

دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي؛

ثقافة رقمية فاعلة في المنظمات الحديثة

The Role of Organizational Culture in Enabling Digital Transformation: An Effective Digital Culture in Modern Organizations

بن سكيم بسمت

جامعة الجلفة (الجزائر)

besma.benskim@univ-djelfa.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2025/04/18	تستكشف هذه الدراسة النظرية الآليات الفعالة لنشر الثقافة الرقمية داخل المنظمات مع التركيز على أهمية تطوير بيئة تنظيمية مرنة قادرة على تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي المستدام، فضلاً عن تحفيز تبني الممارسات الرقمية، كما تبرز التفاعل التبادلي بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية حيث يشكل كل منهما محفزاً للآخر فمن ناحية يتطلب التحول الرقمي وجود ثقافة تنظيمية داعمة، ومن ناحية أخرى يساهم بدوره في تطوير هذه الثقافة لتصبح أكثر قدرة على مواكبة التحديات الرقمية الناشئة.
تاريخ القبول: 2025/05/20	
الكلمات المفتاحية: ✓ الثقافة التنظيمية ✓ التحول الرقمي; ✓ الثقافة الرقمية;	
Article info	Abstract :
Received 18/04/2025	This theoretical study explores the effective mechanisms for disseminating a digital culture within organizations, emphasizing the importance of developing a flexible organizational environment capable of fostering innovation and sustainable organizational learning, as well as encouraging the adoption of digital practices. Additionally, it highlights the reciprocal interaction between digital transformation and organizational culture, where each serves as a catalyst for the other. On one hand, digital transformation requires a supportive organizational culture, while on the other hand, it contributes to the evolution of this culture, enhancing its ability to keep pace with emerging digital challenges.
Accepted 20/05/2025	
Keywords: ✓ Organizational culture ✓ digital transformation ✓ digital culture	

شهدت الإدارات تطورا كبيرا على مر الزمن بداية بالتركيز على الهيكل والتنظيم، ثم انتقلت الى تكريس أهمية المؤهلات المعرفية وتخفيف الكفاءات ومع مرور الوقت تطورت الى رؤية المنظمة كنظام وكيان متكامل.

وفي العصر الحديث اعتمدت إدارة المؤسسات التركيز على الابتكار، المرونة، واستخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف بكفاءة جلاء التحول الرقمي الذي ازدهر وأصبح من الآليات المساعدة في نجاح المنظمة في ظل التنافسات التنظيمية لتقديم الخدمات والمعلومات المتعلقة بالبيئات الإدارية المتميزة والناجحة للأداءات المتناسقة والمتفق عليها لزيادة الرضى الوظيفي من ناحية وبلوغ المستوى المطلوب في الالتزام التنظيمي من ناحية ثانية مما يعزز الأداء العام للمهام في المؤسسة.

أما الحديث عن التحول الرقمي في عصرنا الحالي يؤدي بنا الى الحديث عن تنمية ميدان الثقافة الرقمية تلك التنمية التي تعتبر أمرا حيويا للتنظيم والتسيير وتهدف إلى تجاوز العراقيل والتعقيدات التقنية في بيئة العمل، إن لم نقل أنها أضحت أمرا ضروريا استدعى منا تغييرا جذريا في العقلية والسلوكيات والأنشطة التقنية الممارسة على مستوى إدارة الأعمال والمصالح الاجتماعية بفعالية لا تخلو من التطور والابتكار¹.

وعندما تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتغير ومشجعة للمواهب والابتكار، فإنه قد يصبح من السهل جدا على المؤسسات تبني التكنولوجيا الجديدة وتكييف العمليات والمعاملات مع المتطلبات الرقمية والتحولات التنظيمية ويصبح من السهل التنظيم والتعاون وتبادل المعرفة بين الفرق داخل المؤسسة مما يسهل انتشار الثقافة الرؤية في التنظيم والترقيم ثقافيا وميدانيا. وهنا تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية التحول الرقمي كمحرك لتحقيق الغايات لاسيما التنمية المستدامة في مجال التسيير المؤسسي وكذا الإداري وتحقيق النجاحات المستقبلية بما في ذلك فتح الآفاق الجديدة وتصحيح المسارات لتلبية توقعات العملاء المتعاملين والقائمين على الإدارة والتنظيم.

