

## The impact of digital Leadership in the adoption of the organization culture of the staff of the directorate of education in the governorate of Najaf in Iraq

Yousef Hajim Sultan Al Tai

University of Kufa || Iraq

Baqir Khudair Abdul Abbas Al-Hadrawi

Middle Euphrates Technical University || Iraq

**Abstract:** The purpose of study is to explore The impact of digital Leadership in The adoption of the organization culture and rescans have used description approach , it as a tool in resolution in gathering information and data for that study ,Resolution were distributed on 85 officer in Najaf Department of Education , And the analysis done with use the Statistical program (SPSS), The outcome indicated the access to the digital leadership on general average amount (3.17) ,and at the level of dimensions ,and it got the averages (3.35 ,3.44 ,2.71), for all of them respectively, and the axis of organizational culture got the total average (3.95), and there is positive correlation relationship the total average value amount (0.624), so that the application of digital Leadership is expedite in staff development through the light result of the study , we have been make set of recommendations in clouding that priorities attention impact elements digital Leadership in organization culture to obtain on impact and effectiveness of the digital Leadership in organization culture so we should be arranged of the digital Leadership priorities to achieve organization goals.

**Keywords:** Effect. Digital Leadership , Organization culture, Najaf Department of Education.

## أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق

يوسف حجيم سلطان الطائي

جامعة الكوفة || العراق

باقر خضير عبد العباس الحدراوي

جامعة الفرات الأوسط التقنية || العراق

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفاً في مديرية تربية النجف الأشرف، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت النتائج حصول محور القيادة الرقمية على متوسط عام بلغ (3.17)، وعلى مستوى الأبعاد فقد حصلت على المتوسطات (3.35، 3.44، 2.71) لكل منها على التوالي، وحصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3.95)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بلغ متوسطها العام (0.624)، كما أن هنالك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، بلغت قيمته (0.78) وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات منها

ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية بغية الحصول على تأثير فاعل لذا ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد القيادة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: أثر القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، مديرية تربية النجف الأشرف.

## 1- المقدمة

أن الشيء ذو الأهمية الحقيقية لما يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة، إذ إن المهوبة الفريدة للقيادة تكمن في قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها، وذلك هو العمل القيادي في نهاية المطاف، أما القيادة التي تدمر الثقافة فهي ثقافة مختلة، ولذلك تعطي الثقافة المنظمات شعوراً بالهوية يمكن تحديدها من خلال أساطير المنظمة، والطقوس، والمعتقدات، والمعاني، والقيم، والمعايير واللغة (Schein,2004:32)، ومن جهة أخرى يمكن قبول هذه الممارسات في كثير من الأحيان دون شك من قبل الأعضاء ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة، ويمكن للأساطير البقاء في المنظمة وإن تصبح جزءاً من الطريقة الثابتة في فعل الأشياء ومع مرور الوقت سوف تتطور المنظمة من خلال القواعد أي السلوك المنتظم (العادي) المتوقع أنماطه داخل المنظمة، وتعرف القاعدة بأنها أنماط السلوك القائم الذي هو جزء من ثقافة ما؛ فهي نتيجة لعملية التعلم والتي تتأثر جزئياً بسلوك القائد، ونتيجة لذلك؛ بدأ الباحثون بمناقشة العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة؛ حيث اضطر قادة المنظمات لاستكشاف سبل إدارة المنظمات من خلال التكنولوجيا (Hess, 2003:56)، وبالرغم من كثرة البحوث الحديثة في هذا المجال ومجال إدارة التحول الرقمي إلا أنها لاتزال نادرة كما أنها تعد استكشافية في الوقت الحالي

(Andervin & Jansson, 2016:11)، (Berman & Marshall, 2014:13)، (Rogers, 2016:26)، ولذلك فعند عرض مفهوم التحول الرقمي من منظور علماء القيادة أصبح من الواضح أن هناك حلقة مفقودة بين مجالي البحث، دراسات القيادة المعاصرة، والرقمنة (Copeland, 2014:14)، وقد توصل علماء القيادة إلى نظريات وأساليب خاصة بالقيادة مثل القيادة التحولية، والقيادة الأصيلة (Bass & Riggio, 2006: 9)، أما في الوقت الحالي فيجري وصف الرقمنة والتحول الرقمي بأنها "اتجاهات عالمية تتغير بشكل جوهري من خلال الصناعات والأفراد والقطاعات ومع إدخال الشبكة العالمية ونطاق البعد ومقياس السرعة والأثار تغيرت الرقمنة جذريا (Collin et al., 2015:7)، وكذلك تغيرت عملية التحول الرقمي، ويعتبر Stibitz أحد الآباء المؤسسين للكمبيوتر الرقمي والذي قام ببناء واحدة من أول أجهزة الكمبيوتر الكهروميكانيكية في عام (1940) بعد اكتشاف الحوسبة التلقائية في عام (1937) من قبل (relays) (Tropp, 1993:1286)، ومن ثم تسارعت عملية التحول الرقمي إذ أصبح في الوقت الحالي من الضروري على من يشغل مناصب ذات مستوى قيادي في القطاعات الحكومية وقطاع الأعمال والمنظمات العامة والمجتمع المدني، أن يقوم بتعديل السياسات المتبعة، وأن يتخذ كافة التدابير اللازمة توافقاً مع التغيرات التي تحدث في مختلف مجالات الحياة والاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية ومن القوى الكامنة من أجل الوصول إلى المستخدمين والتأثير في الأنماط الحياتية التي تشكل طبيعة الاستخدام ومدى فعاليته والذي يتم من خلال اتباع جملة من القواعد التي ترشد سلوك العاملين داخل المنظمات (Bounfour, 2016:137).

## مشكلة الدراسة

أن التطور التكنولوجي الحديث الذي نشهده لم يغير النظم الإدارية والصناعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية فقط بل تعدى ذلك إلى حياة الفرد اليومية، وفي ظل عصر التجارة والصناعة والمجتمع الرقمي المتسارع، أصبح العالم بحاجة لقيادة جديدة ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي والمجتمع التكنولوجي

المتسارع بالتنمية والتغيير والتطوير، ونتيجة لذلك كان لابد لنا من التعرف على القيادة الرقمية وأثرها في تحقيق الثقافة التنظيمية، وقد أكدت دراسات سابقة أجريت في العراق على الجانب التعليمي بان هناك ضعف في تبني الثقافة التنظيمية ومن هذه الدراسات، دراسة: (سعيد، 2017) ودراسة: (العطوي والشيباني، 2010) ومن أهم النتائج التي توصلت لها كلا الدراستين هما:

- 1- عدم اهتمام الإدارة العليا بوضع آليات مناسبة لمكافأة المتميزين من الموظفين.
  - 2- عدم قيام أغلب الموظفين بأداء مهامهم ومسؤولياتهم من دون اشراف ومراقبة حيث لا تتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
  - 3- أن الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره محدود ضمن قيم وثقافة المنظمة التي يعملون فيها فالأعمال لا تنفذ ضمن نطاق روح الفريق واتفق الآراء والمشاركة فالأفراد العاملين في الأغلب يفتقدون إلى الالتزام والاحترام المتبادل والثقة العالية.
- وبما أن معظم المنظمات لا تتبنى الثقافة التنظيمية متجاهلة الدور الفعال الذي تؤديه القيادة الرقمية للموظفين ولذلك أرتأى الباحثان أن يصوغا مشكلة الدراسة في محاولة منهما للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية في مديرية تربية النجف الأشرف؟.

