

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

دكتور/ نزار محمد فكري محمد      دكتورة/ لمياء عيد عطا ابراهيم  
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة      المدرس بقسم ادارة الاعمال  
بالمعهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف      بالمعهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف

### الملخص:

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في بيان الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية. استخدم البحث منهج المسح الميداني لبيان الدور المباشر للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري وكذلك الدور المشروط بوجود بيئة التحول الرقمي. توصلت الدراسة إلى قبول الفرض القائل بوجود دور للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية، علي الرغم من ضعف دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل وجود البيئة الرقمية.

### Abstract :

**Purpose** –The main objective of the research is to demonstrate the effective role of organizational culture in improving managerial behavior when adopting digital transformation processes in business organizations.

**Design/methodology/approach-** The research dealt with an analytical study through a field survey to demonstrate the direct role of organizational culture in improving administrative

behavior, as well as the role conditional on the existence of the digital transformation environment.

**Findings** –The study found acceptance of the hypothesis that there is a role for digital transformation in improving the administrative behavior of business organizations, despite the weak role of organizational culture in improving the administrative behavior of business organizations in the presence of the digital environment.

**Key words**- digital transformation - organizational culture - management behavior.

#### أولاً: المقدمة:

تسعيال منظمات الحكومية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تدعم التوجه الإستراتيجي وتحقيق الأهداف العامة والتي وجدت من أجلها بما يضمن الاستمرارية، وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تكوين وتطوير المنظمات الحكومية خاصة تلك التي تقدم الخدمات للمواطنين على مختلف أنواعها وتعتبر من ملامح الإدارة الحديثة حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث وهي أيضاً عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي .

فالثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية الموجودة جنباً الي جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري مع الافراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية بما يدعم التأثير على سلوك العاملين في مواقع العمل المختلفة، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات الحكومية وظهور التراكيبات التنظيمية المسطحة وإدخال فرق العمل وتقليل الرسميات توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة التنظيمية القوية.

لذلك يعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية تؤثر بطريق مباشر وغير مباشر على مجموعة السلوكيات الإدارية التي تحكم الأداء الوظيفي سواء كان هذا السلوك إنساني،

أو تنظيمي، أو إداري؛ معرض للتغير والتبديل إذا ما قررت المنظمة التحول نحو البيئة الرقمية وتبني اتجاهات مغايرة للثقافة الحالية، وعندها يكون التساؤل: ما هي الاحتياطات التي يمكن الارتكاز عليه للحصول على التحسين اللائق في السلوك الإداري عند تبني عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية؟

### ثانياً: الدراسات السابقة

#### أ. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- (دراسة ٢٠١٠ ، الياس سالم ) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية هدفت الدراسة الي بيان العلاقة بين ثقافة العاملين بالمنظمة علي أدائهم داخل المنظمة تبين وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوماً ثقافياً مهماً لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة ، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات تأثرت سلباً على رضا العاملين وأدائهم والتي تعتبر معوقاً في وجهت تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا المؤسسة الاقتصادية.
- (دراسة ٢٠١٤ ، عيساوي وهيبه ) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة الي التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، وذلك مدخل التأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي ، السلوكي والمادي ، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترا بيبو جمعة ببشار . ورغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أنه كان انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة فيا لتأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات ، ما ذكر يلزم تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل ارتباط بينهما.

- (دراسة ٢٠١٩ ، خالدية ، سامي ) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وهدفت الدراسة الي دراسة اثر المعتقدات التنظيمية علي التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة الي جانب تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي ، وهذا الارتباط والأثر ناتج عن إدراك الإدارات العليا في الوزارة، لأهمية الدور الفعال الذي تحدته الثقافة .

- (دراسة) Amburgey ٢٠١٩ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية و الخصائص القيادية من خال توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي الثقافة التنظيمية و الخصائص القيادية التي تُعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي و مدة الخدمة الوظيفية لاستنباط مساهمة هذه العوامل و التأثيرات على التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية ، بالرغم من اختلاف المستوى التعليمي والجنس ، و إن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي ، و أنماط القيادة التحويلية يساهم بدرجة أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء

ب. الدراسات الخاصة بالتحول الرقمي

- دراسة (Hayat Alrefaie, 2011): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفجوة الرقمية للطلاب بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن للتعليم الجامعي أهمية كبيرة في توفير المهارات اللازمة من

أجل التكيف مع شبكات التوصل الاجتماعي، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل لتصورات الطلاب حول استخدام الويب لأغراض تعليمية

- دراسة (Lathinen, M. and Weaver, B., 2015) عرضت هذه الدراسة تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت هذه الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج - وأعضاء هيئة التدريس - وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية ، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل .

- دراسة (محمد ، ٢٠١٩): تقيس الدراسة دور التقنيات الرقمية في تنشيط قطاع السياحة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، للتوصل إلى أن التقنيات الرقمية لها دور فعال في دولة الجزائر لتقدم قطاع السياحة .

- دراسة (درباله ، ٢٠٢٠) : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحول الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية المصرية في التحول الرقمي ، وذلك بهدف بناء معيار موحد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي ، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة والمستخدم في عملية التحول الرقمي ، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات لضمان تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها.

- دراسة (البلوشية وآخرون ، ٢٠٢٠) : تناقش الدراسة واقع التحول الرقمي في دولة عمان ، من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقابلات لمعرفة البيانات وتوصلت الدراسة إلى الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستفيدين لزيادة الاستخدام.

### ج. الدراسات الخاصة بالسلوك الإداري

- دراسة (مفرح ٢٠١٧) بعنوان دور استراتيجية التطوير الإداري في رفع كفاءة العاملين بوزارة الشؤون البلدية وقد هدفت الدراسة الي بيان دور استراتيجية التطوير الإداري في رفع كفاءة العاملين بديوان وزارة الشؤون البلدية والقروية. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة الشؤون الفنية بديوان وزارة الشؤون البلدية والقروية بالرياض وعددهم (١١٤) موظفاً حسب إفادة إدارة شؤون الموظفين. عينة الدراسة: تتكون من (٩٦) موظفاً وتم الوصول إليهم بشكل عشوائي من بين أفراد المجتمع. منهجية الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، باعتباره المنهج الأنسب لإجراء الدراسة وملائمته لتحقيق أهدافها، واختار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وأهدافها. أهم النتائج ١. غالبية الموظفين موافقون بدرجة كبيرة جداً على العمليات الاستراتيجية الضرورية للتطوير الإداري في ديوان الوزارة ٢. غالبية الموظفين موافقون بدرجة كبيرة جداً على حاجة العاملين في ديوان الوزارة إلى رفع كفاءة أعمالهم ٣. غالبية الموظفين موافقون بدرجة كبيرة جداً على نقاط قوة الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة العاملين في ديوان الوزارة ٤. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين حول جميع محاور الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية. أهم التوصيات: ١. إلحاق العاملين بديوان الوزارة بمنصات التدريب الإلكتروني للمساهمة في تقليل التكاليف وترشيد النفقات التشغيلية. ٢. إلحاق عدد مناسب من الموظفين في دورات تدريبية خارجية متخصصة لإكسابهم القدر المناسب من الخبرات الوظيفية والتقنية. ٣. تدريب عدد مناسب من الفنيين في ديوان الوزارة على صيانة الأجهزة والشبكات الداخلية، حيث يسهم ذلك في التخلص من نفقات الصيانة والتشغيل.

- دراسة حمزاوي ٢٠١٧ بعنوان دور ادارة الوقت في كفاءة الاداء الاداري للعاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة وطرحت الدراسة التساؤلات التالية ما دور إدارة

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة؟ مجتمع الدراسة : منسوبي محكمة الاستئناف بمكة المكرمة وعددهم (٢٤٠) ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٠). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

١. أظهرت النتائج اهتماماً لبعض مظاهر إدارة الوقت لدى العاملين بمحكمة الاستئناف .
٢. بينت النتائج موافقة العاملين بمحكمة الاستئناف على أثر إدارة للوقت في رفع كفاءة أدائهم.
٣. أوضحت النتائج وجود ثلاثة مضيعات للوقت هي الأبرز في التأثير على كفاءة الأداء بمحكمة الاستئناف .

وباستعراض الدراسات - في حدود علم الباحثين - تبين أنها تناولت متغيرات الدراسة ولكن من وجهات نظر مختلفة ، كما أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات معاً. وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

#### ثالثاً: مشكلة البحث

توفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية في المنظمة لها دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات الحكومية؛ وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة لاسيما إذا تم تبني عمليات التحول الرقمي ، ولذلك تتمثل مشكلة هذا البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري عند تبني عمليات التحول الرقمي في منظمات الأعمال؟، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل فيما يلي:

- ما هو الدور الحالي للثقافة التنظيمية في اتجاه تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية؟

- ما هو الدور المرتقب للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي؟
- هل يوجد دور لعمليات التحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية؟

#### رابعاً: أهمية البحث:

في ظل عرض تساؤلات البحث ومشكلته تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١- الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في دعم الاتجاه العلمي نحو مراعاة الظروف المحيطة بعمليات التحول الرقمي التي أصبحت سمة من سمات العصر تتسارع إليه كل منظمات الحكومية في ظل بيئات متغيرة متنافسة على ذلك تبرز الأهمية العلمية في محاولة الإحاطة بالانعكاس الحادث من جراء ذلك على الوضع التنظيمي والسلوكي والثقافي لبيئات العمل الحكومي.

٢- الأهمية العملية: تعالج العواقب التي تحكم السلوك الإداري من جراء تبني عمليات التحول الرقمي؛ حيث يرتبط ذلك بثقافة تنظيمية تتأثر بالبنية التحتية والأنسان ذاته، وأيضاً عمليات إدارته فلا يصح الانطلاق نحو التحول الرقمي دون خريطة طريق واضحة مدعومة من اتجاه ثقافي تنظيمي مؤثر بلا شك على كافة السلوكيات التنظيمية والإدارية والإنسانية في بيئات العمل الحكومي.

