

**تأثير الانموذج التنظيمي في الشغف الرقمي دراسة تطبيقية
في قطاع المصارف العراقية الخاصة**

**سارة ابراهيم راشد الشمري
أ.د قيس ابراهيم حسين الزيدي
كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية**

The Impact of Organizational Model in Digital
An Applied Study in the Iraqi Private Banking
Sector

تأثير الامتدج التنظيمي في الشغف الرقمي دراسة تطبيقية في قطاع
المصارف العراقية الخاصة

Sara Ibrahim Rashid Al-Shammari*
Prof. Dr. Qais Ibrahim Hussein Al-Zayd
College of Administration and Economics - Iraqi
University

سارة ابراهيم راشد الشمري*
أ.د. قيس ابراهيم حسين الزبيدي
كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2026/06/01
Received: 11/05/2025

تاريخ القبول: 2025/05/27
Accepted: 27/05/2025

تاريخ الاستلام: 2025/05/11
Published: 01/06/2026

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة تأثير الامتدج التنظيمي وابعاده (القيم ، المعتقدات، الافتراضات ، الحقائق، المعايير) في الشغف الرقمي في المصارف العراقية الاهلية الموجودة في بغداد المتمثلة بـ (مصرف بغداد، مصرف الطيف الاسلامي، مصرف المستشار الاسلامي، مصرف الجنوب ، مصرف جيهان) وتم اختيار المصارف السابقة بصوة قصدية تبعاً للمعايير ومن اهمها التطور التقني والاداري والرقمي والهيكلي التنظيمي والموارد البشرية وغيرها وتمثلت عينة الدراسة بـ(اختيار عدد من مديري المصارف وقسامها) حيث تم توزيع (120) استمارة استبيان حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كقياس رئيس وتم استخدام بعض الاساليب الاحصائية للبرامج الجاهزة (SPSS& AMOS&, Fuzzy Logic) وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات واهمها : أسبقية المتغيرات اعتماداً على الاهمية النسبية حيث كانت على التوالي (الامتدج التنظيمي، الشغف الرقمي) وبينت نتائج الدراسة بوجود تأثير الامتدج التنظيمي في الشغف الرقمي ، استنتجت الدراسة ايضاً ان الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الابتكار وتزيد من الشغف الرقمي لدى الموظفين حيث ان الهياكل التنظيمية التقليدية قد تعوق الابداع وتقلل من الحماس للتقنيات الحديثة .
الكلمات المفتاحية : الامتدج التنظيمي، الشغف الرقمي ، الثقافة التنظيمية

Abstract:

The current study aimed to investigate the impact of the organizational model and its dimensions (values, beliefs, assumptions, facts, standards) on digital passion in the private banks located in Baghdad, represented by Baghdad Bank, Al-Tayf Islamic Bank, Al-Mustashar Islamic Bank, Al-Janoob Bank, and Jihan Bank. These banks were

بحث مستل من رسالة ماجستير

purposefully selected based on criteria such as technological, managerial, digital development, organizational structure, human resources, and others. The study sample consisted of a selection of bank managers and their departments, where 120 questionnaires were distributed. The current study relied on the questionnaire as a primary measurement tool and utilized some statistical methods using software programs (Fuzzy Logic & AMOS&SPSS). The study reached several conclusions, the most important of which were the prioritization of variables based on relative importance, which were, in order: organizational model and digital passion. The results indicated that there is an impact of the organizational model on digital passion. The study also concluded that flexible organizational structures encourage innovation and increase digital passion among employees, while traditional organizational structures may hinder creativity and reduce enthusiasm for modern technologies.

Keywords: organizational paradigm, digital passion, organizational culture

المقدمة :

يُعد النموذج التنظيمي إطاراً حيوياً لفهم وتوجيه سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات. يهدف هذا النموذج إلى تنظيم العمليات والموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، معتمداً على مبادئ تحدد توزيع السلطة وتنسيق الأنشطة. في ظل التطورات السريعة في البيئة الرقمية، يبرز الشغف الرقمي كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية. الشغف الرقمي يعكس الحماس والالتزام الذي يظهره الأفراد تجاه التقنيات الرقمية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمات. تشير الأدبيات إلى أن النموذج التنظيمي يتضمن مجموعة من الافتراضات والمعتقدات التي تشكل الثقافة داخل المنظمة، وهو ما ينعكس في سلوك الأفراد وقراراتهم. رغم الاهتمام المتزايد من الأكاديميين والممارسين بدراسة الثقافة التنظيمية والشغف الرقمي، لا تزال هناك فجوات نظرية، مما يستدعي ضرورة فهم العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي بشكل أعمق. الأبحاث تُظهر إن الشغف الرقمي يرتبط إيجابياً بالثقة بالنفس والدافعية للتعلم، مما يعزز قدرة الأفراد على تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، لذا، يُعتبر خصص تأثير النموذج التنظيمي على الشغف الرقمي أمراً حيوياً لفهم كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح المؤسسي في عصر التحول الرقمي. يتناول البحث تأثير النموذج التنظيمي على الشغف الرقمي وتأثيرها المتبادل في سياق الثقافة التنظيمية. يُعرف النموذج التنظيمي بأنه مجموعة من الافتراضات والمعتقدات التي تشكل الثقافة داخل المنظمة، مما يعزز الانسجام بين ممارساتها وبيئتها، تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشغف الرقمي والثقة بالنفس، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تُظهر الدراسة أهمية تطوير نماذج تنظيمية جديدة تتماشى مع التحولات الرقمية السريعة، حيث تعاني العديد من المنظمات من نقص الشغف الرقمي بين موظفيها، مما يجد من قدرتها على الاستفادة من الفرص التي توفرها التقنيات الحديثة، تتضمن الدراسة أهدافاً متعددة، منها تحليل تأثير النموذج التنظيمي على الشغف الرقمي، وتقديم توصيات لتحسين نماذج التنظيم، واستكشاف العوامل التي تعزز الشغف الرقمي بين العاملين. تُستخدم تقنيات التحليل الإحصائي، بما في ذلك SPSS والمنطق المصنوع، لتحديد العلاقات بين المتغيرات وتحليل البيانات بدقة. يُعتبر هذا البحث ضرورياً لفهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يساهم في تقديم رؤى عملية حول تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التفاعل بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي. (Wrede2020:25)

ومن أجل تحقيق الأهداف التي سبق ذكرها تم تقسيم الدراسة الحالية على النحو الآتي :

المحور الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث : تتكون من

1. مشكلة البحث :

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل، يُعتبر الشغف الرقمي من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء المنظمات وابتكارها، يواجه القطاع المصرفي اليوم تحديات كبيرة تتعلق بكيفية دمج النموذج التنظيمي مع الشغف الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية، تتطلب هذه التحديات التكيف مع الأدوات الرقمية التي تقدم حلولاً مبتكرة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تفسر كيفية تحقيق توازن بين الابتكار والاستدامة في استخدام النموذج التنظيمي ضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بالشغف الرقمي، تتجلى مشكلة البحث في دراسة تأثير النموذج التنظيمي على الشغف الرقمي، وما إذا كان الشغف الرقمي يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في تعزيز هذا التأثير داخل المنظمات، تبرز أهمية هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير النموذج التنظيمي على أداء المؤسسات، حيث تُعتبر العلاقة بينها محورية لتحقيق النجاح في ظل التحولات الرقمية السريعة، (Mishra,2023:95) تشير الأدبيات إلى أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها بسبب عدم توافق النماذج التنظيمية التقليدية مع التحولات الرقمية الحديثة، إن ضعف الشغف الرقمي بين العاملين

قد يؤدي إلى تراجع قدرتهم على الابتكار وتبني التقنيات الجديدة، مما يعيق قدرة المنظمات على الاستفادة من الفرص المتاحة، لذا فإن جوهر مشكلة البحث تتمثل في تحديد طبيعة المتغيرات والأبعاد الخاصة بها، والتي تمثل الأركان الرئيسية للظاهرة التنظيمية في المصارف المعنية. تشمل الأسئلة الأساسية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

التساؤل الأول: ما هي مفاهيم متغير النموذج التنظيمي؟

التساؤل الثاني: ما هي الأركان الرئيسية للشغف الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي؟

التساؤل الثالث: ما هي الآثار السلوكية لظاهرة الشغف من قبل العاملين تجاه استخدام وتطبيق الثقافة الحديثة؟

من خلال استكشاف هذه الأسئلة، تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي، وتحليل كيف يمكن للشغف الرقمي ان يعزز من تأثير النموذج التنظيمي على الأداء المؤسسي في ظل التحديات الراهنة.

2. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تأثير النموذج التنظيمي على الشغف الرقمي من خلال النقاط التالية:

أ. تعزيز الابتكار: يُساهم الشغف الرقمي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل.

ب. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال دمج النموذج التنظيمي مع الشغف الرقمي، يمكن تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات.

ج. توفير رؤى استراتيجية: يساعد البحث في تحليل كيفية تأثير النموذج التنظيمي على فعالية الشغف الرقمي، مما يقدم رؤى استراتيجية للمديرين حول كيفية تعزيز هذا الشغف لتحقيق نتائج أفضل.

د. فتح آفاق بحثية جديدة: يُعد البحث خطوة نحو فتح آفاق جديدة في الدراسات المتعلقة بالشغف الرقمي، مما يساهم في الانتقال من الأداء التقليدي إلى أساليب أكثر ملاءمة لمتطلبات السوق المعاصر. (Wrede2020:30)

هـ. تطبيق تقنيات التحليل المتقدمة: من المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة أدوات واستراتيجيات تعتمد على استخدام الوسائل الإحصائية المتقدمة، بما في ذلك تقنية المنطق المضطرب، مما يساعد على الكشف عن النقاط الغامضة في العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي.

و. تعزيز التكيف مع التغيرات التكنولوجية: يُعزز البحث من فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التفاعل بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي، مما يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

من خلال هذه العناصر، يُبرز البحث أهمية فهم العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي كعامل محوري لتحقيق النجاح في بيئات العمل الحديثة.

3. أهداف البحث:

أ. تحليل تأثير النموذج التنظيمي: دراسة كيفية تأثير النموذج التنظيمي على تعزيز الشغف الرقمي داخل المنظمات، وفهم كيفية تشكيل هذا التأثير على تجربة الأفراد. (Wheelan,2020:20)

ب. تحديد العوامل المؤثرة: استكشاف العوامل التي تساهم في تعزيز الشغف الرقمي بين العاملين، وكيفية تأثير هذه العوامل على الابتكار والأداء المؤسسي.

ج. تقييم الفجوة بين الشغف الرقمي والاستدامة: معالجة الفجوة في الأدبيات المتعلقة بالتوازن بين التحديات التي يولدها الشغف الرقمي والتوجه نحو الاستدامة والابتكار.

د. تقديم توصيات عملية: تقديم توصيات للمنظمات حول كيفية تحسين نماذجها التنظيمية لزيادة فعالية الشغف الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

هـ. بناء إطار فكري: تطوير إطار فكري يعزز من فهم العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي، ويساعد في توجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال.

و. تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية: دراسة التأثيرات المحتملة للشغف الرقمي على الأداء والابتكار، مع الإشارة إلى التحديات مثل أمن البيانات والخصوصية.

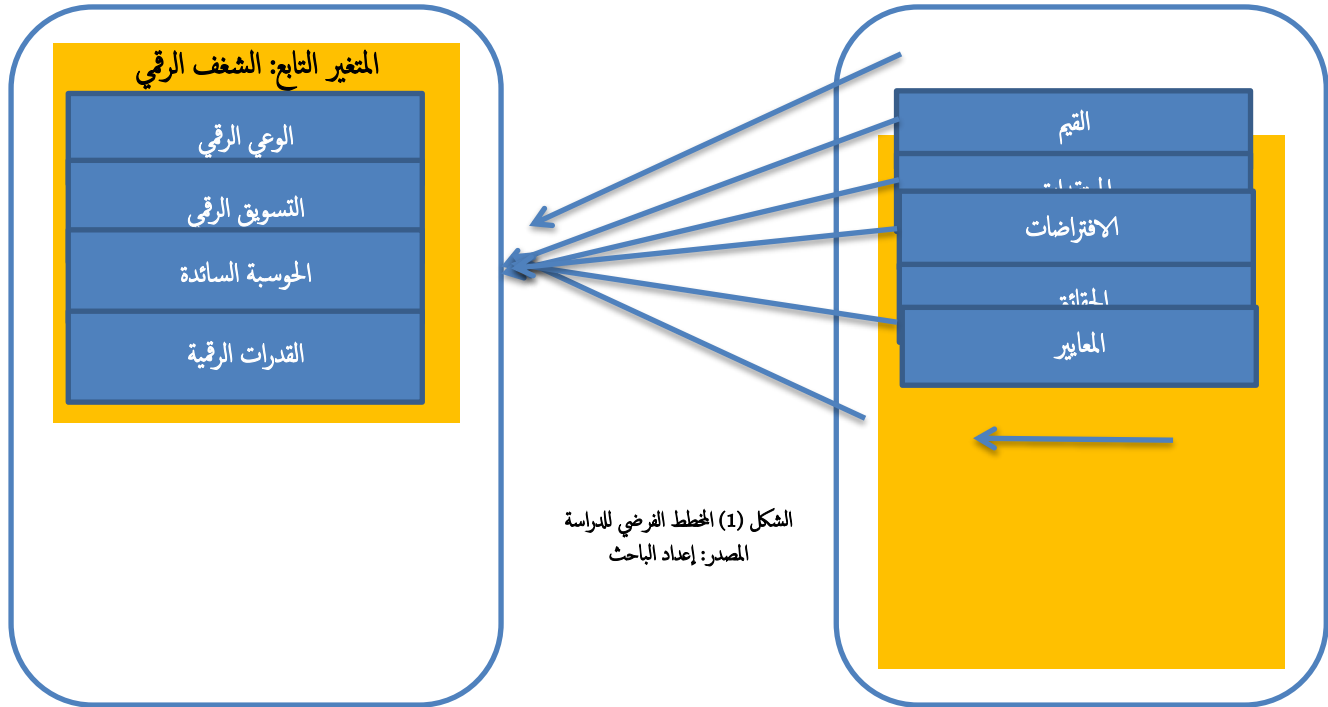
ز. استكشاف استخدام التقنيات الرقمية: فحص كيفية استخدام التقنيات الرقمية، مثل البيانات الكبيرة وإنترنت الأشياء، لتعزيز الشغف الرقمي وزيادة فعالية العمليات داخل المنظمات.

ح. تحليل تأثير الشغف الرقمي على الاستدامة: قياس مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الشغف الرقمي وتحقيق أهداف الاستدامة.

ط. من خلال هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشغف الرقمي في ظل التحولات التكنولوجية الراهنة.

3. مخطط البحث

يتم تصميم مخطط الدراسة الافتراضي على وفق ما جاء من مسح للناتج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.



5. فرضية الدراسة :

لتحقيق اهداف الدراسة يتم الاعتماد على الفرضية الآتية :
في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :
أ.الفرضية الرئيسية الاولى :

■ يوجد هناك تأثير بين ابعاد الامتودج التنظيمي مجتمعة في الشغف الرقمي.
ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد هناك تأثير بين بعد القيم في الشغف الرقمي .
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير بين بعد المعتقدات في الشغف الرقمي .
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد هناك تأثير بين بعد الافتراضات في الشغف الرقمي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد هناك تأثير بين بعد الحقائق في الشغف الرقمي .
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد هناك تأثير بين بعد المعايير في الشغف الرقمي.

6. حدود الدراسة :

إن الحدود المعرفية والزمانية والمكانية للبحث الحالية كما يأتي:
أ. الحدود الموضوعية : تمحورت الدراسة حول محورين: المتغير المستقل ويعبر عنه الامتودج التنظيمي و المتغير التابع ويعبر عنه الشغف الرقمي، وتنتمي الجذور الفكرية للمتغيرات المذكورة الى نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي المدرج في تخصص إدارة الاعمال.
ت. الحدود المكانية : تمثلت المدة الزمنية للدراسة من (2024/10/1) ولغاية (2025/4/1) حيث تمثل هذه المدة اعداد الجانب النظري والعملي فيها.

ب. الحدود الزمانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية في محافظة بغداد حيث شملت الدراسة خمس مصارف عراقية أهلية (مصرف بغداد، مصرف الطيف الاسلامي، مصرف جيهان، مصرف المستشار الاسلامي، مصرف الجنوب الاسلامي).

7. مجتمع البحث والعينة:

- مجتمع البحث : تم اختيار قطاع المصارف العراقية بشكل محدد (مصرف بغداد، مصرف الطيف الاسلامي، مصرف جيهان، مصرف المستشار الاسلامي، مصرف الجنوب الاسلامي).
- عينة البحث : تم توزيع (130) استبانة على رؤساء الاقسام ومدراء الفروع وتم استرجاع (120) استبانة بينما كانت عدد الاستبيانات الصالحة للقياس والتحليل (120) استبانة .