وفي عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لكافة المؤسسات والمنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، بهدف تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية في الأسواق المتغيرة

باستمرار. يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في كافة جوانب الأعمال، بهدف تحسين العمليات الداخلية والخارجية وتعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولا يتعلق التحول الرقمي فقط بتبني التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب أيضا تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة وقيمتها وسلوكياتها. فالثقافة التنظيمية تعتبر من العناصر الحاسمة التي تساهم في نجاح أو فشل عملية التحول الرقمي إذ بدون ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والابتكار، قد تواجه المنظمات مقاومة داخلية تعيق نجاح هذه العملية.

1- التحول الرقمي: المفهوم، الأبعاد، وآليات التطبيق في المنظمات:

يعد التحول الرقمي عملية تراكمية ارتبطت بنشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة منذ ستينيات القرن الماضي، بالتزامن مع بدايات الثورة الصناعية الأولى. ومنذ ذلك الحين، اتجهت الجهود نحو دمج التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية والتجارية والاجتماعية. ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، ازداد الاعتماد على الأدوات الرقمية، مما استدعى وجود قوى عاملة تتمتع بمهارات تكنولوجية متقدمة، وقادرة

على التكيف مع متطلبات الأتمتة التي فرضتها هذه الثورة. وقد أصبح توفير فرص التعلم المستمر والتدريب الدائم ضرورة حتمية لاكتساب المهارات المستقبلية، لاسيما تلك المرتبطة بالكفاءات الرقمية².

لقد أسهم الاهتمام المتزايد بالتكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها الحديثة في بيئات العمل، على المستويات التعليمية والتجارية والاقتصادية، في دمج الابتكار التقني مع الابتكار المؤسسي، مما جعلهما عنصرين أساسيين في تعزيز الأداء الاجتماعي. كما ساهم هذا التكامل في تفاعل العاملين مع التقنيات الرقمية بكفاءة أعلى، مما انعكس إيجاباً على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات وزيادة إنتاجيتها³.

وبذلك، يظهر التحول الرقمي تأثيره العميق في إعادة هيكلة بيئات العمل، وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية عبر سياسات تعليمية وتدريبية مستدامة، تضمن إعداد كوادر بشرية قادرة على قيادة عصر الاقتصاد الرقمي.

1-1- مفهوم مصطلح التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي إطاراً شاملاً يمثل تحولاً جوهرياً في بنية المنظمات وآليات عملها، حيث يتجاوز مجرد تبني حلول تقنية معزولة ليشمل إعادة هندسة العمليات التشغيلية والاستراتيجية على نحو متكامل. وتتطلب هذه العملية توظيفاً مدروساً لأحدث التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مع ضرورة مواءمة البنية التحتية التقنية عبر تحديث الأنظمة الحاسوبية وتعزيز قدرات الخوادم.

كما يؤكد المركز العالمي لتحويل الأعمال الرقمية، فإن نجاح هذا التحول مرهون بإحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، بما يشمل تطوير نمط القيادة وإعادة صياغة العقلية السائدة وتبني منهجيات عمل مرنة. ويعكس هذا التحول تحولاً استراتيجياً يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل المنصات الذكية وتحليلات البيانات الضخمة، لتعزيز تجربة المستخدمين وتحقيق الكفاءة التشغيلية والقيمة المضافة⁴. فمصطلح التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو عملية إعادة تشكيل شاملة للمؤسسة، تدمج بين الابتكار التكنولوجي والتطوير التنظيمي لضمان تحقيق أقصى قدر من المرونة والقدرة التنافسية في البيئات الرقمية الدينامية.

