

## تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين:

### دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين\*

حسام الدين مصطفى حسن\*\*

حنان محمد عبية\*\*\*

### ملخص

هدف هذا البحث الى تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين في الشركة القابضة مصر للطيران، من وجهة نظر الإدارتين العليا والوسطى بالشركة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وأيضا إجراء بعض المقابلات مع مجموعة مديري الإدارتين العليا والوسطى. وتم تطوير فرضية رئيسية تعكس هذا الدور، وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وتم أعداد قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغ عددها (288) مفردة من المديرين في الإدارتين العليا والوسطى، وتم تحليلها واستخلاص النتائج. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين، كما أشارت النتائج الى ان الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وجد لها ارتباط طردي قوي مع انطباعات المعنيين، وذلك وفقا لردود عينة البحث، وبذلك توصل البحث إلى نتيجة هامة مفادها أن الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي تلعب دورًا مهمًا وحيويًا في التفاعل وضبط العلاقة مع المعنيين الرئيسيين. و انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من

\* استاذ إدارة الاعمال وعميد كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان (السابق).

\*\* محاضر منتدب بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

\*\*\* المدرس بقسم ادارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان.

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

---

---

التوصيات لمتخذي القرار وصناع السياسات الإدارية بالشركة لإعادة التفكير في طريقة تفاعلهم مع المعنيين، من خلال التركيز على تحديد واعتماد عوامل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي كعامل حاسم، للتكيف مع سلوكيات السوق الجديدة، أو للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق مصالح جميع المعنيين. وأيضًا بتوسيع أبحاث المستقبل لتتضمن تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين في المزيد من المجالات والقطاعات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي، التحويل الرقمي، انطباعات المعنيين، التميز المؤسسي.

---

---

## **An Analysis of the Relationship between Digital Transformation Supportive Culture and Stakeholders Perception: A Case of EgyptAir Holding Company**

### **Abstract**

The research aimed to analyze the relationship between digital transformation supportive culture and stakeholders perception in Egypt Air Holding Company. To do so, previous studies related to the topic were analysed, and also, some interviews with a group of top and middle managers were conducted. Accordingly, a hypothesis was developed to reflect this role. A questionnaire was established as a tool for data collection, and data was collected from a sample of 288 managers of top and middle management in the company, and analysed and results were extracted. The findings indicated that the digital transformation supportive culture had a strong and direct correlation with the stakeholders perception according to the responses of the research sample. More importantly, the research concluded that the digital transformation supportive culture plays a crucial role in moderating and controlling the relationship with the main stakeholders. Based on the previous mentioned finding, the research ended up with providing a set of recommendations for company policy and decision makers to improve the interaction with stakeholders, through identifying and adopting cultural factors that support digital transformation as critical factors. One more recommendation was to take advantage of digital technology in order to satisfy the expectations of stakeholders.

**Keywords:** Digital Transformation Supportive Culture; Digital transformation; Stakeholder Perceptions; Organizational excellence..

## أولاً: المقدمة

يعد التحويل الرقمي عملية واعدة ومعقدة التنفيذ في نفس الوقت وذلك لدورة الفعال والمأمول في تطوير نماذج أعمال جديدة وتحسين العمليات وتغيير طريقة استخدام المعلومات. علاوة على ذلك، يترتب على هذا التحويل تغييرات ثقافية كبيرة في ثقافة المنظمة، وعلى الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، فليس من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة للمؤسسة. لذلك، من الضروري التحقيق في كيفية إدارة هذه العملية بنجاح في بيئة تنظيمية وتحديد تأثير العناصر الثقافية في التكيف مع التغيير التكنولوجي. لأن المنظمات قد تخاطر بفشل التحويل، من خلال تجاهل تثبيت ثقافة تنظيمية رقمية. حيث تعد الثقافة هي التحدي الأساسي للمنظمات للنجاح في التحويل الرقمي.

وفي ذات السياق، فإن التحدي المتمثل في التميز لا يزال أخذ في الازدياد، لذلك فإن المنظمات المتميزة تسعى لتحقيق نتائج متفوقة ومستدامة وشاملة وإيجابية من خلال خلق قيمة لجميع المعنيين. وهي موجهة نحو تحقيق النتائج والقدرة على التكيف بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة لجميع المعنيين. ويتم استخدام هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على كل من انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة المستقبلية، وفهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور هذا الأداء في المستقبل.

وبذلك فإن الغرض من هذا البحث هو تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين بالشركة القابضة مصر للطيران.

---

---

### ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحثين بإجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وقد خلص الباحثين إلى إدراج مجموعة من الدراسات السابقة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وغاياتها وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات.

#### 1- دراسة (Jesper & Sandy, 2017)

هدفت الدراسة إلى إنشاء إطار لتقييم النضج الرقمي يوضح كيف يمكن للمنظمات الكبيرة الوصول إلى مستوى أعلى من النضج الرقمي. وتشير النتائج إلى أن الوصول إلى مرحلة النضج الرقمي لا يتعلق بتحويل التكنولوجيا والعمليات فقط. بل يتعلق الأمر بشكل أساسي بتحويل الثقافة لتصبح أكثر قبولاً للتكنولوجيات الرقمية.

#### 2- دراسة (Roman,2019)

كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو مراجعة الأدبيات المنهجية الشاملة لتوفير فهم أفضل للتطور المعاصر في مجال النضج الرقمي، وتشير نتائج إيبلاء اهتمام خاص للدور الذي تلعبه الثقافة في التحول الرقمي وبهذه الطريقة تتعكس في نماذج النضج الرقمي. رغم ذلك فإن سمات الثقافة الرقمية التي تعزز جهود التحول الرقمي لا يتم دمجها بشكل منهجي في نماذج النضج الرقمي المعاصر بشكل عام، تشير نتائج هذه الورقة إلى أن البحوث في هذا المجال ليست كافية وأن على الأبحاث المستقبلية أن تولي مزيداً من الاهتمام لهذه القضايا.