8. مبررات اختيار المتغيرات ومكان تطبيق الدراسة

- تمثل المتغيرات نهجاً جديداً في علم المنظمة والسلوك التنظيمي. وبحسب اطلاع الباحثة المتواضع، لم يتم دراسة هذه المتغيرات سابقاً في شكل مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير في البيئة العراقية، خصوصاً في المصارف الخاصة.
- من الضروري في الدراسة العلمية أن تكون هناك مشكلة فعلية تعاني منها مختلف المصارف.
- تجدر الإشارة إلى أن الباحثة قامت شخصياً باستطلاع عدد من المصارف الخاصة العراقية للتعرف على المواضيع الأكثر تأثيراً في أدائها.
- تبين للباحثة بشكل واضح أن الجوانب التنظيمية والتقنية والسلوكية في المصارف المختارة بحاجة فعلية إلى دراسة تحليلية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

9. الأدوات المستخدمة في جمع بيانات البحث: يمكن تقسيمها إلى جزأين هما:

أ. الجزء النظري: استعان الباحث في تناول الجانب النظري للدراسة على ادبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي واسهامات الباحثين وتم الحصول عليها من كتب وبحوث عربية واجنبية وبحوث من شبكة الانترنت، ورسائل الماجستير و اطارح الدكتوراه ذات الصلة التي غطت الجانب النظري للبحث.

ب. الجزء العملي: تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة للجزء العملي للبحث وقد تكونت الاستبانة من متغيرات (الانموذج التنظيمي والشغف الرقمي) وقد شمل متغير الانموذج التنظيمي على خمسة أبعاد اما الشغف الرقمي فقد شمل أربعة ابعاد، وبمجموع كلي لمؤشرات أبعاد لمتغيرات البحث (45) مؤشر، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وكما في الجدول (1).

جدول (1) مقياس (Likert) الخماسي					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	أتفق	اتفق بشدة	مستوى الممارسة
5	4	3	2	1	الدرجة

كما صممت الاستبانة بالرجوع الى الجزء النظري من البحث بما يتلاءم مع مجال البحث وآراء الباحثين ، كما في الجدول (2).
جدول (2) هيكلية الاستبانة والمصادر المعتمدة.

ت	المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات
1	الانموذج التنظيمي	القيم	5
		المعتقدات	5
		الافتراضات	5
		الحقائق	5
		المعايير	5
2	الشغف الرقمي	الوعي الرقمي	5
		التسويق الرقمي	5
		الحوسبة الساندة	5
		القدرات الرقمية	5

8. الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات البحث: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار مقياس البحث وفرضياته للحصول على النتائج المرجوة من البحث وكما يلي:

- أ. البرامج الإحصائية المعتمدة: استخدام برنامجي (SPSS & AMOS& Fuzzy Logic) وبرنامج (Excel) لتسهيل ادخال البيانات ولغرض التعامل معها تم استخدام الأساليب الإحصائية :
- ت. اختبار مطابقة القياس وتتضمن الاختبارات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي: تقييم جودة البيانات في الاعتماد على معامل التقلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness).
- تحليل العملي التوكيدي: القابلية على القياس الدقيق والموثوقية للبناء المراد قياسه.
- ج. الصدق الظاهري الأولي: مدى صدق المقياس للعمل الذي صمم من اجله من خلال:
 - اختبار كفاية العينة.
 - الثبات: قياس الموثوقية من خلال معامل الفاكرونباخ لقياس الانساق الداخلي.
 - التجزئة التصفية باستخدام معامل (Spearman -Brown).
- د. التحليل الوصفي: من خلال:
 - الوسط الحسابي: أحد مقاييس النزعة المركزية.
 - الانحراف المعياري: أحد مقاييس تشتت البيانات او مدى تقاربها.
 - معامل الاختلاف: المفاضلة بين الأبعاد والمتغيرات.
 - الأهمية النسبية.
- هـ. اختبار وتحليل علاقة الارتباط: اكتشاف العلاقة بين المتغيرات.
- و. اختبار وتحليل التأثير بين المتغيرات: تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

1. بعض الدراسات التي تناولت (الامتداد التنظيمي)

1.	اسم السنة الباحث	سطوحي ، دعاء محمد عبدالسلام . (2024)
	عنوان الدراسة	دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر
	مشكلة الدراسة	تمثل مشكلة الدراسة في ضعف الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر وتأثيره على الثقافة التنظيمية.
	مجتمع وعينة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • مجتمع الدراسة: مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر. • عينة الدراسة: موظفون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في هذه المؤسسات.
	الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
	أهم الاستنتاجات	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاتصال الفعال يعزز الثقافة التنظيمية. 2. يساهم في تشكيل القيم والمعتقدات المشتركة. 3. يزيد من تفاعل الموظفين وروح الفريق. 4. يرتبط بتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.
	مجالات الاستفادة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • توجيه السياسات الإدارية لتحسين الاتصال. • تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. • تطوير برامج تدريبية لتعزيز الاتصال الفعال. • تعزيز الابتكار من خلال تحسين التواصل بين الفرق.

2.	اسم السنة الباحث	Mishra , LN , CBAP ,CBDA , AAC & CCA , (2023)
	عنوان الدراسة	”Organizational Modeling – What , Why , and How“ ”نموذج المنظمات - ماذا، ولماذا، وكيف
	مشكلة الدراسة	تمثل مشكلة البحث في فهم كيفية نمذجة المنظمات، وما هي العوامل المؤثرة في ذلك، وأهمية هذه النمذجة في تحسين الأداء المؤسسي.
	مجتمع وعينة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجتمع البحث: يتضمن المنظمات المختلفة في القطاعات المتنوعة التي تتبنى نماذج تنظيمية. ■ عينة البحث: تتكون من مجموعة من المنظمات التي تمثل مختلف الأحجام والصناعات، والتي تم اختيارها لدراسة تأثير نمذجة المؤسسات.
	الهدف من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ توضيح مفهوم نمذجة المؤسسات وأهميتها. ■ استكشاف الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة إلى نمذجة. ■ تقديم استراتيجيات فعالة لتنفيذ نمذجة ناجحة.
	أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> ■ تؤدي نمذجة المؤسسات إلى تحسين الفعالية التشغيلية. ■ تساعد النمذجة في فهم الهيكل التنظيمي والتفاعلات بين الأقسام. ■ هناك ارتباط قوي بين نمذجة المؤسسات والابتكار في بيئات العمل.
	مجالات الاستفادة من الدراسة	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحسين الأداء : تحديد نقاط القوة والضعف لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي. 2. توجيه الاستراتيجيات : توفير إطار لنمذجة استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف. 3. التكيف مع التغيرات : فهم كيفية التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. 4. تحسين التواصل : تعزيز قنوات الاتصال لخلق بيئة عمل فعالة. 5. تطوير المهارات : دعم تطوير المهارات القيادية والإدارية.

2. بعض الدراسات التي تناولت (الشغف الرقمي)

1.	اسم السنة الباحث	.Wrede, Velamuri, Dauth, Michaela, VivekK, Tobias, (2020).
	عنوان الدراسة	Top managers in the digital age :Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation
		المديرون التنفيذيون في العصر الرقمي: استكشاف دور وممارسات المديرين التنفيذيين في التحول الرقمي للشركات."

مشكلة الدراسة	تتمثل مشكلة البحث في فهم كيف يؤثر المدبرون التنفيذيون على التحول الرقمي داخل المؤسسات، وما هي الممارسات التي يعتمدها لتحقيق ذلك.
مجمع وعينة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجمع البحث: يتضمن الشركات التي تخوض عمليات التحول الرقمي في مجالات مختلفة. ■ عينة البحث: تشمل مجموعة من المدبرين التنفيذيين في هذه الشركات، الذين تم اختيارهم بناء على دورهم في عمليات التحول الرقمي.
الهدف من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ استكشاف دور المدبرين التنفيذيين في التحول الرقمي. ■ تحليل الممارسات الفعالة التي يعتمدها هؤلاء المدبرون. ■ تقديم رؤى حول كيفية دعم القيادة للتحول الرقمي.
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> ■ يلعب المدبرون التنفيذيون دوراً حيوياً في توجيه وإدارة التحول الرقمي. ■ هناك حاجة إلى استراتيجيات واضحة ومرنة لمواجهة تحديات التحول الرقمي. ■ التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة يعزز من نجاح التحول الرقمي.
مجال الاستفادة من الدراسة	<ol style="list-style-type: none"> 1. توجيه القيادة: فهم دور المدبرين التنفيذيين في قيادة التحول الرقمي. 2. تحسين استراتيجيات التحول: تقديم ممارسات فعالة لتعزيز التحول الرقمي في الشركات. 3. تعزيز الابتكار: دعم الابتكار من خلال القيادة الرقمية الفعالة. 4. تطوير المهارات: تحديد المهارات اللازمة للمدبرين في العصر الرقمي. 5. زيادة التنافسية: تعزيز قدرة الشركات على المنافسة في السوق الرقمي.