#### خامساً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته وأهميته؛ تتمثل أهداف البحث في الهدف الرئيسي الذي يوضح طبيعة الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري عند تبني عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تتمثل فيما يلي:

- بيان الدور الحالي للثقافة التنظيمية في اتجاه تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية.
- توضيح الدور المرتقب للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي.



- تناول سبل التحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية.

#### سادساً: فروض البحث:

- للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه؛ تتمثل فروض البحث فيما يلي:
- الفرض الرئيسي للبحث ينص على أنه "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل عمليات التحول الرقمي"، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:
    - الفرض الفرعي الأول: "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في الوضع الحالي".
    - الفرض الفرعي الثاني: "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية".

#### سابعاً: منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج العلمي الحديث (الاستقرائي الاستنباطي المشترك) وذلك وفقاً للجوانب المحددة له والتي تتمثل فيما يلي:

١. ملاحظة مشكلة البحث في الواقع من خلال التغيرات الثقافية التنظيمية والسلوكية الإدارية التي تواكب عمليات التحول الرقمي للمنظمات الحكومية.
٢. محاول الوقوف علي الدور الحالي لجوانب الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري وبيان مدي فاعليتها.
٣. محاولة استشراف الدور المرتقب للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية.
٤. توضيح لأهم التأثيرات التي تقررهما عمليات التحول الرقمي على السلوك الإداري بصفة عامة.

### سادساً: تنظيم البحث:

يتم هيكل البحث بالشكل التالي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والتحول الرقمية والسلوك الإداري.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وإبراز دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية في ضوء التحول الرقمي.

### المبحث الأول

#### الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

#### والرقمية والسلوك الإداري.

يتناول هذا المبحث التعريف بالثقافة التنظيمية وكذا الثقافة الرقمية وعمليات السلوك

الإداري كمدخل تعريفي وخلفية نظرية لهذا البحث تتضمن بالخصوص ما يلي:

#### أولاً: طبيعة ومفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعقد الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضيات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، وترتبط بصفة أساسية بالتوجهات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال وكذلك تتصل بطبيعة القدرات الإدارية ومواقفها فهي خليط من نتائج المتحصلات الثقافية من المعارف المختلفة ذات الارتباط والتأثير بإستراتيجيات المنظمة وتوجهاتها

ويشير الباحث إلى تعريف العالم الشهير (تايلور) عن الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، ولقد قدم الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها "اشترك الأفراد في المنظمة من المعتقدات والقيم والأخلاق والقواعد المشتركة"

لذلك فإن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم،

فهي مركب متكامل من الافتراضات الأساسية، والقيم، والأعراف، والقوانين، والمشاعر والاتجاهات والطقوس والرموز التي تشيع بين أعضاء منظمة ما وتوجه سلوكهم وجميع ممارساتهم الإدارية بما يشكل منهجاً مستقلاً عن غيرها من المنظمات ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

و يظهر للباحث أن هناك اتفاقاً ما بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

يخلص الباحث من مضمون تعريف الثقافة التنظيمية إلى مجموعة أبعاد تناولتها كثير من الدراسات السابقة تستعرض محاور تأثيرية مهمة تحدد ملامح متغيرات الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية تتمثل فيما يلي:

### ١. الجانب الأول: التخطيط الإستراتيجي: يعالج الرؤية المشتركة بين المنظمة

وموظفيها ويضع إطار للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، كما يحدد مستقبل وآلية تنفيذ الأعمال ومراحله، على أن يكون ذلك في اتجاه الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولا يتم ذلك بكفاءة إلا من خلال قياس الأعمال اليومية بما يحقق الأهداف العامة والخطة السنوية.

### ٢. الجانب الثاني: التنظيم الإداري: يعالج عمليات الترقى إلى المناصب الأعلى فلا

يوجد معيار لذلك إلا معيار الكفاءة والجدارة الوظيفية، كذلك أسلوب الضبط الداخلي فلا يتم العمل إلا من خلال لوائح تنظيمية، وأن كثير ما يحدد الثقافة التنظيمية عمليات المتابعة والتقييم فيتم على أساس دوري وكذلك سنوي، ولا بد أن يكون على أساس موضوعي وشفاف، على أن توفر المنظمة فرص التدريب واكتساب المهارات وتحسين مستوى العمل الفردي والجماعي.

### ٣. الجانب الثالث: إدارة العمليات: من خلاله يتم حل كافة المشكلات في إطار

من تحقيق رضا العملاء والمتعاملين مع المنظمة، وفي نظر الباحث لن يتحقق الرضا إلا من خلال توافق رضا المتعاملين والعملاء مع مجموعات عمل مدربة تقدم أفضل الخدمات لهؤلاء المتعاملين، ويكون هناك مرجعية

ضابطة من الإدارة العليا تضع إطاراً للعمل المؤسسي وتعمل على تقديم الحلول اللازمة لكل المشكلات الحادثة.

٤. **الجانب الرابع: إدارة العلاقات:** يكون أساسها العدل والتوازن والمساواة بين العاملين فلا تفرقة ولا تمييز إلا من خلال أعمال الجد والكفاية، فعلى الإدارة أن تراعي الاحترام المتبادل بينها وبين العاملين، مع عدم أهمل العلاقات الإنسانية التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكل هذا لا يمنع من الاهتمام بالبيئة الخارجية من خلال إقامة علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.

٥. **الجانب الخامس: إدارة بيئة العمل:** ولن تتحقق الكفاءة إلا من خلال عمليات التحسين المستمر لمستلزمات الإنتاج والتشغيل فلا يصح التحول الرقمي بدون وجود ركيزة للبنية الأساسية تتحقق من خلالها الكفاءة التشغيلية لمهام وموجودات المنظمة، ثم هندسة العامل نفسه كأهم موجودات بيئة المنظمة من خلال إثارة جو التنافس المرتكز على الموضوعية وعدم التشهير مما يعكس شعور الفخر لدى كافة العاملين بالانتماء للمنظمة.

#### ثانياً: التحول الرقمي في المنظمات الحكومية:

يعد التحول الرقمي عملية واعدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال وتغيير طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي، على الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، لأنه من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة للمنظمة، لذلك، من الضروري التحقق من كيفية إدارة هذه العملية بنجاح في البيئة التنظيمية وتحديد تأثير العناصر الثقافية في التكيف مع التغيير التكنولوجي.

وتحدد الثقافة التحديات والإمكانيات للتحول الرقمي، إذا ظهرت مشاكل ثقافية، فحتى لو كانت الإستراتيجية الرقمية مصممة بشكل جيد ومبتكر للمنظمة يمكن أن تفشل في عملية التحول هذه لأن العناصر الثقافية تمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات في

نجاحه، لهذا السبب، يتوجب على المنظمات تكيف ثقافتها مع هذه العملية وخلق ثقافة التحول الرقمي من أجل جعل عمليات التحول الرقمي سهلة ومستدامة.

لقد ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية من أهمها هي "الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في أداء المهام داخل المنظمة"، كذلك عرفت بأنها "حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة من خلال القدرة على اكتسابها واستيعابها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء"، أيضاً عرفت بأنها "قدرة الأفراد على فهم كيفية استخدام الوسائل والأدوات التقنية المستخدمة في أعمالهم المختلفة واكتساب الفرد المهارات الأساسية التعامل مع البرمجيات وشبكات والاتصال، وأن هذه المعرفة يتم اكتسابها اعتماداً على المؤهلات والخبرة العملية وتراكم الخبرات"

وتعتبر الثقافة الرقمية عملية ديناميكية متغيرة باستمرار إذ تتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمنظمات المختلفة فالثقافة الرقمية اليوم ترسم تجربة المجتمعات المختلفة في العالم، إذ توفر مجموعة معقدة من الأدوات الرقمية التي تعمل على تنظيم علاقات جديدة من المعلومات والتفاعل الثقافي العالمي والمحلي .

تتكون الثقافة الرقمية من نظام للقيم المتطورة ومجموعة من التوقعات من قبل المستخدمين عبر الإنترنت بالإضافة إلى المعلومات والمحتوى من قبل المستخدمين، الثقافة الرقمية وهي بنية معقدة، تشمل المجالات التالية

- المعدات التقنية: مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والكاميرات الرقمية وأجهزة التلفزيون الحديثة المطلوبة للوصول إلى الثقافة الرقمية.
  - العناصر الثقافية: التي تم إنشاؤها على المنصات الرقمية أو التي تم إنشاؤها رقمياً.
- ويري الباحث أن عمليات التحول الرقمي أو الثقافة الرقمية بصفة عامة لا بد لها من مجموعة من الضوابط التي تمثل خريطة طريق تحقق الكفاءة والفاعلية منها تتمثل فيما يلي:

١. وجود إستراتيجية رقمية واضحة: حيث تسعى لتحقيق التوافق مع قدرات العاملين وتدريبهم على عمليات ومقدرات التحول الرقمي تلك، كذلك وجود

بنية رقمية كافية لتحقيق عمليات التحول مع وجود ورش عمل للتدريب الفعلي ويكون مخطط لها، مع وضوح تام للرؤية بأن عمليات التحول الرقمي لن تدعم التخلص من الموظفين بل احتوائهم دوماً حتى لا يضيع الطموح وسط التهديد بالتحول إلى الآلة بدلاً عن العامل.

٢. **وجود إدارة كاملة للمعرفة:** تحقق مستوى خبرة ملائم ومحدث في اتجاه تحقيق الإستراتيجية الرقمية، وأن إدارة المعرفة تلك تدعم تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين لغرض تحقيق كفاءة التحول الرقمي، مع ضمان تحقيق كفاءة استخدام الأدوات والوسائل المتعلقة بالتقنية والبرمجيات، فاذا ما تم ذلك زادت حصيلة التراكم المعرفي للانطلاق اتجاه تحول رقمي فعال.

