

## أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية

علي رمضان الفقي<sup>1\*</sup>, أبوبكر نورالدين سالم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الإدارة، العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية أولاد علي، ترهونة، ليبيا

<sup>2</sup> الإدارة، العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية أولاد علي، ترهونة، ليبيا

[\\* ali82elfkih@gmail.com](mailto:ali82elfkih@gmail.com)

### The Impact of Digital Transformation on the Organizational Culture of Libyan Higher Education Institutions

Ali Ramadan Al-Faqi<sup>1\*</sup> Abubakr Nour Al-Din Salem<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Administration, Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology, Awlad Ali, Tarhuna, Libya

<sup>2</sup> Administration, Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Science and Technology, Awlad Ali, Tarhuna, Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

#### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وكذلك تسليط الضوء حول مفهوم التحول الرقمي وكذلك مفهوم الثقافة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (183) من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الليبية، حيث تم إنشاء ونشر أداة الدراسة (الاستبانة) على نماذج (Google Forms) بهدف تغطية أكبر مساحة جغرافية، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأظهرت النتائج أن مستوى تبني التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الليبية كان متوسطاً، حيث حصل بعد (التحول في العمليات) على أعلى متوسط مرجح، بينما كان بعد (التحول الاستراتيجي) الأقل متوسطاً، كما تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً أيضاً، مع حصول بعد (الاتساق) على أعلى متوسط مرجح، كما أكدت نتائج الدراسة أن بعد التحول الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً من بين أبعاد التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية، يليه بعد التحول الإداري، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحول في العمليات على الثقافة التنظيمية، وإيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية جداً وإيجابية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وبين الثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** (التحول الرقمي, الثقافة التنظيمية, مؤسسات التعليم العالي الليبية).

**Abstract:**

This study aimed to investigate the impact of digital transformation on organizational culture within Libyan higher education institutions. It also sought to clarify the concepts of digital transformation and organizational culture, and to understand the nature of their relationship. The researchers employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. Due to the large population size, a simple random sample of 183 employees and faculty members from Libyan higher education institutions was selected. The questionnaire was created and distributed via Google Forms to ensure broad geographical coverage. Data analysis was conducted using SPSS statistical software.

**Key Findings:**

- The study revealed that the adoption level of digital transformation in Libyan higher education institutions was moderate. The "Process Transformation" dimension received the highest weighted average, while "Strategic Transformation" had the lowest.
- The level of organizational culture was also found to be moderate, with the "Consistency" dimension achieving the highest weighted average.
- Results further indicated that the strategic transformation dimension had the most significant impact on organizational culture among all digital transformation dimensions, followed by administrative transformation.
- Conversely, there was no statistically significant impact from the "Process Transformation" dimension on organizational culture.
- Finally, the study confirmed a very strong and positive correlation between digital transformation, across its various dimensions, and organizational culture.

**Keywords:** (Digital Transformation, Organizational Culture, Libyan Higher Education Institutions.).

**مقدمة:**

إن عملية التحول الرقمي هي دمج التكنولوجيا الرقمية الحديثة في جميع جوانب الأعمال، أي بمعنى التكامل مع طريقة العمل الحالية للمنظمة، باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء لتحسين الكفاءة وتعزيز الإبداع والابتكار.

وتعد الثقافة التنظيمية جوهر نجاح الأعمال في المنظمات، حيث يشير المصطلح إلى القيم والاعتقادات والسلوكيات التي تعتمدها المنظمة وتؤثر في أسلوب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ضمن المنظمة بالإضافة إلى شكل التفاعل مع البيئة المحيطة، بطريق التنظيم وفهم هذه الثقافة من خلال التطوير والامام بها تستطيع المنظمات بناء بيئة عمل ايجابية تعمل على تحسين الأداء بالإضافة الى مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من العناصر الرئيسية

التي تؤثر على الأداء التنظيمي والنجاح، ومن هذا المنطلق فإن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام التكنولوجيا الحديثة فقط، بل هو تغيير في الثقافة التنظيمية لدى المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

يعد التحول الرقمي من العوامل التي أصبحت تؤثر بشكل كبير على أساليب عمل المؤسسات ونظامها الإداري، حيث يحسن من الأداء ويساهم في تقديم حلول مبتكرة ومؤثرة، إلا أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على العمليات داخل المؤسسة، بل يمتد هذا التأثير ليشمل ثقافتها التنظيمية، والتي قد تواجه تحديات في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، ومن هذا المنطلق يتعين على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والتكيف مع التغيرات الرقمية باستمرار.