ويعرف التحول الرقمي في أحد أبعاده باعتباره توظيفاً استراتيجياً للتقنيات الرقمية المتطورة بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة والحواسيب لتحسين العمليات التشغيلية الجوهرية، سواء عبر تبسيط الإجراءات أو ابتكار نماذج أعمال غير تقليدية. وفي إطار تحليلي أعمق، يعتبر هذا التحول نهجاً مؤسسياً يعتمد على التكامل الرقمي لتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع الإنتاجية، وتحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة للعملاء، فضلاً عن تطوير تجارب الموظفين الوظيفية. كما يمكن هذا التحول المؤسسات من إدارة المخاطر التشغيلية بفعالية، وضبط الهيكل التكلفي، والاستفادة من حزمة متكاملة من الحلول الرقمية المصممة وفقاً لاستراتيجيات مؤسسية مخططة تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المضافة عبر تبني هذه الأدوات التكنولوجية⁵.

2-التحول الرقمي: أهدافه وأهميته الاستراتيجية

1-2 أهداف التحول الرقمي:

يسهم التحول الرقمي في إحداث نقلة نوعية في بيئات العمل، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- ✓ تنمية رأس المال البشري:
- ✓ استثمار الطاقات البشرية وتوجيه الأفكار الإبداعية لتحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تطوير المهارات الرقمية للعاملين وتمكينهم من توظيف التقنيات الحديثة لتعزيز الإنتاجية والابتكار.
- ✓ تحسين أداء المنظمات:
- ✓ القضاء على أوجه القصور في النماذج الإدارية التقليدية عبر اعتماد آليات رقمية تتميز بالدقة والسرعة والشفافية.
- ✓ تعزيز الثقة التنظيمية من خلال إتاحة البيانات وضمان نزاهة العمليات الإدارية.
- ✓ التحول نحو الرقمنة الإدارية:
- ✓ تمثل الرقمنة الإدارية استجابة ضرورية للتطورات النوعية والكمية في مجال نظم وتقنيات المعلومات، بما يتماشى مع متطلبات عصر الثورة المعرفية والمعلوماتية.
- ✓ تعزيز كفاءة المؤسسات عبر تبني حلول رقمية متطورة لمعالجة التحديات الإدارية التقليدية.
- ✓ إحداث تحول جذري في البنية المؤسسية:
- ✓ إعادة هيكلة العمليات التنظيمية باستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
- ✓ تبني استراتيجيات التحول الرقمي لدفع عجلة التميز الوظيفي والتحسين المستمر.
- ✓ دعم التنمية المستدامة:
- ✓ تسهيل الوصول إلى المعرفة وتطوير آليات إدارتها لتعزيز القدرات التنافسية.
- ✓ تمكين العاملين من خلال تنمية المهارات الرقمية ودعم الابتكار.
- ✓ تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص:
- ✓ تقليل الفجوات الجغرافية والاجتماعية عبر إتاحة المعرفة والموارد الرقمية للجميع.
- ✓ ضمان مشاركة فعالة لكافة الأطراف في الاقتصاد الرقمي.
- ✓ الانتقال إلى اقتصاد المعرفة:
- ✓ تحويل الأفراد من مستهلكين للمعلومات إلى منتجين لها، مع التركيز على الابتكار وإنتاج المعرفة.
- ✓ تحليل العلاقات السببية بين الظواهر لتعزيز الفهم العلمي والتطبيقي.⁶

2-2 أهمية التحول الرقمي في المنظمات:

يُمثل الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة أحد الركائز الأساسية في التحول الرقمي، حيث تستمد هذه التكنولوجيات من المعرفة العلمية المنظمة والمهارات المكتسبة من الخبرات العملية، إلى جانب الاستخدام الأمثل للمعلومات. ولا تقتصر هذه التكنولوجيات على الجوانب المادية المتمثلة في الأجهزة والمعدات فحسب، بل تعتمد في جوهرها على العنصر البشري كمحرك رئيسي لتفعيلها، إذ يعد المورد البشري أو ما يعرف برأس المال الفكري العامل الحاسم في نجاحها. وتتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات على مستويين رئيسيين:

- المستوى التنظيمي : حيث تسهم في تعزيز كفاءة المنظمات وفعاليتها، فضلاً عن تسريع عملية اتخاذ القرارات عبر تبني حلول رقمية متطورة.

