

تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة

The impact of organizational culture on the success of the digital transformation in the enterpriseنعموني مريم¹

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3

namouni.meriem@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: اليوم/الشهر/السنة : تاريخ المراجعة : اليوم/الشهر/السنة : تاريخ القبول : اليوم/الشهر/السنة

مستخلص:

إن التطور السريع للتكنولوجيا غير الديناميكية التنافسية، فالمؤسسة اليوم في مواجهة عدة تحديات موجهة نحو التغيير الأمر الذي يربط بين تطور البيئة و الديناميكية التنظيمية أين تواجه المؤسسة حتمية التعامل مع عدم الاستقرار الناتج عن الابتكار المتسارع و التخريبي في مجال التكنولوجيا الحديثة. مما يدفع بها إلى تحويل نشاطها و نضجها وفق رؤيا رقمية موجهة نحو التحول الرقمي للاستفادة من مزايا الرقمنة. أو التحول بدون وعي منها كنتيجة لتطورها، و غالبا فشل أو نجاح المؤسسة في تحولها يرجع إلى العوامل التنظيمية لعل أهمها الثقافة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية المحتضنة للتغيير و القائمة على قيم تمكها من دعم و قبول التحول الرقمي .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ أوجه التحول الرقمي؛ الثقافة التنظيمية؛ القيم الثقافية؛ التغيير.

تصنيف جيل: O3,M1,M14

Abstract:

The organization today faces several challenges directed towards change, which connects the development of the environment with organizational dynamics. Where organizations face the necessity of dealing with the instability resulting from accelerated and disruptive innovation in the field of modern technology, which leads them to transform their activity and maturity according to a digital vision directed towards digital transformation in order to take advantage of the benefits of digitization or unconsciously .and often the failure or success of the organization in its transformation is due to organizational factors, perhaps the most important is organizational culture

this study aims to identify the organizational culture embracing change and based on values that enable it to support the digital transformation

Keywords: Digital Transformation ,Digital

Maturity, Organizational Culture , Organizational Values , Change .

Jel classification : O3,M1,M14.

1- المقدمة:

مع تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة التي باتت تشكل نواة الأعمال ونتيجة لتطور البيئة و من اجل مواجهة المنافسة، الطلب و الزبون الجديد تتجه المؤسسة نحو التحول الرقمي و الاستثمار في قدراته بداية بالاستخدام الفعلي للتكنولوجيا سواء باستخدام بسيط لنظام الرسائل الالكترونية، نظام المعلومات، تخطيط موارد المؤسسة وصولا إلى

المؤلف المرسل.

اصطفاف هذه الأخيرة مع أعمال المؤسسة ونضجها وفق رؤية وإستراتيجية رقمية تمكنها من التحكم في معلوماتها و مواردها وبالمرونة في التعامل مع بيئتها قد تواجه عقبات داخلية لعل أهمها الثقافة التنظيمية. المؤسسة و من اجل التكيف مع الشروط الجديدة للعبة التنافسية تسعى إلى إحداث تغييرات سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو التنظيمي أو التكنولوجي وقد تواجه عدة تحديات تعرقل تغييرها أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد تكون مقاومة للتغيير أو دافعة له. تشكل هذه الدراسة مساهمة نظرية تهدف إلى التعريف بالتحول الرقمي الذي إلى يومنا هذا لم يحصر ولم تحدد ملامحه بعد، إضافة إلى معرفة دور وتأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي.

أهداف الدراسة :

- الإلمام بماهية التحول الرقمي للمؤسسة ؛
 - تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسة ؛
 - تحديد القيم الثقافية التي تدعم نجاح التحول الرقمي؛
 - إمكانية إحداث التغيير الثقافي لنجاح التحول الرقمي.
- في إطار البحث ثم تقسيم الدراسة إلى مقدمة فأدبيات الموضوع مع شرح و الإلمام بكافة مصطلحات الدراسة وصولاً إلى الخلاصة .

2- أدبيات الدراسة

2-1- التحول الرقمي في المؤسسة :

مع انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أدواتها و عبر مختلف ميادين النشاط من قبل الأطراف الداخلية و الخارجية للمؤسسة تسعى هذه الأخيرة إلى استغلال و الاستفادة من هذه التكنولوجيات (Fitzgerald et al,2016) الذي غالبا ما يترتب عنه تحول و إحداث تغيير في كل مستوياتها (Schmidt et al,2015) وعلى الرغم من إقرار المؤسسة بالمزايا و الفرص التي يوفرها التحول الرقمي إلا أنها تجد صعوبات لإنجاحه فانه ليس فقط تحقيق الربح المنتظرة من التحول الرقمي يعد صعب الوصول إليه و ترجمته إلى واقع بل مواجهة التحديات التنظيمية، التكنولوجية و البشرية تعد أصعب (Dudezert,2015) و بالتالي على المنظمات وضع الأطر و الممارسات لتسيير التحول.

2-1-1- تعريف التحول الرقمي:

حسب التعريف الخاص بإدارة التغيير فان التحول الرقمي يستخدم للتعبير أو لتفسير وجود تغيير استراتيجي إذ يعبر عن تغيير أو تعديل جوهري في كيفية أداء الأعمال تتم من خلاله المؤسسة بما يسمى إعادة اختراع نفسها أو التجديد بتغيير السياق التي تعمل فيه و الذي يستوجب النظر في كيفية أداء العمليات و مفاتيح النجاح السابقة، أكثر من ذلك المؤسسة تغير من علاقاتها سواء مع الأطراف الداخلية أو الخارجية هذا التغيير يزيد من رشاقته و يكيفها مع السياق و البيئة التي تنشط فيها.