2.	اسم السنة الباحث	Sultan, Sultan Mohammad Said, (2023).
	عنوان الدراسة	Digital marketing and its role in achieving customer's happiness: Evidence Jordanian five-star hotels, International Journal of Data and Network Science
	مشكلة الدراسة	التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن: دليل من الفنادق الخمس نجوم الأردنية"، المجلة الدولية لعلوم البيانات والشبكات.
	مجمع وعينة الدراسة	تتمثل مشكلة البحث في فهم كيف يؤثر التسويق الرقمي على سعادة الزبائن في الفنادق الخمس نجوم في الأردن.
	الهدف من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجمع البحث: الفنادق الخمس نجوم في الأردن. ■ عينة البحث: تشمل مجموعة من الزبائن الذين قاموا بالإقامة في هذه الفنادق، بالإضافة إلى العاملين في إدارة التسويق بتلك الفنادق.
	أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> ■ استكشاف تأثير استراتيجيات التسويق الرقمي على تجربة الزبائن. ■ تحليل العلاقة بين التسويق الرقمي ورضا الزبائن. ■ تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي في الفنادق. ■ يساهم التسويق الرقمي بشكل كبير في تعزيز سعادة الزبائن. ■ هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات التسويق الرقمي ورضا الزبائن. ■ تحتاج الفنادق إلى تطوير استراتيجياتها الرقمية لتلبية توقعات الزبائن المتزايدة.
	مجال الاستفادة من الدراسة	تتناول الدراسة التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن، مع التركيز على الفنادق الخمس نجوم في الأردن. تهدف إلى استكشاف كيفية استخدام استراتيجيات التسويق الرقمي لتعزيز تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: الامتودج التنظيمي

1. مفهوم الامتودج التنظيمي :

تشكل الثقافة التنظيمية سمة مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تعكس المعتقدات والقيم وغيرها من العناصر. يُعتبر الامتودج التنظيمي جزءاً أساسياً من هذه الثقافة، لأنه يحدد الهيكل والعمليات التي توجه سلوك الأفراد، مما يساهم في تشكيل الثقافة العامة للمنظمة ويؤثر على الأداء والابتكار. اتسمت بعض الاتجاهات الفكرية الحديثة بمحاولاتها لفهم مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الجوهرية والسلوكية. وقد قدمت بحوث التسعينات رؤى حول الثقافة التنظيمية

كالية للتناغم بين الفكر والفعل، من خلال مفهوم "النسيج الثقافي التنظيمي" (Cultural Web) "هذا المفهوم يصف الثقافة التنظيمية كنتيجة لتفاعل النموذج التنظيمي مع مظاهرها الرمزية والسلوكية. النسيج الثقافي كشبكة من العناصر التصورية المتمثلة في النموذج التنظيمي، والتي تشمل المعتقدات والافتراضات ورموز هذه العناصر. (Bogale et al. 2024:3)

يُعد مفهوم النموذج التنظيمي على أنه إطاراً أو هيكلًا يمثل المكونات المختلفة للمنظمة، مثل موظفيها وأقسامها، يوفر هذا النموذج فهماً واضحاً لكيفية عمل المنظمة وإدارة مواردها لتحقيق أهدافها، كما يُحدد العلاقات بين الأجزاء المختلفة ويؤسس خطوط الاتصال واتخاذ القرار، أيضاً يوضح المخطط التفصيلي لكيفية إنجاز العمل داخل المنظمة. (Mishra et al, 2023:5)

النموذج التنظيمي مرشداً لكيفية عمل المنظمة، حيث يحدد الأدوار والمسؤوليات وتدفع المعلومات لتعزيز الأداء والمساءلة. يوفر هذا الإطار خارطة طريق واضحة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية. يعكس هذا التعريف وظيفة النموذج التنظيمي كأداة لتوجيه الأفراد داخل المنظمة. من خلال تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف، يمكن تحسين الأداء العام وتقليل الارتباك. كما يعزز هذا التحديد من المساءلة، حيث يكون كل موظف على دراية بما هو متوقع منه وبالنتائج التي ينبغي تحقيقها. (Wheelan, 2020:210)

ويمكن تعريف النموذج التنظيمي على أنه إطار يحدد كيفية توزيع السلطة وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة، مما يؤثر على سلوك الأفراد وثقافة المؤسسة. وهو هيكل مفهومي يمثل العلاقات والعمليات داخل المنظمة، مما يوجه اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد. كما يوضح النموذج التنظيمي كيفية ترتيب المنظمة، بما في ذلك هيكلها، وأدوارها، ومسؤولياتها، مما يؤثر على فعاليتها وكفاءتها. (M.King, 2019:213)

يُعتبر مفهوم النموذج التنظيمي إطاراً هيكلياً يُستخدم لفهم وتوجيه سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، يهدف هذا النموذج إلى تنظيم العمليات والمهام والموارد بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، يعتمد النموذج التنظيمي على مجموعة من المبادئ والأسس التي تُساعد في تحديد كيفية توزيع السلطة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق الأنشطة المختلفة. (Mishra et al, 2023, :5)

2. أهمية النموذج التنظيمي في تطوير المنظمات :

- أ. التشخيص : يوفر إطاراً منهجياً لتقييم الثقافة الحالية للمنظمة، من خلال تحليل العناصر الستة، يمكن للريادي التعرف على نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين المحتملة في الثقافة السائدة.
- ب. التوافق : يُتيح النموذج للمنظمات مواءمة عناصرها الثقافية مع الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرغوبة، ويمكن للقادة تشكيل الثقافة بشكل مقصود لدعم رؤيتهم واستراتيجياتهم. (Reeder, 2020:560)
- ج. إدارة التغيير : يُعتبر فهم النسيج الثقافي أمراً أساسياً عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، حيث يمكن للقادة تحديد الحواجز الثقافية التي قد تعوق التغيير ووضع استراتيجيات للتغلب على مقاومة التغيير.
- د. التحول الثقافي : يساعد النموذج في توجيه الجهود الرامية إلى تحويل ثقافة المنظمة، من خلال معالجة العناصر الثقافية بشكل متتابع، مما يمكن المنظمات من تكوين ثقافة تعكس قيمها وأهدافها بشكل أفضل.
- هـ. يحدد النموذج التنظيمي كيفية توزيع المهام بين الأفراد .
- و. تكيف المنظمات مع التغيرات في البيئة الخارجية.

3. أبعاد النموذج التنظيمي :

- أ. القيم : وهي الشعور العقلاني لما يجب فعله والتي تمثل القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم أي هي المبادئ والحقائق العلنية القابلة للجدل، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (3) (Shein. 1984) (Durevall, 2021:310)
- ب. المعتقدات : وهي الأفكار المشتركة حلو طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، حيث تمثل المعتقدات تلك الحقائق المهمة التي يحملها الأفراد وتفسر من خلال المنطق، أي بمعنى أن المعتقدات ما هي الحقائق مثبتة ومبرهنة بشكل يسمح بأن تكون اعتقادات وتتخذ المعتقدات مفهوم النظام من المدركات والمعارف والآراء والاساطير والاهوام والحرافات المشتركة بين اغلب أعضاء المجتمع، (العطية: 1993. 26) أي ان المعتقدات تفسر للقيم وتمثل المعتقدات الجانب الخفي من القيم. (Baligh. 1994:17)
- ج. الافتراضات : وهي المعتقدات الأساسية التي تفترض بأن تكون صحيحة دون الحاجة الى اثبات، ومنهم من عرفها بأنها دلالة المعتقدات او القيم او الاحاسيس اللاشعورية، أي إنها المعتقدات الضمنية التي يؤمن بها الافراد بشأن انفسهم والاشخاص الاخرين وبشأن علاقاتهم مع الاخرين وعن طبيعة المنظمة التي يعملون بها. (Johnsons et al. 1989:41) (Wikins. 1983:30)

- د. الحقائق : وهي البيانات والمعلومات التي تعتبر موثوقة وصحيحة وتستخدم كأساس لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويرى بعضهم ان الحقيقة هي مجموعة من القيم التي يخضع قبولها بسلسلة من التحليلات ذات الصلة بالطرف (زماناً ومكاناً) (Baligh.1994:16)
- هـ. المعايير : وهي القواعد والمقاييس والقواعد والارشادات التي يلتزم بها الافراد داخل المنظمة ويحدد كيفية التصرف في مواقف معينة حيث تمثل المعايير اهمية كبيرة لضمان التوافق والتنظيم داخل المنظمة، حيث تحدد قواعد المكافأة في السلوك المرغوب والعقاب للسلوك غير المرغوب به. (Narnanyane et al .1993:449)

ثانياً: الشغف الرقمي :

1. مفهوم الشغف الرقمي : يمكن وصف الشغف بأنه شعور قوي تجاه منتج أو فكرة أو خدمة (Ghorbanzadeh et al.2020: 2) أظهرت الأبحاث السابقة، مثل دراسة (Hernandez-Ortega.2021) أن المستهلكين يعبرون عن شغفهم تجاه الابتكارات، بما في ذلك أجهزة المساعدات الرقمية، ويتجلى هذا الشغف في شكل شعور قوي أو ما وصفه (Milanesi .2018:424) بأنه "ميل قوي نحو نشاط"، والذي يتعلق باستخدام أجهزة المساعدات الرقمية، وفقاً ل (Herrando et al.2017: 704) يعمل الشغف كعامل محفز للمشاركة في أنشطة مختلفة، مما يجعله دافعاً للمشاركة في الوظائف المتعددة التي تقدمها هذه الأجهزة.

