

دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي في المنظمات

The role of organizational culture in supporting the transformation towards a digital economy in organizations

الدكتورة: مقدم وهيبة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر

الملخص:

التحول الرقمي هو مفتاح القدرة التنافسية للأعمال في سوق متغير ومتطلب بشكل متزايد. ومع ذلك ، من أجل استكمال هذا الإصلاح التكنولوجي بنجاح ، هناك حاجة إلى ثقافة تنظيمية لتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمات، من خلال هذه الدراسة نهدف إلى توضيح أهمية تطوير الثقافة التنظيمية من أجل دعم التحول الرقمي في المنظمات. وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية تبني ثقافة تنظيمية رقمية تختلف عن الثقافة السائدة في المنظمات التقليدية سابقا. الكلمات المفتاحية:التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، القيادة الرقمية.

Abstract :

Digital transformation is the key to business competitiveness in a changing and increasingly demanding market. However, for this technological reform to be successfully completed, a corporate culture is needed to promote innovation and creativity within companies.

This research aims to clarify the importance of developing organizational culture in order to support digital transformation in organizations. The results of the study confirm the importance of adopting a digital organizational culture that differs from the prevailing culture in previously traditional organizations

Key words: digital transformation, organizational culture, digital organizational culture; Digital leadership

مقدمة:

نعيش اليوم عصر التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عن الثورة العلمية والتقنية الكبيرة. لذلك فإن بقاء المنظمات و حفاظها على نفس الطرق التقليدية في العمل أصبح تهديداً بحد ذاته لهذه المنظمات، تهديداً قد يصل إلى حد الخروج من السوق بعد فترة قد لا تطول، فسرعة انتقال التكنولوجيا لم تعد تسمح للأساليب الإدارية القديمة بالاستمرار لوقت طويل كما كان قبل عصر الثورة التكنولوجية.

يعد التحول الرقمي كنتيجة لهذه الثورة التكنولوجية وهو عملية واعدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال الحالية وتغيير طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي، و تعتبر الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمراً لا مفر منه، لأنه من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة للمؤسسة، لذلك من الضروري التحقق من كيفية إدارة هذه العملية بنجاح في البيئة التنظيمية.

و باعتبار البيئة الثقافية أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فمن المؤكد أنها محرك و داعم أساسي في عملية انتقال المنظمة إلى الاقتصاد الرقمي، حيث تحدد الثقافة التحديات والإمكانيات للتحول الرقمي، إذا ظهرت مشاكل ثقافية، فحتى لو كانت الإستراتيجية الرقمية مصممة بشكل جيد ومبتكر للمنظمة يمكن أن تفشل في عملية التحول هذه، لأن العناصر الثقافية تمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات في نجاحه، لهذا السبب، لذلك يتوجب على المنظمات تكييف ثقافتها مع هذه العملية وخلق ثقافة التحول الرقمي من أجل جعل عمليات التحول الرقمي سهلة ومستدامة. يأتي هذا البحث لدراسة و معرفة كيف يمكن توظيف الثقافة التنظيمية من أجل إنجاح عملية التحول الرقمي و جعلها أكثر فعالية.

مشكلة البحث:

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه

الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. وأي تغيير في المنظمة يجب أن يكون موجها من خلال القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي يتم التعارف عليها في طار هذه الثقافة من أجل إنجاز عملية التغيير هذه، وباعتبار توجه المنظمة نحو الاقتصاد الرقمي تغييرا كبيرا وشاملا فإنه يحتاج إلى تجنيد الثقافة التنظيمية وجعلها أداة لبلوغ متطلبات التحول الرقمي، من هنا جاءت مشكلة الدراسة كما يلي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم تحول المنظمات إلى الاقتصاد الرقمي؟

فرضية الدراسة:

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، فالمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة، ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن المتغيرات البيئية الخارجية، بل على العكس حيث أن هذه التغيرات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها قد تكون عاملا في الحاجة إلى تطوير الثقافة التنظيمية و تكييفها مع كل ما هو جديد.

و من هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية يجب أن تدعم عملية التحول الرقمي لما لها من منافع لصالح المنظمة والعاملين ولكل أصحاب المصلحة، ولكي يتحقق هذا الدعم هناك عدة مقومات يجب ان تتوفر في الثقافة التنظيمية الجديدة من أهمها التركيز على المورد البشري و تدريبه و تعزيز الابتكار و توفير البيئة المناسبة لاحتضان التغيير، والاهتمام بالنية التحتية الالكترونية.