#### 3- دراسة (Phan,2021)

هدف البحث الي دراسة تأثير ثقافة الشركات في عملية التحول الرقمي، وأظهرت اهم نتائج البحث الرئيسية أن ثقافة الشركات، وليست التكنولوجيا، هي عامل الأهم في التحول الرقمي..

#### 4- دراسة (Ostroff,2020)

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

هدفت الدراسة إلى دراسة أهمية الثقافة الرقمية وتجربة الموظفين مع مبادرات التحويل الرقمي في تعزيز مشاركة الموظفين في الحوكمة الرقمية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها أن تحويل التركيز من استراتيجية وتكنولوجيا التحويل الرقمي إلى الثقافة الرقمية وتجارب الموظفين يمكن أن يعالج العديد من التحديات في تخطيط وتنفيذ وإدارة مبادرات التحويل الرقمي بدءًا من استعداد الموظفين ووصولاً إلى مشاركة الموظفين.

5- دراسة (Klara,2019)

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير الثقافة على الرقمنة الناجحة. من خلال تحديد القيم الثقافية التي تعتبر حاسمة للتحويل الرقمي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها الاعتراف بأن مجرد تسخير التكنولوجيات الجديدة وتحقيق مزايا البيانات الضخمة، وكذلك فهم كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، غير كاف. وبالتالي، ينبغي النظر إلى تشخيص ثقافة الشركات وتحولها وتعزيزها كشرط أساسي للتنقل بفعالية في الثورة الرقمية.

6- دراسة (Mitson& Weber.,2023)

هدفت هذه دراسة لفهم كيفية استخدام الموظفين للتكنولوجيا الرقمية للتواصل خارجياً وكيفية استجابتهم لتعليقات المعنيين في شكل تحليلات رقمية. تظهر النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والضغط الإداري والمعايير التنظيمية يمكن أن تمنع حلقات التغذية الراجعة التي تمكن من الهيكلة التكيفية. يوفر دمج التحليلات وسيلة للموظفين لتنفيذ اتصالات خارجية مدروسة. ومع ذلك، نظراً للعوامل الهيكلية والثقافية، غالباً ما يكون الموظفون غير قادرين على استخدام التعليقات التي تم جمعها من التحليلات بشكل كامل وإجراء تحسينات لإشراك المعنيين.

7- دراسة (Narullia et al.,2020)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إذا ما كان عرض المحتوى على وسائل المواقع الإلكترونية يمكن أن يغير تصورات المعنيين تجاه الشركة، وأيضاً تصورات المعنيين تجاه إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي اتخذتها الشركة. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن استخدام وسائل المواقع الإلكترونية التي تحتوي على محتوى كامل وجذاب (غني) يمكن أن يغير من إدراك المعنيين لمعلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات الموجودة على الموقع. يصبح المعنيين أكثر اهتماماً وثقة بمعلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات الموجودة على المواقع الإلكترونية ذات المحتوى الغني.

#### 8- دراسة (Kukkula et al.,2020)

هدف هذا البحث إلى تحديد عوامل النجاح المستقبلية للوصول إلى قبول الاستراتيجية المطلوبة بين المعنيين الرئيسيين. وفقاً لنتائج البحث، يتطلب نجاح الاستراتيجيات المستقبلية القدرة على جذب مستوى كافٍ من قبول الاستراتيجية من مختلف المعنيين. وتشمل عوامل النجاح الحاسمة احترام الثقافة التنظيمية السائدة، والإدارة النشطة للمعنيين.

ومن خلال قيام الباحثين بتحليل وتقييم الدراسات السابقة، تبين أنه لم يتم تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين على نطاق واسع من قبل. كما أنه لا توجد دراسات تؤكد على وجود علاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين (على حد علم الباحثين). رغم ذلك، فإن الدراسات السابقة المتوفرة عن هذا الموضوع أشارت إلى أن التحويل الرقمي لا يتعلق بتحويل التكنولوجيا والعمليات فقط. بل يتعلق الأمر بشكل أساسي بتحويل الثقافة لتصبح أكثر قبولاً للتكنولوجيات الرقمية. كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن التركيز على الثقافة الرقمية وتجارب الموظفين يمكن أن يعالج العديد من التحديات

في تخطيط وتنفيذ وإدارة مبادرات التحويل الرقمي بدءاً من استعداد الموظفين ووصولاً إلى مشاركة الموظفين.

وبالمقارنة مع البحوث والدراسات الأخرى حول انطباعات المعنيين، فقد توصلت دراسة ان هناك عوامل هيكلية وثقافية تحول دون استخدام الموظفين للتكنولوجيا الرقمية للتواصل خارجياً واستجاباتهم لتعليقات المعنيين. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الشركات الملتزمة بتحسين قدرتها على إدارة التكنولوجيا الرقمية بشكل أفضل هي أكثر عرضة لتطوير حلول رقمية مبتكرة تؤدي بدورها إلى تحسين أدائها التنظيمي.

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، يمكن أيضاً ملاحظة أنه تم التركيز بشكل كبير على الجوانب الاستراتيجية والتكنولوجية للتحويل الرقمي، ولم يتم إعطاء الاهتمام الكافي للجوانب الثقافية والتي تؤثر على دعم عملية التحويل الرقمي في المؤسسات. وقد اتضح أيضاً، أنه لم يتم الاهتمام أو التركيز على العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين في المؤسسات، رغم أنه تم التطرق والإشارة إلى الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي في بعض الدراسات السابقة، كما يلاحظ الباحثين أن بعض الدراسات اكتفت بتحديد العلاقة بين استخدام الموظفين للتكنولوجيا الرقمية وكيفية استجاباتهم لتعليقات المعنيين دون الإشارة إلى نتائج على انطباعات المعنيين. كما أن بعض الدراسات لم تتمكن من تحديد العوامل الرئيسية للثقافة الداعمة للتحويل الرقمي بشكل دقيق.

مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال. الامر الذي يتطلب ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال، ومن هذا المنطلق، يعد موضوع البحث من الموضوعات الحديثة التي لا زالت محل البحث وتحتاج إلى المزيد من الدراسة ومع ذلك لم تلقي بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، حيث

ما زلت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب للتطبيق في القطاعات المختلفة، وهو ما سيكون على حساب بقاء المنظمات قادرة على المنافسة.

### ثالثاً: أهمية البحث

ترجع أهمية هذا البحث على أن نتائجه قد تساعد متخذي القرارات وصناع السياسات الإدارية في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الثقافة الداعمة في مجال التحول الرقمي، كما يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي. و أيضاً يمكن استخدام هذه النتائج لنقل الممارسات الأفضل في هذا المجال إلى المنظمات الأخرى التي ترغب في تطوير ثقافة داعمة تدعم التحول الرقمي.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لنتائج هذا البحث أن تساهم في تعزيز المعرفة العلمية حول العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحول الرقمي وانطباعات المعنيين، كما يمكن أن تساعد هذا البحث على تحديد التحديات التي تواجه الشركات في مجال التحول الرقمي، وتطوير استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات.

ومن المتوقع أيضاً أن تساهم النتائج التي سيتم الحصول عليها من هذا البحث في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الثقافة الداعمة للتحول الرقمي وانطباعات المعنيين، وتحديد العوامل التي يمكن تحسينها لتحسين أداء شركة مصر للطيران في مجال التحول الرقمي. وأخيراً وليس آخراً، يعد البحث الحالي واحد من أولى البحوث التي تناولت هذا الموضوع الحيوي، والتي من المتوقع أن تقدم معلومات ونتائج قيمة للباحثين والمؤسسات والمهتمين بالتحول الرقمي وزيادة رضا المعنيين الرئيسيين.

#### رابعاً: تساؤلات البحث

وفي ضوء ما سبق قام الباحثين بوضع تساؤلاً بحثياً عن: طبيعة العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين بالشركة القابضة مصر للطيران؟

وقد إنبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بالشركة القابضة مصر للطيران، وهي:

- ما هو مستوى الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي بالشركة من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى بالشركة؟
- ما هو مستوى انطباعات المعنيين بالشركة من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى بالشركة؟
- ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى وانطباعات المعنيين والثقافة الداعمة للتحويل الرقمي بالشركة من وجهة نظر مديري الإدارتين العليا والوسطى بالشركة؟

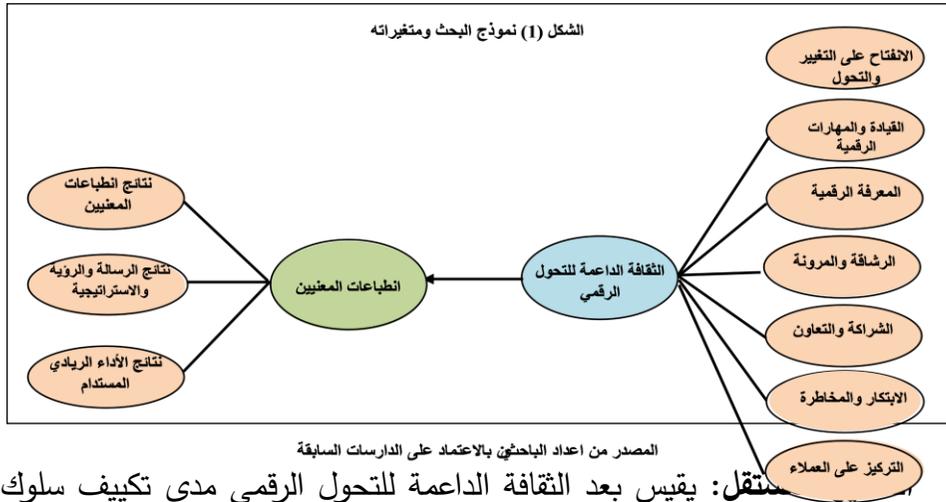
#### خامساً: أهداف البحث

في إطار تساؤلات البحث السابق تحديدها فإن هدف هذا البحث هو تحديد عوامل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي التي تؤثر على الانطباعات لدى المعنيين الرئيسيين، وتحديد الممارسات التنظيمية التي يمكن اعتمادها لتعزيز الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي. وفي ضوء ذلك أمكن للباحثين تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

- التعرف على مستوى الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.
- التعرف على مستوى انطباعات المعنيين من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.
- تحديد درجة علاقة الارتباط بين مستوى انطباعات المعنيين والثقافة الداعمة للتحويل الرقمي، من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركة القابضة مصر للطيران.

سادسا: الإطار العام لمتغيرات البحث:

لقد استطاع الباحثين من خلال الدراسات السابقة والقراءات المكتبية تحديد متغيرات الدراسة شكل (1) والتي سيتم قياسها من خلال إعداد قوائم استقصاء مناسبة، والتي تتمثل فيما يلي:



الباحثين على قياس المتغير المستقل بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (Gill & Van boskirk, 2016) & (Tanguy *et al.*, 2015)

**المتغير التابع:** يقيس بعد انطباعات المعنيين النتائج المرتبطة بقياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين، وتقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل، وقد استقر الباحثين على قياس بعد انطباعات المعنيين من خلال معيار نموذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM2020) محور النتائج. والذي سيتم قياسه بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (تشاء، 2021)، (Longmuir *et al.*, 2020).

### فرضية البحث:

في ضوء تساؤلات البحث وفي ضوء إطار متغيرات البحث التي تم تحديدها استطاع الباحثين صياغة فرض البحث وذلك على النحو التالي:

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي" والمتغير التابع "انطباعات المعنيين" من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركة القابضة مصر للطيران.