يُعرّف الشغف الرقمي بأنه "التفاعل العاطفي الإيجابي مع التكنولوجيا الرقمية، الذي يُعزز الدافع نحو الابتكار والتحول في بيئات العمل. (Zhao. F .2020) " يُعرّف الشغف الرقمي بأنه الشعور القوي والاهتمام العميق والمستمر بالتكنولوجيا الرقمية، المستند إلى الخبرة والممارسة. وهو يعكس المشاركة والالتزام والجهد تجاه قيمة تفضيلية محممة للفرد، مما يدفعه للتركيز وأداء السلوكيات اللازمة لتحقيق أهدافه. (عبد الفتاح.2023: 192). إن الشغف الرقمي هو الذي يُعتبر "التوجه نحو العمل الرقمي"، يتعلق أكثر بالجوانب الإدارية منه بالتقنية. فنجاح التحول الرقمي لا يقتصر على اكتساب الموارد التقنية وتطبيقها فقط، بل يتطلب أيضاً معالجة المشكلات الإدارية، مثل إعادة تصميم العمليات التجارية، وتوفير التدريب، (علي.2022:16)

2. أهمية الشغف الرقمي :

- أ. تعزيز الابتكار : الشغف الرقمي يدفع الأفراد والشركات لاستكشاف أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة.
- ب. تحسين تجربة الزبائن : يساعد في فهم احتياجات الزبائن بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات تلبي توقعاتهم.
- ت. زيادة التفاعل : يعزز من التواصل الفعال بين العلامات التجارية والزبائن عبر منصات رقمية متعددة.
- ث. توسيع السوق : يتيح الفرصة للوصول إلى جمهور أوسع، مما يساعد الشركات على النمو وزيادة المبيعات. (Khin et al,2018:9)
- ج. تحليل البيانات : يسهل استخدام البيانات لفهم اتجاهات السوق وسلوك الزبائن ، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
- ح. تطوير المهارات : يعزز من التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية لدى الأفراد، مما يزيد من كفاءتهم في بيئة العمل.
- خ. تحقيق التنافسية : يمكن الشركات من البقاء في صدارة المنافسة من خلال استخدام تقنيات جديدة واستراتيجيات تسويقية متطورة.
- د. يعزز الابتكار الرقمي. (Sugita et al. 2024:2)
- ذ. يدفع المؤسسات نحو الشغف الرقمي بشكل أكثر كفاءة.
- ر. يرتبط بالقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة وتوظيفها لتحقيق قيمة إضافية.

3. أهداف الشغف الرقمي

- أ. تحقيق الاستدامة: يساهم الشغف الرقمي في تعزيز الأهداف البيئية والاجتماعية من خلال دمج الابتكار والاستدامة.
- ب. تحسين الأداء: يسعى الشغف الرقمي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات من خلال استخدام تقنيات رقمية جديدة.
- ج. زيادة كفاءة معالجة البيانات: يساعد على تحسين قدرات معالجة البيانات وتفسيرها بطرق فعالة.
- د. تعزيز الابتكار: يشجع على استكشاف أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين المنتجات والخدمات.
- هـ. دمج أنظمة المعلومات: يسعى لتلقائية ودمج أنظمة المعلومات الناتجة عن تنفيذ التكنولوجيا الرقمية، مما يسهل العمليات.
- و. تحسين تجربة الزبائن : يعزز من فهم سلوك المستهلك وتكييف المنتجات، مما يؤدي إلى تقديم تجربة أفضل للزبائن.
- ز. التكيف مع التحولات الرقمية: يساعد الأفراد والمنظمات على فهم التغييرات الناتجة عن الثورة الرقمية والتكيف معها لضمان النمو المستدام.

ح. معالجة التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا: يهدف إلى معالجة قضايا الأمان والخصوصية المرتبطة بالتقنيات الرقمية.

4. ابعاد الشغف الرقمي :

الجدول رقم (3) أبعاد الشغف الرقمي

السنة	الباحث	الابعاد
2019	(Schallmo, Williams, Lohse)	الوعي الرقمي
2019	(Bizhanova , Mamyrbekov)	التسويق الرقمي
2019	(Al-Motwakel , Zahary)	الحوسبة السائدة
2020	(Hadistian ,Sudhartio)	القدرات الرقمية

أ. **الوعي الرقمي** : وهو فهم الأفراد لكيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل آمن وفعال. يتضمن ذلك القدرة على تقييم المعلومات، حماية الخصوصية،

والتفاعل بشكل مسؤول مع المحتوى الرقمي ومنصات التواصل الاجتماعي. (Westerman,2011:45)

ب. **التسويق الرقمي** : التسويق الرقمي هو استراتيجية ترويجية تستخدم القنوات الرقمية مثل الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، ومحركات البحث للتواصل مع الزبائن وزيادة الوعي بالعلامة التجارية. يهدف إلى تحقيق أهداف تسويقية مثل زيادة المبيعات وتحسين تجربة الزبائن.

ت. **الحوسبة السائدة** : الحوسبة السائدة (أو الحوسبة السحابية) تشير إلى النموذج الذي يسمح بتوفير خدمات الحوسبة عبر الإنترنت، بما في ذلك التخزين، المعالجة، والبرمجيات. تتيح للمستخدمين الوصول إلى الموارد الحاسوبية دون الحاجة إلى إدارة البنية التحتية المحلية.

ث. **القدرات الرقمية** : القدرات الرقمية هي المهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية. تشمل هذه القدرات القدرة على استخدام البرامج والأدوات الرقمية، تحليل البيانات، وإدارة المعلومات، فضلاً عن التفاعل مع الآخرين عبر المنصات الرقمية.

5. العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي :

تتناول العلاقة بين النموذج التنظيمي والشغف الرقمي تأثير الهيكل التنظيمي على تبني التكنولوجيا وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. تبرز أهمية تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع على استخدام التكنولوجيا، حيث يسهم النموذج الفعال في تعزيز الشغف الرقمي من خلال خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتعاون، مما يمكن المنظمات من استغلال الأدوات الرقمية بشكل أكثر فعالية .

كما يُعتبر التكيف والابتكار عناصر حيوية في النموذج التنظيمي المرن. يدعم هذا النموذج الشغف الرقمي من خلال تسهيل التغيير وتبني التقنيات الجديدة. المؤسسات التي تعتمد نمودجاً مرناً تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة السريعة للتحديات الرقمية التي تظهر في بيئات الأعمال المتغيرة. هذه المرونة تتيح للفرق التكيف مع التقنيات الجديدة والتوجهات السوقية، مما يساعدها على الحفاظ على تنافسيتها ومواكبة التطورات السريعة.

المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: قياس مستوى متغيرات الدراسة في بيئة المصارف

1. **توصيف أداة القياس وتميزها** : أن توصيف أداة القياس بما تتضمنها من متغيرات رئيسة وأبعاد فرعية وتميزها يعد من أهم الجوانب القائل عليها التحليل الاحصائي وهو خطوة مهمة تسهل تعريف المتغيرات وتعزز عملية فهم إجراءات تحليلها واختبارها، وبذلك سيتم استخدام المصطلحات الإنكليزية كأساس في وضع رموز المتغيرات وأبعادها الفرعية للتحقق من مستوى توافر المتغيرات الرئيسة لهذه الدراسة، إذ تم ترميز مقاييس الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل النموذج التنظيمي والذي يضم خمسة أبعاد فرعية وهي كل من (القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والحقائق، والمعايير)، والمؤلف من (25) فقرة. بينما يمثل المتغير التابع الشغف الرقمي والذي يتضمن أربعة أبعاد فرعية وهي كل من (الوعي الرقمي، والقدرات الرقمية، والتسويق الرقمي، والحوسبة السائدة) والمؤلف من (20) فقرة وان جميع الفقرات موضحة في استارة الاستبيان الموضحة في الجدول (6) .