- المستوى الفردي : إذ تلعب دوراً محورياً في تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتحريرهم من الأعباء الروتينية من خلال أتمتة المهام³.

ويمكن إبراز الأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا الحديثة في المنظمات عبر النقاط التالية⁷:

- تعزيز التنسيق بين الأقسام : حيث أسهمت تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى التكامل بين وحدات المنظمة الداخلية، وكذلك مع المنظمات الخارجية. وقد أدى ذلك إلى خفض التكاليف المرتبطة بالمقابلات الشخصية، والتي كانت تتطلب انتقال الأفراد جغرافياً، بالإضافة إلى تقليل الوقت الضائع في إنجاز المهام. وقد تحقق ذلك من خلال توظيف الشبكات المحلية والعالمية، وإمكانية ربط أنظمة الحواسيب ضمن بيئة عمل موحدة.

- تعزيز إمكانية الوصول إلى المعلومات وزيادة الإنتاجية: تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين إتاحة المعلومات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسرع عملية اتخاذ القرارات⁸.

- تحسين المرونة التنظيمية: تتيح التكنولوجيا معالجة سريعة للبيانات، مما يمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات في بيئة السوق.

- تمكين الوصول إلى المعلومات بكفاءة: توفر أدوات مثل الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب والتلفزيون الرقمي وصولاً سريعاً ومنخفض التكلفة إلى المعلومات، مما يدعم الكفاءة الفردية والتنظيمية⁹.

- تعزيز التدفق المعلوماتي والقدرة التنافسية: تضمن تكنولوجيا المعلومات تدفقاً فعالاً للبيانات داخل المنظمات، مما يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وخلق ميزة تنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية¹⁰.

3- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودعم التحول الرقمي في المنظمات:

قبل الخوض في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، يتوجب إجراء مراجعة مفاهيمية شاملة لمصطلح الثقافة التنظيمية من حيث تعريفه العام والمقاربات السوسيولوجية التي تناولته، إلى جانب استعراض أهميته الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في عملية تغييره. كما يقتضي الأمر تحليلاً معمقاً لدور الثقافة التنظيمية في تمكين عمليات التحول الرقمي داخل المنظمات.

3-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمتخصصين في مختلف الحقول المعرفية. وتشير الأدبيات إلى تعدد التعريفات والتفسيرات لهذا المفهوم، مما يعكس أهميته في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات.

عرفت الثقافة التنظيمية بعدة طرق، منها:

- منظور القيم والمعتقدات المشتركة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في سلوكياتهم وتوجهاتهم، وتحدد معايير السلوك المقبول والمرفوض.¹¹
- النظام الرمزي والطقوس التنظيمية: يرى أن الثقافة التنظيمية تشمل القيم، الرموز، الطقوس، والأساليب غير الرسمية للتفاعل داخل المنظمة، والتي تشكل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد.¹²
- الإطار المعرفي للتنظيم: الثقافة التنظيمية هي نظام من المعتقدات والافتراضات المشتركة التي تساعد الأفراد على تفسير تجاربهم وتوقعاتهم، وتعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.¹³
- النموذج القيمي المميز: تعتبر الثقافة التنظيمية نموذجاً للقيم المشتركة التي تحكم السلوكيات والاتجاهات داخل المنظمة، وتحدد أولوياتها، مما يساهم في الحفاظ على هويتها وتميزها عن غيرها.¹⁴