### سابعاً: منهجية البحث

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث والاجابة على تساؤلاته، وبغية تحديد العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين بالشركة القابضة مصر للطيران، ومن أجل اعطاء صورة أكثر وضوحاً تربط بين العلم والتطبيق العملي حول موضوع هذا البحث ونظراً لندرة البحوث الأكاديمية الحالية، فسوف يتم

اتباع منهج دراسة الحالة، بهدف لفهم العميق للعلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وعلاقتها بانطباعات المعنيين. بالإضافة الي ذلك فان الطريقة العلمية المطبقة والتي سوف يستخدمها الباحثين في هذا البحث هي طريقة الاستقراء حيث أن عملية توليد الفروض تتم من خلال الاستقراء، كما سوف يعتمد الباحثين على الأسلوب الوصفي التحليلي خلال هذا البحث في التطرق الي الجانب النظري من البحث بهدف جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها، وتقديم تأصيل لتلك المفاهيم ، وكذلك بغية الوصول الي تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحديد الجوانب الأساسية المرتبطة بتساؤلات الدراسة ، وقياس الارتباط فيما بينهما واستنتاج العلاقات بينها ثم تقديم النتائج والتوصيات.

#### مجتمع البحث وتحديد حجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث الذي حدده الباحثين في المديرين " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بالشركة الذين يمتلكون المعرفة الكافية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، بأجمالي عدد (1016) مدير وذلك من واقع دليل عمل الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي لشركة القابضة شركة مصر للطيران لعام 2022 وتم تحديد واختيار حجم عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الميسرة لعدد (279) استمارة استقصاء موزعة على عينة الدراسة كعينة ممثلة، وقد قام الباحثين باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1) * [d^2/z^2] + (P(1-P))]}$$

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

حيث:

d: نسبة

الخطأ المسموح به في التقدير 0.05

Z:

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)

P:

نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5

حجم العينة المحسوب من المعادلة السابقة هو:

$$n = (1016 * 0.5 * 0.5) / ((1015 * (0.05 ** 2) / (1.96 ** 2)) + (0.5 * 0.5)) = 279$$

مؤشرات قياس متغيرات البحث:

قام الباحثين بإعداد قوائم للاستقصاء كأداة لجمع البيانات من خلال تيسر للباحثين مقابلتهم و بما يساعد في اختبار فرض البحث، بحيث تضمنت أبعاد البحث كما يلي:

- المتغير المستقل: الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي: (7) عبارات.

المتغير التابع: انطباعات المعنيين: (3) عبارات وقد اعتمد الباحثين في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء وقد قام بإعداد القائمة في شكل عبارات واستقصاءات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضه، حيث قام الباحثين بتوزيع الاستمارات على 350 مفردة وهو أكبر من حجم عينة الدراسة (279) مفردة وحتى يضمنوا أن عدد الإستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي لن

تكون أقل من (279) ومن ثم فإن حجم العينة يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً. كما قام الباحثين بتحليل واستخلاص النتائج من خلال فحص هذه الاستثمارات كل على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستثمارات الغير صالحة، لتحيزها الواضح، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (288) استثماراً أي بنسبة (82.3%) من الاستثمارات الموزعة وعددها (350) استثماراً استقصاء كما يلي:

### جدول (1) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	350	62	288
النسبة	100	17.7	82.3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تفريغ البيانات الواردة بقوائم الاستقصاء المستلمة:

بعد تجميع استثمارات الاستقصاء ومراجعتها، قام الباحثين بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحي طبقاً لمقياس ليكرت المتدرج الخماسي والذي يتيح للأفراد توضيح مدى اتفاقهم او عدم اتفاقهم بشكل أكثر دقة، وذلك كما في الجدول التالي:

### جدول (2) مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

مدي الموافقة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً
درجة الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثامنا: دراسة الحالة والتحليل الاحصائي

تأسست الشركة القابضة مصر للطيران في مايو 1932، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم. وتطورت الشركة خلال العقود الماضية، وانضمت الشركة إلى شبكة تحالف ستار "ستار أليانس" وهو أكبر تحالف لشركات الطيران في العالم، حتى تقدم لعملائها نقاط اتصال أفضل وسفر أكثر راحة، وتعتبر شركة الطيران الوحيدة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط التي تعتبر جزءاً من هذه الشبكة. ومن ناحية اختار الباحثان الشركة القابضة مصر للطيران محل البحث والدراسة، لكونها منظمة خدمية تتعامل مع قطاعات واسعة في المجتمع وأن أداءها لهذه الخدمات يتطلب منها التعامل مع جمهورها المتنوع تحقيقاً للخدمات المقدمة بالشكل الصحيح وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة وضماناً لحصول كافة الأطراف ذات العلاقة على الخدمات المناسبة من أجل المساهمة بارتقاء النظام الذي ينعكس بشكل مباشر على مسيرة التنمية الاقتصادية والبشرية المستدامة للدولة إذ تعد الشركة القابضة مصر للطيران ذات أهمية قصوى للنشاط التجاري والاقتصادي والتنموي في جمهورية مصر العربية، والتي تتعرض باستمرار إلى التغييرات التكنولوجية والاضطرابات الرقمية والمنافسة الشرسة، والتي تتطلب التجديد والإبداع في الاستجابة لهذه التغييرات، بما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأمن الاقتصادي للدولة.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثين بوضع فرض وتم اختبار مدى صحته، حيث قام الباحثين بأعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس من الدراسات السابقة بعد ادخال التعديلات عليها وعرضها على مجموعة من المحكمين وتعديلها في ضوء آرائهم على بعض العبارات من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل عليها بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وطبيعة البحث.

## الاساليب الاحصائية المستخدمة:

وقد استعان الباحثين بعض الاساليب الاحصائية الواردة بحزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصارا باسم (SPSS) بتطبيق الاساليب التالية:

- معامل الفا كرو نباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الاتساق الداخلي Internal consistency.
- الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
- اختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطى Linear Regression Model.