الجدول (5) توصيف أداة القياس وتميزها

عدد الفقرات	الرمز الإحصائي	أبعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث
5	V	X	المتغير المستقل الانموذج التنظيمي (OM)
5	B		
5	A		
5	FA		
5	N		
5	DA	M	المتغير التابع الشفغ الرقمي (DP)
5	DC		
5	DM		
5	UC		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

الجدول (6) استمارة الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> • أولا : المتغير المستقل: الانموذج التنظيمي: يمثل هذا المتغير مجموعة القيم والافتراضات الاساسية والمعايير والمدرجات المؤسسة الايجابية التي لها دور جوهري في جعل النظام الاداري يعمل بأفضل فاعلية بضوء متطلبات بيئة العمل. • البعد الأول : أقيم (مجموعة المعايير الذاتية للتمييز بين الصح والخطأ) 					
الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1					يؤكد المصرف على بناء السلوك المهذب بين المديرين والعاملين فيه.
2					يلتزم المصرف بمبدأ فرص التوظيف العادل
3					يعاقب المصرف الموظفين الذين يخالفون التعليمات بشكل قاس جدا وبدون اي تساهل.
4					تحتل سمعة المصرف الاولوية في اهتمامات ادارته العليا.
5					يعتمد المصرف معايير اداء واضحة ومدركة من العاملين جميعا.
البعد الثاني : المعتقدات (ما يشعر به الافراد كونه اساسيا في الامانة والتفاني في العمل)					
الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
6					يشجع المصرف مبدا التعاون الجماعي لإنجاز العمل.
7					يتم المصرف بالتزام العاملين بمعايير الاداء.
8					يسعى الجميع الى مراجعة النتائج
9					يتملك المصرف ميزة التنسيق العالي بين العاملين في مختلف وحداته التنظيمية لغرض تحقيق النتائج المطلوبة.
10					يحظى المصرف بموظفين كثرين مدارين ذاتيا لا يحتاجون الى مستوى عالي من الرقابة الادارية.
البعد الثالث : الافتراضات (المواضيع التي تمثل ثوابت من الصعوبة تجاوزهها)					
الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة

					11	يمنع المصرف بشدة واضحة الممارسات السلبية خلال العمل.	
					12	يعتبر المصرف ان الدور الاهم للمدير هو تقديم الدعم والاسناد لموظفيه.	
					13	يملك المصرف سمعة ايجابية بسبب السمعة الايجابية للعاملين فيه.	
					14	يحقق المصرف هدف النجاح في الانجاز مما بلغت التحديات وتباينت الظروف.	
					15	يؤكد المصرف على حالة التداوب المستمر بين العاملين في مختلف وحداته التنظيمية.	
<p>• المتغير الوسيط: الشغف الرقمي : وهي المشاعر الايجابية الشديدة تجاه التقنيات الرقمية الحديثة والاصرار على التفاعل معها وتوظيفها لصالح المنظمة.</p> <p>• البعد الاول : الوعي الرقمي / القدرة على فهم واستخدام التقنيات الرقمية وتنفيذ استراتيجيات رقمية</p>							
						الفقرات	
				أتفق بشدة	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة	
						16	تعتمد استراتيجية المصرف في الجانب الرقمي على دعم طرائق البيع الرقمي
						17	تمتلك المصارف القناة بان الوسائل الرقمية لها الدور المؤثر في النجاح
						18	يسهم العمل الرقمي في كسب زبائن أكثر
						19	تساعد التقنيات الرقمية في دقة المعرفة عن افرص والتهديدات في قطاع المصارف
						20	يملك المصرف دليل عمل يتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية الرقمية
<p>البعد الثاني: القدرات الرقمية/ المهارات البشرية مثل المبرمجين والانظمة والتقنيات الرقمية المختلفة</p>							
						الفقرات	
				أتفق بشدة	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة	
						21	يملك المصرف الكفاءات المتميزة في مجال العمل الرقمي
						22	نعمل على الموازنة بين نتائج العمل وتطوير بيئة رقمية مناسبة
						23	تمكن المصرف من تجاوز الروتين باستخدام التقنيات الرقمية
						24	نعمل للحصول على افضل التقنيات الرقمية
						25	يتم التركيز على حل مشاكل العمل باستخدام الحلول الرقمية
<p>البعد الثالث: التسويق الرقمي / استخدام المنصات الرقمية للتعريف بمكانة المصرف والخدمات المتميزة التي يقدمها</p>							
						الفقرات	
				أتفق بشدة	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة	
						26	العمل على أن نكون دائماً قريبين من الزبون من خلال التواصل الرقمي المتاح
						27	نشعر المتعاملين مع المصرف بإنجازاتنا بشكل دائم
						28	يملك المصرف الكادر المتمكن في جانب التسويق الرقمي
						29	يتم قسم التسويق الرقمي بتزويد كافة الاقسام بكافة ما تحتاجه من بيانات
						30	توجد خطة موضوعة لمعرفة مدى تحسن قدرة المصرف المالية من خلال التسويق الرقمي

2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات : اعتمدت هذه الدراسة على اختبار التوزيع الطبيعي كأداة إحصائية لوصف بيانات المتغيرات العشوائية، حيث تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة. يُستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، سواء كانت معلمية أو غير معلمية. يُعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع مماثل يُستخدم لإجراء المقارنات واتخاذ قرارات إحصائية. استند التحليل إلى معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث تحدد القيم $(1.96 \pm)$ كحد فاصل لقبول أو رفض الفرضية. شملت العينة 120 عاملاً من المصارف العراقية الأهلية، وتم توضيح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث

القرار / التفسير	التفرطح	الالتواء	القيم المفقودة	حجم العينة	متغيرات وأبعاد الدراسة
قيم معاملات الالتواء والتفرطح قد تراوحت بين (±1.96) وهي ضمن المعايير المسموح بها بالإضافة إلى أن البيانات لا تتضمن أي قيم مفقودة.	-0.577	0.282	0	120	القيم
	-0.647	0.235	0	120	المعتقدات
	-0.522	0.093	0	120	الافتراضات
	-0.495	0.075	0	120	الحقائق
	-0.479	-0.128	0	120	المعايير
	0.032	0.236	0	120	الانموذج التنظيمي
	-0.267	-0.089	0	120	الوعي الرقمي
	-0.813	-0.183	0	120	القدرات الرقمية
	-0.791	0.018	0	120	التسويق الرقمي
	-0.633	-0.045	0	120	الحوسبة السائدة
-0.626	-0.136	0	120	الشغف الرقمي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. اختبار التداخل الخطي بين الأبعاد : لاختبار العلاقة الخطية بين أبعاد المتغير المستقل "النموذج التنظيمي" (المكون من خمسة أبعاد: القيم، المعتقدات، الافتراضات، الحقائق، والمعايير) وأبعاد المتغير التابع "الشغف الرقمي" (المكون من أربعة أبعاد: الوعي الرقمي، القدرات الرقمية، التسويق الرقمي، والحوسبة السائدة)، تم استخدام اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) واختبار معامل التضخم للتباين (VIF). يُشترط أن تكون قيم معامل التسامح (0.10) أو أكبر، وأن تكون قيم (VIF) أقل، للدلالة على عدم وجود تداخل خطي. تم استخدام برنامج (SPSS V.28) لإجراء هذه الاختبارات، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8) اختبار التداخل الخطي بين أبعاد الانموذج التنظيمي وأبعاد الشغف الرقمي

القرار / التفسير	معامل التضخم	معامل التسامح	أبعاد الشغف الرقمي	معامل التضخم	معامل التسامح	أبعاد الانموذج التنظيمي
أن جميع النتائج المستخرجة ضمن المعايير الموضوعية وعليه لا يوجد أي تداخل خطي بين الأبعاد المستقلة والتابعة.	4.879	0.205	الوعي الرقمي	1.972	0.507	القيم
	4.890	0.204	القدرات الرقمية	3.674	0.272	المعتقدات
	4.870	0.205	التسويق الرقمي	3.036	0.329	الافتراضات
	4.722	.2120	الحوسبة السائدة	2.772	0.361	الحقائق
				1.973	.5070	المعايير

معيار معامل التسامح (Tolerance) = أكبر من (0.10) // معيار معامل التضخم (VIF) = أقل من (5)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانموذج التنظيمي في الشغف الرقمي."