#### فرضيات الدراسة

- تمت صياغة الفرضيتان الرئيسيتان انطلاقا من مشكلة الدراسة وهما:
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف.
  - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف .  
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف .
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإقناع والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف.

#### أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو بيان أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.

- ومن الهدف الرئيس للدراسة تتفرع أهداف فرعية تتمثل في التعرف على ما يلي:
- 1- مدى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.
  - 2- أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية.
  - 3- دور الابتكار في تحقيق الثقافة التنظيمية.
  - 4- بيان أهمية الإقناع في الوصول إلى الثقافة التنظيمية.

## 5- توضيح دور المعرفة في تفعيل الثقافة التنظيمية.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على مفهوم حديث الا وهو القيادة الرقمية والذي يعتبر أسلوبا هاما لإغناء مهارات الموظفين , والذي ينعكس بدوره على تحسين أداء المنظمة.
- 2- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وأثرها في تبني الثقافة التنظيمية .
- 3- تسعى نتائج هذه الدراسة إلى جذب انظار القارئ على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولفت اهتمامهم على أهمية تطبيق القيادة الرقمية بشكل صحيح ورفع مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين.
- 4- تقدم هذه الدراسة مقترحات عملية صالحة للتطبيق في المنظمات التعليمية، كما تسهم في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية لموظفيها، مما ينعكس بالإيجاب على الموظفين.

### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.
2. الحدود البشرية: الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.
3. الحدود المكانية: تتمثل بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.
4. الحدود الزمانية: عام 2018.

### التعريفات الإجرائية

لقد تم وضع تعريفات لأهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ومن أهمها ما يلي:

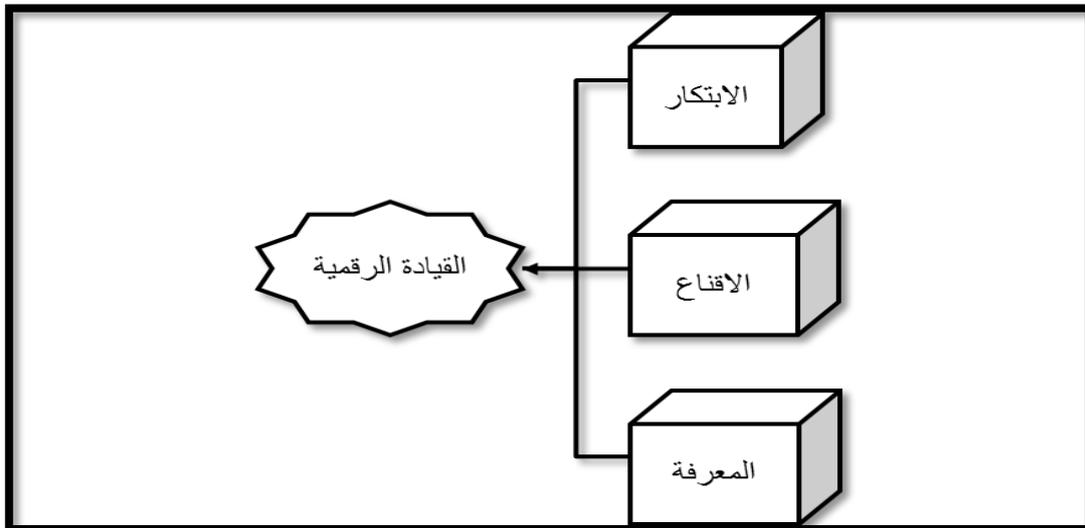
- القيادة الرقمية: ويقصد بها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ، ودورها يكمن ببناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم(Bounfour, 2016:134).
- الثقافة التنظيمية: وتعرف بأنها "البرمجة الجماعية أو العقل الذي يميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأفراد عن غيرهم" (Hofstede, 2005:188).
- مديرية التربية: هي منظمة حكومية تهتم بتربية المواطنين عن طريق إنشاء المؤسسات التعليمية: مدارس إعداديات وثانويات، ودورها يكمن في تحديد الغايات التربوية الكبرى التي تمثل المجتمع وتكون نتيجة لفلسفة تربوية معينة، ومراقبة العملية التربوية العملية والتعلمية عن طريق تكوين المدرسين والإداريين والباحثين التربويين وكل من له علاقة، وأيضا تحديد المقررات الدراسية.
- محافظة النجف الأشرف: إحدى محافظات الفرات الأوسط في العراق، مركزها مدينة النجف وهي محافظة ذات طابع ديني وتاريخي كبير وذلك لوجود الكثير من المراكز الإسلامية ومنطقة وادي السلام ومسجد الكوفة (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة

## القيادة الرقمية Digital Leadership

تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي وصفت وأوضحت دور القيادة وكان لا بد من التمييز بين فئتين من القيادة ذات صلة واحدة مختلفة، الأولى: القيادة في العصر الرقمي والتي تشير إلى أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يكونون على بينة من القيود الجديدة ويعملون على توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال، أما الثانية القيادة الرقمية وتشير إلى القيادة في القطاعات الأساسية للمجتمع، فقد نشأت العديد من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية مثل استخدام بوابات الانترنت من اجل ربط الزبائن بالموردين (Collin et al., 2015:5)، ويمكن تعريف القيادة الرقمية وظيفياً من خلال مساهماتها في التحول نحو مجتمع متطور وتشمل هذه التوعية تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ، فدورها يكمن ببناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم (Bounfour, 2016:134) ، وتميز القيادة الرقمية بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية والمهنية ، ومن الملاحظ أن القيادة تكون مرنة وقابلة للتكيف، ويكون امتلاك الفضول الفكري لديها واسع فضلاً عن التعطش للتعرف على المعارف الجديدة (Erik & Anna, 2004:689) ، وينطوي التحول الرقمي على إعادة تشكيل سياق المنظمات وهيكلها (Chew, 2013:77)، كما أن له آثار قوية على ممارسة القيادة وكيفية تنفيذها (Korhonen, 2015:6)، إذ أن معظم المنظمات فشلت في أن تصبح ذات قيادة رقمية لعدم قدرتها على قيادة هذا التحول الرقمي (Rogers, 2016:22)، وهناك قدرات قيادية لازمة لتحقيق النجاح وهي: خلق التحولية ، تنشيط العاملين من خلال المشاركة، التركيز على الحوكمة الرقمية، وبناء القيادة التكنولوجية (Westerman et al., 2014:14)، ومنذ عام (1900) بدأت البحوث الخاصة بالقيادة والتي ركزت على الاختلاف بين القادة والأتباع، أما في العقد التالي فقد تحولت هذه البحوث إلى التحقيق في كيفية تأثر إعدادات القيادة وخاصة بعدم وجود دليل يشرح سلوكيات القادة، ويمكن أن يرجع الاتجاه نحو إدراج التكنولوجيا في بحوث القيادة إلى النمو الهائل للأدوات والموارد الرقمية ، إذ ميز هذا النوع اثنين من مجالات القيادة، كما وصفت التكنولوجيا التعليمية من قبل الباحثين الآخرين (Kearsley & Lynch, 199:454)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) (Afshari et al., 171)، وقيادة التكنولوجيا (Arokiasamy et al., 2014:33) والقيادة الإلكترونية (Jameson, 2013:891)، وذكر (Anderson & Dexter, 2005:17) أن الاندماج الفعال واستخدام التكنولوجيا في المنظمات يعد أمر ضروري وهو كدعم مقدم من القيادة الرقمية للمديرين، كما أوضح (Kearsley & Lynch, 1992:47) أن القيادة الرقمية لمديري المنظمات لا تشمل فقط التعرف على أنفسهم وعلى التكنولوجيا وإنما أيضاً تشارك في خلق رؤية مشتركة للتكنولوجيا ، كما قدم الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية والذي تناول مهارات القيادة الرقمية من وجهة النظر الثقافية ، وتم فرز مهارات القيادة الرقمية على خمسة مستويات هي: الدولة، والحي، والمدير، والمعلم، والمتخصص في التكنولوجيا ، أما أبعادها فهي: الابتكار، وقد نتج عن دراسة الابتكار التنظيمي عبر الأعوام الماضية تشكيلة واسعة النطاق من التعاريف، وفي ضوء الدراسات السابقة وجد بأن هذه التعاريف لا تخرج عن إطار شرطين أساسيين هما: الحدثة والمنفعة والفائدة التي تحققها للعمل داخل المنظمة (Smith, 2006:85). وتوجد فرصة للابتكار في الإدارة في جميع المنظمات وعلى كل المستويات في الهيكل التنظيمي، وقد دلت التجارب في الماضي على انه يندر أن يقع القادة تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزونها من خلال المسؤوليات

الموكلة إليهم (حمود، 2010: 269)، ولقد تم دراسة مفهوم الابتكار على نطاق واسع لأكثر من 60 سنة عبر العديد من التخصصات العلمية بما فيها علم النفس، وعلم التربية، وعلم السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (Sullivan & Ford, 2010: 505). ويعد الابتكار التنظيمي عامل مهم في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد المتين على مستوى المجتمع، وكل المنظمات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصير الأمد وكذلك العولمة، ومثل هكذا منظمات تحتاج أن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع أن تبقى وتتنافس وتنمو وتقوم (Gumusluglu & Usev, 2009: 46). أما البعد الثاني فهو الإقناع فلا يمكن لأي قائد أن ينجح من دون ممارسة أو اتقان فن الإقناع إذ أن الباحثين نادراً ما يتفقون على الطريقة المثلى لتعريف القيادة ولكن أغلبهم يتفقون على أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز وتوجيه والهام الآخرين (Panda, 2014: 266)، والذي يعد أمراً ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته للمشاركة باتخاذ القرارات ومنحه المكافآت المالية التي تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل ولذلك على المنظمات اعتماد وتطوير استراتيجيات متنوعة لتوصيل الموارد العاطفية والفكرية بين الموظفين لتلبية الطلب المتزايد للموظفين من أجل أن تبقى سليمة مع المنظمة (Abdur Rashid et al, 2011: 101). وأخيراً يأتي بعد المعرفة، وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: 54). وأصبحت للمعرفة في هذه الأونة قيمة، ومكانة مميزة كونها عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للمنظمات اليوم أن تتفوق على غيرها إلا بالاعتماد على المعرفة (السامرائي والزعبي، 2004: 24)، وعرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص" (السالم، 2002: 184)، كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه (Beyou, 2003: 28). والشكل أدناه يوضح أبعاد القيادة الرقمية.



شكل (1) يوضح أبعاد القيادة الرقمية

## الثقافة التنظيمية organizational culture

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "البرمجة الجماعية أو العقل الذي يميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأفراد عن غيرهم" (Hofstede, 2005:188). كما عرفت بأنها "القيم المقبولة والافتراضات الأساسية والتوقعات والذكريات الجماعية الموجودة في المنظمة"، وهو يعكس الفكر السائد الذي يحمله الناس في تفكيرهم ، ووصفها (Schein) بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة" ، وذلك لأنها حلت مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي الذي عمل جيدا بما يكفي للنظر في مصالحه، وقد بدأ العلماء بدراسة الثقافة التنظيمية عندما كانوا بحاجة شديدة إلى معرفة سبب تغير السلوك التنظيمي من وقت لآخر ومن حالة إلى أخرى (Cameron & Quinn,1999:35)، وهكذا تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا للقواعد غير المكتوبة التي ترشد سلوك العاملين داخل المنظمات وعلاوة على ذلك يذكر (Sulkowski, 2012:63) أنه يتم نقل تلك السلوكيات للعاملين من خلال التاريخ التنظيمي في الداخل والتدريب والجمارك، والرموز، والقصص، والسرد، والاستعارات، والخرافات، ويتم نقلها عبر كبار أعضاء المنظمة للعاملين الجدد