2-3 سوسيولوجيا الثقافة التنظيمية: البنى الرمزية وتأثيرها في ديناميكية المنظمات:

ظهرت المقاربات السوسيولوجية لمفهوم الثقافة التنظيمية في إطار نظرية المنظمة عبر مراحل زمنية متعاقبة، حيث وضعت المدرسة الكلاسيكية الأسس النظرية الأولى لهذا المفهوم. وقد تمثلت أبرز مساهمات هذه المدرسة في أعمال ثلاثة رواد¹⁵:

فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor) الذي قدم منهجية علمية لتنظيم العمل، محللاً النمط التقليدي القائم على التجربة والخطأ، وتمثلت إسهاماته في إدخال قيم ومعايير جديدة كالحركة والزمن، التدريب، الإشراف، والتحفيز، مما أسس لثقافة تنظيمية تقوم على الكفاءة والعقلانية.

هنري فايول (Henri Fayol) الذي ركز على دور القائد كحجر أساس في تشكيل الثقافة التنظيمية، باعتباره مصدراً لإنتاج القيم، معايير السلوك، وطرق العمل. كما أكد على أهمية فهم القائد لثقافة العمال واحتياجاتهم لبناء شبكة اتصالات فعالة داخل المنظمة.

ماكس فيبر (Max Weber) الذي ربط بين القيم الاجتماعية السائدة وأنماط السلطة التنظيمية، موضحاً كيف تشكل الثقافة أشكال السلطة التقليدية، العقلانية، والكاريزمية.

إلى جانب ذلك مثلت مدرسة العلاقات الإنسانية نقلة نوعية في تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية خاصة عبر دراسات هورتون بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) كشفت هذه الدراسات عن تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية في الإنتاجية، مؤكدة دور الجماعات غير الرسمية وقيمها الضمنية، وكذلك أهمية القيادة في إدارة النظام الاجتماعي للعمل، بعيداً عن النظرة الاقتصادية الصرفة.

أما المدرسة النيو كلاسيكية فقد قدمت إطاراً أكثر تطوراً للثقافة التنظيمية، مع التركيز على أبعادها العلمية والمفاهيمية. وفقاً لاستيفن أوت (Steven Ott) يعود هذا التطور إلى مساهمات عالين بارزين الأول هو إليوت جاك (Elliott Jacques) الذي يعتبر أول من صاغ تعريفاً واضحاً للثقافة التنظيمية، مشيراً إلى عناصرها الأساسية كالمواقف، العادات، القيم، والمحرمات غير الواعية. كما أكد على دور التنشئة الاجتماعية في ترسيخ الحدود بين السلوك المقبول والمرفوض.

أما فيليب سيلزنريك (Philip Selznick) انتقد النظرة الكلاسيكية للمنظمات ككيانات عقلانية بحتة، واعتبر أنها كيانات مشبعة بالقيم. ركز على دور القيادة في صياغة القيم المشتركة، واستعان بمفهوم "الأساطير التنظيمية" كآلية لنشر هذه القيم، مقدماً رؤية سباقية لفكرة الثقافات التنظيمية القوية¹⁶.

أخيراً بلور المدخل المعاصر مفهوم الثقافة التنظيمية كمقاربة مستقلة بمنهجياتها وأدوات قياسها حيث برز إدغار شاين (Edgar Schein) كأحد أبرز المساهمين، حيث اقترح نموذجاً متعدد المستويات لتحليل الثقافة تتراوح بين المظاهر الملموسة (كأساليب العمل وهيكله المكاتب) والمستويات العميقة غير الواعية (كالمعتقدات والقيم الجوهرية) مع وجود طبقات وسيطة من الأعراف وقواعد السلوك التي تعكس الهوية التنظيمية².