(الانموذج التنظيمي) $0.193 + 0.975 =$ الشغف الرقمي

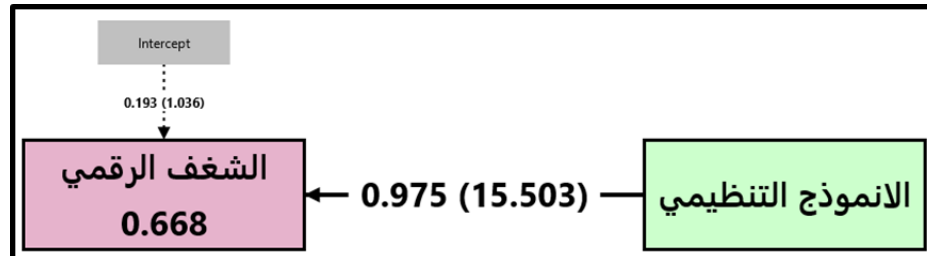
تشير نتائج الجدول (8) والشكل (2) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (240.334)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05).

كما أن قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) تشير إلى أن (66.8%) من التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل "النموذج التنظيمي". تدل قيمة المعلمة (β) على أن تغييراً بمقدار واحد في "النموذج التنظيمي" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.975) في "الشغف الرقمي". وتؤكد الإحصائية (0.000) على وجود تأثير معنوي عالٍ لـ "النموذج التنظيمي" في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة.

الجدول (9) نتائج تأثير أبعاد النموذج التنظيمي في الشغف الرقمي

Sig	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	(R)	(t)	أبعاد متغير النموذج التنظيمي			المتغير المعتمد
0.000	96.446	.4450	.4500	.6710	6.162	1.186	(α)	القيم	الشغف الرقمي
					9.821	.6450	(β)		
0.000	128.044	.5160	.5200	.7210	4.406	.8620	(α)	المعتقدات	
					11.316	.7440	(β)		
0.000	188.199	.6110	.6150	.7840	4.263	.7320	(α)	الافتراضات	
					13.719	.7900	(β)		
0.000	108.234	.4740	.4780	.6920	4.898	.9840	(α)	الحقائق	
					10.404	.6720	(β)		
0.000	53.763	.3070	0.313	.5590	5.793	1.347	(α)	المعايير	
					7.332	.5680	(β)		
0.000	240.334	.6680	.6710	.8190	1.036	.1930	(α)	النموذج التنظيمي	
					15.503	.9750	(β)		
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 6									
قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (120)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

الشكل (2) نتائج تأثير الأنموذج التنظيمي في الشغف الرقمي

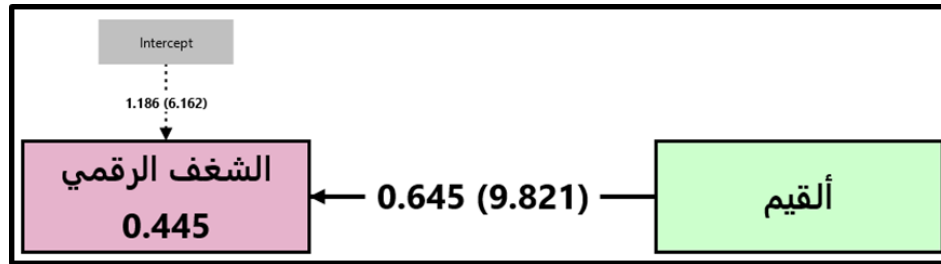
2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث القيم في الشغف الرقمي".

$$\text{القيم} = 1.186 + 0.645 \text{ الشغف الرقمي}$$

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (3) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (96.446)، أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05). كما أن معامل التحديد المصحح (R²) كان (44.5%)، مما يدل على أن التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل بعد "القيم". قيمة المعلمة (β) تشير إلى أن تغييراً بمقدار واحد في "القيم" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.6450) في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الفرعية الأولى للبحث.



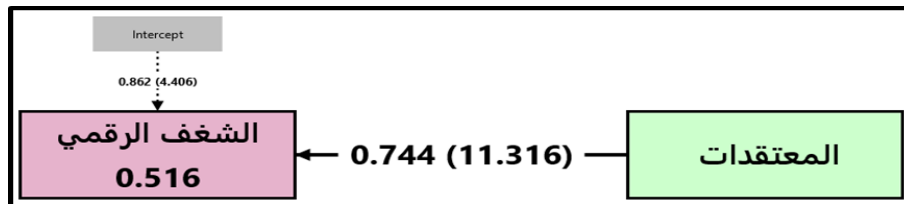
المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

الشكل (3) نتائج تأثير بعد القيم في الشغف الرقمي

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المعتقدات في الشغف الرقمي".
(المعتقدات) = $0.862 + 0.744$ الشغف الرقمي

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (4) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (128.044)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد المصحح (R^2) كان (51.6%)، مما يدل على أن التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل بعد "المعتقدات". قيمة المعلمة (β) تشير إلى أن تغييراً بمقدار واحد في "المعتقدات" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.7440) في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

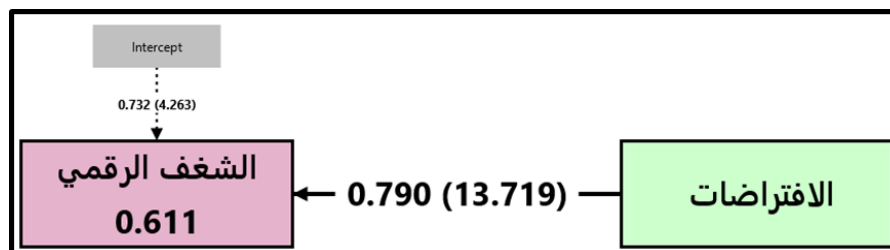


المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4). الشكل (4) نتائج تأثير بعد المعتقدات في الشغف الرقمي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الافتراضات في الشغف الرقمي".
(الافتراضات) = $0.732 + 0.790$ الشغف الرقمي

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (5) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (188.199)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد المصحح (R^2) كان (61.1%)، مما يدل على أن التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل بعد "الافتراضات". قيمة المعلمة (β) تشير إلى أن تغييراً بمقدار واحد في "الافتراضات" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.7900) في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.



المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

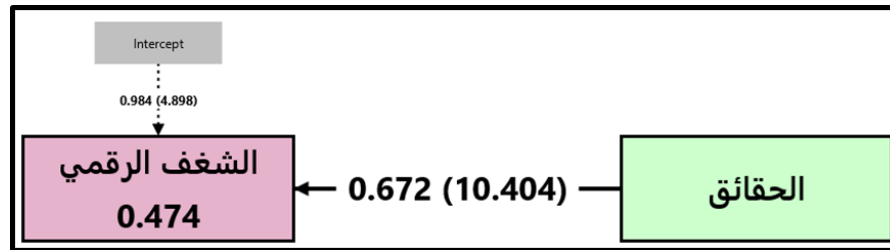
الشكل (5) نتائج تأثير بعد الافتراضات في الشغف الرقمي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحقائق في الشغف الرقمي".
(الحقائق) $= 0.984 + 0.672$ الشغف الرقمي

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (6) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (108.234)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد المصحح (R^2) كان (47.4%)، مما يدل على أن التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل بعد "الحقائق". قيمة المعلمة (β) تشير إلى أن تغييراً بمقدار واحد في "الحقائق" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.6720) في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الفرعية الرابعة للبحث.

الشكل (6) نتائج تأثير بعد الحقائق في الشغف الرقمي

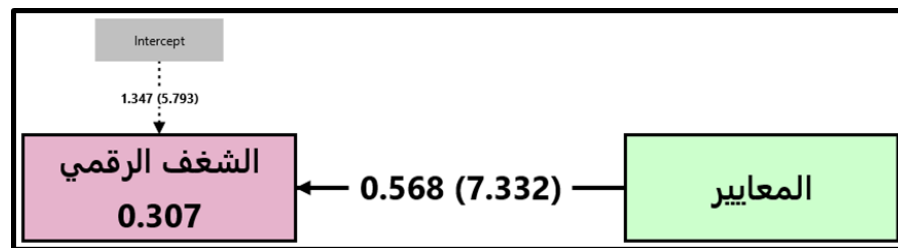


المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعايير في الشغف الرقمي".
(المعايير) $= 1.347 + 0.568$ الشغف الرقمي

تشير نتائج الجدول (9) والشكل (7) إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (53.763)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05). معامل التحديد المصحح (R^2) كان (30.7%)، مما يدل على أن التباين في "الشغف الرقمي" يُفسر بفعل بعد "المعايير". قيمة المعلمة (β) تشير إلى أن تغييراً بمقدار واحد في "المعايير" يؤدي إلى تغيير بمقدار (0.5680) في "الشغف الرقمي"، مما يحقق الفرضية الفرعية الخامسة للبحث.