حسب (Matt et al, 2013) التحول الرقمي يتضمن تطبيق تكنولوجيا المعلومات من اجل تغيير مفاتيح الأعمال، العمليات، المنتجات، الهياكل التنظيمية ، حيث ذكر أن للتحول مزايا متعددة على غرار زيادة المبيعات و الإنتاجية و الابتكار أين تعتبر الرقمنة كإعادة لتشكيل الأعمال من اجل بلوغ ما يسمى بتعددية القنوات و عبر الوظائف. يمكن القول أن التحول الرقمي هو "استخدام التكنولوجيا من اجل التحسين الجذري للأداء و الوصول إلى أهداف المؤسسة" (Westerman et al,2011) و يرى كل من (Lankshear,Knobel,2008) أن التحول الرقمي هو ثورة

ذات المستوى الثالث والأقصى في مجال الرقمنة والتي يتم بلوغها من خلال الاستخدامات الرقمية التي تم تطويرها من خلال الابتكار والإبداع التخريبي ومن خلال التحفيز على التغيير في المجال المهني وخاصة المعرفي .

2-1-2- مجالات التحول الرقمي:

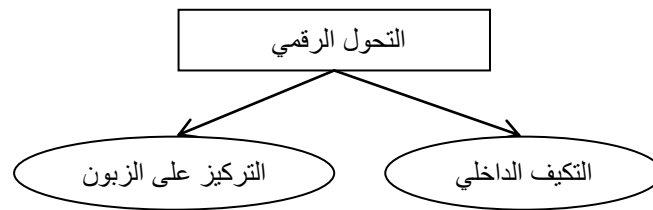
يعد التحول الرقمي على أنه مزيج من :

- الأتمتة :

- التجريد: من خلال إيجاد قنوات جديدة للاتصال والتوزيع التي تحول القنوات المادية والتي تحقق أقل التكاليف؛
- إعادة تنظيم الوساطة: حيث تعيد الرقمنة ترتيب وتنظيم سلسلة القيمة والأدوار والفاعلين الذين يحكمون العلاقة بين المؤسسة والزبون .

و يعد التحول الرقمي ظاهرة معقدة لتسييره وإدارته وعند الإلمام بالمفهوم يمكن النظر إليه من منظورين الأول تنظيمي بمعنى التحول القائم داخل المؤسسة والثاني حسب السياق بمعنى التحول في البيئة وبالتالي التحول الرقمي قائم على وجهين الأول يعمل مباشرة مع الزبائن والثاني خاص بالتكيف الداخلي للمؤسسة من خلال العمليات والتنظيم الذي يسمح لها بالاستجابة لتوقعات السوق.

الشكل رقم 1: أوجه التحول الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات .

فمن جانب التركيز على الزبون فإن التحول الرقمي يسير على خطى ما يمليه السوق والسلوكيات الجديدة والعادات المتجددة للزبائن وتبنيم لتكنولوجيا جديدة مما يتوجب على المؤسسة التحول لمقابلة توقعات وتطورات السوق والزبون وتلبية رغباته واستباقها وحتى خلق رغبات جديدة مع البحث عن إنشاء قيمة له وتحسين تجربته .

أما الجانب الثاني فمتعلق بإعادة تنظيم المؤسسة وعصرنتها حيث أن التحول الرقمي يهدف إلى إنشاء نماذج تنظيمية جديدة أكثر سطحية ومرونة بتبني عادات وقيم وسلوكيات جديدة للعمل ونظرا لتغير محيط ومناخ العمل القائم على التفاعل والمسير بالمعلومة توفر الرقمنة بناء نظام تبادل للمعلومات واقتناصها وتحليلها، هذا البعد الجديد للمؤسسة يفرض طرق جديدة للتسيير .

الهدف من التغييرات المستحدثة في هذين الاتجاهين هو تحويل المؤسسة وتنظيمها وتستطيع المؤسسة التحول برغبة منها هادفة تطوير وعصرنة عملياتها من اجل تعزيز صورتها بالقرب من زبائنها وقد تتغير تحت تأثير الموضة أو حتى بدون إدراك منها كنتيجة لتطور مسيرها وأفرادها فالأفراد المشكلين لها هم أيضا أفراد المجتمع وبالتالي هم في تطور مستمر حسب البيئة التي يعيشون بها.

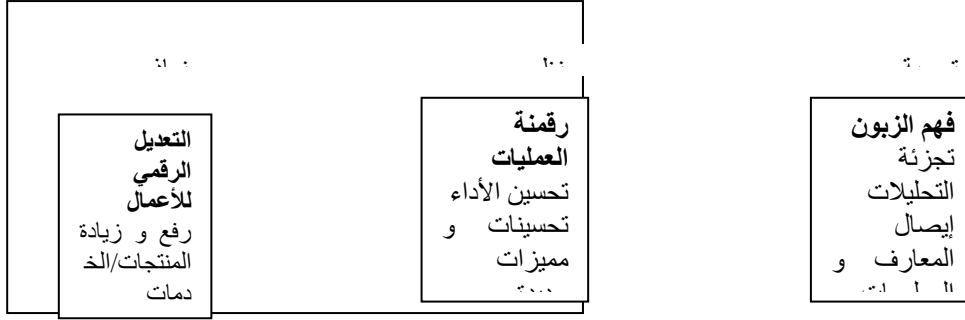
ولقد ركزت دراسة (Westerman et al, 2011) غالبا على الجانب التنظيمي حيث أوضحت أن التحول الرقمي يمس المنظمات من خلال 3 جوانب متمثلة في:

- تجربة الزبون،

- نظم التشغيل،

- نماذج الأعمال،

الشكل 2: مكونات التحول الرقمي



التكامل، بين، لكنه لم حيا المعاملات م الأعمال،

Source :Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la Transformation numérique p.3 .

ركزت دراسة وسترمن على ثلاث نقاط و كل جانب تم تقسيمه إلى ثلاث عناصر فرعية من اجل توضيح كيفية حدود التحول الرقمي عبر كافة أطراف المنظمة.

- تجربة العملاء: تم تقسيمها إلى ثلاث عناصر فرعية متمثلة في فهم الزبائن و تحسين الخط العلوي و نقاط الاتصال مع الزبائن حيث سابقا كان يتم النظر إلى التعاملات مع العملاء فقط من خلال نافذة نقاط الاتصال إلى انه و من خلال دراسة وسترمن تمت إضافة البيع الرقمي و التسويق و وصولا إلى تبسيط التعاملات مع العملاء مع فهم حاجات و رغبات الزبائن في الإطار و المجال الرقمي خاصة مع بروز الزبون الرقمي الذي يتواصل من خلال قنوات اتصال جديدة على غرار الواب و تطبيقات الهاتف .