وبما أن الثقافة التنظيمية مطلوبة ومهمة للاستعداد لقبول التغيير والتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة لدعم التحول الرقمي، بالإضافة إلى أحداث تغييرات تحويلية أخرى في استراتيجية مؤسسات التعليم العالي وقياداتها لتحقيق تحول أسهل، لأن الاقتصاد الحديث الآن يعتمد بشكل كبير ومتزايد على التحول الرقمي، الذي لديه القدرة على التأثير على العديد من القطاعات الاقتصادية والخدمية والانتاجية (Elmetwaly 2023) ومؤسسات التعليم العالي في ليبيا ليست بمعزل عن ذلك، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؟

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وكذلك:

- تسليط الضوء حول مفهوم التحول الرقمي وكذلك مفهوم الثقافة التنظيمية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التحول الرقمي.

### أهمية الدراسة:

تتضح الأهمية من خلال تناول الدراسة لموضوع حيوي على مستوى البحث والتطبيق في بيئة الأعمال في الوقت الحالي وهو التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، حيث أصبح التحول الرقمي جزءاً رئيسياً من استراتيجيات الأعمال في العديد من المؤسسات المعاصرة ومعرفة مدى تأثيره على الثقافة التنظيمية،

يساعد في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، وتحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية في بيئة العمل في ظل التطورات المتسارعة.

#### فرضية الدراسة:

- يؤثر التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، التحول في العمليات) تأثيراً جوهرياً على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية.

#### منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتبويبها وإخضاعها لتحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS) واستخلاص النتائج منها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين واطباء هيئة التدريس بالتعليم العالي في ليبيا ونظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد تم إنشاء ونشر أداة الدراسة (الاستبانة) على نماذج (Google Forms) بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن، حيث تم الحصول على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (183) مفردة.

#### مصطلحات الدراسة:

- **التحول الرقمي:** يشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في كيفية أداء المؤسسات لأعمالها، وقد يشمل ذلك تغيير الهيكل الإداري، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحسين الأداء (Westerman 2011).

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، تشمل الثقافة التنظيمية الهيكلية، والاتصال الداخلي، وأساليب القيادة (Schein 2010).

- **المنهج الوصفي التحليلي:** هو منهج بحثي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وعلاقتها لفهم أبعادها المختلفة (عبيدات، وآخرون 2017).

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (Moustafa, Elnile 2024) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي، يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وكذلك التعرف على

متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الجهات السياحية الرسمية في مصر، واستكشاف طبيعة الارتباط بين المتغيرين، وتم استخدام المنهج الوصفي واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغ عددهم (116) مستولاً تنفيذياً يعملون بالأجهزة السياحية المصرية والمتمثلة في ديوان عام وزارة السياحة والآثار المصرية، وتضمنت أدوات جمع البيانات استبانة موحدة، وأظهرت أهم النتائج أن متطلبات التحول الرقمي في الأجهزة الرسمية للسياحة في مصر جاءت بدرجة عالية من الاتفاق، مما يدل على أن الاتجاهات السائدة تشجع وتدعم انتشار ثقافة التحول الرقمي وتطبيقه لتسهيل الخدمات السياحية، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية وكفاءة تطبيق التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي السياحي، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المسؤولين والمديرين في وزارة السياحة والهيئات التابعة لها بتبني استراتيجيات نشر الثقافة التنظيمية لتنمية رأس المال الفكري لما له من دور فعال في إحداث التطوير في الهيكل التنظيمي، خاصة عند تطبيق التحول الرقمي.