٣. **ثقافة الأداء العالي:** وتتضمن اشتراط توافق الثقافة التنظيمية الحالية حتي تسهل عمليات التحول الرقمي، وأن تكون مناسبة للتغيير سواء من تلقاء ذاتها أو تغيير مفروض عليها، مع وضع أسس تمحو الأفكار العدوانية المكتسبة من أن التحول الرقمي سوف يتم من خلاله الاستغناء عن العاملين، فالأهم دعم ثقافة أن الهدف من التحول الرقمي هو خدمة العملاء وتحقيق رضاهم لهذا تكون التعديلات التنظيمية والهدف الأسمى لعمليات التحول الرقمي.

### ثالثاً: السلوك الإداري في المنظمات الحكومية:

يعرف السلوك بصفة عامة "بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به الكائن الحي نتيجة العلاقة بظروف بيئية معينة، حيث يحاول باستمرار التطوير والتعديل في هذه الظروف، حتى يتحقق له البقاء وإشباع حاجاته وهو سلسلة من الاختيارات بين مجموعة من الاستجابات الممكنة".

يعتبر السلوك سلسلة من الاختيارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عندما ينتقل الفرد من موقف Situation إلى آخر، فهو يمثل كل حركة قولية أو فعلية تصدر من الإنسان نفسه أو تكون رد فعل لموقف معين .

فعندما يخصص السلوك ويربط بالإنسان فإن السلوك الإنساني Human Behavior يعرف بأنه "كل ما يصدر عن الإنسان من نشاط نتيجة اتصاله بمجال خارجي، وأن السلوك الإنساني عبارة عن مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية والتوافق بين مقومات وجوده.

يختص السلوك التنظيمي بسلوك جميع العاملين أما السلوك الإداري Administrative Behavior فهو يختص بفئة الإداريين الذين لهم سلطة إشراف على غيرهم دون بقية العاملين. فالسلوك الإداري يتناول سلوك فئة المديرين الذين تتناول مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام ومدبرو الدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا.

يتضح الفرق بين السلوك التنظيمي والسلوك الإداري؛ فقد عرف السلوك الإداري بأنه "ذلك السلوك الذي يرتبط بجميع القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة"، ويشمل "التصرفات والأفعال والأقوال الصادرة من فئة الإدارة (لعليا - الوسطى - الدنيا) في مواقف معينة ضمن الإطار التنظيمي، وتشير كثير من الكتابات إلى مجموعة من المحددات للسلوك الإداري يستخلصها الباحث فيما يلي:

١. **سلوكيات التعلم والنمو:** ولا يتأتى هذا السلوك إلا من عملية التوافق بين الاحتياجات البشرية والرقمية وأهمها تطوير البرامج نحو المكنة والتحول الرقمي ودعم ورش العمل والتدريب المستمر، والأهم من ذلك تبني أصحاب الدراسات البحثية والتطويرية في مجال التحويلات المستحدثة والتي تدعم عمليات التحول الرقمي.

٢. **السلوك الإنساني ذاته:** حيث يختص ذلك بتناول التراكم الثقافي لدى العاملين من حسن الاستماع بين الرؤساء والمرؤوسين في اتجاه تقييم المسار وتصحيح الانحرافات، مع عدم إهمال الجوانب الإنسانية من التواد والصلة والتعاطف مع المرؤوسين الذين يعانون من مشكلات داخل وخارج العمل، حتي يتم الوصول للمثالية التي تعتبر نجاح أحد العمال هو نجاح للجميع.

٣. **السلوك الابتكاري:** ويكون ذلك السلوك بدعم التوجه الإبداعي من خلال تبني إستراتيجية معلنة أن الابتكار العلمي سمة أساسية تتطلع للتحسين المستمر، وأن يكون الحكم على المقترحات الإبداعية موضوعي وليس مجاملات، مع عدم احتكار نسب الابتكار للمنظمة فقط وإهمال الشخص المبتكر فإذا ما تم ذلك فلا يوجد تردد في تقييم واختيار أي أفكار من شأنها تعمل على تحسين أوضاع المنظمة.

### المبحث الثاني

#### الدراسة الميدانية وإبراز دور الثقافة

##### التنظيمي في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم الدليل العملي بدور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية عند تبني عمليات التحول الرقمي، حيث يتم إجراء مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة التي تتضمن مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات الحكومية المختلفة وكذلك وأخذ رأي الأكاديميين المهتمين بذلك الدور للثقافة التنظيمية في ظل عمليات التحول الرقمي التي أصبحت من سمات العصر الحالي والتي تسعى إليه كل منظمات الأعمال بكل قوتها، وعلى ذلك يختص هذا المبحث بتناول ما يلي:

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:** حيث يتضمن ذلك ما يلي:

١. **مجتمع الدراسة الميدانية:** يتضمن مجتمع الدراسة كافة منظمات الحكومية المعنية بتطوير السلوك الإداري لا سيما في البيئات الرقمية من خلال التعديل في الثقافة التنظيمية، وكذلك يتضمن مجتمع الدراسة كافة المهتمين بالجانب الأكاديمي بما يخدم تلك العمليات التطويرية من أستاذة الجامعات المعنيين بتحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل البيئات العادية والرقمية.

٢. **عينة الدراسة:** قصد الباحث اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مجتمع الدراسة تحتوي على مجموعة من المديرين والموظفين في مجموعة من المنظمات الحكومية التي تبنت أخيراً عمليات التحول الرقمي وعددها ٢٥ منظمات من



دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

المنظمات الخدمية والسيادية بالدولة ذات المقر الرئيسي بمدينة القاهرة والمحافظات تضمنت الوحدات الحكومية لعدد من الوزارات والمصالح الحكومية التي تبنت في الفترة الأخيرة ويشير إليها الباحث من خلال الجدول التالي رقم (١):

### جدول رقم (١)

#### المنظمات الحكومية التي تمثل عينة البحث

م	اسم المنظمة	عدد الوحدات الفرعية	عدد الرؤساء	عدد المرؤوسين
١	وحدات المرور	٥	٥	١٠
٢	وحدات الضرائب	٦	٦	١٢
٣	وحدات التأمينات	٤	٤	٨
٤	التموين	١٠	١٠	١٠
٥	مديرية الزراعة	٤	٤	٨

يشير الجدول السابق الى مجموعة الوحدات الحكومية الخدمية التي اعلنت وزارة التخطيط عن بدء خطة التحول الرقمي لها وافرزت العينة عن التوزيع التكراري بحيث تشمل معها الأكاديميون و هذا ما يتضح من خلال الجدول التالي رقم (٢):

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

## جدول رقم (٢)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية  
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	الأكاديميون		الرؤساء (إدارة عليا وإشرافية)		الموظفين (مروسين)		الإجمالي	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
الجنس	ذكر	٧٢.٥٥	٣٧	٩١.٨٩	٣٤	٧٢.٩٤	٦٢	٧٦.٨٨	١٣٣
	أنثى	٢٧.٤٥	١٤	٨.١١	٣	٢٧.٠٦	٢٣	٢٣.١٢	٤٠
الإجمالي		١٠٠	٥١	١٠٠	٣٧	١٠٠	٨٥	١٠٠	١٧٣
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	٠	٠	٠	٠	١٨.٨٢	١٦	٩.٢٤٩	١٦
	من ٢٥ لأقل من ٣٥ سنة	٧.٨٤	٤	٨.١١	٣	٦٥.٨٨	٥٦	٣٦.٤٢	٦٣
	من ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة	٦٨.٦٣	٣٥	٧٨.٣٨	٢٩	١٥.٢٩	١٣	٤٤.٥١	٧٧
	من ٤٥ سنة فأكثر	٢٣.٥٣	١٢	١٣.٥١	٥	٠	٠	٩.٨٣	١٧
	الإجمالي	١٠٠	٥١	١٠٠	٣٧	١٠٠	٨٥	١٠٠	١٧٣
المؤهلات العلمية	دبلوم	٠	٠	٠	٠	٦٣.٥٣	٥٤	٣١.٢١	٥٤
	بكالوريوس	٠	٠	٩١.٨٩	٣٤	٣٤.١٢	٢٩	٣٦.٤٢	٦٣
	ماجستير	٢١.٥٧	١١	٢.٧٠	١	٢.٣٥٣	٢	٨.٠٩	١٤
	دكتوراه	٧٨.٤٣	٤٠	٥.٤١	٢	٠	٠	٢٤.٢٨	٤٢
	الإجمالي	١٠٠	٥١	١٠٠	٣٧	١٠٠	٨٥	١٠٠	١٧٣

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئات المبحوثة حيث يتضح أن حجم عينة البحث عدد (١٧٣) مبحوث موزعة بين الأكاديميين بنسبة ٢٩.٤٨% عدد (٥١ مبحوث)، وبين المديرين بالمنظمات الحكومية بنسبة ٢١.٣٩% عدد (٣٧ مبحوث)، وبين الموظفين بنسبة ٤٩.١٣% عدد (٨٥) مبحوث بناء على التوزيع التكراري لردود عينة البحث.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطى إبراهيم

**ثانياً: اختبار الثبات والصدق الداخلي:** يستخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ وذلك لاختبار مستوى الثبات والصدق في ردود عينة البحث كما هو موضح من خلال الجدول التالي رقم (٣).

### جدول رقم (٣)

يوضح اختبار الثبات والصدق

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
٠.٧٤٥	46

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ٧٤.٥% من خلال اختبار ألفا كرونباخ يبين مستوى مقبول من ثبات ردود عينة البحث، ويشير الجذر التربيعي لمعامل الثبات إلى مستوى الصدق في ردود المبحوثين الذي يبلغ (٨٦.٣١%)، ويشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقياس الذي يمثل أداة الدراسة، وعليه يكون مقبولاً تعميم نتائج الدراسة الميدانية.

**ثالثاً: أداة جمع البيانات:** استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المشار إليها حيث تم تصميمه لهذا الغرض وتحكيمة بما يستغرق فروض وتساؤلات البحث وبما يحقق أهداف البحث ويمكن تلخيص عناصره فيما يلي:

١. القسم الأول: الأسئلة العامة : وتتضمن السؤال عن أسم ووظيفة المبحوث (اختياري)، ثم الإشارة إلى نوع الفئة ويتم الاختيار بين ثلاث فئات (مديرون – موظفون – أكاديميون).