- العمليات التشغيلية: و التي تم تقسيمها من خلال الدراسة إلى ثلاث أجزاء فرعية متمثلة في رقمنة العمليات، تمكين العمال، إدارة الأداء.

حسب الدراسة فان رقمنة العمليات عادة ما تعد على أنها بديهية من اجل التحول أين غالبية المؤسسات تسعى إلى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP و نظم تكنولوجية أخرى حسب الحاجة حيث توفر التكنولوجيا فرص و تطرح إمكانات جديدة من اجل الانفتاح على تطوير و أتمتة العمليات إلى ابعده مدى .

بعد رقمنة العمليات و المعلومات أي أنهم في باتوا بشكلهم الرقمي تقوم المؤسسات عادة بقيادة أدائها من خلال ما يسمى kpis أي مؤشرات مفاتيح الأداء و يتم التركيز عند إعدادها على مكافئة السلوكات الموجهة نحو التكيف و المشاركة و ليس على بلوغ النتائج فقط. من جهة أخرى تمكين العمال من خلال تزويدهم بالمعدات و الأدوات اللازمة لأداء مهامهم و لعل أهم نقطة تكمن في تشارك المعارف و إيصالها عبر المؤسسة حيث يعد تحدي الأصبغ خاصة في المؤسسات الكبرى.

- نموذج الأعمال: ببساطة الرقمنة تسمح بالعملة و الولوج إلى أسواق جديدة حيث انه اكثر من 600 من 1559 حسب دراسة (Fitzgerald et al, 2013) مؤسسة توسعت نحو أسواق جديدة باعتمادها تكنولوجيا رقمية في المقابل خلق أعمال و نماذج أعمال جديدة اعتمادا على التكنولوجيا يعد تحدي صعب حيث انه 7 فقط من مؤسسات نفس الدراسة من استطاعوا إنشاء نموذج أعمال تماشيا مع تحولهم الرقمي. يوضح هذا الجانب أن التحول الرقمي يعبر عن تقديم الجديد لوضع الأعمال الحالي في مجال زيادة وتحسين الخدمات و المنتجات من خلال المكونات الرقمية أي ما هي القيمة المضافة للرقمنة.

لنصل إلى ما يعد أهم نقطة حسب الدراسة ألا وهي القدرات الرقمية والتي تعبر عن إمكانية الأسس بمختلف صيغها التي بنيت عليها المؤسسة لتنفيذ التحولات السالفة الذكر، في التطبيق هته الإمكانيات لا تمثل فقط الإمكانيات التكنولوجية أي نظم تكنولوجيا المعلومات بل تمثل أكثر حول اصطفا هده التكنولوجيا و تناغمها مع الأعمال أي كيفية استخدام المعلومات و توحيدها مع العمليات مع قدرة أو بالأحرى قابلية المؤسسة و أفرادها على التغيير و توليد حلول جديدة للحاجات المستجدة.

2-1-3- تحديات التحول الرقمي :

حسب دراسة وسترمن فان و لا واحدة من المؤسسات ال 50 التي تمت عليهم دراسته نجحت في تحولها (Westerman et al, 2013) حيث أن المؤسسات تواجه صعوبات و تحديات في المحيط الرقمي و الجدول أدناه يوضح مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة أثناء تحولها.

الجدول رقم 1: تحديات التحول الرقمي

التحديات	المراجع	الدراسات
غياب الشعور بالحاجة	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013 Pralhad et krishnan ,2002 Kotter , 1995	4
تعارض الأدوار والأهداف (مشكل التنسيق و القيادة)	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013 Pralhad et krishnan, 2002 Kotter, 1995	4
غياب الرؤية أو الفشل في إيصالها عبر كافة حدود المنظمة	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013 Kotter, 1995	3
مشكل الثقافة	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013 Kotter 1995	3
ضعف في تكنولوجيا المعلومات و قدم النظم و محدوديتها	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013	3

	Prahalad et krishnan 2002	
3	Fitzgerald et al, 2013 Prahalad et krishnan, 2002 Kotter, 1995	غياب التعاون و عدم ارتباط وحدات العمل
2	Westerman et al, 2001 Fitzgerald et al, 2013	المخاوف و الحواجز التنظيمية
2	Westerman et al,2001 Fitzgerald et al, 2013	العجز في التمويل و غياب رؤية واضحة لنموذج العمل
1	Westerman et al, 2001	نقص في الخبرات و المهارات

تم جمع هذه التحيات من خلال 4 دراسات :

الدراسة الأولى ل (Westerman et al, 2001) بالتعاون مع معهد ماستشوتس للتكنولوجيا MIT تلخصت الدراسة في إجراء مقابلات مع 157 مدير تنفيذي ل 50 مؤسسة في 15 دولة و عبر 8 قطاعات و ذلك بامتداد لعدة سنوات، في حين جرت دراسة (Fitzgerald et al, 2013) من خلال استطلاع 1559 مدير تنفيذي عبر العالم حول موضوع التحول الرقمي.

الدراسة الثالثة كانت ل (Prahalad et krishnan , 2002) قامت حول 500 كبار المدراء التنفيذيين حول موضوع قيادة التحولات الإستراتيجية من خلال تكنولوجيا المعلومات في حين تلخصت الدراسة الرابعة في مقال ل (Kotter,1995) القائم على رؤية شخصية عن أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي في المقال تم توضيح 8 خطوات و اطر للعمل من اجل إدارة مشروع التحول حيث أن كل خطوة تجيب لمجموعة من التحديات هذه الخطوات يمكن تطبيقها ليس فقط على مشاريع التحول الرقمي لكن تعتبر على أنها مرجعية لمواجهة أي تحديات لمشاريع التحول عامة .