- دراسة (Bayu, Hie 2019) بعنوان: تأثير تحول الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي نحو النضج الرقمي، يهدف هذا البحث إلى معرفة وتحليل تأثير تحول الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي على النضج الرقمي في البنوك الإندونيسية، وتمثل مجتمع البحث في المصرفيين في البنوك الإندونيسية بحجم عينة بلغ (611) مفردة، واتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت طريقة تحليل البيانات المستخدمة هي نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أدوات تحليل البيانات Lisrel (8.80) حيث أظهرت النتائج أن تحول الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي لهما في وقت واحد تأثير إيجابي وهام على النضج الرقمي بنسبة مساهمة 61% إن حوكمة التحول الرقمي لها تأثير مهيم جزئياً على النضج الرقمي مقارنة بتحول الثقافة التنظيمية، وللوصول إلى نضج رقمي أعلى في البنوك الإندونيسية أوصت الدراسة بأنه يجب على القادة التأكيد في حوكمة التحول الرقمي على إزالة الحواجز بين الإدارات وأن يتخذوا إجراءات جادة وجريئة لتغيير الهياكل الرسمية في بيئة العمل باعتبارها البعد الرئيسي للتركيز عليه.

- دراسة (Abdelaziz & Naama 2024) بعنوان: تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، يهدف البحث إلى الكشف عن تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في محافظة البحر الأحمر، وتم استخدام المنهج الوصفي لعينة عنقودية من موظفي الفنادق، حيث تم توزيع الاستبيانات على (382) مفردة، وأظهرت النتائج أن الفنادق تسعى إلى نشر الثقافة التنظيمية وتبني استراتيجية التحول الرقمي لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، وهناك تأثير كبير لأبعاد التحول الرقمي (استراتيجية التحول الرقمي - ثقافة

التحول الرقمي- البعد البشري- البعد الإجرائي والفني) على الأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة متخصصة للتحول الرقمي في الفنادق، كما يجب عليها تعزيز إدارة الأداء من خلال تحديد أوقات إنجاز المهام وقياس الانحرافات إلكترونياً، وايضاً يجب على إدارة الفندق تطوير خطة لأمن المعلومات والحفاظ على نسخ احتياطية آمنة للبيانات لجميع العملاء والموظفين، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب الموظفين وتغيير طبيعة التدريب من خلال دمج الندوات ودورات التدريب عبر الإنترنت وتكنولوجيا الاتصال عن بعد.

- دراسة (الطيب، سحر 2024) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية، يهدف البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، تحول العمليات) على المرونة التنظيمية بأبعادها (الوعي، القدرة على التكيف) مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، التكيف، ثقافة المهمة) في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وتم تطبيق البحث على البنوك التجارية الحكومية، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (AMOS, 25) (SPSS, 25) وتوصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي لبعدي التحول الإداري وبعدي التحول العملياتي على أبعاد المرونة التنظيمية، مع عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الاستراتيجي وتحول العمليات على أبعاد المرونة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد الثقافة التنظيمية، وايضا اتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد المرونة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والمرونة التنظيمية بأبعادها كما اتضح وجود تأثير جوهري للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية.

### مفهوم التحول الرقمي

تري (نعموني 2020) أن التحول الرقمي حسب التعريف الخاص بإدارة التغيير يستخدم للتغيير أو لتفسير وجود تغيير استراتيجي، إذ يعبر عن تعديل أو تغيير جوهري في كيفية أداء الاعمال من خلال المؤسسة بما يسمى التجديد وذلك بتغيير السياق التي تعمل فيه والذي سيتوجب النظر في كيفية أداء العمليات ومفاتيح النجاح السابقة، بل يمتد إلى تغيير علاقاتها مع الاطراف المعنية، ويرى (خوصة و قريري 2023) بأن تعريف التحول الرقمي من جانب الاعمال على أنه عملية انتقال المؤسسة إلى استخدام أساليب اعمال جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف القدرات الأخرى، الامر الذي يثبت بأن عملية التحول الرقمي مرتبطة بكيفية استغلال التكنولوجيا من أجل خلق القيمة وليس مجرد الاستثمار فيها، في حين ترى (Shoib, H. 2022) بأن جوهر وفلسفة التحول الرقمي في

مؤسسات التعليم العالي تكمن في تغيير أنمط وأساليب التفاعل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب وأصحاب المصالح، أي أنه الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكافة مجالات وأنشطة المؤسسة، ومما سبق يمكننا القول بأن مفهوم التحول الرقمي هو عملية شاملة وجوهرية تتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا، لتشمل إعادة هندسة شاملة لكيفية أداء الأعمال في المؤسسة، من خلال الاستغلال الجيد للتقنيات الحديثة والقدرات الرقمية لخلق قيمة مضافة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تغيير الأنماط التقليدية للعمليات، والتحديث المستمر لسياقات العمل، وإعادة تعريف العلاقات مع الأطراف المعنية، بغية تحقيق التجديد والابتكار وتعزيز التفاعل الرقمي الفعال بين جميع مكونات المؤسسة واصحاب المصالح.