منهج الدراسة:

بالنسبة للمنهج العلمي المتبع، فقد استعملنا الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث قمنا بالاستعانة بالعديد من المراجع من أجل تحليل موضوع الدراسة، تنوعت هذه المراجع بين كتب ومقالات علمية وبحوث في ملتقيات علمية، بالإضافة على مقالات الكترونية. وقمنا بتحليل ما جاء فيها لاستخلاص النتائج.

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية للأسباب التالية:

- موضوع التحول الرقمي هو من المواضيع الحديثة التي ما تزال بحاجة للدراسة و التنظير، خصوصا عندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي بمفهومه الجزئي أي مستوى المنظمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الدعائم التي تؤدي إما إلى نجاح عملية التحول الرقمي في المنظمات أو إلى فشل هذه العملية، وذلك بحسب طبيعة هذه الثقافة ومدى تكيفها مع متطلبات الاقتصاد.
- مثلما تعد الثقافة الرقمية للأفراد مهمة من أجل النهوض بالاقتصاد الرقمي، فإن الثقافة التنظيمية الرقمية مهمة من أجل تفعيل الاقتصاد الرقمي وجعله أكثر أهمية سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات.
- توضح هذه الدراسة ما هي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الثقافة التنظيمية حتى تكون دافعا ولانتقال المنظمة إلى الاقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية وبالتالي تحقيق أكبر المكاسب من هذا الانتقال.

تقسيم الدراسة:

من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة قسمنا هذا البحث إلى المحاور التالية:

- أولا المقدمة وفيها عرض للإطار المنهجي للدراسة
- ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية، و نعرض من خلال هذا المحول تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأنواعها.
- ثالثا: التحول الرقمي مفهومه وأهميته ومتطلباته، و نتطرق من خلاله إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته بالنسبة للمنظمة ومتطلبات تحقيقه.
- رابعا: تطوير الثقافة التنظيمية كعامل أساسي للتحول الرقمي، و نتطرق من خلاله إلى مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية ومكوناتها ومتطلباتها وسبل بلوغها.
- خامسا: الخاتمة، و تتضمن نتائج الدراسة وتوصياتها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: تعريف ثقافة المنظمة:

تعرف الثقافة عموماً بأنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم أية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير و تقييم تصرفاتهم داخل المجتمع¹.

وتعرف الثقافة التنظيمية كما يلي:

- هي نموذج السلوك الذي ينمو في المنظمة من خلال تعلمها التكيف والتعامل مع مشاكل التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي والذي أثبت فعاليته بدرجة كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح ويمكن تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور².
- تتكون حضارة المنظمة (ثقافة المنظمة) من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية³.
- تتكون الثقافة من أنماط سلوك وقيم الجماعة وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد من المجتمع، وتعمل المنظمة ضمن النمط الثقافي للمجتمع الذي تعيش فيه، وتكون كل منظمة نوعاً من القيم الثقافية الخاصة بها، وتنعكس ثقافة المنظمة ليس في سلوك أفرادها فحسب بل في أساليب إنتاجها للسلع والخدمات والمباني والترتيب الداخلي لأماكن العمل في نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية والترقيات⁴.

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام)، عمان، الأردن، 2007، ص:365

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص:180

³ محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001،

ص:146

⁴ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن،

ص:216

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية:

- القيم التنظيمية: وهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية وهي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ في المنظمة.
- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بثقافة المنظمة وهي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل : فهي بكونها كل المركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافة
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال الأخرى ، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطلب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية

● الثقافة التنظيمية نظام يكتسب ومتغير و متطور : فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل هي في تغير

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، يحدد بعض الكتاب نوعين رئيسيين من الثقافة التنظيمية هما¹:

● الثقافة القوية: وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

● الثقافة الضعيفة: ثقافة يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة تحقيق التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها.

المطلب الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية:

تحقق الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة عدة مزايا منها:

● خلق هوية تنظيمية تتميز بها المنظمة دون غيرها من المنظمات. و تنمية الولاء التنظيمي للعاملين

● توحيد مجالات الاهتمام المشترك بين العاملين و توجيه ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

● توجيه سلوك العاملين بكل سهولة نحو تحقيق المهام والمسؤوليات المنوطة به.

● تسهل الثقافة التنظيمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و دعم التغييرات التنظيمية الايجابية في المنظمة المطلب السادس: مصادر الثقافة التنظيمية:

¹ حورية غيلاني، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، رسالة ماجستير أكاديمي، جامعة

ورقلة، ص:4.

تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي¹ العادات والتقاليد والأعراف ، الطقوس واحتفالات المناسبات ، قصص التراث ، المجاز والطرائف والنكت والألعاب ، البطولات والرموز الاجتماعية ، القصص والحكايات.

المطلب السابع: كيفية تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة منها :

- منشئ الشركة : قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا الشركة
- التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه .
- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة.

المبحث الثاني: التحول الرقمي مفهومه وأهميته ومتطلباته:

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعني التحول الرقمي إمكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها وثقافتها وإستراتيجيتها، من أجل المحافظة على استمراريتها في دائرة المنافسة في الأسواق، إذن فالتحول الرقمي هو عملية مهمة وطويلة، تبدأ بتسخير التكنولوجيا للتغيير التنظيمي من خلال استعمال التقنيات الرقمية، لتحقيق الأهداف في ظل البيئة التنافسية الديناميكية² وتعرفه شركة الاستشارات الدولية بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها و أسواقها عبر توظيف القدرات

¹ ايهاب العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، تقرير صادر عن وزارة التربية والتعليم العاليين غزة، فلسطين، ص:27.

² محمد النداوي ومصطفى الزهيري، دور تطوير الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، تاريخ

الاطلاع (2021/2/11)، [/ https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1](https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1)

الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة و منتجات و خدمات تمزج بسلاسة بين الأعمال الرقمية و اليدوية و تجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي في نفس الوقت¹

المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي في المنظمات:

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات والشركات أيضا حيث يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ، كما انه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضا والقبول من الجمهور تجاه خدمات المؤسسة ، كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات خاصة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

المطلب الثالث: نماذج التحول الرقمي للمنظمات :

من أبرز النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات² :

- النموذج السلوكي: وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية: الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والبيئية، عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية
- النموذج الفني الاجتماعي: إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة البيانات والاتصالات

¹ هيثم المصدر وعبد الفتاح نصر الله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2020، ص:5.

² مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة

الإدارة التربوية، سبتمبر، 2018، ص-ص: 58-59

- نموذج التحول الإستراتيجي: يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي ، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية
 - نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح
 - النموذج المثالي: يعتمد على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات، لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، و على عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد و الإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.
 - نموذج التكلفة والعائد: إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء أنظمة للمعلومات، ويتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.
 - نموذج التحويل المتكامل: يقوم على فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية.
 - نموذج التحويل الاستثنائي: تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على شركات الحاسبات والبرمجيات في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات لها.
- المطلب الرابع: متطلبات عملية التحول الرقمي:**
- يتم تطبيق التحول الرقمي عبر التقنيات والبيانات والوارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل التالي:
- أولا: التقنيات** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.

ثانياً: البيانات ، يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة مع توفير وتطوير أدوات للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. ثالثاً: الوارد البشرية :يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

رابعاً: العمليات: يجب على المؤسسات إرساء بناء فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المعالجة.

المبحث الثالث: تطوير الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لنجاح لتحول الرقمي: المطلب الأول: تغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التحول الرقمي في المنظمات: إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحيانا إلى خمس سنوات، و من الضروري لنجاح التغيير الثقافي القيام بما يلي¹

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه
- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين
- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي .
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم
- استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة

¹ إيهاب العاجز، مرجع سابق، ص:33-34.

- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

المطلب الثاني: خلق ثقافة تنظيمية رقمية:

ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية من أهمها هي الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في أداء المهام داخل المنظمة. كذلك عرفت بأنها حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة من خلال القدرة على اكتسابها واستيعابها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء، فالثقافة الرقمية هي عملية ديناميكية متغيرة باستمرار إذ تتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمنظمات المختلفة، فالثقافة الرقمية اليوم توفر مجموعة معقدة من الأدوات الرقمية التي تعمل على تنظيم علاقات جديدة من المعلومات والتفاعل الثقافي العالمي والمحلي، أيضا تتميز بمشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف أصحاب المصلحة من أجل إنشاء معلومات استخباراتية جماعية، وتشير الثقافة الرقمية أيضا إلى كيفية اتصال الأشخاص في المجتمع، وهو مصطلح لوصف العلاقة بين خلق الثقافة وتأثير تكنولوجيا المعلومات على هذه العلاقة المتغيرة.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية الرقمية:

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

- المعدات التقنية مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والكاميرات الرقمية وأجهزة التلفزيون الحديثة
- العناصر الثقافية التي تم إنشاؤها على المنصات الرقمية أو التي تم إنشاؤها رقميا
- يلعب التصميم الرقمي للعناصر الثقافية والمحتوى عبر الإنترنت والمستخدمين دور في عملية الرقمنة.
- الوصول إلى المعلومات .