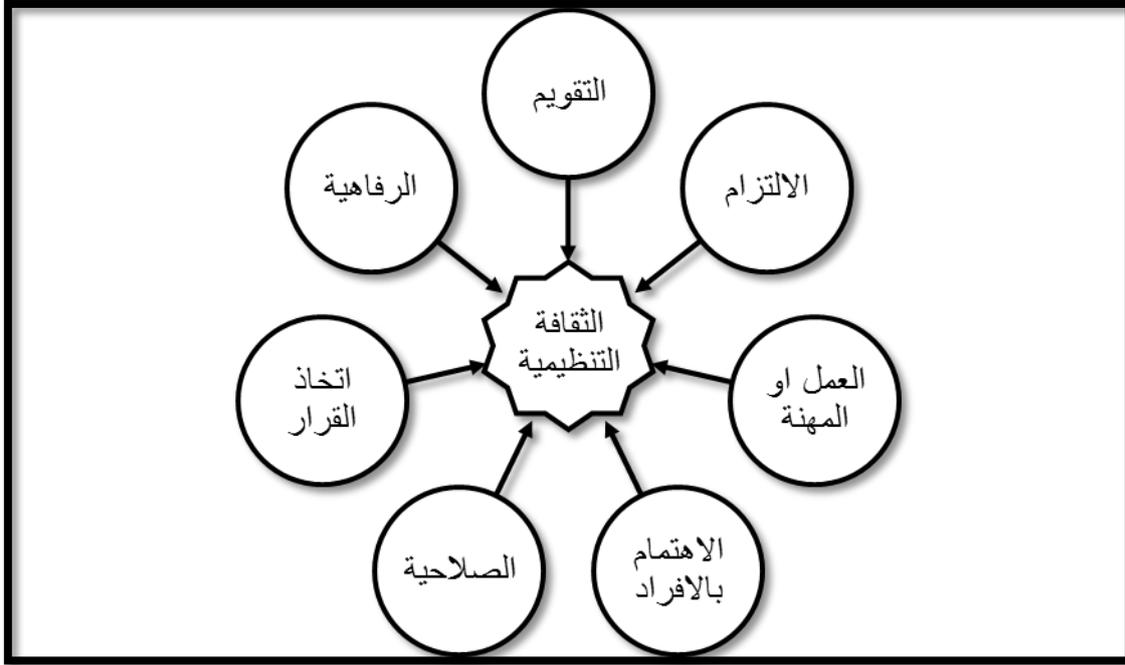
(Koutroumanis & Alexakis, 2009:52) (Kraljevic et al., 2011:137) ، وإن تسليط الضوء على

الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية يتم من خلال:

- أ- نمط الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي وضعتها مجموعة معينة.
- ب- السعي إلى تحقيق الانسجام بين التوجه الخارجي والدمج الداخلي .
- ج- يتم نقلها من كبار العاملين إلى العاملين الجدد.
- د- تحديد شعور العاملين، وتفكيرهم وكيفية تصرفهم.

ويرى (Lewis,2002:281) أن الثقافة التنظيمية غالبا ما تعمل كمحدد لكيفية استجابة المنظمات للحالات الجديدة وذلك لقدرتها على تخزين جميع دروس التاريخ الماضي، كما أكد (Hosseini, 2014:544) أن الثقافة التنظيمية قد تعمل كنظام تنفيذي عن طريق توجيه سلوك العاملين، وتحقيق الاستقرار في المنظمات الجديدة والتوجهات وقيادة أي تغيير حالي أو في المستقبل، وتتكون الثقافة التنظيمية من الأبعاد التالية: الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالأفراد، العمل أو المهنة (Ouchi,1981:448)، ويعتبر الالتزام منهجاً أساسياً لإقامة علاقة تنظيمية بين الطرفين (الفرد والمنظمة)، وهذا يعتمد على فلسفة مفادها بان المنظمة تعطي الوعود للفرد بتقديم خدمات ذات مواصفات ترتقي فيها لمطالب الفرد ورغباته وبهذه الحالة يجب أن تلتزم المنظمة بالوعود التي وضعتها لتعزيز العلاقة التنظيمية بين الطرفين (Rauyruen & Miller, 2007: 23) ، أما التقويم فهو يؤدي دوراً بارزاً في عملية إدارة أداء العاملين ، ومن ثم تطوير وتحسين مستوى الأداء للمنظمة كما يمكن من خلاله توفير سلسلة من النتائج القيمة (Lussier & Hendon, 2013:99)، وترتبط رفاهية العاملين بالعمل من حيث تشجيعهم ومساعدتهم على زيادة إنتاجيتهم في العمل إذ تسهم النفسية الإيجابية بتحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الطموحات المهنية والتغلب على التحديات والمصاعب التي تتضمنها بيئة العمل المعاصرة، كما يؤدي اتخاذ القرار إلى تناسق وتكامل كل أنشطة المنظمة بهدف إشباع رغبات واحتياجات الفرد العامل، إذ أن هذا التوجه يسعى إلى تحقيق هدف المنظمة ألا وهو تحقيق التوازن بين مصلحتها ومصلحة الفرد، أما الصلاحية فتعني أن على قادة المنظمات المعاصرة أن تتحدى نفسها بخصوص تدريب وتطوير وتمكين عاملها، وفي الوقت نفسه تحفيزهم من أجل زيادة إنتاجيتهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم ، أما الاهتمام بالأفراد فتتطلب القيادة الحديثة زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين والاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم فإدارة الأفراد هي إدارة حديثة تعتمد على العديد من الأنشطة الوظيفية والإدارية والفعاليات العملية والانتاجية الداخلية المترابطة والعوامل النفسية للعاملين والتي

تؤثر في الأنشطة والفعاليات وتهدف لتطوير الخبرات الفردية وتحسين المهارات العملية ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم، أما بخصوص العمل أو المهنة فهو يحتوي على الكثير من التحدي وبالتالي ينتج عنه رضا وسعادة للفرد عند الانتهاء منه، والشكل ادناه يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية.



شكل (2) أبعاد الثقافة التنظيمية

ويؤكد (Schein) أن هناك مستويات مرئية ومستويات غير مرئية من ثقافة المنظمات والتي تتضمن رموز يمكن ملاحظتها، كالاحتفالات، والقصص، والشعارات، والسلوكيات، واللباس والإعدادات المادية، ومستويات غير مرئية وتشمل القيم الكامنة، والافتراضات، والمعتقدات، والمواقف والمشاعر، وفي كثير من الأحيان تركز استراتيجيات التغيير على مرئية المستويات، أما (Deal & Kennedy, 1982:612) فيؤكدان على مستويات الثقافة الأكثر وضوحاً (الأبطال والطقوس والأساطير والاحتفالات) لأن هذه الصفات التي يعتقدون أنها تشكل السلوك، ألا أن المستويات غير المرئية هي التي قد تكون المزيد من الاهتمام لمنظمات القطاع العام من حيث التأثير في التقدم أو إعاقته التغيير التنظيمي.

#### الدراسات السابقة

تكتسب الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة مكانة متميزة في البحث العلمي فهي نقطة الانطلاق للدراسة الحالية، وهي الدعم لأي دراسة إذ تمثل هذه الدراسات نقطة الارتكاز للجهود العلمية اللاحقة، فهي تمثل خلاصة ما توصلت إليه الدراسات عن متغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن الاستفادة من الآراء والافكار التي تم التوصل إليها ومن هذه الدراسات:

دراسة (سعيد، 2017) هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى انعكاس الإدارة المرئية على الثقافة التنظيمية وأثرها على دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم اختبار أثر أبعاد الإدارة المرئية وتجميع البيانات من خلال استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات.

دراسة(محمد، ابراهيم، 2014) هدفت الدراسة إلى قياس درجة الترابط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية(نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي) وعوامل إدارة المعرفة(توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وقياس درجة تأثير عوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واهم ما توصلت اليه الدراسة وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة.