### مفهوم الثقافة التنظيمية

يرى (عبدالحميد 2022) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات المتسقة والحقيقية التي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل المؤسسة، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية، وتحقيق الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء، بينما تشير (أرباب 2022) للثقافة التنظيمية بأنها منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم والأعراف وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون في المؤسسة، وتؤثر في سلوكهم داخلها وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية وتؤثر في إنتاجية المؤسسة ككل، ومن خلال ما ذكر يمكن القول بأن مفهوم الثقافة التنظيمية هو عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين والإجراءات الإدارية التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات فيها بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية.

### الجانب الميداني والمنهجية

استخدام الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة بما يخدم أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، إذ تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة وتضمنت (23) فقرة موزعة على محاور الدراسة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم واقع هذه الظاهرة وتطويرها.

### توزيع أداة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين واعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي في ليبيا ونظرا لكبر مجتمع الدراسة فقد تم إنشاء ونشر أداة الدراسة (الاستبانة) على نماذج (Google Forms) بهدف

الوصول إلى أكبر عدد ممكن، حيث تم الحصول على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها (183) مفردة.

الجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق

الاستبانات المستوفاة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المفقودة		عينة الدراسة	البيان
%	ن	%	ن	%	ن		
100	183	0.00	0	0.00	0	183	العاملين و أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي في ليبيا

وبعد التطبيق واسترداد استمارات الاستبانة تم ترميز الإجابات وفقاً لمقياس (Likert) الثلاثي، وقد تم حساب طول خلايا المقياس على أساس (  $0.66 = 3/2$  ) ومن ثم إضافة الناتج إلى بداية المقياس وهو الواحد الصحيح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم ( 2 ) ترميز بدائل الإجابات وطول خلايا المقياس

موافق	محايد	غير موافق	الاستجابات
3	2	1	الترميز
3 – 2.34	2.33 – 1.67	1.66 – 1	طول الخلية
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة

ومن ثم تم حساب معامل (Pearson Correlation) للارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد الدراسة مع المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالية توضح ذلك.



الجدول رقم (3) ارتباط بيرسون (Correlations) لكل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي		التحول الاستراتيجي	التحول الاداري	التحول في العمليات	الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي
التحول الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.873**	.821**	.948**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	183	183	183	183
التحول الاداري	Pearson Correlation	.873**	1	.892**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	183	183	183	183
التحول في العمليات	Pearson Correlation	.821**	.892**	1	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	183	183	183	183
الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي	Pearson Correlation	.948**	.966**	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	183	183	183	183

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد محور التحول الرقمي مرتبطة مع الدرجة الكلية للمحور، ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد من أبعاد محور التحول الرقمي مع الدرجة الكلية للمحور، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق أبعاد المحور وارتباطها مع الدرجة الكلية له.

الجدول رقم (4) ارتباط بيرسون (Correlations) لكل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية		المشاركة	الاتساق	التكيف	الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية
المشاركة	Pearson Correlation	1	.945**	.558**	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	183	183	183	183
الاتساق	Pearson Correlation	.945**	1	.628**	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	183	183	183	183
التكيف	Pearson Correlation	.558**	.628**	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	183	183	183	183
الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.937**	.959**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	183	183	183	183

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية مرتبطة مع الدرجة الكلية للمحور، ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق أبعاد المحور وارتباطها مع الدرجة الكلية له.

وبعد ذلك تم حساب الثبات الذي يعد خطوة هامة لقياس ثبات كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، فقد تم حساب معامل (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (5) معامل (Cronbach's Alpha) لقياس (Reliability Statistics)

الثبات	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	محاور الدراسة
.991	.984	12	التحول الرقمي بأبعاده
.990	.982	11	الثقافة التنظيمية بأبعادها
.988	.977	23	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.990 إلى 0.991) وبلغ معامل الثبات العام (0.988) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات والموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

#### المقاييس الإحصائية المستخدمة

تم استخدام المقاييس الإحصائية بما يخدم أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة وفق التالي:

(Pearson Correlation/ Cronbach's Alpha/ Weighted Mean/ Std. Deviation/ ANOVA/ Sample Linear Regression).