تحليل الجدول :

بجدر الذكر أولاً أن تحدي نقص المهارات و الخبرات ظهر فقط عبر دراسة و سترمن على الرغم من انه حاز في دراسته على نسبة 77 من الإجابات على انه تحدي جوهري يبقى التساؤل لماذا هذا التحدي لم يبرز في الدراسات الأخرى .

و من خلال تحليل الجدول يبرز 3 تحديات أساسية و مشتركة بين الدراسات ألا وهي :

-ضعف الشعور بالحاجة أو الاستعجال و الإلحاح و ضرورة التحول.

-مشاكل التنسيق و القيادة على مثال عدم وضوح و تحديد الأدوار والمسؤوليات و الأهداف.

-عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لمقابلة حاجات التحول .

إضافة إلى مشاكل قد تعارض التحول و التي برزت في 3 من 4 دراسات و المتمثلة في :

-ضعف الرؤيا أو الفشل في نشرها.

-مشكل الثقافة.

-غياب أو نقص في ثقافة التعاون و التشارك و انعزال وحدات العمل .

عند النظر إلى التحديات نجد أن غياب الشعور بضرورة التحول و استعجاله يعد تحدي مفتاحي حيث أن في كل مؤسسة نجد من يرى الحاجة التغيير و منهم من لا يرى السبب لضرورة التغيير و بالربط مع المجموعة الثانية غالباً ما نجد انه إذا كان الأشخاص لا يرون الحاجة إلى التحول خاصة القادة منهم فهذا يدل بروز مشكل الثقافة و مقاومة التغيير التي تجدرت في الممارسات اليومية و أيضاً في عادات العمال على حد سواء فهناك من يرى أن الأفراد

الذين يستخدمون التكنولوجيا خارج العمل لهم ميول و قبول لاستخدامها في العمل نظرا لتجربتها سلفا و تكوينهم لإدراك و وعي حول سهولتها وفعاليتها، في المقابل وجود أشخاص يفكرون أن التكنولوجيا المستخدمة في مكان عملهم اقل تطورا من التي يستخدمونها في حياتهم الخاصة، في حين يرى البعض انه ليس بالضرورة أن الأفراد اللذين يستخدمون التكنولوجيا في حياتهم العادية يتقبلوا استخدامها في العمل فقد يميل البعض إلى عدم استخدامها رفضا للتغيير و اعتيادهم على الأساليب القديمة التي انشئوا إدراك حولها على أنها الطريقة الناجحة لأداء العمل أو لكسبهم و عدم رغبتهم في التعلم في حين يميل البعض نحو تكوين إدراك سلبي انه من الصعب التعامل معها لتعقدها و خوفا من الخطأ و الفشل في استخدامها و المخاطر المتصورة عنها، في حين قد ترفض الأجيال القريبة من التقاعد استخدامها كونهم سيغادرون المؤسسة .لدى فالتحدي الأكبر هو الثقافة عند تبني المؤسسة للتكنولوجيا حيث نجد عاملين يتحدثون عن الممارسات المطلوبة و ينتقلون نحوها وآخرون يتمسكون بالممارسات القديمة، التحدي الثاني ألا و هو مشكل التنسيق و القيادة إضافة إلى مشكل تعارض و عدم وضوح الأدوار و المسؤوليات و الأهداف و هذا حسب الدراسة يرجع إلى ضعف في الرؤية أو العجز و الفشل في إيصالها و نشرها حيث أن المؤسسة أولا في حاجة إلى رؤية واضحة مع وجوب شرحها و نشرها بوضوح، وضع أهداف واضحة و ذات معنى عبر مختلف مستويات المنظمة و فقط عند فهم الرؤيا و المنطق الأساسي لها يتم تكييف و ضبط الأدوار و المسؤوليات حتى تصل المؤسسة لأهدافها لنصل بذلك إلى النقص في التشارك و التعاون و وحدات العمل المنعزلة الذي يرجع السبب في ذلك إلى عدم التنسيق و التفاعل و أيضا إلى المشاكل الثقافية وصولا إلى غياب خريطة للمسؤوليات و الأدوار.

آخر تحدي و هو عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لمواجهة التحول و حسب الدراسة فان ذلك راجع إلى عدم التكيف بين نظام العمل و ت م أو إلى استخدام نظم قديمة التي تسبب في بطئ التغيير.

إن التحول الرقمي لا يعني فقط استخدام تكنولوجيا المعلومات أو الأتمتة أو التجريد dematerialisation للعمليات الداخلية و الخارجية لكن يطرح التساؤل حول نماذج الأعمال، سلسلة القيمة، المحيط التنافسي، التنظيم و مهامه، الوظائف، أساليب العمل و التعاون، الحياة اليومية للعاملين حيث يعبر عن تغيير دقيق يؤثر على كافة الوظائف التقليدية (تسويق، تجارية، بيع، مالية، إنتاج، موارد بشرية) و أيضا على الهرمية حيث يتطلب نشر ثقافة قائمة على الذكاء التعاوني، الابتكار المفتوح، الانفتاح، المشاركة، تطور الوظائف، تطور السلوكات، الممارسات و طرق العمل.

2-1-4- التحول بين الحقيقة و الاسطورة :

الجدول رقم 2: التحول الرقمي بين الحقيقة و الأسطورة

الأسطورة	الحقيقة
التحول الرقمي أولا وقبل كل شيء متعلق بالزبون	فرص كبيرة تتحقق من خلال إنتاجية العاملين و فعاليتهم في التغيير
التحول متعلق بالتكنولوجيا أولا	التحول الرقمي متعلق بالإستراتيجية و الثقافة التنظيمية
من الأسفل إلى الأعلى بالتركيز على كفاءة الخط السفلي كطريقة مثلى للتغيير	التغيير يحدث من الأعلى إلى الأسفل
التحول الرقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات	التحول قائم على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأعمال

اوجد دراسات كل من MIT and Deloitte's 2015 أن المؤسسات الناضجة رقمياً تسعى إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية من خلال التركيز على مبدأ الجماعة والتعاونية في خدمة التحول لتسيير كفاءات أداء الأعمال في حين أن المؤسسات الأقل نضجاً تركز على المشاكل العملية من خلال التكنولوجيات الرقمية. فالقدرة على التحول تعيد تصور الأعمال من خلال إستراتيجية واضحة مدعومة من قبل القادة الذين يقومون بإنشاء ثقافة قادرة على التغيير و اختراع الجديد الذي يعد من أساسيات التطور التكنولوجي و بتغيير طرق التفكير والعمل و الاهتمام بقدراتها التنظيمية على سبيل المثال اهتمت Mcdonalds بالرقمنة من خلال المكافأة و إدماج التكنولوجيا من خلال تهيئة و تحسين الاتصال الداخلي و العمليات التشغيلية و عبر المكاتب المفتوحة، عبر الوظائف، مجموعات العمل والعمل في فرق. أما Waltdisney فاهتمت بالتعلم بالطريقة التي يريدها العمال و توفير المحتوى للعمال و تدريبهم من خلال بناء الإدراك بالاعتماد على ما يسمى Storytelling و مساعدة الأشخاص على الفهم و إشراكهم و دفعهم نحو التجربة و طرح أفكارهم من خلال التفاعل و التعاون بتوليد أفكار مبتكرة و دعم الاتصال من قبل القادة من خلال القيادة بالمثال أين القائد يعد معلم، مدرب، مشجع و قدوة حيث تعمل القيادة على إعطاء معنى للتغيير sens making و إيصال الرؤيا و الأهداف، فحسب (Rogers,2011) فان اللحظة المهمة للمنظمة هي عند معرفة أن التحول الرقمي لا يعد تحدي تكنولوجي أو تقني بل متعلق بتغيير الثقافة حيث أن تغيير الثقافة هو شرط أساسي من المتطلبات المسبقة للتحول الرقمي. و حول ما إذا الثقافة تقود إلى التبني و الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا أو التكنولوجيا تغير الثقافة لازال سؤال مفتوح فحسب Israel Deaconess بتعقيبه حول موضوع الثقافة لم أرى يوماً أن التكنولوجيا هي من تقود التغيير فالثقافة تقود إلى تبني التكنولوجيا حيث أن القدرات على الابتكار تقوم على تطلعات الثقافة.

2-2- الثقافة التنظيمية :

تعددت الدراسات في مجال الثقافة و عبر عدة ميادين منها علوم النفس ، الاجتماع و الإنسان وصولاً إلى علوم التسيير و بالتالي رافق ذلك تعدد في التعاريف كل حسب سياقه و استخدم مصطلح الثقافة أول مرة في مجال التسيير من خلال دراسات (Deal et Kennedy,1982) و (Peter et Waterman,1982) و الهدف من هذه الدراسة ليس تلخيص مختلف الدراسات السابقة ولكن استخلاص الأبعاد و التوجهات التي تخدم البحث و تفسر الثقافة التنظيمية .

التيار الوظيفي يرى بأن المؤسسة لها ثقافة كما لها هيكل أي أن الثقافة متغيرة من متغيرات النظام تستخدم لتوجيه السلوكات نحو تحقيق الأهداف، في المقابل يرى التيار الرمزي أن المؤسسة ثقافة كطريقة لوصف المؤسسة (Akanni,1997,p.48) قد تتميز الثقافة التنظيمية بصعوبة تحديدها مروراً بجوانبها المرئية و التي حددها (shein,2004,p.25-39) على أنها:

- الناتج الصناعي : ممثلة بطريقة اللباس ، التنظيم ، هندسة مكان العمل من مغلق إلى مفتوح ، طرق الاتصال، سلوكات الأفراد ، أي ما يمكن رؤيته و الإحساس به من رموز و طقوس و قصص و أساطير، هذه الطبقة المرئية و الذي يشهها البعض بالجانب المرئي للجبل الجليدي، هي سهلة الرؤية و لكن صعبة التفسير و تتطلب وقتاً للملاحظة كما تتأثر بطريقة تفكير و إحساس الملاحظ ،
- القيم: و التي يعد الطبقة الثانية للثقافة و تعبر عن المبادئ و الاستراتيجيات ، الأهداف و الفلسفات التي تقوم عليها المؤسسة و التي تسيير من خلالها طرق الأداء، القيادة و اتخاذ القرار و التي تظهر جلياً في السلوكات ،
- الافتراضات الأساسية: و التي تعد و قود القيم تتضمن العلاقات ، الأحاسيس، أساليب التفكير و تتميز بصعوبة ملاحظتها و حتى تغييرها .

فالثقافة التنظيمية هي المبادئ التي اكتشفها المؤسسة و طورتها أثناء حل المشاكل و التعامل معها في إطار التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي اثبت فعاليتها، حيث لما يواجه أفراد المجموعة مشكلة أو مهام جديدة يتم اقتراح حل أولي بناء على الافتراضات الشخصية لكل فرد أين يمكن لفرد واحد التأثير على الآخرين و يتم اعتباره على انه مسير المجموعة و قائد لها ، في إطار التغيير يمكن استخدام هؤلاء الأفراد ذوي الكلمة الموثوقة المتمركزين في أعلى الهرم التنظيمي كما في أسفله و الذي يتم استخدامهم كوكلاء للتغيير و ناشرين لثقافته، هؤلاء الأفراد يراقبون معا النتائج المحصلة إذ يستطيعون إقناع الآخرين بالعمل وفق فكرتهم و إذا كان الحل مناسب يتم بناء إدراك مشترك حوله و تنتقل القيم المدركة إلى قيم مشاركة تم إلى افتراض متشارك، بمجرد أن تصبح القيم و المبادئ متشاركة تتحول إلى فلسفة و إيديولوجية للمؤسسة يتم نشرها و تشاركتها على أنها الطريقة المثلى و يتم اعتبارها على أنها قيم يجب التصرف وفقها تؤثر على الممارسات و السلوكيات الفردية و الجماعية و يتم إنشاء معنى لها و نقلها حتى للأفراد الجدد على أنها أحسن طريقة للشعور بالمشاكل.