3-3 أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية عنصراً محورياً في نجاح المنظمات، حيث تلعب دوراً أساسياً في تشكيل هويتها وضمان استمراريتها، وتعزيز تماسكها الداخلي، فهي الإطار المرجعي الذي تبنى عليه القيم والممارسات الإدارية، مما يجعل فهمها وإدارتها أمراً بالغ الأهمية للقيادات الإدارية. ويظهر تأثير الثقافة التنظيمية جلياً على جميع المستويات الإدارية، إذ تتميز كل منظمة بثقافتها الفريدة التي تتطور مع الزمن، حتى إن المنظمات العاملة في نفس المجال أو البيئة الجغرافية قد تتباين ثقافياً، مما يكسب بعضها ميزة تنافسية تعزز ولاء العاملين وتدعم استقرارها المؤسسي.

ان أهمية الثقافة التنظيمية تنبثق من ثلاث وظائف رئيسية¹⁷:

- توفير الهوية التنظيمية: تسهم الثقافة في تعزيز انتماء العاملين من خلال ترسيخ القيم والأفكار المشتركة، مما يزيد ارتباطهم برسالة المنظمة ويشعرهم بأنهم عناصر فاعلة في تحقيق أهدافها.
- تعزيز الالتزام التنظيمي: تمكن الثقافة القوية الأفراد من تجاوز المصالح الشخصية لصالح المصلحة الجماعية، حيث يولد الشعور بالانتماء قناعة بأن المنظمة تستحق التفاني، مما يرفع مستوى الولاء ويحول أولويات العاملين نحو الأهداف الاستراتيجية.
- توحيد معايير السلوك: تُحدد الثقافة معايير الأداء والسلوك الوظيفي بوضوح، مما يسهل التنبؤ بردود أفعال الأفراد في المواقف المختلفة، ويحافظ على الاستقرار التنظيمي عبر ضمان اتساق الممارسات مع القيم المؤسسية.

4-الديناميكية التطورية للثقافة التنظيمية بين ثنائية الاستقرار والتغيير:

تشير الأدبيات المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية إلى أنها تقوم في أساسها على مبدأ الاستقرار، مما يضعها في حالة من التناقض مع متطلبات الحركة والتغيير التنظيمي. إلا أن تطور الفكر الإداري الحديث أفرز رؤية بديلة تؤكد الطبيعة الديناميكية للثقافة التنظيمية، حيث تعتبر عنصراً تحويلياً قادراً

على قيادة عمليات التغيير. فالثقافة التنظيمية وفق هذا المنظور ليست كياناً جامداً، بل هي نسق متطور باستمرار يتشكل عبر تفاعل العوامل السياقية والمؤسسية، كما تبنى من خلال التجارب التاريخية للأفراد، وطبيعة تفاعلاتهم الاجتماعية، وقدرتهم على استيعاب المستجدات التنظيمية.

يتجلى هذا التطور في تحول الافتراضات والقيم الجوهرية والسلوكيات التنظيمية للأفراد، استجابةً للتحويلات البيئية. وبالتالي، فإن الأفراد وليس المؤسسة ككيان مجرد هم الحاملون الفعليون للثقافة التنظيمية، حيث تنعكس عليهم تأثيرات التغيير العفوي الناتج عن تفاعلهم مع المحيط. كما يرتبط تطور الثقافة ارتباطاً عضوياً بتغير الهويات الفردية، مما يجعل التغيير الثقافي مرهوناً بإرادة العاملين وقدرتهم على التعاون لإعادة صياغة العلاقات التنظيمية، مع التركيز على تعزيز آليات التواصل والتفاعل الاجتماعي¹⁸.

في هذا الإطار تبرز أهمية تبني منظور يركز على التغيير البشري كمدخل لتحقيق النتائج التنظيمية الأمثل، وذلك عبر خلق مناخ تنظيمي يدعم تبني قيم وسلوكيات جديدة دون قطيعة جذرية مع الموروث الثقافي. ويتطلب نجاح أي تغيير خاصة المرتبط بالتحويلات التكنولوجية بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تقوم على تعزيز الحوار المؤسسي وإشراك الأفراد في صياغة الرؤية التغييرية وإبراز القيمة المضافة للتغيير. إذ تظهر الدراسات أن أكثر التغييرات استدامة هي تلك التي تدمج البعد الثقافي والإنساني، وتبنى نهجاً تدريجياً قائماً على التعلم التنظيمي واستلهام النماذج الناجحة.