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحثين باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط لسبيرمان Spearman، ومعامل ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

■ معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحثين بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (3) معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي	7	.915
المتغير التابع انطباعات المعنيين	3	.884

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد الدراسة، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد الدراسة .
- وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحثين بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

#### ▪ قياس الاتساق الداخلي: Internal consistency

قام الباحثين بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي :

أولا معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي كما في الجدول التالي:

**جدول (4) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي**

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	استراتيجية الشركة التنافسية تعتمد على الرقمية.	.759**	.000	يوجد صدق
2	مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين يدعمون الاستراتيجية الرقمية.	.816**	.000	يوجد صدق
3	القادة بالشركة مناسبون لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	.855**	.000	يوجد صدق
4	يوجد استثمار في التعليم والتدريب على التكنولوجيات الرقمية في جميع المستويات التنظيمية.	.773**	.000	يوجد صدق
5	الرؤية الرقمية يتم نقلها بوضوح داخليًا	.835**	.000	يوجد صدق

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

م	وصف	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
6	يتم تحمل مخاطر محسوبة من أجل تمكين الابتكار.	.813**	.000
7	يتم اعطاء الأولوية لتجربة العملاء الشاملة.	.794**	.000

\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.759:0.855) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثانياً معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع انطباعات المعنيين:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات التميز المؤسسي كما في الجدول التالي:

جدول (5) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع انطباعات المعنيين

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المتعلقة بانطباعات المعنيين ونتائج الأداء ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	.862**	.000	يوجد صدق
2	تقوم الشركة بتحقيق نتائج ذات اتجاهات إيجابية أو	.888**	.000	يوجد

أداء ريادي مستدام.			
3	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المرتبطة بوضوح برسالة ورؤية واستراتيجية الشركة ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	0.894**	0.000
	يوجد صدق		

**\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01**

**المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.**

**أكدت نتائج الجدول السابق على:**

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع انطباعات المعنيين حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.862: 0.894) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير التابع التميز المؤسسي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

(أ) التحليل الوصفي الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي:

- للإجابة عن التساؤل الأول للبحث ما هو مستوى الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعدها الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار " T-Test"، والتوزيع التكراري لعناصره كما يلي:
- توصيف الآراء حول عبارات بعد الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي:

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

قام الباحثين بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي  
كما في الجدول التالي :

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لعبارات الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	استراتيجية الشركة التنافسية تعتمد على الرقمية.	3.61	1.181	.33	8.832	.000
2	مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين يدعمون الاستراتيجية الرقمية.	4.07	.980	.24	18.456	.000
3	القادة بالشركة مناسبون لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	3.73	1.169	.31	10.633	.000
4	يوجد استثمار في التعليم والتدريب على التكنولوجيات الرقمية في جميع المستويات التنظيمية.	3.50	1.148	.33	7.342	.000
5	الرؤية الرقمية يتم نقلها بوضوح داخليًا وخارجيًا.	3.28	1.190	.36	4.012	.000
6	مخاطر محسوبة يتم تحملها من أجل تمكين الابتكار.	3.33	1.178	.35	4.804	.000
7	يتم اعطاء الأولوية لتجربة العملاء الشاملة.	3.44	1.167	.34	6.461	.000
	بُعد الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي	3.56	.93365	.26	10.305	.000

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.**

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:
  - متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقضي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.
  - الانحراف المعياري تراوح من (0.93365 : 1.190) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
  - معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
  - يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُعد الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.
- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي:
 

**جدول (7) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الثقافة الداعمة للتحويل**

**الرقمي**

م	العبارات	الاختيار					التكرار
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	محايد	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق تماماً	النسبة
1	استراتيجية الشركة التنافسية	70	116	40	45	17	التكرار

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

24.3	40.3	13.9	15.6	5.9	النسبة	تعتمد على الرقمية.	
110	118	36	17	7	التكرار	مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين يدعمون الاستراتيجية الرقمية.	2
38.2	41.0	12.5	5.9	2.4	النسبة		
87	104	44	39	14	التكرار	القادة بالشركة مناسبون لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	3
30.2	36.1	15.3	13.5	4.9	النسبة		
49	131	40	50	18	التكرار	يوجد استثمار في التعليم والتدريب على التكنولوجيات الرقمية في جميع المستويات التنظيمية.	4
17.0	45.5	13.9	17.4	6.3	النسبة		
38	119	39	70	22	التكرار	الرؤية الرقمية يتم نقلها بوضوح داخليًا وخارجيًا.	5
13.2	41.3	13.5	24.3	7.6	النسبة		
36	131	38	59	24	التكرار	مخاطر محسوبة يتم تحملها من أجل تمكين الابتكار.	6
12.5	45.5	13.2	20.5	8.3	النسبة		
50	117	53	47	21	التكرار	يتم اعطاء الأولوية لتجربة العملاء الشاملة.	7
17.4	40.6	18.4	16.3	7.3	النسبة		
440	836	290	327	123	التكرار	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي	
21.83	41.47	14.38	16.22	6.10	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

▪ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الثقافة الداعمة للتحول الرقمي ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (22.32%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (14.38%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (63.29%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعد الثقافة الداعمة للتحول الرقمي يُمكن الإجابة عن التساؤل الأول للبحث: حيث حقق متغير الثقافة الداعمة للتحول الرقمي ادراكا متوسطا لدى عينة البحث، وهو ما لوحظ من خلال الوسط الحسابي (3.56)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثين أن هناك اتجاه إيجابي متوسط وموافقة من قبل المستقضي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (63.29%) من حجم المجتمع.