2-2-1- الثقافة التنظيمية و التغيير التكنولوجي :

بالرجوع إلى الأدبيات نجد أن الثقافة التنظيمية تقوم على مبدأ الاستقرار و بالتالي التناقض مع الحركية و التغيير في المقابل انبثقت أفكار حول أن الثقافة هي عنصر ديناميكي فحسب (Bernaux,2014) تمثل عملية تطويرية حيث تعد مصدر للتغيير؛ و يرى (weik,1995,p.20) أن ثقافة المؤسسة ليست ثابتة بل تتطور بشكل مستمر حسب السياق التي تعمل فيه المؤسسة و الأحداث الجديدة حيث تبني من خلال التجارب الماضية للأفراد و تفاعلاتهم و علاقاتهم و تجاربهم الجديدة و بالرجوع إلى فكرة إمكانية تغيير الثقافة في مقابل تطورات المحيط فان الأعضاء المشكلين لها هم أيضا في تطور و بالتالي تتغير افتراضاتهم، قيمهم و سلوكياتهم . و بالتالي الأفراد عرضة للتطور و قد يتغيرون بشكل عفوي وفق انعكاس لسلوك لا إرادي لتطور المحيط حسب هذه الرؤيا فان المؤسسة ليس لها ثقافة لكن أفرادها هم الثقافة ، (Sansaulieu,2014,p.46) يرى الثقافة تتطور و يتعلق تطورها بالتغيرات التي تمس هويات الأفراد فالثقافة التنظيمية تتغير برغبة العاملين و بالتالي التغيير يقوم على التعاون الذي يغير العلاقات مع الاهتمام بالتفاعل و التواصل و التركيز على منظور العلاقات ف (kotter,1969,p.40) يرى أن المؤسسة التي تعطي أهمية للتغيير البشري تظهر نتائج أفضل من خلال إرساء مناخ تنظيمي يركز على تغيير السلوكيات بإضافة قيم جديدة لا تتعارض بشكل جوهري مع القيم القديمة، مهما يكون التغيير يتطلب ثقافة قائمة على قدرات اتصال بين المنظمة و الأفراد و كلما كان التغيير تدريجي زادت من فرصة نجاحه باللجوء إلى التعلم و الاستعانة بالأمثلة و النماذج حيث اليوم الأفراد يتغيرون بالفعل و ليس القول.

من اجل إنجاح التكنولوجيا يجب التركيز على كيف؟ بدل ماذا؟ أي 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 للتغيير .

بالنسبة ل (Chandler,1962) فان التغيير يعد ظاهرة مفروضة من قبل البيئة حيث ركز على الأزمان و دور البيئة في اتخاذ القرار بالتغيير، انتقد ذلك من قبل (Pettigrew, 1987) الذي اعتبر أن التغيير لا يعد على انه نتيجة لضغوطات البيئة فقط لكنه خاضع أيضا للسياق الداخلي حيث اقترح طبيعة تطويرية للتغيير في مقابل الطبيعة التورية للتغيير الخاضع لضغوطات البيئة (Slimani, 2015) .

في حين (Carton,1997) حدد عاملين أساسيين للتغيير هما عملية تعديل و تغيير النظام ممثلة بتغيير العلاقات و الأفعال و عملية تغيير السلوكات للإجابة على التطورات في حين Nonaka اعتبر أن التغيير هو جزء مندمج في حياة المؤسسة و هو عملية طبيعية و مستمرة للتعلم .

2-2-2- عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية:

تتمثل عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية في :

- إهمال القيادة أو تقليدها و عدم فهمها لأهمية الثقافة في تخطيطها للتحول الرقمي.
- رسوخ و عمق الثقافة الحالية و طرق أداء العمل مما يجعل من الصعب تغييرها.
- التفاوت بين قدرات القيادة الرقمية و قدرات العاملين.
- تغيير السلوكات يتم ببطء خاصة عند عدم تشجيع و تمكينهم من خوض التحديات الجديدة أو عدم مكافأتهم على تعلم خبرات جديدة و عدم تحفيزهم .
- حسب Debora hancona فان العمال سيقاومون لأنهم لازالوا يرون أن السلوكات القديمة هي أساسية و النافعة من اجل النجاح مع رؤية القيم و القواعد الجديدة أن بها مخاطرة و بالتالي يجب:
 - الاستثمار في بناء القدرات .
 - التمكين من اجل التجربة و تخصيص أماكن لذلك.
 - تسويق الأفكار و تشجيع الابتكار عبر المنظمة نفسها و بين المنظمات .
 - مكافأة التعاون و التشارك و تبادل الأفكار بين مختلف الأقسام و الوظائف.
 - إعادة تصميم أماكن العمل لبلوغ جو تعاوني .
 - تصميم نجاحات صغيرة .
 - إمكانية تجربة الأفكار الجديدة و اعتبار الخطأ فرصة للتعلم .
 - توظيف من يقوم بتجسيد السلوكات الجديدة عل غرار الإبداع و توظيف المواهب المقاولاتية.
 - المزج بين نظريتي الأعلى أسفل، أسفل أعلى من اجل تشفير الرقمنة.
 - نشر وكلاء للتغيير و تمكين العاملين من قيادة الثقافة الرقمية للمؤسسة، تشجيع العاملين الذين باستطاعتهم أن يكونوا وكلاء للتغيير أو ما يسمى بسفراء للرقمنة حيث يظهرون للآخرين السلوكات الجديدة و يشرحون بأنها لا تشكل مخاطرة مثال على ذلك Nestlet وضعت ما يسمى فريق التسريع الرقمي .
 - بناء التغيير على أساس نظام الأفكار.
 - بناء رؤيا واضحة و قيادة ملتزمة.
 - التركيز على السلوكات لا على النجاح و الفشل عند تصميم معايير الأداء Kpsi و تقييم العاملين على أساس المعايير القديمة قد يشكل فشلا على التحول الرقمي لدى بإمكان المؤسسة أن تتمن و تشجع السلوكات و التصرفات بالرقمنة و على المؤسسة التنقل من المعايير التقليدية لتقييم الأفراد حيث لا يتم الحكم عليهم من خلال النجاح أو الفشل بل على أفكارهم و تكيفهم مع السلوكات و التصرفات الجديدة من خلال:
 - هل العاملين يتعاونون عبر الأقسام و الوظائف.
 - هل يشجعون بعضهم على استخدام الأدوات و حتى تبني السلوكات الجديدة . و الشكل أدناه يوضح أوجه الاختلاف بين الثقافة الرقمية و الثقافة العامة :