#### تحليل بيانات المقياس ومناقشتها

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأبعاد التحول الرقمي

البيد	ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	الرتبة	درجة الموافقة
التحول الاستراتيجي	1	توجد بالمؤسسة خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي	1.90	0.858	12	متوسطة
	2	تحدد إدارة المؤسسة الاهداف الاستراتيجية المناسبة لسياساتها الرقمية	2.04	0.875	7	متوسطة
	3	يمتلك المدير مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة	2.07	0.904	6	متوسطة

متوسط ة	9	0.907	2.03	تهتم المؤسسة بالاستثمار في التكنولوجيا الرقمية	4	التحول الإداري
متوسط ة	10	0.889	2.02	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين واكسابهم مهارات استخدام التكنولوجيا الرقمية	5	
متوسط ة	4	0.797	2.28	تساعد التكنولوجيا الرقمية المديرين على اتخاذ القرارات	6	
مرتفعة	3	0.780	2.43	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التكامل والترابط بين إدارات وانشطة المؤسسة	7	
متوسط ة	5	0.861	2.16	تساهم التكنولوجيا الرقمية في إحداث تغير جوهري في تنفيذ عمليات المؤسسة	8	التحول في العمليات
مرتفعة	1	0.754	2.53	يؤدي استخدام التكنولوجيا الرقمية الى زيادة كفاءة عمليات المؤسسة	9	
مرتفعة	2	0.754	2.47	تساعد التكنولوجيا الرقمية المؤسسة على تقديم خدمات رقمية جديدة	10	
متوسطة	8	0.772	2.03	تهتم المؤسسة بالتفاعل والتواصل المستمر مع المستفيدين من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية	11	
متوسطة	11	0.877	2.00	تهتم المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان خصوصية وامان بيانات المستفيدين	12	
متوسطة		0.836	2.16	المتوسط العام		

من نتائج الجدول رقم (6) نجد ان المتوسط المرجح لفقرات بعد التحول الاستراتيجي تراوح بين (1.90 و 2.07) وجميعها تقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث حصلت الفقرة رقم (1) المتعلقة بوجود خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي على أقل متوسط (1.90) مما يشير إلى أن هذا الجانب قد يكون نقطة ضعف تحتاج إلى اهتمام أكبر، وبشكل عام يشير هذا البعد إلى أن مؤسسات التعليم العالي لديها بعض الأسس الاستراتيجية للتحول الرقمي ولكنها تحتاج إلى تعزيز ووضوح في الأهداف الاستراتيجية وتأهيل القيادات الإدارية لتنفيذها بكفاءة وفعالية أكبر، بينما تراوح المتوسط المرجح لفقرات بعد التحول الإداري ما بين (2.02 و 2.43) أي أنه ضمن درجة الموافقة المتوسطة باستثناء الفقرة رقم

(7) المتعلقة بمساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التكامل والترابط بين إدارات وأنشطة المؤسسة، والتي حصلت على درجة الموافقة المرتفعة وبمتوسط مرجح بلغ (2.43) الأمر الذي يشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية تلعب دوراً حاسماً في تسهيل التواصل والتنسيق بين إدارات وأنشطة المؤسسة، في حين أن بعد التحول في العمليات تراوح المتوسط المرجح لفقراته ما بين (2.00 و 2.53) أي ضمن درجة الموافقة المتوسطة لبعض الفقرات ودرجة الموافقة المرتفعة لبعض الفقرات الأخرى، حيث حلت الفقرات رقم (9 و 10) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الرقمية تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على زيادة كفاءة العمليات وتقديم خدمات جديدة داخل المؤسسة، إلا أنه لا يزال هنالك مجال لزيادة توسيع هذا التأثير ليشمل جوانب أخرى مثل التفاعل مع المستفيدين وضمان أمن بياناتهم، وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكله العام نجد أن المتوسط المرجح بلغ (2.16) وانحراف معياري (0.836) مما يشير إلى أن درجة الموافقة حول التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الليبية تقع ضمن المستوى المتوسط، وهذا يدل على وجود اعتراف بأهمية التحول الرقمي في هذه المؤسسات، إلا أنها مازالت بحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير في العديد من الجوانب.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية

الدرجة الموافقة	الرتبة	Std. Deviation	Weighted Mean	الفقرات	ت	البع د
متوسط	11	0.831	1.91	تهتم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات	1	المشاركة
متوسط	5	0.811	2.32	تهتم إدارة المؤسسة بتشجيع العمل الجماعي بين العاملين	2	
متوسط	9	0.959	2.15	تهتم إدارة المؤسسة بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل	3	
متوسط	6	0.783	2.31	القيم ونظم العمل الداخلية بالمؤسسة تدعم حل المشكلات	4	الاتساق
متوسط	8	0.846	2.17	هناك درجة كبيرة من التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأنشطة بالمؤسسة	5	
مرتفعة	1	0.744	2.43	نظم العمل الداخلية بالمؤسسة تعتمد على قواعد ولوائح تنظيمية واضحة	6	

متوسط ة	7	0.822	2.28	تهتم إدارة المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل	7	التكيف
متوسط ة	4	0.820	2.33	المؤسسة لديها القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة	8	
متوسط ة	10	0.694	2.03	المؤسسة لديها القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين	9	
مرتفعة	3	0.874	2.34	رؤية ورسالة المؤسسة مكتوبة وبشكل واضح	10	
مرتفعة	2	0.799	2.36	رسالة المؤسسة تعبر عن رؤيتها المستقبلية	11	
متوسطة		0.817	2.24	المتوسط العام		

من نتائج الجدول رقم (7) نجد ان المتوسط المرجح لفقرات بعد المشاركة يتراوح ما بين (1.91 و 2.32) وجميعها تقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة، حيث حصلت الفقرة رقم (1) المتعلقة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات على أقل متوسط (1.91) مما يشير إلى وجود تباين في آراء المستجيبين حول مدى إشراكهم في عملية صنع القرارات، وبشكل عام يشير هذا البعد إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات في تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات وكذلك في عملية تشجيع الابداع والابتكار، بينما تراوح المتوسط المرجح لفقرات بعد الاتساق ما بين (2.17 و 2.31) أي أنه ضمن درجة الموافقة المتوسطة باستثناء الفقرة رقم (6) المتعلقة بنظم العمل الداخلية بالمؤسسة والتي تعتمد على قواعد ولوائح تنظيمية واضحة، حيث حصلت على درجة الموافقة المرتفعة وبمتوسط مرجح بلغ (2.43) الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على قواعد ولوائح تنظيمية واضحة للعمل بها في نظامها الداخلي، في حين أن بعد التكيف تراوح المتوسط المرجح لفقراته ما بين (2.03 و 2.36) أي ضمن درجة الموافقة المتوسطة لبعض الفقرات ودرجة الموافقة المرتفعة لبعض الفقرات الأخرى، حيث حلت الفقرات رقم (11 و 10) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، أي أن المؤسسة لديها رسالة مكتوبة وبشكل واضح وتعبّر عن رؤيتها مما يدل على وضوح الاهداف المستقبلية، ولكن قد تحتاج المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين المتغيرة، وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكله العام نجد أن المتوسط المرجح بلغ (2.24) وانحراف معياري (0.817) مما يشير إلى أن درجة الموافقة حول الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الليبية تقع ضمن المستوى المتوسط.

## اختبار وتحليل فرضية الدراسة

الجدول رقم (8) تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية	Regression	57.820	3	19.273	214.255	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.102	179	.090		
	Total	73.923	182	----		

قيمة F الجدولية = 2.50, 0.05, 3, 179

من نتيجة الجدول (8) تبين إن قيمة F المحسوبة (  $F = 214.255$  ) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وأن مستوى الدلالة الإحصائية (  $Sig = 0.000$  ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (  $\alpha = 0.05$  ) حيث تقدم هذه النتائج دليلاً قوياً يدعم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ككل على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية، أي أن التغيرات في ابعاد التحول الرقمي المتضمنة في النموذج تؤدي بشكل كبير إلى تغيرات في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات.