#### (ب) التحليل الوصفي لعناصر بعد انطباعات المعنيين:

للإجابة عن التساؤل الثاني للبحث ما هو مستوى تحقق بعد تميز انطباعات المعنيين من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعده انطباعات المعنيين وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار " T-Test"، والتوزيع التكراري لعناصر هذه الابعاد وكانت النتائج كما يلي:

#### ■ توصيف الآراء حول عبارات بعد انطباعات المعنيين:

قام الباحثين بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد انطباعات المعنيين كما في الجدول التالي :

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد انطباعات المعنيين

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المتعلقة بانطباعات المعنيين ونتائج الأداء ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	3.76	.956	.25	13.494	.000
2	تقوم الشركة بتحقيق نتائج ذات اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام.	3.79	.906	.24	14.831	.000
3	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المرتبطة بوضوح برسالة ورؤية واستراتيجية الشركة ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	3.82	.955	.25	14.617	.000
	بُعد انطباعات المعنيين	3.79	.84618	.22	15.877	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:
- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقضي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.84618: .956). وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.

- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُد انطباعات المعنيين بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.
- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد انطباعات المعنيين:

### جدول (9) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد انطباعات المعنيين

م	العبارات	الاختيار				
		التكرار	لا	لا	محايد	أوافق
1	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المتعلقة بانطباعات المعنيين ونتائج الأداء ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	التكرار	9	10	90	111
		النسبة	3.1	3.5	31.3	38.5
2	تقوم الشركة بتحقيق نتائج ذات اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام.	التكرار	5	15	79	125
		النسبة	1.7	5.2	27.4	43.4

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

73	120	74	13	8	التكرار	تقوم الشركة بتحديد مجموعة من النتائج المرتبطة برسالة ورؤية واستراتيجية الشركة ومراجعة وتحسين هذه النتائج باستمرار.	3
25.3	41.7	25.7	4.5	2.8	النسبة		
20					التكرار	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد انطباعات المعنيين	
5	356	243	38	22			
23.73	41.20	28.13		2.55	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من إجمالي الاجابات حول عبارات بعد انطباعات المعنيين ان نسبة (لا أوافق تماماً ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (6.94%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (28.13%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تماماً) تمثلت في (64.93%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعده انطباعات المعنيين يُمكن الإجابة عن التساؤل الثاني للبحث: حيث حقق متغير انطباعات المعنيين ادراكا مرتفعا لدى عينة البحث، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.79)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثين أن هناك اتجاه

إيجابي وموافقة من قبل المستقصي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (64.93%) من حجم المجتمع.

(ج) نتائج تحليل الارتباط واختبار الفروض لمتغيرات البحث:

اعتمد الباحثين عند صياغة فروض الدراسة الي تساؤلات الدراسة وتم صياغة فروض الدراسة في صورة العدم، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة. ومن ثم للإجابة عن التساؤل الثالث للبحث ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى تطبيق الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي ومستوى انطباعات المعنيين الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإجراء تحليل معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة، كما قام الباحثين بتطبيق تحليل نموذج الانحدار الخطي Linear Regression Model لتحديد العلاقة بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة.

(أولاً) نتائج تحليل الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي والمتغير التابع (انطباعات المعنيين):

- قام الباحثين بعمل تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين المتغير المستقل (الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي) والمتغير التابع (انطباعات المعنيين) بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة كما يلي:

جدول (10) نتائج مصفوفة الارتباط بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي  
وانطباعات المعنيين

الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي	العلاقة بين المتغيرات	
.737**	Pearson Correlation	انطباعات المعنيين
.000	Sig. (2-tailed)	
288	N	

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01 .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي، انطباعات المعنيين)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

(ثانيا) تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط لفرض البحث:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي والمتغير التابع انطباعات المعنيين بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران محل الدراسة والبحث. وحسباً على النتائج التالية:

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار البسيط

Regression Weights					
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
.543	.0001	10.570	.133	1.409	الثابت
	.0001	18.474	.036	.668	الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لبعء الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm$  1.96)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله علاقة ذات دلالة احصائية على (انطباعات المعنيين).

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين.
- قيمة الانحراف المعياري لبعء المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.422) أي أن المتغير المستقل (الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي) يفسر (0.543) من التغير الكلي في المتغير التابع (انطباعات المعنيين)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يُمكن الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث: تم رفض العدم وقبول الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي والمتغير التابع انطباعات المعنيين بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة.

## تاسعا: نتائج وتوصيات الدراسة:

وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها الباحثين، في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثين عدداً من التوصيات والمقترحات، وذلك كما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة:

كشفت نتائج اختبار فرض البحث الي أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي والمتغير التابع انطباعات المعنيين، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.

كما كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث بان الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث، لديها مستوى متوسطا من تطبيق متغير الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي، وهو ما لم يكن على المستوى المأمول والمتوقع. في حين كشفت النتائج أيضا بان الشركة لديها مستوى مرتفع من تحقق متغير انطباعات المعنيين وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".

### ■ اهم الملاحظات على تحليل وتقييم نتائج الدراسة

يري الباحثين من خلال تحليل وتقييم نتائج الدراسة ان الجانب الثقافي يفتقر إلى الدعم الكافي من الادارة العليا، ما يشير إلى أن الشركة ليس لديها منهج داعم وتمكيني تجاه التكنولوجيا الرقمية من وجهة النظر الثقافية. ونظرا لأن الثقافة الداعمة يمكن أن تشكل مشكلة رئيسية في تبني وتنفيذ التحويل الرقمي، فان تحقيق النتائج المرجوة من هذا التحويل، يعتمد على ما إذا كانت المتطلبات الثقافية للتحويل

## تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

الرقمي متوافقة مع الثقافة الحالية أو ما إذا كان يمكن تغيير الثقافة الحالية للامتثال لهذه المتطلبات. كما أوضحت النتائج أن إدارة الشركة تهتم بتقييم انطباعات المعنيين الرئيسيين لتعديل خططها وعملياتها من أجل تلبية هذه الانطباعات، وأنها تستخدم نتائج انطباعات رأي المعنيين الرئيسيين لتبقى مطلعة وللتأثير على توجه الشركة وتنفيذ استراتيجيتها بكل جدارة.