الشكل رقم 4: الفرق بين الثقافة الرقمية والثقافة العامة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3-2- كيف نغير الثقافة:

الثقافة لا تتغير بنص أو قانون أو اجتماع أو رسالة حيث تعبر عن أمر غير ملموس تتطلب تحسنا دقيقا و أهداف دقيقة للسلوكات الجديدة الأساسية، هذا و تأخذ الثقافة وقت من اجل تغييرها حيث يمكن استخدام الثقافة الحالية و قيادتها نحو التغيير من خلال الإجراءات الرسمية و غير الرسمية من خلالها تتغير الثقافة لوحدها حيث في بعض الأحيان لا يمكن تغيير الثقافة بإقناع الأفراد بضرورة الرقمنة و الأهم هو متابعة كيف يتعامل الأشخاص مع أعمالهم اليومية حيث حسب Katzinbach. قال بما معناه من الأفضل العمل بالفعل لا بالقول لبلوغ أفكار جديدة و طرق تفكير جديدة على التفكير و إقناع الأشخاص بتبني أفكار جديدة حسب تفكيرك.

إن تغيير الثقافة هو تغيير تدريجي خاصة في المجال الرقمي مثلا من خلال بناء عدة مجموعة لديها الإيمان بفوائد الرقمنة ذات آراء متوقعة تتولى نشر الرقمنة spread the word. و لقد تم تطوير 6 رافعات للتغيير ثلاث رسمية و المتمثلة في:

- سياسات القيادة ،تحديد الأدوار، عمليات الأفراد و التي تساعد على التعريف بسلسلة القنوات الرقمية الجديدة في الممارسات و تغيير هياكل العمليات.

- و ثلاثة غير رسمية و المتمثلة في: مفاتيح السلوكيات، القدوات، شبكات الاتصال التي تسير كيفية أداء الأفراد لعملهم اليومي.

أهم عنصر هو سياسات القيادة الذي يعمل على تكييف الثقافة مع الرقمنة من خلال السلوكيات الغير رسمية و ليس بالتحكم. حيث أن الثقافة لا يمكن توجيهها بل تتغير بالممارسات اليومية عبر سياسات و توجيهات و رقابة و من خلال التدريب الذي ينشأ تصرفات جديدة هنا يأتي الدور على تحديد الأدوار و التي من خلاله يتم توضيح و وصف المهام ليأتي الدور على العمليات من خلال تحديدها و كيفية أدائها و تناسب الأفراد معها .

المجموعة الثانية تتمثل في الروافع الغير رسمية و التي تتحدث عن كيفية أداء الأفراد لعملهم أول خطوة تتمثل في تحديد مفاتيح السلوك التي تساعد الأفراد على تقبل و التكيف مع الثقافة الرقمية من خلال تمكين و تشجيعهم للتفكير المبتكر خارج العلبة و طرح أفكارهم و المخاطرة .

إضافة إلى محاولات تبني الرقمنة فعلى المسيرين إيجاد القدوة التي تقوم بنقل الكلمة و الدين يساعدون على تحفيز الآخرين نحو سلوكيات جديدة و على العمل الجماعي التشاركي .

المقاربات الرسمية و الغير الرسمية يمكن رؤيتها داخل المؤسسة من خلال شبكات الاتصال على الخط عبر مختلف الأقسام و بين العاملين من اجل خلق فرصة لتبادل الأفكار و تشجيع التعاون الذي بإمكانه تقوية الثقافة الرقمية. بدل ما تقوم المؤسسة بالتحول من خلال أخذ الوقت للتعلم من الخبرات أو بإقناع الآخرين بالتغيير تقوم بتوظيف عاملين جدد مهمتهم تطوير الممارسات الرقمية .

الشكل رقم 5: رافعات التحول الرقمي



Source Building a digital culture : how to meet the challenge of multichannel digitization,p.9.

4-2- تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي :

كنتيجة للدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية التي تعد ضرورية لإنجاح التحول الرقمي و المتمثلة في :
الانفتاح على التغيير: أي الانفتاح لبلوغ أفكار جديدة و قبول و تنفيذ و الدفع بالتغيير .

التركيز على الزبون: التوجه بالمؤسسة نحو مقابلة حاجات الزبون حيث تقوم بتصميم المبيعات و العمليات بالتركيز على الزبون و التوجه نحو إنشاء قيمة و تجربة له.

الابتكار: الاستمرار في التطوير و التحسين و النمو و ذلك بدعم الابتكار.

المرونة: المؤسسة التي لديها وعي عليها العمل على إعادة هيكلة تنظيمها وجعله أكثر مرونة وتكيف مع التغيير.
الانفتاح على التعلم: الاهتمام بالمعرفة والاهتمام بتحسين وتطوير المهارات .
الثقة: والتي تشير إلى الثقة بين المنظمة القادة وأعضاء المنظمة وأيضا مع الشركاء والأطراف الخارجية.
الاستقلالية الذاتية: تمكين العاملين من العمل بحرية و بمسؤولية .
قبول الفشل: اعتبار الخطأ فرصة للتعلم.
الاتصال: بناء شبكة اتصال داخلية وخارجية لتبادل المعرفة والمعلومات.
المخاطرة: وعي المؤسسة بالمخاطرة واتخاذ القرار تحت حالات عدم التأكد.
المشاركة: من خلال دعم الانفتاح والحوار وديمقراطية اتخاذ القرار مع الابتعاد عن الهرمية .
التعاون: التركيز على العمل في فريق والتعاون بين الوظائف والأقسام وحتى مع الأطراف الخارجية .