الشكل (7) نتائج تأثير بعد المعايير في الشغف الرقمي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS4).

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات من الجانب النظري والجانب العملي:
 - أ- يُظهر النموذج التنظيمي تأثيراً إيجابياً على الشغف الرقمي، حيث يسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز التفاعل بين الأفراد والتقنيات الرقمية.
 - ب- يؤدي وجود هيكل تنظيمي مرن إلى تشجيع الابتكار، مما يزيد من الشغف الرقمي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالحرية في استكشاف واستخدام تقنيات جديدة.
 - ت- يساعد النموذج التنظيمي على تحديد الأدوار بوضوح، مما يقلل من الارتباك ويزيد من التزام الأفراد تجاه أهداف المؤسسة، وبالتالي تعزيز الشغف الرقمي.
 - ث- يعزز النموذج التنظيمي فعالية التواصل بين الفرق، مما يسهم في تبادل المعرفة الرقمية ويعزز من الشغف الرقمي لدى الأفراد.
 - ج- يظهر أن الشغف الرقمي يتأثر بشكل كبير بثقافة المنظمة، حيث أن وجود قيم ومعتقدات مشتركة يعزز من التزام الموظفين بالتقنيات الرقمية.
 - ح- يسهم النموذج التنظيمي في تعزيز مهارات الأفراد في استخدام التكنولوجيا، مما يزيد من شغفهم الرقمي ويعزز قدرتهم على الابتكار.
 - خ- يُعتبر النموذج التنظيمي أداة فعالة لمساعدة المؤسسات على التكيف مع التحولات الرقمية السريعة، مما يعزز من شغف الأفراد تجاه استخدام التقنيات الجديدة.
 - د- يدعم النموذج التنظيمي إنشاء بيئة ثقافية تشجع التعلم المستمر، مما يساهم في زيادة الشغف الرقمي بين الموظفين.
 - ذ- توصلت الدراسة إلى إن مؤشر (النموذج التنظيمي) في المصارف الأهلية يكشف مدى تأثير فجوة الشغف الرقمي.
 - ر- استنتجت الدراسة الى ان هناك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد الأقيم من خلال التزام العاملين بمعايير الأداء الواضحة والمدركة وبناء السلوك المهذب بين المديرين والعاملين عبر توزيع المهام والواجبات بشكل عادل، فضلاً عن الالتزام بالتعليمات والقوانين الموضوعة.
 - ز- توصلت ايضا الى ان هناك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد المعتقدات عبر التعاون والتنسيق العالي بين العاملين في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية لغرض تحقيق النتائج المطلوبة.
 - س- اظهرت نتائج الدراسة الى ان هنالك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد الافتراضات عن طريق التداؤب والدعم والاسناد المستمر الذي تقدمه إدارة المصرف للعاملين في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
 - ش- اثبتت النتائج أن هنالك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد الحقائق من خلال توزيع المناصب والأعمال على أساس معايير الكفاءة والخبرة في العمل، فضلاً عن الامكانيات الفعلية والموارد المتاحة لهم.
 - ص- توصلت الدراسة على أن هنالك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد المعايير من خلال توزيع المناصب والأعمال على أساس معايير الكفاءة والخبرة في العمل، فضلاً عن الامكانيات الفعلية والموارد المتاحة لهم.
 - ض- اتضح من نتائج الدراسة الى ان هنالك اهتمام مقبول من قبل إدارة المصارف المبحوثة بعدد الوعي الرقمي من خلال اعتماد التقنيات الرقمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية الرقمية من أجل جذب أكبر عدد من الزبائن، فضلاً عن اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في القطاع المصرفي.

2. التوصيات

- أ. من الضروري الاهتمام بالنموذج التنظيمي والشغف الرقمي، وتنقيف المدراء والموظفين في المصارف حول أهميتها من خلال الدورات التدريبية والندوات العلمية لزيادة خبراتهم، مما يسهم في تطوير وتحسين أداء المصارف.
- ب. ينبغي على المصارف العراقية الأهلية العمل بشفافية مع الموظفين والزبائن، وتبني مرونة في السياسات والإجراءات المتبعة.
- ج. يجب على المصارف العراقية الأهلية التركيز على تحسين النموذج التنظيمي وتعزيز الأبعاد المرتبطة به لتحسين الأداء وتقليل الضبابية.
- د. يجب على الإدارات تعزيز قيم الأداء الواضحة والمعايير المؤسسية، مع توزيع المهام بشكل عادل لتعزيز بيئة العمل.
- هـ. يُوصى بتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تحقيق النتائج المرجوة من خلال التنسيق العالي بين العاملين.
- و. يجب على الإدارات تقديم الدعم المستمر للعاملين في مختلف الأقسام بالمصارف العراقية الأهلية لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
- ز. يُعتبر توزيع المناصب والأعمال في المصارف بناءً على الكفاءة والخبرة أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء الفعال.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- الدليبي، انتصار عباس حادي.(1998). الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الاداء. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط.
- العطية ، ماجدة عبدالكاظم ، (1993). " تغير الثقافة التنظيمية، دراسة مسحية وتحليلية في مصرفي الرافدين والرشد " . أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.
- العاني ، مزره ، وجودا، شوقي وحجازي هيثم (2010م) " ادارة المشروعات الصغيرة " (منظور ريادي تكنولوجي) ، ط 1 عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- علي ، زينب محمد، (2022). " تأثير السلوك الريادي والشغف الرقمي للمديرين في تطور اعمال الشركات الصغيرة في محافظة البصرة" دراسة استطلاعية للشركات الصغيرة في محافظة البصرة.
- عبد الفتاح، أسماء فتحى لطفي، (2023) " التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من الشغف الوظيفي والكفاءة المهنية الرقمية وأسلوب التفسير التفاوضي لدى المعلمين ،كلية التربية جامعة المنيا.
- سطوحي ، دعاء محمد عبدالسلام . (2024) " دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر ، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(25) العدد الرابع .

English References:

- Al-Motwakel ,Zahary .(2019)."Ubiquitous Computing and its Security Concerns.University of Edinburgh.
- Baligh ,H, H, (1994) " Components of Culture: Nature Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structue" , Management Science , January, 40,1.
- Bogale, Debela, Addisalem Tadesse & Kenenisa Lemi (2024) "Organizational culture: a systematic review" Published Taylor & Francis Group by Informa UK Limited, trading.
- Bizhanova .Mamyrbekov.(2019). "Impact of digital marketing development on entrepreneurship.E3S Web of Conferences."
- Cantemir, Gabriel, Dorin, MIHU, PITIC, BAYRAKTAR, (2023). DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT .
- Durevall, Hannah, (2021) Jun. "What Is the Cultural Web Model".
- Hadistian,Sudhartio.(2020)."Impact of Digital Capability to Strategic Change in SME's Retail Business in Indonesia.University of Indonesia.

- Khin, Char Fei Ho, Sabai , Theresa ,(December 2018), “Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation”.
- Johnson , Scholes, Gerry, Kevan,(1992) “The Cultural Web: Aligning Your Business Area's Culture and Strategy”.
- M,King, Gerald, (2019). “Organizational Dynamics” , New York, NY.
- Mishra , LN , , CBAP ,CBDA , AAC & CCA , (2023), “Organizational Modeling – What , Why , and How” .
- Pollack, J.M., Ho, V.T., O’Boyle, E.H. and Kirkman, B.L. (2020), “Passion at work: a meta-analysis of individual work outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 41 No. 4, pp. 311-331, doi: 10.1002/job.2434
- Reeder, n. (2020). Organizational culture and career development in the British civil Service. *Public Money & Management*, 40(8), 559–568. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1754576>
- Schallmo,Williams,Lohse .(2019)."Digital Strategy: Integrated Approach and Generic Options. ISPIIM Innovation Conference."
- Sultan, Sultan Mohammad Said, (2023). Digital marketing and its role in achieving customer’s happiness: Evidence Jordanian five-star hotels, *International Journal of Data and Network Science*.
- Sugita, Handayani, Frida Marischa Ramadhanti, Dr. Wiwik, (2024) “The Influence of Digital Marketing and Brand Awareness on Forming the Branding Image of Technology Companies
- Sarros, J. c., gray, J., Densten, i. l., & cooper, B. (2005). the organizational culture profile revisited and revised: an australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>.
- Westerman, G., Calmégane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011), *Digital Tran- Sformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organisations*, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, pp. 5-62.
- Wrede, Velamuri, Dauth, Michaela, VivekK, Tobias, (2020). Top managers in the digital age :Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation.
- Zhao, F. (2020), “Digital Passion and Organizational Innovation: A Catalyst for Transformational Change”