وبذلك توصل الباحثين الي تحديد العلاقة بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والعوامل الثقافية التي تؤثر على التحويل الرقمي، والتأكيد على أن المنظمات التي أنشئت قبل التحويل الرقمي ينبغي عليها أن تكيف ثقافتها التنظيمية مع التحويل الرقمي لأن ثقافة المؤسسات وتركيزها على المستقبل هو ما يلعب دورا محوريا في مواكبة العالم الرقمي. وعليها أن تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد العوامل الثقافية التي يجب تغييرها لدعم وتشجيع أساليب العمل الجديدة القائمة على التكنولوجيا الرقمية.

### ثانيا: توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم وبناء على نتائج الدراسة قام الباحثين بصياغة مجموعة من التوصيات للقادة بشركة مصر للطيران سعياً لتحسين جوانب القصور من خلال التوصيات التالية:

- يوصي الباحثين متخذي القرار وصناع السياسات بشركة مصر للطيران بالإهتمام بخلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق مبدأ الابتكار وتطوير الكفاءات

- 
- 
- التنظيمية، وتشكيل منهجية متميزة كثقافة للتنظيم تسهم في صنع النجاح المستدام للمنظمة مما يسهل من عملية اعتماد التطبيقات التكنولوجية.
- يوصي الباحثين متخذي القرار وصناع السياسات بشركة مصر للطيران بأهمية ضرورة اكتساب الأفراد إلى مهارات القدرة على التعامل مع التكنولوجيا، تطوير ثقافة البيانات، استنادا إلى نهج متكامل لإدارة البيانات. بناء العقلية الرقمية المتميزة. ووضع خطة لتطوير الكفاءات والقدرات وتنميتها رقميا، وتحسين محور الأمية الرقمية لجعلها قوة دافعة لنجاح الأعمال.
- يوصي الباحثين متخذي القرار وصناع السياسات بشركة مصر للطيران بأهمية تعميق الوعي لدى العاملين في شركة مصر للطيران بأن التحول الرقمي لن يلغي أو يستغني عن الخبرات التي يتمتع بها العاملين الحاليين، بل هم الأساس في عملية التحول الرقمي، وذلك للحصول على دعم وقبول الموظفين لهذا التحول والمشاركة في عملية التغيير، حيث يتطلب مثل هذا التحول المهم بشكل حاسم، دعم جميع الموظفين.
- يوصي الباحثين متخذي القرار وصناع السياسات بشركة مصر للطيران بأهمية إدراك أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها. وأيضا استخدام النتائج المحققة، لتحديد مدى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحسين السياسات والأولويات التنظيمية لتحقيق مصالح جميع المعنيين.

### ثالثا: توصيات للبحوث المستقبلية:

إن هذا البحث يؤكد على أهمية تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الثقافة الداعمة للتحول الرقمي وانطباعات المعنيين، كما ساهم في تعزيز المعرفة العلمية حول العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحول الرقمي وانطباعات المعنيين، ويوصي

تحليل العلاقة بين الثقافة الداعمة للتحويل الرقمي وانطباعات المعنيين: دراسة حالة الشركة  
القابضة مصر للطيران

---

---

الباحثين بعمل المزيد من الأبحاث في هذا المجال وذلك بتوسيع أبحاث المستقبل في المزيد من المجالات والقطاعات لتحسين الفهم لدى المنظمات والباحثين حول هذا الموضوع المهم. ومن المهم أن يستمر العمل على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

عاشرا: قائمة المراجع

- Bansal, P., et al. (2018). "Sustainable entrepreneurship: Opportunities and challenges." *Academy of Management Perspectives*, 32(2), 212-227.
- Berman, S. L., et al. (2019). "The role of stakeholders in achieving sustainability and corporate social responsibility: Trade-offs and implications." *Journal of Business Research*, 98, 52-62.
- Berghaus, S., Back, A., & Kaltenrieder, B. (2017). *Digital Maturity and Transformation Report 2017*. Switzerland: Universität St.Gallen. Retrieved from [www.crosswalk.ch/dmcheck](http://www.crosswalk.ch/dmcheck)
- Buvat, J., Crummenerl, C., Kar, K., Solis, B., El Aouf, H., Aboud, C., & Sengupta, A. (2017). *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*. Capgemini. Retrieved April 21, 2020, from [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti\\_digitalculture\\_report.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti_digitalculture_report.pdf)
- Bounfour, A. (2015). *Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Acceluction*. New York: Springer.
- Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). **Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider** <https://doi.org/10.1016/j.jsis>. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Eromafuru, E. (2013). **Building and sustaining supportive organizational culture through innovative and strategic leadership**. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11), 130–137. Retrieved from [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_11\\_June\\_2013](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_11_June_2013)
- Elvington, S. (Ed.). (2017). **Evolving Leadership for the Digital Age**, *Leadership & Management*. Retrieved July 18,

- 
- 
- 2020, from <https://blogs.oracle.com/sandy/evolving-leadership-for-the-digitalage>
- EFQM. (2020). *The EFQM 2020 Model*. Retrieved May 20, 2020, from [efqm.org](http://efqm.org), European Foundation for Quality Management: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-yourfree-short-copy-of-the-efqm-model/>
  - Freeman et al., 2010 R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmer, S. de Colle **Stakeholder Theory: The State of the Art** Cambridge University Press., Cambridge (2010)
  - Fitzgerald, , M., Kruschwitz,, N., & Bonnet,, D. (2014). and Welch, M. (). **Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative**. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1.
  - Giovanelli, S. E. (2019). **Online representation of culinary heritage in Turkey in the context of cultural policies**. In Handbook of research on examining cultural policies through digital communication (pp. 31–54). Hersheys PA: IGI Global.
  - Gill, M., & Van boskirk , S. (2016). *Forrester's Digital Maturity Model 4.0*. Cambridge, Massachusetts. . Retrieved Dec 21, 2020, from Forrester's : <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s-Digital-Maturity-Model-4.0.pdf>
  - Hartl, E., & Hess, T. (2017). **The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study**. 23rd Americas Conference on Information Systems. Boston, USA.
  - Hemerling , J., Kilmann, J., Danoesastro , M., Stutts , L., & Cailin , A. (2018). **It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture**. Retrieved May 13, 2020, from BCG The Boston Consulting Group, Inc.: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
  - Iribarne Patrick and Verdoux Stéphane (2020), **EFQM 2020: Le grand guide de la mise en œuvre**, Afnor Edition, France;
  - Jacobi , R., & Brenner, E. (2017). **How Large Corporations Survive Digitalization**. In C. Linnhoff-Popien, R. Schneider, & M. (. Zaddach, Digital Marketplaces Unleashed (pp. 83-97). Berlin, Heidelberg: Springer.
- 
-