دراسة (ربيعه، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى الموظفين في المنظمات المتوسطة والصغيرة في ولاية ورقلة وكذلك التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابتكار والذي يسند إلى الاختلاف في الخصائص الديموغرافية وكذلك معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية لدى الموظفين واستخدم الباحث اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم النمط الحر، قيم روح المخاطرة) ساهمت في تفسير قدرة الموظفين في تحقيق الابتكار في المنظمات المتوسطة والصغيرة في ولاية ورقلة.

#### الدراسات الاجنبية

دراسة (Lin Zhong, 2016) هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس الخمسة التي تم اجراء الدراسة عليها في ولاية مسيسيبي وقد اعتمد الباحث على اداة الاستبانة في جمع البيانات وتم تسجيل ردود افعال المعلمين وتفعيلها وتحليلها أما اهم ما توصلت اليه الدراسة فهو وجود تأثير ايجابي للقيادة الرقمية على التواصل بين التربويين في هذه المدارس فقد تم ابتكار طرق مختلفة للتواصل والتعاون بين قيادات هذه المدارس وأعضائها.

دراسة (Seyedyousefi et al., 2016) هدفت الدراسة إلى التأكد من مدى تحقق المفاهيم النظرية بالثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة معمقة للأدبيات السابقة والتي تناولت عوامل الثقافة التنظيمية ومكونات إدارة المعرفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (التعاون- الثقة) تشكل عامل رئيسي في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الأمثل.

دراسة (Ahmed & Shafiq, 2014) أجريت هذه الدراسة على منظمات الاتصالات في باكستان وقد هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي لغرض التعرف على كيفية عمل ثقافة المنظمة في تعزيز الأداء التنظيمي وقد استخدم الباحثان بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات كما تؤدي دوراً هاماً في تحقيق الهدف التنظيمي.

دراسة (Adewalem et al., 2013) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في عينة من الجامعات الخاصة في نيجيريا، واعتمد الباحثون على التحليل الإحصائي مستخدماً اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين عملية التوظيف، والثقافة التنظيمية، وأن الإدارة أو صناع القرار في المنظمة يسعون إلى دمج معتقداتهم وقيمهم وممارساتهم في برامج التدريب المصممة للموظفين.

#### مناقشة الدراسات السابقة

بعد الاطلاع بشكل مفصل على الدراسات السابقة توصل الباحثان إلى الآتي:

- 1- لم يجد الباحثان وبحسب علمهما دراسة محلية أو عربية أو اجنبية تناولت متغيرات الدراسة مجتمعاً مما حفز الباحثان على اتمام دراستهما لاسيما أن مواضيع الدراسة حديثة في حقل القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية.
- 2- اتضح للباحثين أن الاستبانة كانت هي الاداة الأكثر استعمالاً في أغلب الدراسات السابقة، وهذا يدل على افضلية استعمال هذه الاداة في الدراسات الخاصة بمتغيرات البحث مما دفع بالباحثين إلى استعمال الاستبانة في الدراسة الحالية.

#### استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة اتضح امام الباحثين جملة من المعطيات لاهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة بشكل عام وكما يأتي:
- 1- أثر الجوانب النظرية والفكرية للدراسة الحالية: اسهمت الدراسات السابقة المعروضة وبشكل كبير في اغناء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية عبر الاقتباس من هذه الدراسات ومن ثم الاستفادة منها في التأطير النظري للدراسة.
  - 2- بناء مقياس الدراسة الحالية: ساهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في بناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال اطلاع الباحثان على المقاييس والاستبانات والادوات المستخدمة في الدراسات المشابهة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

#### تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يسعى الباحثان إلى أن تكون هذه الدراسة متميزة ومنفردة عن غيرها ببعض الاضافات العلمية ليوضحا تميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في البحث، وقد جمعت الدراسة مفهوميين مهمين من مفاهيم إدارة الاعمال، وهما: القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، وبيان تأثير القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية.

#### 3- منهجية واجراءات الدراسة

##### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بيانات الدراسة.

##### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين في مديرية تربية النجف الأشرف وبلغ حجم المجتمع (320)، وبلغ عدد العينة (85). وقد اعتمد الباحثان في اختيار عدد العينة على المصدر الإحصائي (Krejcia & Morgan, 1970).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بنسبته 27% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ إجمالي حجم العينة العشوائية المختارة 85 موظف وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول ادناه

الجدول (1) نسب توزيع عينة الدراسة

النوع البشري ( الاجتماعي )									
إناث					ذكور				
النسبة %		العدد			النسبة %		العدد		
29.41%		25			70.58%		60		
85					العينة				
الفئات العمرية									
أقل من 30		30 - 40		40 - 50		50 - 60		60 فأكثر	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
22		18		20		15		10	
25.8%		21.1%		23.5%		17.6%		11.7%	
85					العينة				
التحصيل العلمي									
دبلوم		دبلوم عالي		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
18		8		44		11		4	
21.1%		9.4%		51.7%		21.9%		4.7%	
85					العينة				
عدد سنوات الخدمة									
أقل من سنة		أقل من 5 سنوات		أقل من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات			
العدد		العدد		العدد		العدد			
5		13		34		33			
5.8%		15.2%		40%		38.8%			
85					العينة				

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء بيانات الاستبانة.

النوع البشري: يشير الجدول (1) إلى أن نسبة (70.58%) من أفراد العينة هم من الرجال وكانت هنا نسبة النساء (29.41%)

الفئات العمرية: يعرض الجدول (1) بان نسبة فئة اقل من (30) هي (25.8)، تليها نسبة فئة (40 - 30) حيث شكلت النسبة (21.1) تليها فئة اقل من (40-50)، حيث شكلت النسبة (23.5) تليها فئة (50-60)، حيث شكلت النسبة (17.6)، أما فئة (60) فأكثر فكانت نسبتها (11.7) وهذا يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر وهذا يمثل الرغبة لدى هذه الفئات في العمل في هذا المجال وبالتالي يمكن استثمار هذه الفئة لأخذ دورها في هذا النشاط.

التحصيل العلمي: يشير الجدول (1) إلى أن حملة شهادة البكالوريوس هم الأكثر عملاً في هذا المجال حيث شكلت النسبة (51.7)، تليها فئة حملة شهادة الدبلوم حيث شكلت النسبة (21.1)، وهذا يعني بان اصحاب الشهادات الاعلى يتجهون للعمل في مجالات اخرى نتيجة لمؤهلاتهم العلمية .

عدد سنوات الخدمة: يشير الجدول (1) إلى أن عدد سنوات الخدمة (اقل من 10 سنوات) شكلت اعلى نسبة، وهذا يعني حداثة هذا المجال، والعمل فيه لمدة اقل من (10) سنوات حيث بلغت النسبة (40).

#### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

#### الصدق الظاهري لأداة الدراسة

وهو الصدق المعتمد على المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال وتم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم وإدخالها جميعاً على فقرات الاستبانة.