المطلب الرابع: متطلبات خلق الثقافة التنظيمية الرقمية:

إن عملية خلق ثقافة رقمية تمتاز بالصعوبة الكبيرة، وتحتاج جهد طويل الأمد كذلك تتطلب الصبر والتصميم، من أجل خلق ثقافة تنظيمية تحتاج المنظمة إلى ما يلي:

أولاً: تبني القيادة الرقمية:

تعرف القيادة الرقمية بمُساهمة القائد في التحول نحو مُجتمَع المعرفة، ومعرفته في مجال التقانة. يجب أن تكون القيادة مدفوعة بموقف من الانفتاح والتوق للمعرفة. فالقائد الرقمي عليه التركيز على مواضيع مُعَيَّنة وجوانب جديدة مثل المهارات الرقمية، والمواطنة الرقمية، والتفاعل الرقمي، والسلامة الرقمية، وآداب التعامل على الانترنت، والعديد من المواضيع الأخرى. ويتطلب الاقتصاد الرقمي مجموعة واسعة من المهارات الرقمية. وهي مهارات تؤدي إلى نتائج مُحددة، أو مهارات تكميلية مطلوبة لأداء الوظائف في الاقتصاد الرقمي.

ثانياً: التركيز على الموارد البشرية:

المؤسسة التي تعطي أهمية للتغيير البشري تظهر نتائج أفضل من خلال إرساء مناخ تنظيمي يركز على تغيير السلوكات بإضافة قيم جديدة لا تتعارض بشكل جوهري مع القيم القديمة، فمن أجل إنجاح التكنولوجيا يجب التركيز حول كيفية التواصل مع أعضاء المؤسسة و مشاركتهم التغيير و بناء إدراك حول الفائدة المصاحبة للتكنولوجيا فاكثر التغييرات نجاحا تلك التي تهتم بالأفراد و ببناء ثقافة محتضنة للتغيير¹

ثالثاً: إتباع نهج التفكير النظمي:

ويقصد بالنهج النظمي رؤية المشكلات (أو المتغيرات البيئية الجديدة) كأجزاء من نظام كلي تتفاعل فيه كل الأجزاء بطريقة ديناميكية، و من أجل تحقيق التكامل و التنسيق بين المكونات التنظيمية و بين الأفراد داخل المنظمة، يفضل تحويل

¹ مؤيد نعموني، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم

الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص-ص: 561-575.

الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى الهرمية المسطحة مع الاعتماد على فرق عمل اصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات.

رابعا: تبني نماذج أعمال جديدة تساعد على التكيف في ظل البيئة الديناميكية الرقمية

الاقتصاد الرقمي هو تحول جذري في نموذج العمل إلى نموذج عمل جديد يواكب البيئة التكنولوجية الحديثة كما يمكن اعتبار الثورة الصناعية الرابعة التي تشكل البيانات الكبيرة، وانترنت الأشياء، وتطبيقات الهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة السحابية الشق المادي للاقتصاد الرقمي الذي يمكن أن يحدث في أي نوع من المشاريع باختلاف نوعية نشاطها سواء أكان خدمي أو سلمي.

خامسا: تعزيز التعلم والتدريب والنمو، و التوجه بالابتكارو التطوير في المنظمة: يستلزم بناء وتأسيس البنية التحتية الرقمية إعداد الكفاءات المناسبة لذلك، وهذا يتطلب تطوير نظام بيئي قوي مهني للتعليم والتدريب. كما تحتاج المنظمة إلى إتاحة الفرص للابتكار، من أجل المساعدة على ضمان أن تكون المعارف الجديدة قابلة للتحويل إلى منتجات وخدمات مميزة. و من أجل أن تبقى المنظمة مواكبة لوتيرة الابتكار الرقمي، فلا مجال للجمود، بل يجب سرعة الاستثمار في هذا المجال، والتركيز الشديد لتبقى المنظمة في المقدمة. ويتحقق ذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري ودعمه.