٢. القسم الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة تتناول محاور البحث كما يلي:

– السؤال الأول: يتناول محور الثقافة التنظيمية: ويتم استبيان مدى الموافقة حول مجموعة من العبارات التي تشير إلى متغيرات (التخطيط التنظيمي – التنظيم الإداري- ادارة العمليات- إدارة العلاقات-إدارة بيئة العمل) فيما يعبر عن الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وطلب الإجابة بناء على درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

- السؤال الثاني: يتناول محور السلوك الإداري: ويتم استبيان مدى الموافقة حول مجموعة من العبارات التي تشير إلى متغيرات (سلوك التعلم والنمو- السلوك الإنساني-السلوك الابتكاري) فيما يعبر عنه كمتغير تابع يستهدف البحث إيجاد دور الثقافة التنظيمية عليه، وطلب الإجابة بناء على درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.

- السؤال الثالث: محور التحول الرقمي: ومدى الموافقة حول مجموعة من العبارات التي تشير إلى متغيرات (الإستراتيجية الرقمية- إدارة المعرفة- ثقافة الأداء العالي) فيما يعبر عنه كمتغير ضابط وسيط يهدف البحث إلى قياس دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل وجودها، وطلب الإجابة بناء على درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، وجدول رقم (٤) يوضح سلم ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة:

#### جدول رقم (٤)

يوضح سلم ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
أكبر من ٤.٢٠	٤.١٩ - ٣.٤٠	٣.٣٩ - ٢.٦٠	٢.٥٩ - ١.٨٠	أقل من ١.٨٠	الوسط الحسابي
أكبر من ٨٤%	٦٨% - ٨٣.٩%	٥٢% - ٦٧.٩%	٣٦% - ٥١.٩%	أقل من ٣٦%	الوزن النسبي

يتضح من الجدول السابق أن مستويات الموافقة للعينة وفقاً لسلم القياس المستخدم بالنسبة للوسط الحسابي يكون منخفض جداً عند أقل من ١.٨٠، منخفض عند ١.٨٠-٢.٥٩، ومتوسط عند ٢.٦٠-٣.٣٩، مرتفع عند ٣.٤٠-٤.١٩، ومرتفع جداً عند أكبر من ٤.٢٠. وفيما يتعلق بالوزن النسبي فإنه يكون منخفض جداً عند أقل من ٣٦%، منخفض عند ٣٦%-٥١.٩%، متوسط عند ٥٢%-٦٧.٩%، مرتفع عند ٦٨%-٨٣.٩%، ومرتفع جداً عند أكبر من ٨٤%.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية  
د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

#### رابعاً: البرنامج والاساليب الإحصائية المستخدمة:

يستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS.25 المتعلق بالحزم الإحصائية، وكذلك تطبيقات AMOS.23 لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال تشغيل الأساليب الإحصائية التالية:

١. اختبار ألفا كرونباخ لاختبار درجات الثبات والصدق في إجابات عينة البحث.
٢. التوزيع التكراري لبيان التكرار النسبي لفئات عينة البحث.
٣. مقاييس النزعة المركزية لبيان الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٤. استخدام تحليل المسار من خلال تطبيقات المربعات الصغرى باستخدام برنامج (AMOS) لبيان الدور المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية على السلوك الإداري في ظل وجود البيئة الرقمية وبدونها ومن ثم اختبار فروض البحث.

#### خامساً: استخدام الإحصاء الوصفي لترتيب متغيرات البحث:

حيث يتم استخدام مقاييس النزعة المركزية في ترتيب إجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

١. ترتيب إجابات عينة البحث بشأن الثقافة التنظيمية: حيث يتم ترتيب إجابات عينة البحث وفقاً لمتغيرات الثقافة التنظيمية بدلالة المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٥):

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

### جدول رقم (٥) يوضح ترتيب متغيرات الثقافة التنظيمية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الترتيب
١	توجد رؤية مشتركة بين الرؤساء و المرؤوسين.	4.789	0.410	95.77	مرتفع جداً	5
٢	هناك إستراتيجية واضحة لمستقبل ومراحل العمل.	4.577	0.528	91.54	مرتفع جداً	14
٣	ترتبط القيم و الخطة السنوية بالإستراتيجية العامة.	4.886	0.319	97.72	مرتفع جداً	2
٤	تقاس أعمال اليومية بما يحقق الأهداف العامة و الخطة السنوية.	4.691	0.481	93.82	مرتفع جداً	13
٥	يتم ترقية العاملين بناء على الكفاءة و الجدارة.	4.748	0.436	94.96	مرتفع جداً	10
٦	يتم العمل من خلال أنظمة و لوائح تنظيمية.	4.878	0.329	97.56	مرتفع جداً	3
٧	يتعرض العامل لتقييم دوري ونهائي على أساس موضوعي وشفاف.	4.504	0.534	90.08	مرتفع جداً	17
٨	دعم القدرات التدريبية وتحسين مستوى العمل المخطط و الجماعي.	4.764	0.463	95.28	مرتفع جداً	7
٩	يتمحل كافة المشكلات في إطار من رضا العملاء و المتعاملين.	4.789	0.410	95.77	مرتفع جداً	6
١٠	تحتوى المنظمة بمجموعة عم لتقدم أفضل الخدمات للمتعاملين.	4.553	0.546	91.06	مرتفع جداً	15
١١	يتم تبني مبدأ تبسيط إجراءات العمل.	4.935	0.248	98.70	مرتفع جداً	1
١٢	إن القرارات المهمة تحظى بعناية خاصة من الإدارة.	4.707	0.457	94.15	مرتفع جداً	12
١٣	طريقة معاملة متساوية للعاملين.	4.740	0.441	94.80	مرتفع جداً	11
١٤	تراعى الإدارة الاحترام المتبادل بينها و بين العاملين.	4.862	0.347	97.24	مرتفع جداً	4
١٥	يسمح بعلاقات إنسانية تبادلية بين الرؤساء و المرؤوسين.	4.504	0.534	90.08	مرتفع جداً	18
١٦	تهتم الإدارة بإقامة علاقات طيبة معالجته الخارجية التي تتعامل معها.	4.764	0.463	95.28	مرتفع جداً	8

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

20	مرتفع جداً	89.59	0.890	4.480	هناك تحديث مستمر لمستلزمات الانتاج و التشغيل.	١٧
16	مرتفع جداً	90.57	0.751	4.529	تبنى الكفاءة التشغيلية لمهام و موجودات الإدارة.	١٨
19	مرتفع جداً	90.08	0.534	4.504	هناك شعور عام بالفخر لدى كافة العاملين.	١٩
9	مرتفع جداً	95.12	0.468	4.756	جو التنافس بين العاملين يعتمد على الموضوعية ويخلو من أعمال الوشاية و التشهير.	٢٠

يوضح الجدول السابق الأهمية الترتيبية لمتغيرات الثقافة التنظيمية حيث يأتي في مقدمة الترتيب أن المنظمات محل البحث تقوم بتبني مبدأ تبسيط إجراءات العمل وهو أحد أبعاد إدارة العمليات عند متوسط حسابي قدره ٤.٩٣، يلي ذلك ارتباط قيم خطة المنظمة بالإستراتيجية العامة وهو أحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي عند متوسط حسابي ٤.٨٨، يلي ذلك أن العمل بالمنظمات يتم من خلال أنظمة ولوائح تنظيمية عند متوسط حسابي ٤.٨٧ وهو أحد أبعاد التنظيم الإداري، ويأتي بعد ذلك أن إدارة المنظمة تراعي الاحترام المتبادل بينها وبين العاملين وهو أحد أبعاد إدارة العلاقات عند متوسط حسابي قدره ٤.٨٦، بينما يستقر الترتيب الخامس ما يتعلق بالرؤية المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين أحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٨ من إجابات عينة البحث.

ويشير الترتيب السابق أن آخر الأهمية النسبية هو التحديث المستمر لمستلزمات الإنتاج وتبني الكفاءة التشغيلية لمهام وموجودات المنظمات ضمن إدارة بيئة العمل مما يعكس القصور في هذا الجانب عند متوسط حسابي من الإجابات يتراوح في مستوي ٤.٥ درجة على سلم ليكرت من إجابات المبحوثين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك ضعف في السماح بالعلاقات الإنسانية التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين وهو أحد أبعاد إدارة العلاقات عند متوسط حسابي مقارب من ذلك، تترك توصية من الباحث بأن هناك ضعف في النواحي الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك إدارة موجودات المنظمة وبيئتها التشغيلية وربما ذلك يؤثر على كفاءة عمليات التحول الرقمي وكذلك على السلوك الإداري العام للمنظمة.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

٢. ترتيب اجابات عينة البحث متغيرات السلوك الإداري: حيث يتم ترتيب اجابات عينة البحث وفقاً لمتغيرات السلوك الإداري بدلالة المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٦).