الجدول رقم (9) ملخص النموذج (Model Summary) لنتائج تحليل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية	.884 <sup>a</sup>	.782	.779	.29993

من نتيجة الجدول (9) نجد أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (  $R = 0.884$  ) وهي تمثل قوة العلاقة الخطية بين ابعاد التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي، التحول الإداري، التحول في العمليات) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) حيث تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جداً وإيجابية بين التحول الرقمي بأبعاده والثقافة التنظيمية، أي أنه كلما زادت قيم ابعاد التحول الرقمي وحدة واحدة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بمعدل (  $0.884$  ) وحدة، وأن قيمة معامل التحديد (  $R \text{ Square} = 0.782$  ) وهي تمثل نسبة التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) مما يعني أن نموذج الانحدار يعتبر جيداً في تفسير التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية بنسبة (  $78.2\%$  ) وكذلك معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square = 0.779) الذي يشير إلى أن النموذج لا يعاني من مشكلة إضافة متغيرات مستقلة غير

ضرورية تؤدي إلى تحسين (R Square) بشكل مقصود لأنها قريبة جداً من معامل التحديد، أي أن النموذج لا يزال يحتفظ بقوة تفسيرية عالية حتى بعد التعديل، وبالنظر إلى قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate=0.29993) والتي تمثل تقدير متوسط الانحرافات بين القيم الفعلية للمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وبين القيم المتوقعة لنموذج الانحدار، حيث تشير إلى أن متوسط الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة المتوقعة من النموذج هي تقريباً (0.30) وحدة على مقياس الثقافة التنظيمية المستخدم في الدراسة، وهذا ما يعزز جودة النموذج التنبؤية لأنه كلما كانت قيمة الخطأ المعياري للتقدير أصغر زاد ذلك من دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع.

الجدول رقم (10) معاملات الانحدار (Coefficients Table)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية	(Constant)	.616	.076	----	8.101	.000
	التحول الاستراتيجي	.359	.057	.458	6.290	.000
	التحول الإداري	.332	.081	.379	4.115	.000
	التحول في العمليات	.075	.072	.083	1.053	.294

من نتيجة الجدول (10) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري الثابت (Constant) للثقافة التنظيمية (B=0.616) وهي تمثل القيمة المتوقعة عندما تكون جميع قيم ابعاد التحول الرقمي تساوي صفرًا، أما بالنسبة لبعدها التحول الاستراتيجي فإن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B=0.359) وهي تشير إلى أنه كلما زادت وحدة واحدة في هذا البعد من المتوقع أن تزيد الثقافة التنظيمية بمقدار (0.359) وحدة، مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى ثابتة، وكذلك بعد التحول الإداري فإن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B=0.332) وهي تشير إلى أنه كلما زادت وحدة واحدة في هذا البعد من المتوقع أن تزيد الثقافة التنظيمية بمقدار (0.332) وحدة، مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى ثابتة، وأيضاً بعد التحول في العمليات فإن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B=0.075) وهي تشير إلى أنه كلما زادت وحدة واحدة في هذا البعد من المتوقع أن تزيد الثقافة التنظيمية بمقدار (0.075) وحدة، مع بقاء المتغيرات المستقلة الأخرى ثابتة، وبالنظر إلى قيمة معاملات الانحدار المعيارية (Beta) والتي تستخدم لمقارنة قوة تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة على المتغير التابع، حيث نجد أن قيمة معامل الانحدار المعياري لبعدها



التحول الاستراتيجي ( $Beta=0.458$ ) وأن إحصائية الاختبار المحسوبة ( $t=6.290$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولية بدلالة مستوى المعنوية ( $Sig.=0.000$ ) مما يشير إلى أن بعد التحول الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية, وكذلك قيمة معامل الانحدار المعياري لبعده التحول الإداري ( $Beta=0.379$ ) وأن إحصائية الاختبار المحسوبة ( $t=4.115$ ) وهي أكبر من القيمة الجدولية بدلالة مستوى المعنوية ( $Sig.=0.000$ ) مما يشير إلى أن بعد التحول الإداري له تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية, في حين أن قيمة معامل الانحدار المعياري لبعده التحول في العمليات ( $Beta=0.083$ ) وأن إحصائية الاختبار المحسوبة ( $t=1.053$ ) وهي أقل من القيمة الجدولية بدلالة مستوى المعنوية ( $Sig.=0.294$ ) مما يشير إلى أن بعد التحول في العمليات ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية.