#### صدق المقياس

- الاتساق الداخلي: قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.
- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.
- ثبات الاستبانة: قد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة لجميع مجالات الاستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

#### الجدول (2) إحصائيات الثبات لأداة الدراسة

عدد فقرات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
36	0.890

وبالتفصيل فقد استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

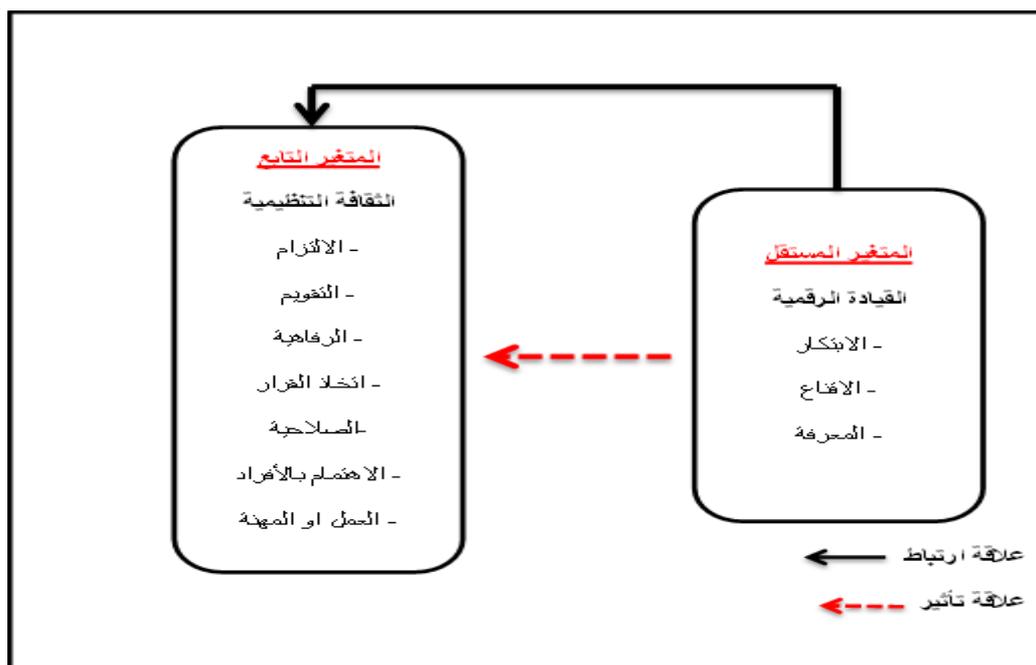
#### الجدول (3) ثبات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة

ت	المتغير	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الرقمية	0.85
2	الثقافة التنظيمية	0.83
	مجموع متغيرات الدراسة	0.88

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت 0.88 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4- نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة الفكرة الأساسية للدراسة فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وكما يوضحه الشكل (3)



شكل (3) المخطط الفرضي للدراسة

#### الجانب العملي

للحصول على البيانات الأولية في هذه الدراسة والتوصل إلى نتائجها تم توزيع (100) استبانة على عينة من الموظفين في مديرية تربية النجف الأشرف واتضح لنا بعد استرجاع الاستبانات أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (85) استبانة بنسبة 85% وهي نسبة مقبولة وعالية وقد تم ملء الاستبانات وتفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

- مقياس الاحصاء الوصفي: اعتمد الباحثان استخدام النسب المئوية من اجل وصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها.
- قياس معامل الارتباط: اعتمد الباحثان في قياس الارتباط بين المتغيرين على معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من صدق الاختبار ومدى ارتباط كل بند من بنود الاختبار.
- تحليل الانحدار: استخدم الباحثان تحليل الانحدار من اجل قياس الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- قياس قوة التأثير: استخدم الباحثان قوة تأثير المعالجات للوصول إلى تحديد حجم تأثير المتغير المستقل كميًا باستخدام مربع إيتا.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل فقرات محاور الاستبانة

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور القيادة الرقمية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
اولا - فقرات الابتكار					
1	يسهم الابتكار في التنمية والتطور ويؤدي دورا كبيرا في مكان العمل	3.83	1.22	2	مرتفع
2	نحتاج للابتكار في مكان العمل وذلك لأنه يعمل على استحداث برامج بواسطة ما تم ابتكاره من آليات.	3.22	1.35	4	متوسط
3	للابتكار القدرة على تقليل التكاليف وحفظ النفقات من خلال التوصل إلى خدمة اسرع وذات جودة افضل.	3.76	1.28	3	مرتفع
4	يعتبر الابتكار بعدا ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة.	3.91	1.44	1	مرتفع
5	يخلق الابتكار فرص عمل جديدة.	3.20	1.63	5	منخفض
ثانيا- فقرات الإقناع					
6	المحافظة على نسبة المعاني وحصر الالفاظ في كلمات واضحة ومحددة تستهدف تفسير الفكرة وظهارها كهدف أساسي في الحوار وتجنب التعميم والشمول.	3.45	1.98	5	متوسط
7	ضرورة امتلاك القناعة التامة بالفكرة المراد نشرها وان يكون هناك ايمان في أهدافها. ومبادئها.	3.96	0.201	1	مرتفع
8	العمل على اطلاق الفرد المراد اقناعه بالنتيجة النهائية بصورة واضحة ومفهومة.	3.77	1.87	4	متوسط
9	ارسال الجمل للمتلقي بصيغة التشويق والاثارة بعيداً عن الضغط وفرض السلطة والرأي .	3.79	1.70	3	مرتفع
10	يعد الإقناع من أكثر الطرق نفعاً في حل المشكلات.	3.89	1.65	2	مرتفع
ثالثا- فقرات المعرفة					
11	تعمل المعرفة على استيعاب وادراك ما يدور حولنا من حقائق والوعي في الحصول على المعلومات.	3.73	1.01	3	مرتفع
12	السعي لاكتساب المعرفة من خلال القيام بالتجارب أو الملاحظة والتأمل.	3.80	1.24	2	مرتفع
13	يمكن التوصل للمعرفة بواسطة مراقبة ما يقوم به الآخرون والاطلاع عليه والتمعن فيما توصلوا اليه من استنتاجات.	3.61	1.08	4	متوسط
14	تعمل المعرفة على اكتسابنا مهارات جديدة فهي الاداة الأساسية المعتمدة للتقدم والرقي.	3.91	1.52	1	مرتفع
15	ترتبط المعرفة بالبدئية والبحث من اجل اكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات.	3.55	1.19	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات القيادة الرقمية	3.17	1.12		مرتفع

يبين جدول رقم (4) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول متغير القيادة الرقمية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات القيادة الرقمية إذ يلاحظ أن درجة أثر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية في مديرية تربية النجف الأشرف تراوحت ما بين منخفضة إلى مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.20) و(3.96) والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.201) و(1.98) وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محاور القيادة الرقمية بلغ (3.17).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ككل