5- علاقة الثقافة التنظيمية بدعم وإنجاح التحول الرقمي في المنظمات:

تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في كونها تؤثر على إنجاح هذا التحول، وأن ضعف توافرها يحول دون تأسيس قيم ومعتقدات ومبادئ العمل الرقمي، مما يشجع العاملين على التمسك بالممارسات القديمة ومقاومة الممارسات الرقمية الحديثة، حيث إن التبدل التقني يتطلب كسر شرط مسبق للتقبل الثقافي لقيم التحول (الثقافة الرقمية) والتي تحدث نتيجة التغيرات المفاجئة في أنساق القيم السائدة، واستبدالها بأنساق قيم جديدة مصاحبة للتكنولوجيا الحديثة، كما أن الاختراعات التقنية تغير المعايير والقيم في العمل وتقويها خاصة إذا ما تم التكيف معها وبذل الجهد الفكري والعلمي الرشيد لمسايرتها، من خلال الأنظمة واللوائح الرسمية التي تؤثر بشكل كبير على استخدام وتوظيف هذه التقنيات.

ويشير التحول الرقمي إلى التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية، عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية، وتطوير العمل بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية¹⁹.

وقد فرض العصر الرقمي تقنيات حديثة وفرت فرصاً جديدة لإعادة التفكير وإعادة اختراع عملية التعليم والتعلم، ولكن التكنولوجيا الجديدة لا تحدد البيئة الاجتماعية ولا تغير السلوك البشري، بدون أن ترتبط هذه التقنية بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن المدراء والعمال لا يتلقون التقنية الحديثة ويستخدمونها بشكل منفرد، ولكن يتم دمجها اجتماعياً في ممارسات جديدة، وهذا الدمج يحدث عندما تنشأ وتتطور

سلوكيات جديدة توفر أسس التغيير الثقافي بها². ويعود الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات في الآونة الأخيرة في قدرتها على إنجاز المهام بالسرعة والدقة المطلوبة، لكن تطبيق هذه التكنولوجيا يجب أن يكون مدعوماً بسلوك الابتكار التنظيمي والذي يتمثل في قدرة العاملين على تغيير طرق العمل من خلال تبني قيم وممارسات مصاحبة لتقنيات العمل الجديدة والتي تساعد العاملين على إتمام المهام التي يقومون بها، ولا يتأثر السلوك الابتكاري للأفراد بالعوامل الفطرية أو الداخلية فقط، ولكن يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، والتي تقوم بدور إيجابي في دعم التحول الرقمي من خلال تشجيع وتطوير بيئات العمل إلى بيئات تعاونية تبني قيم الإبداع والابتكار والتحسين الدائم من خلال إستراتيجية رقمية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة²⁰.

الخلاصة:

يعد التحول الرقمي عملية معقدة تواجه فيها المنظمات تحديات متعددة الأبعاد، تشمل الجوانب الثقافية والتقنية والإدارية والقانونية. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد مدى نجاح هذه العملية، حيث تشكل القيم السائدة داخل المنظمة إما حافزاً للتكيف أو عائقاً أمام التغيير. فعلى الصعيد الثقافي تواجه المنظمات مقاومة داخلية من الموظفين الذين يخشون التغيير أو يفتقرون إلى المهارات الرقمية اللازمة، مما يستدعي إعادة هندسة القيم التنظيمية لتعزيز المرونة والابتكار، أما على المستوى التقني فإن ضعف البنية التحتية وتحديات الأمن السيبراني وإدارة البيانات الضخمة تتطلب استثمارات كافية في التكنولوجيا الحديثة.