### جدول رقم (٦)

يوضح ترتيب متغيرات السلوك الإداري

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الترتيب ب
١	توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات.	4.805	0.398	96.10	مرتفع جداً	4
٢	تطوير البرامج نحو المكنة والتحول الرقمي.	4.561	0.530	91.22	مرتفع جداً	9
٣	دعم ورش العمل والتدريب المستمر.	4.902	0.298	98.05	مرتفع جداً	1
٤	الحرص على دعم ذوي الدراسات البحثية و التطويرية في مجال العمل.	4.715	0.453	94.31	مرتفع جداً	6
٥	حسن الاستماع بين الرؤساء و المرؤوسين.	4.740	0.441	94.80	مرتفع جداً	5
٦	لا يشعرني الانتقاد من رؤسائي بالغضب و احاول تقييم المسار.	4.886	0.319	97.72	مرتفع جداً	2
٧	اتعاطف مع المرؤوسين الذين يعانون من مشكلات داخل وخارج العمل.	2.049	0.335	40.98	منخفض	12
٨	أي نجاح لأحد زملائي يعتبر بمثابة نجاح لنا جميعاً لذا أشعر بالفخر.	2.569	٠.٦٥٢	51.38	منخفض	11
٩	الابتكار العلمي سمة أساسية تتطلع للتحسين المستمر.	4.618	0.763	92.36	مرتفع جداً	7
١٠	الحكم علي المقترحات الإبداعية موضوع يوليس مجاملات.	4.854	0.438	97.07	مرتفع جداً	3
١١	المقترح المتميز ينسب للمنظمة وكذلك لمن قام باقتراحه.	4.569	0.714	91.38	مرتفع جداً	8
١٢	لا يوجد تردد في تقييماً بأفكار من شأنها تعمل على تحسين أوضاع المنظمة.	4.049	٠.٦٥٤	80.98	مرتفع	10

يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لمتغيرات السلوك الإداري في المنظمات الحكومية حيث يأتي في مقدمة الأهمية الترتيبية أن المنظمة تدعم ورش



دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

العمل والتدريب المستمر أحد سلوكيات التعلم والنمو عند متوسط حسابي قدره ٤.٩، يلي ذلك أن الانتقاد من الرؤساء للمرؤوسين دائماً يقابل بالشعور بتقويم المسار أحد السلوكيات الإنسانية عند متوسط قدره ٤.٨٨، يلي ذلك أن عمليات المجاملات تنتفي عند الحكم على الإبداع الوظيفي أحد سلوكيات الابتكار، وذلك عند متوسط حسابي قدره ٤.٨٥ من ردود عينة البحث.

يأتي في المرتبة الأخيرة أن هناك تعاطف من الرؤساء للمرؤوسين داخل وخارج العمل أحد السلوكيات الإنسانية عند متوسط حسابي قدرة ٢.٠٨ يعكس عدم توافر مثل هذا السلوك إلا بقدر ضعيف، وكذلك الشعور بالفخر من الجميع في حالة تفوق أحد الزملاء فأن السلوك الإنساني في الفئات محل البحث لم يصل لدرجة القبول التام؛ حيث أن ترتيب الإجابات جاء متأخراً وفقاً للمتوسط الحسابي.

٣. ترتيب إجابات عينة البحث متغيرات التحول الرقمي: حيث يتم ترتيب إجابات عينة البحث وفقاً لمتغيرات التحول الرقمي بدلالة المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٧).

جدول رقم (٧)  
يوضح ترتيب متغيرات التحول الرقمي

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الترتيب
١	هناك توافق مع قدرات العاملين وتدريبهم.	4.797	0.527	95.93	مرتفع جداً	3
٢	توجد بنية تحتية كافية لتحقيقها.	4.756	0.518	95.12	مرتفع جداً	7
٣	توجد ورش تدريبية متقدمة و كافية لتطبيقها.	4.764	0.615	95.28	مرتفع جداً	6
٤	تدعم توجهات المنظمة ضمن احتواء العاملين وعدم التخلص منهم.	4.781	0.580	95.61	مرتفع جداً	4
٥	مستوى خبرة ملائم ومحدث في اتجاه تحقيق الإستراتيجية.	3.626	0.456	72.52	مرتفع	10
٦	السماح بتبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.	3.610	٠.406	72.20	مرتفع	11

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة	الترتيب
٧	تحقيق كفاءة استخدام الأدوات والوسائل التقنية والبرمجيات.	2.764	0.708	55.28	متوسط	13
٨	تراكم معرفي كافي للانطلاق نحو التحول الرقمي.	2.585	0.493	51.71	متوسط	14
٩	الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي.	3.366	0.671	67.32	متوسط	12
١٠	الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة للتغير.	4.862	0.450	97.24	مرتفع جداً	1
١١	اتفهم عمليات دمج المعلومات و مشاركته الغرض خدمة الجمهور من العملاء.	4.667	0.596	93.33	مرتفع جداً	9
١٢	عمليات التحول الرقمي سوف تؤدي الى تقليص حجم العمال و الاستغناء عنهم.	4.715	0.634	94.31	مرتفع جداً	8
١٣	فهم احتياجات العملاء الرقميين وتبني أي اتجاه رقمي حديث يحقق تلك الرغبات.	4.862	0.369	97.24	مرتفع جداً	2
١٤	وجود تعديلات تنظيمية داخلية و خارجية معززة بالقيم وسلوك التغيير الثقافي.	4.772	0.458	٩٥.٤٥	مرتفع جداً	5
١٥	هناك توافق مع قدرات العاملين وتدريبهم.	4.797	0.527	95.93	مرتفع جداً	3

يبين الجدول السابق ترتيب إجابات عينة البحث بشأن متغيرات التحول الرقمي حيث يأتي في بداية الترتيب اتفاق عينة البحث على أن الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة للتغير (مع التحفظ على التغيير الطوعي فهو في مرتبة متأخرة) في اتجاه التحول الرقمي عند متوسط حسابي يبلغ ٤.٨٦٨، يلي ذلك أن هناك فهم لاحتياجات العملاء المتعاملات بالوسائل الرقمية مع تبني اتجاه يحقق رغباتهم عند متوسط حسابي ٤.٨٦١، وهي أحد متغيرات التحول الرقمي المتعلقة بثقافة الأداء العالي في اتجاه التطوير، ويكون في المرتبة التالية من الأهمية أن هناك توافق مع عمليات التحول الرقمي وقدرات العاملين كاستراتيجية رقمية تتبعها المنظمة عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٩ من ردود عينة البحث.

ويظهر من نهاية الأهمية الترتيبية أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تسهل عملية التحول الرقمي فهي بكل الأحوال اذا فرض عليها التغيير مناسبة له وفقاً لمستوى

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

الأهميات أما التحول طوعية للتحول الرقمي من قبل العاملين فتقف ثقافة التغيير الطوعي عائقاً في ذلك.

سادساً: استخدام الاحصاء الاستدلالي لاختبار فروض البحث: حيث يتم استخدام مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS.23) لاختبار الفروض البحثية؛ حيث يتناول تحقيق مدى مواءمة نموذج القياس من خلال مجموعة من المؤشرات في اتجاه مسار حسن المطابقة بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال وبين متغيرات التحول الرقمي كمتغيرات وسيطة تساهم في تحسين السلوك الإداري.

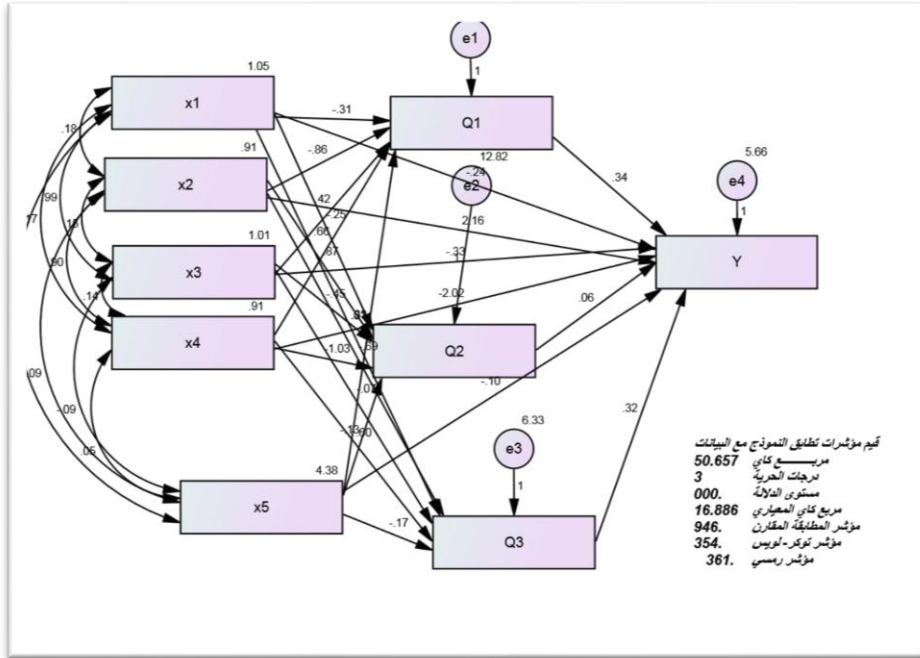
وباستخدام برنامج AMOS يتم رسم النموذج الإحصائي لاختبار فرضية رئيسية تتضمن النظر في دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي كما هو مبين بالجدول رقم (٨) المعبر عن المسارات المعتمدة لجودة مطابقة النموذج للبيانات المعبرة عن مكوناته ومتغيراته المستقلة والتابعة في ظل قيود المتغيرات الوسيطة كما يلي:

#### جدول رقم (٨)

##### مؤشرات حسن المطابقة المستخدمة

مؤشر	محك حسن المطابقة
كاي تربيع Chi- Square	أصغر ما يمكن (غير دالة)
النسبة Cmin/df	$Cmin/df < 5$
GFI مؤشر حسن المطابقة	$GFI > 0.90$
NFI مؤشر المطابقة المعياري	$NFI > 0.90$
CFI مؤشر المطابقة المقارن	$CFI > 0.95$
Rmesa مؤشر رمسي	$0.05 < Rmsea < 0.08$

يتضح من الجدول السابق إعادة رسم النموذج البنائي بمتغيراته المختلفة وهذا ما يعبر عنه من خلال مخرجات برنامج AMOS في كل المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابع لمسار النموذج الكلي للبحث وهو ما يعبر عنه بالشكل (١):



شكل رقم (١)

### يوضح خريطة المسار للنموذج العام للدراسة

ويتضح من الشكل السابق احتواء النموذج العام للدراسة على ثلاث مجموعات من المتغيرات تتمثل في متغيرات الثقافة التنظيمية ويرمز لها في الشكل السابق ب(x1,x2,x3,x4,x5) يشير كل رمز منها إلى (التخطيط الإستراتيجي، التنظيم الإداري، إدارة العمليات، إدارة العلاقة، وإدارة بيئة العمل) على التوالي.