سادسا: الاهتمام بالبنية التحتية الالكترونية وتحديثها بصفة مستمر بما يلاءم العمل الرقمي المتجدد:

البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات هي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية. وتتضمن هذه البنية الأساسية مراكز البيانات وأجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات وأي نظام للوائح التنظيمية.. وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت، فإن البنية الأساسية هي الأجهزة المادية المستخدمة لربط أجهزة الحاسوب والمستخدمين. وتشمل البنية

الأساسية وسائط النقل، بما في ذلك خطوط الهاتف وخطوط البث التلفزيوني عبر الكابلات والأقمار الصناعية والهوائيات وكذلك أجهزة التوجيه.

سابعاً: فهم حاجات الزبون الرقمي والتكيف مع ميولاته المتجددة:

التحول الرقمي لم يعد يعني التجارة الإلكترونية بل تذهب الرقمنة إلى ما هو أبعد من ذلك فهي تعني القدرة على التفاعل مع الزبون من خلال تحليل البيانات الخاصة به ومعرفة تفضيلاته وتقديم النصائح له عبر تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي والمنصات التفاعلية. وتوفير احتياجاته..

الخاتمة:

لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيداً عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها، التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعاً لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

ومن أهم المظاهر التي ظهرت في محيط المنظمة وأحدثت تغييرات كبيرة في عمل المنظمات هو الاقتصاد الرقمي، حيث صارت المنظمات ملزمة بمواكبة هذه الثورة الرقمية الجديدة وتجنيدها كل إمكانياتها ومواردها في سبيل إنجاح تبنيها وممارستها. و باعتبار الثقافة التنظيمية أحد مكونات البيئة الداخلية الأساسية في المنظمة فإنها تعتبر أيضاً أداة لنجاح التحول الرقمي، ولكن يجب أن تستعمل هذه الأداة بكل فعالية.

في ختام هذه الدراسة نعرض أهم النتائج المتوصل إليها:

■ تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظراً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإن ثقافة المنظمة تؤدي دوراً جوهرياً في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة. وهي بالتالي عامل أساسي لبلوغ المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها.

▪ وفر التحول الرقمي فرصا ضخمة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصول بها لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي. كما أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين أدائها واستخدام مواردها بكفاءة أعلى. كما تبرز الحاجة الملحة للاستثمار في الاقتصاد الرقمي من أجل خلق فرص عمل جديدة وتراكم رأس المال، وتوسيع فرص الاستثمار بالنسبة للشركات، وتحقيق متطلبات العملاء.

▪ يعتبر التحول الرقمي شكلا من أشكال التغيير التنظيمي، و كما هو معروف فإن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء بشكل عام، لذلك فإن تبني متطلبات الاقتصاد الرقمي يقتضي تكييف وتطوير الثقافة التنظيمية وجعلها مرنة بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاح عملية التحول هذه، و من أجل تحقيق هذا الانتقال بشكل ناجح و سلس فقد وضعنا تصورا عن أهم المتطلبات الضرورية لتبني ثقافة تنظيمية إلكترونية، تتضمن هذه المتطلبات: تبني القيادة الرقمية، والاهتمام بالموارد البشرية، وإتباع نهج التفكير النظمي، و كذا تبني نماذج الأعمال الرقمية و تعزيز التدريب و الابتكار، والاهتمام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، مع ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية الإلكترونية.

أما عن التوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة فهي كما يلي:

▪ ضرورة مواكبة التغيرات البيئية في المحيط الخارجي، و تبني الممارسات الاقتصادية و التكنولوجية الجديدة و التي من أهمها أساليب الاقتصاد الرقمي.

▪ التطوير و التجديد المستمر للثقافة التنظيمية بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية الجديدة.

▪ يجب أن تكون عملية تغيير الثقافة التنظيمية تدريجية تعتمد على إستراتيجية واضحة و أساليب إدارية و علمية دقيقة حتى لا تقابل بالرفض.

▪ الحرص على المرونة في طبيعة الثقافة التنظيمية، من أجل تكييفها بشكل مستمر ليكون الأثر دائما لمصلحة المنظمة و لمصلحة العاملين فيها.

المراجع:

- ايهاب العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، تقرير صادر عن وزارة التربية والتعليم العاليين غزة، فلسطين.
- حورية غيلاني، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، رسالة ماجستير أكاديمي، جامعة ورقلة.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام) ، عمان، الأردن، 2007.
- مؤيد نعموني، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- محمد النداوي و مصطفى الزهيري، دور تطوير الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، تاريخ الاطلاع (2021/2/11)، [/https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1](https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1)
- مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، سبتمبر، 2018
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- هيثم المصدر وعبد الفتاح نصر الله، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2020