### النتائج:

- 1- مؤسسات التعليم العالي الليبية تعترف بأهمية التحول الرقمي, ولكنها بحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير في جوانب متعددة لرفع من مستوى تبني تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال.
- 2- مؤسسات التعليم العالي الليبية لديها ثقافة تنظيمية متوسطة من حيث الموافقة, مع وجود نقاط قوة تتمثل في وضوح اللوائح والأهداف, ونقاط تحتاج إلى التحسين في مجال مشاركة العاملين في صنع القرارات, والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة سريعة التغير.
- 3- التغيرات الحاصلة في أبعاد التحول الرقمي (التحول الاستراتيجي, التحول الإداري, التحول في العمليات) مسؤولة وبشكل كبير إلى أحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية.
- 4- وجود علاقة ارتباطية قوية جداً وإيجابية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وبين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية.
- 5- وجود تأثير قوي وإيجابي للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية.
- 6- بعد التحول الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً من بين أبعاد التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية, يليه بعد التحول الإداري, بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التحول في العمليات على الثقافة التنظيمية.

## التوصيات:

- 1- العمل على تطوير استراتيجية شاملة وواضحة للتحول الرقمي, من خلال وضع خطة مفصلة تحدد الاهداف الرقمية بوضوح وتراعي احتياجات جميع الأطراف المعنية, ويجب أن تتضمن آليات واضحة للتنفيذ والمتابعة والتقييم.
  - 2- العمل على تعزيز آليات مشاركة العاملين في صنع القرارات, من خلال وضع آليات فعالة لإشراك كافة العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي وغيرها, مثل تشكيل لجان استشارية وعقد الندوات وورش العمل واستطلاعات الرأي الدورية.
  - 3- العمل على تعزيز القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة, من خلال تطوير آليات واضحة ومرنة لمراجعة وتحديث اللوائح والإجراءات بشكل دوري للاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية واحتياجات المستفيدين.
  - 4- نظراً للتأثير الإيجابي والقوي للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية, يجب على مؤسسات التعليم العالي الليبية الاستمرار في دعم وتوسيع نطاق مبادرات التحول الرقمي المختلفة.
  - 5- تأهيل القيادات الإدارية للتحول الرقمي, من خلال إقامة برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الإدارية لفهم وتبني تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفاعلية.
- ومن خلال تبني هذه التوصيات, يمكن لمؤسسات التعليم العالي الليبية تعزيز جهودها نحو التحول الرقمي وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير, الامر الذي قد يسهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة العملية التعليمية والخدمات المقدمة للمستفيدين.

## المصادر والمراجع:

- 1- عبيدات، وآخرون (2017) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان: الاردن.
- 2- الطيب, سحر حسن (2024) تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية, مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, المجلد, 4 العدد (2) ص 164-255.
- 3- نعموني, مريم (2020) تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة, مجلة معهد العلوم الاقتصادية, المجلد, 23 العدد (2) ص 561-575.
- 4- خوصة, مصطفى؛ قرابري, نورالدين (2023) التحول الرقمي في قطاع الاعمال: مفاهيم أساسية, المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية, المجلد, 14 لسنة 2023 ص 49-60.

- 5- أرباب, نهى عثمان (2022) و اقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي, مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية, المجلد, 2 العدد (15) ص 163-183.
- 6- عبدالحميد, رباب محروس (2022) مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية, المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر, المجلد, 1 العدد (1) ص 50-72.
- 7- Elmetwaly, A. S. (2023) *Assessing the Impact of Digital Transformation on Organizational Culture: A Study Applied to Egyptian Hotels*. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 7 Issue (2) P 116-127.
- 8- Westerman, G. (2011). *The Digital Transformation of Industry*. MIT Sloan Management Review.
- 9- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 10- Hie, B. P. (2019) *Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks*. International Review of Management and Marketing, Vol. 9 Issue (6) P 51-57.
- 11- Elnile, M. S. (2024) *The Impact of Organizational Culture on the Efficiency of Applying Digital Transformation in Egyptian Official Tourism Authorities*. International Journal of Tourism and Hospitality Studies, Vol. 6 Issue (2) P 222-243.
- 12- Abdelaziz, M; Naama, A. (2023) *The Impact of Digital Transformation Dimensions on the Employees Job Performance: Applying on Four and Five Star Hotels in the Red Sea Governorate*. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. 24 Issue (1) P 436-466.
- 13- Shoaib, H. (2022) *Digital Transformation as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction*. International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), Vol. 5 No (1) P 70-104.