وكذلك يشير النموذج من خلال الرسم السابق إلى مجموعة المتغيرات الوسيطة التي تمثل بيئة التحول الرقمي والتي يرمز لها في الشكل السابق ب (Q1,Q2,Q3) يشير كل رمز منها علي التوالي إلى (الإستراتيجية الرقمية، إدارة المعرفة الرقمية، ثقافة الأداء الرقمي العالي)، كما يتضمن النموذج السابق المتغير

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

التابع والذي يشير إلى السلوك الإداري ويرمز له بالرمز (Y)، ومن خلال قراءة مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS.23) يتم تلخيص بيانات حسن وجودة المطابقة في الجدول التالي رقم (٩):

### جدول رقم (٩)

#### يوضح نتائج مؤشرات المطابقة

محك حسن المطابقة	القيمة المحسوبة	المؤشر
أصغر ما يمكن (غير دالة)	50.567	كاي تربيع Chi- Square
Cmin/df <5	3	درجات الحرية df
	0.00	مستوى الدلالة
(X <sup>2</sup> /df)<5	16.88	مربع كاي المعياري (X <sup>2</sup> /df)
مؤشرات المطابقة المطلقة		
GFI>0.90		GFI مؤشر حسن المطابقة
AGFI>0>0.90		AGFI مؤشر جودة المطابقة المعدل
0.05<Rmsea<0.08	0.361	Rmsea مؤشر رسمي
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI>0>90	0.354	TLI مؤشر توكر-لويس
CFI>0.95	0.946	CFI مؤشر المطابقة المقارن
NFI>0.90		NFI مؤشر المطابقة المعياري

يتضح من خلال الجدول السابق أن مؤشرات حسن المطابقة ( Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري في بيئة التحول الرقمي يحوز على عدم أفضليه للقيم بالمرّة في كل المؤشرات السابقة إذ أنه في الإجمال يحصل على مستوى معنوية لقيمة (كا) أقل بكثير من مستوى ٠.٠٥ وذلك لأن مربع كاي أكبر من القيمة (٥) يشير إلى عدم جودة النموذج المقترح من خلال إدخال التأثيرات الوسيطة التي تتعلق التحول الرقمي عند تأثير الثقافة التنظيمية علي السلوك الإداري في منظمات الأعمال.

وما يؤكد عدم مطابقة النموذج المقترح لواقع الحال أن مؤشر توكر- لويس يبلغ ٠.٣٥٤ وهو يدل على عدم المطابقة إذ أنه لا بد وأن يتجاوز ٩٠%، وأن مؤشر رمسي وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي يبلغ قيمته ٠.٣٥٤ وإن كان جيد لأنه أكبر من القيمة ٠.٠٥ إلا أنه يعتبر غير جيد لأنه أقل من القيمة الإحصائية

٠.٠٨. تفيد أيضاً بعدم تطابق متغيرات الثقافة التنظيمية لتحسين السلوك الإداري في بيئة التحول الرقمي.

ولا يجدي مع هذا النموذج استخدام مربع كاي المعياري لأنه أكبر من القيمة (٥) ليدل على أن مطابقة النموذج بالشكل السابق للواقع في منظمات الأعمال يزداد سوءاً حيث مستوى المعنوية يقترب بشدة من الصفر يشير إلى عدم المطابقة للنموذج مع الواقع المختبر.

ويشير الجدول التالي رقم (٩) إلى أن قيمة C.R (اختبار التوزيع الطبيعي) لكل جوانب النموذج السابق منها ما هو أكبر من القيمة (١.٩٦) ومنها ما هو أقل وهذا يشير إلى أن الفقرات أو المؤشرات في النموذج لها قدرة حسب مدى معين قادرة في قياس العلاقات بين المتغيرات والتي عندها يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشعب للفقرات كونها ذات قيم مقبولة أو مقبولة إلى حد من ردود المبحوثين حيث محاكاة النموذج لأذهان المبحوثين والمعرفة الشاملة بتطبيقاته.

ومع ذلك فلا يفرض الباحث تلك البيانات وإن كان بعضها لا ينتمي إلى التوزيع الطبيعي فيشير الباحث إلى استكمال التحليل بالارتكاز على نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theory) والتي تنص على أنه يمكن افتراض شرط التوزيع الطبيعي عندما تزيد عن (٣١). إلا أن ذلك يتقرر من خلال النتائج السابقة عدم التأكيد بوضوح على وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في ظل بيئة التحول الرقمي لمنظمات الأعمال محل البحث

وبالتالي كان لا بد للباحث من تحليل تفاصيل المسار التطبيقي لمتغيرات الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء سواء في حالة وجود التحول الرقمي أو عدم وجوده، وعليه يتم اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية في حالة عدم وجود ارتباط بين عناصر المتغيرات المستقلة وبعضها البعض وفي حالة وجود ذلك الارتباط كما يلي:

(أ) اختبار فروض البحث في حالة عدم الارتباط بين المتغيرات المستقلة: حيث يتم الاختبار لكل عنصر منفصل من عناصر هذا المتغير على تحسين السلوك الإداري

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

في بيئة التحول الرقمي للمنظمات الحكومية وهذا ما يتبين تفصيلاً في تقدير كفاءة النموذج أو تحليل مساره والمبين من خلال الجدول التالي رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

يوضح تقديرات كفاءة النموذج من خلال تحليل المسار

م	رقم المسار	P مستوي الدلالة	C.R. قيمة (ت) الإحصائية	S.E. الخطأ القياسي	Estimate التقديرات غير المقننة	المتغيرات المستقلة	المسار	المتغيرات التابعة
١	par	0.611	-0.508	0.609	-0.310	x1 التخطيط الإستراتيجي	<---	Q1 الإستراتيجية الرقمية
٢	par	0.433	-0.784	1.100	-0.862	x2 التنظيم الإداري	<---	Q1 الإستراتيجية الرقمية
٣	par	0.491	0.689	0.616	0.424	x إدارة العمليات	<---	Q1 الإستراتيجية الرقمية
٤	par	0.547	0.602	1.093	0.657	x4 إدارة العلاقات	<---	Q1 الإستراتيجية الرقمية
٥	par_	0.899	0.127	0.085	0.011	x5 إدارة بيئة العمل	<---	Q1 الإستراتيجية الرقمية
٦	Par	0.852	-0.186	1.320	-0.246	x1 التخطيط الإستراتيجي	<---	Q2 إدارة المعرفة الرقمية
٧	Par	0.715	0.365	2.382	.870	x2 التنظيم الإداري	<---	Q إدارة المعرفة الرقمي
٨	Par	0.738	-0.335	1.334	-0.447	x3 إدارة العمليات	<---	Q2 إدارة المعرفة الرقمي
٩	Par	0.662	-0.437	2.366	-1.034	x4 إدارة العلاقات	<---	Q2 إدارة المعرفة الرقمي
١٠	Par	0.480	-0.706	0.184	-0.130	x5 إدارة بيئة العمل	<---	Q2 إدارة المعرفة الرقمي

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

م	رقم المسار	P مستوي الدلالة	C.R. قيمة (ت) الإحصائية	S.E. الخطأ القياسي	Estimate التقديرات غير المقننة	المتغيرات المستقلة	المسار	المتغيرات التابعة
١١	Par	0.722	0.355	0.927	0.330	x1 التخطيط الإستراتيجي	<---	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي
١٢	Par	0.681	-0.411	1.674	-0.688	x2 التنظيم الإداري	<---	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي
١٣	Par	0.943	-0.072	0.937	-0.067	x3 إدارة العمليات	<---	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي
١٤	Par	0.719	0.360	1.663	0.599	x4 إدارة العلاقات	<---	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي
١٥	Par	0.195	-1.296	0.130	-0.168	x5 إدارة بيئة العمل	<---	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي
١٦	Par	0.015	2.422	0.140	0.340	Q1 الإستراتيجية الرقمية	<---	Y السلوك الإداري
١٧	par	0.364	0.908	0.069	0.063	Q2 إدارة المعرفة الرقمية	<---	Y السلوك الإداري
١٨	Par	0.002	3.106	0.101	0.315	Q3 ثقافة الأداء الرقمي العالي	<---	Y السلوك الإداري
١٩	par	0.417	-0.812	0.124	-0.100	x5 إدارة بيئة العمل	<---	Y السلوك الإداري
٢٠	par	0.201	-1.279	1.578	-2.018	x4 إدارة العلاقات	<---	Y السلوك الإداري
٢١	Par	0.713	-0.367	0.889	-0.326	x3 إدارة العمليات	<---	Y السلوك الإداري
٢٢	Par	0.173	1.361	1.590	2.164	x2 التنظيم الإداري	<---	Y السلوك الإداري
٣٣	par	0.787	-0.270	0.879	-0.237	x1 التخطيط الإستراتيجي	<---	Y السلوك الإداري



يتضح من خلال نتائج الجدول السابق يمكن للباحث اختبار الفرض الرئيسي للبحث والذي ينص على أنه (لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري لمنظمات الأعمال في ظل عمليات التحول الرقمي، وكذلك الفروض الفرعية من خلال تتبع مسارات التأثير بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك الإداري) في ظل وجود المتغيرات الوسيطة (بيئة التحول الرقمي) أو عدم وجوده بتفاصيل الأبعاد الفرعية كما يلي:

- اختبار الفرض الرئيسي في ظل بيئة التحول الرقمي: حيث ينص الفرض الرئيسي للبحث على "لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل عمليات التحول الرقمي"، ويتم اختبار صحة هذا الفرض من خلال المسارات الرئيسية (Par-29:Par-33) يتضح أن الأوزان النسبية للمعادلة البنائية (Estimate) تشير مستويات غير معنوية من خلال الدلالة الإحصائية عند مستوى أكبر من مستوى (0.05) والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي.