- 
- 
- Jain, S., et al. (2019). "Stakeholder engagement and sustainability reporting: The role of social media." Journal of Business Research, 98, 365-376.
  - Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). "How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability". Sustainability 12, no.15 :6198. doi:https://doi.org/10.3390/su12156198
  - Jesper, H., & Sandy, S. (2017). "How large organizations can reach a higher level of digital maturity", Industrial and Management Engineering, master's level. Luleå: Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
  - Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). **Aligning the Organization for Its Digital Future** pp. 1-28. Retrieved July 11, 2020, from MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Aligning%20Digital%20Future.pdf>
  - Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. **The 2015 Digital Business Global Executive Study and Research Project**. Retrieved May 18, 2020, from MIT Sloan Management Review and Deloitte.: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
  - Klara Marie Gremme (2019) **Comprehending Digital Maturity - Developing a Maturity Model to Guide Digital Business Transformation**, master thesis, Hochschulbibliothek HWR Berlin, urn:nbn:de:kobv:b721-opus4-14947
  - Kreander, N., et al. (2018). "Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us." Journal of Management, 44(6), 2273-2309.
  - Kukkula, L., Mihalydeak, S., Pulliainen, J., Sormaala, M.J., & Unonius, H. (2009). **Stakeholder Perceptions of Strategic Changes at HUS MBA Business Project Report**.
  - Lasrado, F. (2018). *Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse*
- 
-

- 
- Organizations.* (eBook): Springer Cham.  
doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-70075-5>
- Longmuir, R., Iosune, A., Maria, A., Vinciane, B., Patricia, B., Isra'a, M., . . . Alexis, W. (2020). *The New EFQM Model*. Retrieved Jan 3, 2020, from [efqm.org](http://efqm.org):  
<https://www.efqm.org/efqm-model>
  - Liu, K., et al. (2021). "Sustainable entrepreneurship and digital innovation: A review and research agenda." *Journal of Business Research*, 135, 342-351.
  - Mitson, R., & Weber, M. (2023). **Understanding Stakeholder Feedback in Digital Contexts.** *International Journal Of Communication*, 17, 21. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/19657/4256>
  - Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). **Digital Transformation Strategies.** *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599015-0401-5>
  - Narullia, Dwi & Muhammad, Muhammad & Purnamasari, Fitri & Palil, Mohd. (2020). **Stakeholder's Perception of Company and CSR Actions (Analysis of Company Website Media Richness).** Doi:10.2991/aebmr.k.200812.028.
  - Ostroff, Chloe; Barcellos, Bailey; and Abhari, Kaveh, "Digital Culture, neither Strategy nor Technology, Drives Digital Transformation" (2020). AMCIS 2020 TREOs. 10. [https://aisel.aisnet.org/treos\\_amcis2020/10](https://aisel.aisnet.org/treos_amcis2020/10)
  - Oswald, G., & Kleinemeier, M. (2017). **Shaping the digital Enterprise.** Springer, Cham.
  - Phan Y LAN (2021) **Corporate Culture's Role on Digital Transformation, Lesson Learnt for Vietnam Businesses** *Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021)*
  - Roman , T. (2019). **Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature.** Department of Management, Faculty of Business and Economics, Mendel
-

---

---

University To link to this article:, 67(6), 1673–1687.  
doi:https://doi.org/10.11118/actaun2019

- Schlaepfer, R., Von , R. K., Koch, M., & Merkofer, P. (2017). **Digital future readiness - How do companies prepare for the opportunities and challenges of digitalisation?** Retrieved Jan 6, 2020, from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cip-en-swiss-transformation.pdf>
- Sebastien , G. 2019 **Digital Technology, Digital Culture and the metric/ nonmetric distinction. Technological Forecasting and Social Change**, 145, (55-61).
- Schrieberg, E. (2018). **The key to successful digital transformation: Company culture.** Retrieved Jan 18, 2020, from toolbox.com: <https://www.toolbox.com/hr/culture/articles/the-key-to-successful-digital-transformation-company-culture/>
- Rudito, P., & Sinaga, M. (2017). **Digital Mastery, Building Digital Leadership to Win the Era of Disruption.** Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Shepherd, D. A., et al. (2020). "Sustainability, stakeholder governance, and entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105-119.
- S
- Syed , M. A. (2019 ). **Digital Transformation Framework: Excellence of Things (EoT) For Business Excellence** PhD/ DBA. Montana: Apollos University Dissertation 1, no. 1 at. doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35117.33760>
- Tanguy , C., Jay , S., & Paul , W. (2015). **Raising your digital quotient.** Retrieved Jan 13, 2020, from Mckinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>
- Vial, G. (2019). **Understanding digital transformation: A review and research agenda.** *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 28, Issue 2. , 118-144. doi:https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). **Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process**

**of strategic renewal.** Long Range Planning, 52, 326–349.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). **Digital Transformation: A Roadmap for Billion–Dollar Organizations.** MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1–68. Retrieved Jan 16, 2020, from capgemini.com: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)
- Waddock, S., et al. (2015). "**Building a better world: The benefits of corporate social responsibility.**" The International Journal of Management Education, 13(3), 287-297.
- Zahra, S. A., et al. (2019). "**Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead.**" Academy of Ma