رقم الفقرة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
4	محور قياس مستوى الثقافة التنظيمية	3.95	0.54	1	متوسط
2	محور قياس مستوى القيادة الرقمية عن الإقناع	3.44	0.32	2	متوسط
1	محور قياس مستوى القيادة الرقمية عن الابتكار	3.35	0.60	3	مرتفع
3	محور قياس مستوى القيادة الرقمية عن المعرفة	2.71	0.43	4	متوسط
	المتوسط الحسابي لمحاور الاداة ككل	3.111	0.39		متوسط

يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة ككل إذ يلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمحاور تراوحت بين (2.71) و(3.95) وقد جاء في المرتبة الأولى المحور رقم (4) وهو محور قياس مستوى الثقافة التنظيمية إذ حقق على تقدير مرتفع وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.54) في حين جاء في المرتبة الأخيرة المحور رقم (3) وهو محور قياس مستوى القيادة الرقمية عن المعرفة حيث حقق درجة متوسطة وحصل على متوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري قدره (0.43) ونلاحظ أن هناك ثلاث محاور من محاور الدراسة حققوا درجة متوسطة وأن هناك محور واحد فقط حقق درجة مرتفعة أما المتوسط الكلي لمحاور الدراسة فقد حقق متوسط حسابي قدره (3.111) وانحراف معياري قدره (0.39) وهو تقدير متوسط للمحاور ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن هناك أثر للقيادة الرقمية على الثقافة التنظيمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لأداة الدراسة ككل (3.111) وهي درجة متوسطة من مستوى القيادة الرقمية لدى عينة الدراسة .

#### ثانياً/ اختبار الفرضيات

وضعت فرضيتان رئيسيتان تتعلقان بالمتغير المستقل والمتغير التابع وبعد جمع البيانات عن العينة المبحوثة ، تم تحليل البيانات المستخلصة إذ تتضمن هذه الفقرة على اختبار فرضيتي الارتباط والتأثير الرئيسيتان والفرضيات الفرعية وكما مبينة ادناه:

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ونصها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف

لغرض اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرين ( القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية) محاولاً من الباحثان في التوصل إلى قبول أو رفض الفرضية المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على الفرضيات الآتية:-  
فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.  
الفرضية البديلة (H1): وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الجدول (6) معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
القيادة الرقمية	0.624	0.68	0.075	0.653

تبين من الجدول (6) أن معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة قد بلغ (0.624) وهو قوي موجب وأن مدى الدقة في تقدير المتغير المستقل (0.68) ، وأن

معامل التحديد المعدل هو (0.075)، وأن الخطأ المعياري (0.653) وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط خطي مقداره (0.624) بين القيادة الرقمية لعينة الدراسة والثقافة التنظيمية وهو يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة. جدول (7) تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل القيادة الرقمية	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	f	مستوى الدلالة
مجموع مربعات الانحدار	5.103	4	1.027	3.079	00.01
مجموع مربعات البواقي	72.89	221	0.353		
المجموع	77.99	225			

قيمة f الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (225) تساوي 2.23

تبين من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة (0.001)، وأن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.079) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل فرضية العدم (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية (H1) ونرفض فرضية العدم وهذا يعني أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية وتعتبر العلاقة قوية كون معامل الارتباط قوي ويساوي (0.624).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ونصها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف.

جدول (8) أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	Sig F المحسوبة	المتغير المستقل	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	.532	13.101	0.000	الابتكار	126.	2.109	0.018
				الإقناع	103.	2.624	0.007
				المعرفة	127.	4.382	0.000

يتبين من الجدول (8): أن أثر أبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على الثقافة التنظيمية (المتغير التابع) ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (F المحسوبة) بلغت (13.101) وبمستوى معنوية Sig يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.532). وهي تؤكد معنوية الانحدار ونجد أن قيمة (B) لمتغير الابتكار كانت (0.355)، وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (2.109) وبمستوى معنوية (0.018) وهو أقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار. وبالنسبة لمتغير الإقناع بلغت قيمة (B) بلغت (0.265)، وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (2.624) وبمستوى معنوية (0.007) وهو أقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار. في حين أن قيمة (B) لمتغير المعرفة بلغت (0.522)، وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (4.382) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار. ومما تقدم ومن خلال النتائج المذكورة اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية بالدراسة (الابتكار، الإقناع، المعرفة) على الثقافة التنظيمية في مديرية تربية النجف الأشرف.

ومما تقدم فإن القيادة الرقمية ومن خلال أبعادها محل الدراسة تؤدي دوراً هاماً لما لها من أثر إيجابي على الثقافة التنظيمية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف .

جدول (9) أثر الابتكار على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الابتكار	356.	120.	3.536	0.001

تشير نتائج الجدول رقم (9) اعلاه إلى أن هناك أثر ذو دلالة للمتغير المستقل (الابتكار) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (3.536) وبمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (B) (356.) ، مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعلية فإن الفرضية الفرعية الأولى تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير للابتكار على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإقناع والثقافة التنظيمية للموظفين بمديرية تربية النجف الأشرف.

جدول (10) أثر الإقناع على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الإقناع	621.	106.	5.353	0.000

تشير نتائج الجدول (10) اعلاه إلى أن هناك أثر ذو دلالة للمتغير المستقل (الإقناع) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (5.353) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (B) (621.) ، مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعلية فإن الفرضية الفرعية الثانية تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير للإقناع على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والثقافة التنظيمية.

جدول رقم (11) أثر المعرفة على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى المعنوية
المعرفة	325.	130.	2.511	0.007

تشير نتائج الجدول رقم (11) اعلاه إلى أن هناك أثر ذو دلالة للمتغير المستقل (المعرفة) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (2.511) وبمستوى دلالة (0.007) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (B) (325.) ، مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعلية فإن الفرضية الفرعية الثالثة تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير للمعرفة على الثقافة التنظيمية في العينة المدروسة.

ولبيان حجم التأثير للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): استخدم الباحثان معادلة مربع (إيتا) (Eta Squared) في استخراج حجم الأثر بين المتغيرين كما موضحة بالجدول التالي:

## جدول (12) حجم الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير المستقل	التابع المتغير التابع	حجم الأثر قيمة (D)	مقدار حجم الأثر
القيادة الرقمية	الثقافة التنظيمية	0,78	كبير

وباستخراج قيمة (D) التي تعكس مقدار حجم الأثر والبالغ (0, 78) وهي قيمة مناسبة لتفسير حجم التأثير وبمقدار كبير لمتغير القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية للعينة المدروسة.