من الناحية الإدارية تبرز الحاجة إلى قيادة استراتيجية قادرة على إدارة التغيير وتخفيف المقاومة المؤسسية، مع مراعاة التكاليف المرتفعة التي قد تعيق المنظمات محدودة الموارد، كما أن القوانين الصارمة في بعض القطاعات مثل الخصوصية وحماية البيانات تفرض تحديات تنظيمية إضافية.

وفي ظل التسارع التكنولوجي المتزايد تصبح القدرة على التكيف والتعلم المستمر شرطاً أساسياً لضمان استدامة التحول الرقمي، وبالتالي فإن تطوير استراتيجيات متكاملة: تعزز الثقافة الرقمية، وتستثمر في البنية التحتية، وتعزز القيادة الفعالة يعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح.

إن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً بل أصبح ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والمنافسة في السوق الحديث، ومن خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار يمكن للمؤسسات تجاوز التحديات وفتح آفاق جديدة للنمو في العصر الرقمي.

قائمة المراجع:

- 1- احسان دهش جالب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

- 2- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، "ادارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي اسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010.
- 3- الحرون منى محمد السيد، بركات علي عطوة، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج 30، ع120.
- 4- العنزي سعد، نعمة، نغم حسين، "أثر راس المال الفكري في اداء المنظمة"، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، مجلد 8، 2001.
- 5- شاين ادغارترجمة محمد منير الاصبحي وآخرون، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011.
- 6- مراد سامي محمود عبد الحميد، الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030، مجمع أبحاث ودراسات التنمية "الجزائر"، 2019، مج 6، ع2.
- 7- يوسف بسام عبد الرحمن، "أثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في كليات جامعة الموصل، دكتوراه فلسفة ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.
- 8-Brynjolfsson, E., & McAfee, A, The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company, 2014.
- 9-Bharadwaj, A., El Sway, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N, Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 2013.
- 10 -Citrix glossary , What is Digital Transformation? available at: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>, accessed on: 25/01/2025.
- 11-Cameron, K. S., & Quinn, R. E, Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2011.
- 12-Deal, T. E., & Kennedy, A. A, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, 1982.
- 13-Daft Richard L, " Organization Theory and Design", 7th South Western, U.S.A, 2001.
- 14-Fischer Gerhard , Lundin Johan & Lindberg J Ola J, Rethinking and reinventing learning, education and collaboration in the digital age from creating technologies to transforming cultures, The International Journal of Information and Learning Technology , 37 (5) , 2020,
- 15-Hofstede, G, Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 1991.
- 16-KUMMEROW, E., & KIRBY, N, Organisational culture: Concept-Context and Measurement (Vol. Volume I). SINGAPORE: world scientific publishing , 2014.

- 17-Kotter.J, Leading change: why transformation efforts fail , Harvard business review , vol 73 , n 2, 2012.
- 18-Manda More Ickson & Dhaou, Soumaya Ben, Responding to the countries challenges and opportunities in the 4th Industrial revolution in developing, ICEGOV2019: Proceedings of the 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, April 2019, Australia".
- 19-Nawangsari ,L C; Sutawidjaya , A H , Does Organizational Culture and Digital Technology influence Behavioral Innovation in Millennial Generation? Proceedings of the First Brawijaya International Conference on Social and Political Sciences, BSPACE, 26-28 November, 2019, Malang, East Java, Indonesia EAI innovative research. New Framework for Growth,2020.
- 20-Oke Adekunle and Fernandes , atima Araujo Pereira , Innovations in Teaching and Learning: Exploring the Perceptions of the Education Sector on the 4th Industrial Revolution (4IR), Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 6 (31) ,2020.
- 21-Piccoli, G., & Pigni, F, Information systems for managers: Strategies for managing the digital firm (4th ed.). Prospect Press,2018.
- 22-Schein, E. H, Organizational Culture and Leadership. Wiley,5th,2010, p33.
- 23-Westerman G, Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011.