- اختبار الفرض الفرعي الأول: حيث ينص الفرض الفرعي للبحث على "لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في ظل بيئة التحول الرقمي للمنظمات الحكومية"، ويتم اختبار صحة هذا الفرض من خلال المسارات الرئيسية (Par-01:Par-15) يتضح أن الأوزان النسبية للمعادلة البنائية (Estimate) تشير مستويات غير معنوية من خلال الدلالة الإحصائية عند مستوى أكبر من مستوى (0.05) والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور للثقافة التنظيمية في ظل وجود بيئة التحول الرقمي للمنظمات المبحوثة.

- اختبار الفرض الفرعي الثاني: حيث ينص الفرض الفرعي للبحث على "لا يوجد دور للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية"، ويتم اختبار صحة هذا الفرض من خلال المسارات الرئيسية (Par-16:Par-18) يتضح أن الأوزان النسبية للمعادلة البنائية

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

(Estimate) تشير مستويات غير معنوية من خلال الدلالة الإحصائية بالنسبة لإدارة المعرفة الرقمية وأثرها في تحسين السلوك الإداري عند مستوى أكبر من مستوى (0.05) والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور لإدارة المعرفة الرقمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية.

- ويتضح أن الأوزان النسبية للمعادلة البنائية (Estimate) تشير مستويات معنوية من خلال الدلالة الإحصائية بالنسبة للإستراتيجية الرقمية والأداء الرقمي العالي وأثرهما في تحسين السلوك الإداري عند مستوى أقل من مستوى (0.05) والتي عندها رفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل القائل بوجود دور للتحول الرقمي من هذا الاتجاه في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية.

(ب) أثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة في تحسين النموذج: حيث يبين الجدول التالي رقم (11) تأثير العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين النموذج:

### جدول رقم (11)

يوضح تقديراً تكفاءة النموذج من خلال تحليل المسار

م	رقم المسار	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات المستقلة	المسار	المتغيرات التابعة
١	par	0.648	0.456	0.194	0.088	x5 إدارة بيئة العمل	<-->	x1 التخطيط الإستراتيجي
٢	par	0.636	-0.473	0.181	-0.085	x5 إدارة بيئة العمل	<-->	x2 التنظيم الإداري
٣	Par	0.624	-0.490	0.190	-0.093	x5 إدارة بيئة العمل	<-->	x3 إدارة العمليات

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

م	رقم المسار	P مستوى الدلالة	C.R. قيمة (ت) الإحصائية	S.E. الخطأ القياسي	Estimate التقديرات غير المقننة	المتغيرات المستقلة	المسار	المتغيرات التابعة
٤	Par	0.777	0.283	0.181	0.051	x5 إدارة بيئة العمل	<-->	x1 إدارة العلاقات
٥	par	0.056	1.912	0.090	0.171	x4 إدارة العلاقات	<-->	x1 التخطيط الإستراتيجي
٦	par	0.00***	7.759	0.116	0.897	x4 إدارة العلاقات	<-->	x2 التنظيم الإداري
٧	Par	0.100	1.645	0.088	0.144	x4 إدارة العلاقات	<-->	x3 إدارة العمليات
٨	Par	0.00***	7.671	0.129	0.991	X إدارة العمليات	<-->	x1 التخطيط الإستراتيجي
٩	Par	0.081	1.742	0.088	0.153	x3 إدارة العمليات	<-->	x2 التنظيم الإداري
١٠	Par	0.044	2.018	0.090	0.181	x2 التنظيم الإداري	<-->	x1 التخطيط الإستراتيجي

يتضح من الجدول السابق أن هناك زيادة في درجات تحسين نموذج الثقافة التنظيمية للسلوك الإداري في ظل بيئة التحول الرقمي عندما يكون هناك ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات للثقافة التنظيمية عند مستوى معنوي (٠.٠٠) ووزن نسبي ٩٩.١%، يلي ذلك عند وجود علاقة ارتباط بين التنظيم الإداري وبين إدارة العلاقات للثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠٠) ووزن نسبي ٨٩.٧%، يلي ذلك عند وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري للثقافة التنظيمية عند مستوى معنوي (٠.٠٤) ووزن نسبي ١٨.١%.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج البحث:

1. يتفق على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة الحكومية عن غيرها من المنظمات الأخرى.
2. يعد التحول الرقمي عملية واعدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال والخدمات الحكومية وتغيير طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي.
3. على الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، لأنه من ضرورة التحقق من كيفية إدارة عملية التحول الرقمي بنجاح في البيئة التنظيمية وتحديد تأثير العناصر الثقافية في التكيف مع التغيير التكنولوجي.
4. يوصف السلوك الإداري بالسلوك الذي يرتبط بجميع القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة، ويشمل "التصرفات والأفعال والأقوال الصادرة من فئة الإدارة (العليا - الوسطى - الدنيا) في مواقف معينة ضمن الإطار التنظيمي.
5. تترتب متغيرات الثقافة التنظيمية ويكون في مقدمة الترتيب تبني المنظمات الحكومية مبدأ تبسيط إجراءات العمل وهو أحد أبعاد إدارة العمليات، يلي ذلك ارتباط قيم وخطة المنظمة بالإستراتيجية العامة للدولة، وهو أحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي ويليه ارتباط العمل بالمنظمة يكون من خلال أنظمة ولوائح ويعتبر ذلك أحد أبعاد التنظيم الإداري.
6. يأتي في الترتيب التالي للثقافة التنظيمية مراعاة إدارة المنظمة الاحترام المتبادل بينها وبين العاملين؛ وهو أحد أبعاد إدارة العلاقات، بينما يستقر الترتيب الخامس على ما يتعلق بالرؤية المشتركة بين الرؤساء والمؤوسين أحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي من إجابات عينة البحث.

٧. يأتي التحديث المستمر لمستلزمات الإنتاج في مرتبة متأخرة مع تبني الكفاءة التشغيلية لمهام وموجودات المنظمة ضمن إدارة بيئة العمل؛ مما يعكس القصور في هذا الجانب.
٨. عدم السماح بالعلاقات الإنسانية التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين وهو أحد أبعاد إدارة العلاقات يعكس تراخي الاهتمام في النواحي الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك إدارة موجودات المنظمة وبيئتها التشغيلية وربما ذلك يؤثر على كفاءة عمليات التحول الرقمي، وكذلك علي السلوك الإداري العام للمنظمة.
٩. تترتب متغيرات تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية؛ حيث يأتي في مقدمة الترتيب دعم ورش العمل والتدريب المستمر كأحد سلوكيات التعلم والنمو، يلي ذلك أن الانتقاد من الرؤساء للمرؤوسين دائماً يقابل بالشعور بتقويم المسار أحد السلوكيات الإنسانية ، ثم عمليات المجاملات التي تنتفي عند الحكم على الإبداع الوظيفي أحد سلوكيات الابتكار وفقاً لرودود عينة البحث.
١٠. يأتي في الترتيب الأخير لمتغيرات تحسين السلوك الإداري أن هناك تعاطف من الرؤساء للمرؤوسين داخل وخارج العمل أحد السلوكيات الإنسانية يعكس عدم توافر مثل هذا السلوك إلا بقدر ضعيف، وكذلك الشعور بالفخر من الجميع في حالة تفوق أحد الزملاء فإن السلوك الإنساني في الفئات المبحوثة لم يصل لدرجة القبول التام حيث أن ترتيب الإجابات جاء متأخراً وفقاً للمتوسط الحسابي.
١١. تترتب متغيرات التحول الرقمي يكون في بداية الترتيب الاتفاق على أن الثقافة التنظيمية الحالية مناسبة للتغيير (مع التحفظ على التغيير الطوعي فهو في مرتبة متأخرة) في اتجاه التحول الرقمي، يلي ذلك أن هناك فهم لاحتياجات العملاء المتعاملات بالوسائط الرقمية مع تبني اتجاه يحقق

رغباتهم؛ وهي أحد متغيرات التحول الرقمي المتعلقة بثقافة الأداء العالي في اتجاه التطوير، هذا مع وجود توافق مع عمليات التحول الرقمي وقدرات العاملين كإستراتيجية رقمية تتبعها المنظمة.

١٢. يظهر من نهاية ترتيب متغيرات التحول الرقمي أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تسهل عملية التحول الرقمي فهي بكل الأحوال إذا فرض عليها التغيير مناسبة له وفقاً لمستوى الأهمية، أما التحول طوعية للتحول الرقمي من قبل العاملين فتقف ثقافة التغيير الطوعي عائقاً في ذلك.

١٣. تظهر مؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري في بيئة التحول الرقمي عدم أفضليه للقيم، يشير إلى عدم جودة النموذج العام المقترح من خلال إدخال التأثيرات الوسيطة التي تتعلق التحول الرقمي عند تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإداري في المنظمات الحكومية.

١٤. يتقرر من خلال الاستلال الإحصائي عدم التأكيد بوضوح مندور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في ظل بيئة التحول الرقمي للمنظمات الحكومية المبحوثة بصفة إجمالية.

١٥. أن الأوزان النسبية للتحليل المسار (Estimate) تشير مستويات غير معنوية من خلال الدلالة الإحصائي عند مستوي أكبر من مستوى (٠.٠٥) والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي.

١٦. يتقرر قبول الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور للثقافة التنظيمية في ظل وجود بيئة التحول الرقمي للشركات المبحوثة.

١٧. يقبل الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود دور لإدارة المعرفة الرقمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية.

١٨. أن الأوزان النسبية لتحليل المسار (**Estimate**) تشير مستويات معنوية من خلال الدلالة الإحصائية بالنسبة للإستراتيجية الرقمية والأداء الرقمي العالي وأثرهما في تحسين السلوك الإداري، والتي عندها رفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل القائل بوجود دور للتحول الرقمي من هذا الاتجاه في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية.

١٩. هناك زيادة في درجات تحسين نموذج الثقافة التنظيمية للسلوك الإداري في ظل بيئة التحول الرقمي عندما يكون هناك ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات للثقافة التنظيمية عند وزن نسبي ٩٩.١% ، يلي ذلك عند وجود علاقة ارتباط بين التنظيم الإداري وبين إدارة العلاقات للثقافة التنظيمية عند وزن نسبي ٨٩.٧% ، يلي ذلك عند وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري للثقافة التنظيمية عند وزن نسبي ١٨.١%.