## خلاصة بأهم النتائج

- أ- اتضح أن تحقيق الابتكار في القيادات الرقمية يشكل منهجية وطريقة متميزة يتم من خلاله تبني الثقافة التنظيمية وهي بذلك تتفق مع دراسة (Lin Zhong, 2016).
- ب- تبين أن قدرة القيادة الرقمية على اقناع العاملين يوفر لهم الثقة والاطمئنان والمصادقية مما يسهم في خلق الثقافة التنظيمية.
- ج- اتضح أن امتلاك القيادات الرقمية للمعرفة يحقق التطوير والتميز فهي بمثابة الجسر الذي من خلاله يمكن للإدارة أن تخلق وتنمي الثقافة التنظيمية لدى عاملها وهي بذلك تتفق مع دراسة (محمد، ابراهيم، 2014).
- د- تبين أن الثقافة التنظيمية تعد مهمة لأي تنظيم فإذا التزم بها الأفراد في مختلف المستويات تؤدي إلى شيوع روح الفريق والتعاون مما يجعل التنظيم متميزاً وقادراً على مواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة وهي بذلك تتفق مع دراسة (Ahmed & Shafiq, 2014).
- هـ- اتضح أن القيادة الرقمية هي التي تقوم بخلق التعاون والاحترام الذي يسود جو العمل مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وهي بذلك تتفق أيضاً مع دراسة (Lin Zhong, 2016).

## التوصيات والمقترحات

- من خلال ما تقدم من النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي:
1. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل المنظمة ذات قيادة رقمية على وفق عناصرها الأساسية في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي افرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه أن يدعم أبعاد الثقافة التنظيمية.
  2. الاخذ بنظر الاعتبار قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والابتعاد عن كل من شأنه أن يصنع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس انها حالة ايجابية للمنظمة عينة الدراسة.
  3. ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية بغية الحصول على تأثير فاعل لذا ينبغي ترتيب سلم اولويات أبعاد القيادة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة عينة الدراسة.
  4. ضرورة العمل على تنمية وعي موظفي المديرية بالقيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بأثرها في تحقيق الثقافة التنظيمية.
  5. الوقوف على العوامل المسببة لحالات عدم تحقيق الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بالمديرية ومواجهتها ومعالجتها.

## المقترحات

- 1- إجراء نفس الدراسة على منظمات تعليمية في مدن أخرى لكي يتسنى لنا التعرف على الوضع الراهن في مختلف المنظمات التعليمية ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.

- 2- تبني الثقافة التنظيمية من قبل المنظمات التعليمية وتحسين العلاقة بين الإدارات وموظفيها باعتبارهم العامل الأساسي في تطوير العملية التعليمية في البلد.

## قائمة المراجع

### أولاً/ المراجع العربية

- حمود، خضير كاظم (2010)، منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ص:269.
- ربيعة، عياد(2014)، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر اكايمي(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة.
- السالم، مؤيد سعيد(2002)، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ص:184.
- السامرائي، إيمان فاضل، الزغبي، هيثم علي (2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن، ص:24.
- سعيد، هدى قاسم(2017)، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98 المجلد 23 الصفحات 236-260.
- العطوي، عامر علي، الشيباني، الهام ناظم (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد1.
- محمد، إبراهيم(2014) ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية(أورانج) ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

### ثانياً/ المراجع الأجنبية

- Adewalem, Osibanjo Omotayo, Anthonia, Adeniji Adenike (2013) "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" Journal of Competitiveness, vol (5) , No(4) , pp115-133.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., & Siraj, S. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 11(4), 164-176.
- Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. Educational Administration Quarterly, 41(1), 9-82.
- Andervin, M., Jansson, J., (2016). Att leda digital transformation, 1st ed. Hoi Förlag, p11.
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., & Ismail, A. B. (2014). Correlation between cultural perceptions leadership style and ICT usage school principals in Malaysia. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 13(3), 27-40.

- Berman, S., Marshall, A., (2014). The next digital transformation: from an individualcentered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*. Vol. 42 Iss 5. 9–17.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham,p134- 137.
- Cameron KS, Quinn RE (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison Wesley,p35.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.p5-8.
- Erik Stolterman, Anna Croon Fors,(2004) "Information TEchnology and the Good Life", in: "Information systems research: relevant theory and informed practice", ISBN 1-4020-8094-8, p. 689.
- Gumusluoglu, L. (2009) . *Transformational Leadership, creativity , and organizational innovation*. *Journal of Business Research* , 62, 461.
- Hafiz Abdur Rashid. &Ammar Asad, Mian Muhammad Ashraf. (2011) 'Factors persuading employee engagement and linkage of personal & organizational performanc', *interdisciplinary journal of contemporary research in business* , Vol.3, No. 5.
- Hess, F. M. (2003). *A license to lead? A new leadership agenda for America's schools: A report of the 21 stcentury schools project*. Washington DC: Progressive Policy Institute.p56.
- Hofstede G (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill,187-189.
- Hosseini SA (2014) *Components of Organizational Culture based on Dension Model*. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*,543-545.
- Jameson, J. (2013). *E-leadership in higher education: The fifth "age" of educational technology research*. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 889-915.
- Kearsley, G., & Lynch, W. (1992). *Educational leadership in the age of technology: The new skills*. *Journal of Research on Computing in Education*, 25(1), 50-60.
- Koutroumanis D, Alexakis G (2009) *Organizational Culture in the Restaurant Industry: Implications for Change*. *Journal of Organizational Culture. Communication and Conflict* 13: 45-55.
- Kraljevic I, Primoac D, Bunjevac T (2011) *Assessment of the Organizational Culture of Companies by Business-School Students in Croatia*. 2<sup>nd</sup> International Scientific Conference Economic and Social Development,p132-139.
- Lewis D (2002) *Five years on the Organizational Culture Saga revisited* *Leadership & Organization Development Journal* 23: 280-287.
- Lussier & Hendon, N. Robert & R. John, (2013), *Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development*, kindle edition ,SAGE Publication, USA.p99.

- Madhulika ,Panda,D. (2014),“Persuasive Power of Ancient Spiritual Discourse for Modern Business Leaders- A Study with Reference to Shiridi Sai Baba and Jesus Christ”, Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences ISSN 2347-5374 ISSN 2347-9493.
- Morris R (1992) Effective Organizational Culture is Key to a Company’s longterm Success. Industrial Management 24: 28.
- Rauyruen, P. & Miller, K.E. (2007). ‘Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty’, Journal of Business Research, 60(1): 21–31
- Rogers, D., (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press,22-26.
- SEYEDYOUSEFI, N; FARD, M; TOHIDI, F(2016). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(5), pp: 412-418.
- Smith, J. (2006) . Social yet oreative: The role of Social relationships in facilitating individual creativity . Academy of Management Journal.p85.
- Sulkowski L (2012) Elements of Organizational Culture-theoretical and Methodological Problems. Management 16: 63-71.
- Sullivan, D. 8 Ford, C. (2010) The A Ligament of measures and tons tracts in organizational Research: The case of Testing measurement models of creativity . J. Bus psycho, 25:505.
- Tropp, H. S., (1993), "Stibitz, George Robert," in Anthony Ralston and Edwin D. Reilly, eds., Encyclopedia of Computer Science, Third Edition (New York: van Nostrand Rheinhold, 1993), pp. 1284–1286.