#### ثانياً: توصيات البحث:

١. ضرورة تبني متغيرات متجددة في بيئات التخصص الصناعي للمنظمات الحكومية يمكن أن يجلي دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري الحكومي في ظل بيئة التحول الرقمي لمنظمات.
٢. التحوط من ثقافة التغيير ونتائجها السلبية على الأداء الجيد نتيجة عدم الفهم الكامل والإلمام بعمليات التحول الرقمي.
٣. التحوط من تأثير الثقافة الإنسانية بدرجات أكبر على الثقافة التنظيمية مما ينعكس بالسلب على السلوك الإداري في المنظمات الحكومية باختلاف أنواعها.
٤. التحوط من تبني اتجاهات التحول الرقمي دون تطوير البنية الأساسية والمعرفة لعمليات التحول الرقمي ذاتها.

## المراجع :

١. أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر*.
٢. أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، كلية التربية، جامعة دمنهور*.
٣. البار، عدنان مصطفى (٢٠١٩)، *التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية*
٤. بردان، عباس (٢٠١٩)، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي وتكنولوجيا، الجزء الأول.
٥. الشرباز، علي (٢٠٢٠)، *مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، كلية المنصور، العراق*
٦. بريش، عبد القادر (٢٠٠٥)، *جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الثالث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر*.
٧. البلوشية، نوال بنت علي، الحراسي، نيهان بن حارث، العوفي، علي بن سيف (٢٠٢٠)، *واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، عمان، جامعة السلطان قابوس، ص ص ١٠-١٥*.
٨. يوفاس، الشريف (٢٠١٨)، *استخدام نموذج (SERVQUAL) لقياس وتقييم جودة الخدمات الصحية -دراسة تحليلية-*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٩. بوكفوس، هشام (٢٠٠٧)، *أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه)*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
١٠. *تقرير مشروع استراتيجية التحول الرقمي لأفريقيا (٢٠٢٠-٢٠٣٠)*.
١١. *تقرير ITU News Magazine، ٢٠١٧*
١٢. *جامعة الدول العربية، الرؤية الاستراتيجية العربية المشتركة للاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى، فبراير ٢٠١٩*
١٣. جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠)، *إدارة الأعمال: منظور علمي*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الحجيلان، محمد بن إبراهيم (٢٠٢٠)، *التحول الرقمي في التعليم: رؤية وفق مفهوم تحسين الأداء البشري HPI، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية*.



دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

١٥. حريم، حسين (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  ١٦. درباله، خالد (٢٠٢٠)، النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل رقم ٢٠٨، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.
  ١٧. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
  ١٨. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  ١٩. الفراج، أسامة (٢٠١١)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، المعاد العالي للتنمية الإدارية: جامعة دمشق، سوريا.
  ٢٠. مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، عالم التكنولوجيا، السنة (١)، العدد (١)، مارس ٢٠٢٠.
  ٢١. محمد، عبادي (٢٠١٩)، تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية - اتصالات الجزائر نموذجًا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٣، الجزائر.
  ٢٢. محمد، عبادي (٢٠١٩)، تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية (اتصالات الجزائر نموذجًا)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٣.
  ٢٣. النجار، فريد راغب محمد (٢٠٠٤)، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان " الإبداع والتجديد... دور المدير العربي في الإبداع والتميز، في فترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ، مصر.
  ٢٤. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية القومية للمحتوى الرقمي العربي.
25. Carmen Isensee, Frank Teuteberg, Kai-Michael Griesse, Corrado Topi(2020)" The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review" **Journal of Cleaner Production**, pp.1-19.

26. Tylor, E. B. (1971) "**Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom**", London, J. Murray.
27. Lahtinen, M. and Weaver, B. (2015): **Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital**, LU:s femte högskolepedagogiska utvecklingskonferens, 26 November.
28. Trofino, A.J., (2000), "**Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations**", International Nur sing Review, 47: 232-242.
29. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). Communication and control
30. Zeithaml, Valarie A. and Britner M., (2003) **Services Marketing Integrating Customer**, Focus across the Firm, McGraw-Hill, New York.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

## الملاحق

يرجي التفضل بالإجابة عن التساؤلات التالية وهي مخصصة لغرض البحث العلمي عن بحث بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري عند تبني عمليات التحول الرقمي"، وأن الباحث يمكنه إرسال نتائج هذه الدراسة لسيادتكم متى ما طلب ذلك.

### القسم الأول: الأسئلة العامة:

■ الاسم:

■ الفئات:

١. أكاديمي.

٢. من الإدارة العليا.

٣. من الإدارة الوسطى (رئيس).

٤. من الإدارة التنفيذية (مرؤوس).

### القسم الثاني: من فضلك أجب عما يلي:

### أولاً: متغير الثقافة التنظيمية:

السؤال الأول: من فضلك حدد توافق العبارة التالية كمتغير يعبر عن الثقافة التنظيمية:

درجة الإجابة					العبارة	اسم العنصر
أوافق جداً	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً		
					توجد رؤية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.	التخطيط الإستراتيجي
					هناك إستراتيجية واضحة لمستقبل ومراحل العمل.	
					ترتبط القيم والخطة السنوية بالإستراتيجية العامة.	
					تقاس أعمال اليوم بما يحقق الأهداف العامة والخطة السنوية.	التنظيم الإداري
					يتم ترقية العاملين بناء على الكفاءة والجدارة.	
					يتم العمل من خلال أنظمة ولوائح تنظيمية.	
					يتعرض العامل لتقييم دوري ونهائي على أساس موضوعي وشفاف.	
					دعم القدرات التدريبية وتحسين مستوى العمل المخطط والجماعي.	

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

اسم العنصر	العبارة	درجة الإجابة			
		أوافق جداً	أوافق	إلى حد ما	غير موافق جداً
إدارة العمليات	يتم حل كافة المشكلات في إطار من رضا العملاء والمتعاملين.				
	تحظى المنظمة بمجموعة عمل تقدم أفضل الخدمات للمتعاملين.				
	يتم تبني مبدأ تبسيط إجراءات العمل.				
إدارة العلاقات	إن القرارات المهمة تحظى بعناية خاصة من الإدارة.				
	طريقة معاملة متساوية للعاملين.				
	تراعى الإدارة الاحترام المتبادل بينها وبين العاملين.				
إدارة بيئة العمل	يسمح بعلاقات إنسانية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين.				
	تهتم الإدارة بإقامة علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها.				
	هناك تحديث مستمر لمستلزمات الإنتاج والتشغيل.				
	تبني الكفاءة التشغيلية لمهام وموجودات الإدارة.				
	هناك شعور عام بالفخر لدى كافة العاملين.				
	جو التنافس بين العاملين يعتمد على الموضوعية ويخلو من أعمال الوشاية والتشهير.				

### ثانياً: متغير السلوك الإداري:

السؤال الثاني: من فضلك حدد توافق العبارة التالية كمتغير يعبر عن السلوك الإداري:

اسم العنصر	العبارة	درجة الإجابة			
		أوافق جداً	أوافق	إلى حد ما	غير موافق جداً
سلوك التعلم والنمو	توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات.				
	تطوير البرامج نحو الميكنة والتحول الرقمي.				
	دعم ورش العمل والتدريب المستمر.				
السلوك الإنساني	الحرص على دعم ذوي الدراسات البحثية والتطويرية في مجال العمل.				
	حسن في الاستماع بين الرؤساء والمرؤوسين.				
	لا يشعرني الانتقاد من رؤسائي بالغضب وأحاول تقييم المسار.				
السلوك الابتكاري	تعاطف مع المرؤوسين الذين يعانون من مشكلات داخل وخارج العمل				
	أي نجاح لأحد زملائي يعتبر بمثابة نجاح لنا جميعاً لذا أشعر بالفخر.				
	الابتكار العلمي سمة أساسية نتطلع للتحسين المستمر.				
	الحكم علي المقترحات الإبداعية موضوعي وليس مجاملات.				
	المقترح المتميز ينسب للمنظمة وكذلك لمن قام باقتراحه.				
	لا يوجد تردد في تقييم أي أفكار من شأنها تعمل علي تحسين أوضاع المنظمة.				

دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية

د/ نزار محمد فكري محمد & د/ لمياء محمد عطا إبراهيم

### ثالثاً: قيود التحول الرقمي:

السؤال الثالث: من فضلك حدد توافق العبارة التالية كمتغير يعبر عن تبني التحول الرقمي (الثقافة التنظيمية الرقمية):

اسم العنصر	العبارة	درجة الإجابة			
		أوافق جداً	أوافق	إلى حد ما	غير موافق جداً
إستراتيجية رقمية	هناك توافق مع قدرات العاملين وتدريبهم.				
	توجد بنية تحتية كافية لتحقيقها.				
	توجد ورش تدريبية متقدمة وكافية لتطبيقها.				
	تدعم توجهات المنظمة ضمن احتواء العاملين وعدم التخلص منهم.				
إدارة المعرفة	مستوي خبرة ملائم ومحدث في اتجاه تحقيق الإستراتيجية.				
	السماح بتبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق كفاءة التحول الرقمي				
	تحقيق كفاءة استخدام الأدوات والوسائل التقنية والبرمجيات.				
	تراكم معرفي كافي للانطلاق نحو التحول الرقمي.				
ثقافة الأداء العالي	الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي.				
	الثقافية التنظيمية الحالية مناسبة للتغيير.				
	اتفهم عمليات دمج المعلومات ومشاركتها لغرض خدمة الجمهور من العملاء.				
	عمليات التحول الرقمي سوف تؤدي إلى تقليص حجم العمال والاستغناء عنهم.				
	فهم احتياجات العملاء الرقميين وتبني أي اتجاه رقمي حديث يحقق تلك الرغبات.				
	وجود تعديلات تنظيمية داخلية وخارجية معززة بالقيم وسلوك التغيير الثقافي.				

مع خالص الشكر لحسن تعاونكم