من خلال قائمة القيم نلاحظ بروز أنواع الثقافة التنظيمية ل (Cameron et Quinn, 2005) أين المجموعة الأولى تشير إلى التوجه الخارجي والتي تضم القيم المتمثلة في التوجه نحو الزبون، الابتكار. أما المجموعة الثانية فتشمل قيم موجهة نحو بلوغ المرونة والتكيف والتي تضم قيم مثل الانفتاح لبلوغ التغيير، المرونة. المجموعة الثالثة موجهة نحو الداخل وتركز على المؤسسة وأعضائها وتضم الثقة، التعلم والاتصال وبالاستناد على نظرية cfv :the competing values framework والتي تم تطويرها من قبل (Quinn et Rohrbaugh, 1983). قام cameron et quinn بدراسة الثقافة التنظيمية بقيامها على بعدين الأول متعلق بثنائية المرونة/ الاستقرار والبعد الثاني متعلق بالتركيز الداخلي / الخارجي وتم تقسيم الثقافة إلى الثقافة الهرمية، ثقافة العشيرة أو الجماعة، ثقافة السوق، ثقافة الابتكار.

جاءت النتائج لتفترض ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة من اجل دعم التحول الرقمي وذلك لبلوغ التغيير أين تعتبر الرشاقة كمفتاح نجاح في إطار التحول الرقمي (piccinini et al, 2011) وذلك من اجل التكيف مع البيئة الغير مستقرة حيث تعمل الثقافة الرشيقة على مساندة التغيير وتسهل إعادة هيكلة والتكيف مع مفاهيم التسيير الجديدة ((kane et al, 2016) في حين لا توجد ثقافة واحدة مناسبة للتحول الرقمي لكن يستوجب توفر قيم تدعم التحول خاصة تلك التي تقوم عليها ثقافة الجماعة وثقافة الابتكار حيث أن ثقافة الابتكار تشير إلى ثقافة ديناميكية تشجع الإبداع قائمة على التحسين والتطوير فالتحول الرقمي الناجح يتطلب الابتكار في مجال الخدمات والمنتجات والعمليات والذي بدوره يحتاج إلى دعم من الثقافة القائمة على التفكير المبتكر والرغبة في التطوير ومن خلال ثقافة الجماعة ترسي المؤسسة مناخ دائم الاتصال قائم على الثقة والتشارك والتعلم يدعم التحسين والرغبة في التطوير وبالتالي التحول.

ومنه لا يمكن القول أن هنالك ثقافة واحدة ووحيدة صالحة للتحول الرقمي بل يجب أن تكون الثقافة قائمة على قيم تمكنها من التكيف مع التحولات فغالبا ما يتم دراسة الثقافة بناء على القيم المشكلة لها والتي يجب أن تتسم بمجموعة الخصائص التي تم ذكرها سابقا من اجل التوجه بالمؤسسة نحو بلوغ التحول الرقمي والظفر بفوائده.

3- الخلاصة :

تفرض بيئة الأعمال التنافسية اليوم قواعد لعبة جديدة قائمة على الرقمنة أين برز مفهوم جديد ألا وهو التحول الرقمي إلا أن الدراسات حولته لازالت في مرحلتها الجنينية وغالبا ما يربط باستخدام التكنولوجيا على الرغم من انه يتعدى مجرد ذلك بكثير ،مما خلق قصور لفهم هذه الظاهرة وبقية الدراسات حولها غير ناضجة. ويقوم التحول

الرقمي أساسا على الابتكار، التكنولوجيا والتغيير في هذا الإطار قد تواجه المؤسسة عقبات لتحويلها من أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة للتغيير قائمة على قيم تمكّنها من قبول التحول وإدراك الفائدة المحققة منه، أو معارضة له و باعتبار أن أصعب التغييرات تلك التي تتعلق بالأفراد و ثقافتهم و ادراكاتهم المكونة مسبقا فان ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على رافعات رسمية و غير رسمية تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على الادراكات و إرساء قيم و دعم تلك التي تدفع بالتغيير ،تقبل التجديد و التحسين مع توجيه السلوكات نحو قبول التحول الرقمي أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تحولها الرقمي.

4- قائمة المراجع :

Akanni.A , 1997 , **Culture d'entreprise et performance au senagal**, these de doctorat en science de gestion, université de coen «senegal,p.48.

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques, 2007, **Changements culturels et organisationnels dans les organismes de gestion des déchets radioactifs** ,p.11.

Rabaa'l.A ,2009 ,**The impact of organizational culture on ERP systems implementations : lessons from Jordan** ,research gate.

Brassard.A, 2003,**adaptation, transformation et stratégie radical de changement** , Revue des sciences de l'éducation , v.29,N3.

Bighrissen.B, Ghamiri.E, CHerkaoui.CH, 2016, **La culture organisationnelle est-t-elle importante dans la perception de succès des systèmes erp au Maroc ?** une étude empirique, international journal of innovation and scientific reaserch , v.22, n1, p33-59.

Business and decision , 2015 , **Comprendre la Transformation Digitale** , Newsletter Point de Vue Transformation Digitale.

Bildtein. A, Bauernhansl. T,2018 ,**Industrie 4.0 roadmap :Framework for digital transformation based on the concept of capability maturity and alignment**, 51st ,cirp confernece on intellegent computation in manufacturing engineering, science direct , elsevier.

David.G, Baurnhansl.T,2018, **Entreprise Architecture for the digital transformation in small and medium size enterprise**, 11th cirp confernece on intellegent computation in manufacturing engineering, science direct , elsevier , p.541-544.

Dudzert .A, Karam. M, 2016 , **Digital transformation :From assimilation of collaboration technology to the use** , research gate,p.15.

Dudezert. A, 2018, **Livre blanc du club digitalisation and organisation**, université paris-saclay, saison 4 , p.5.

Duigou .A, Guillet.B, Maucaurt.Ch, Leau.j , Mulic.S , 2014 , **Le changement de la culture d'entreprise: quelle contribution des relations sociales**, mémoire d'expertise MBA MRH, université paris d'auphine, france,p.19.

Fitzgerald.M,Kruschwitz.N, Bonnet.D, Welch. M, 2013 , **Embracing digital transformation a new strategic imperative research report** , MIT solan center for business , MIT solan school of management capgemini consulting ,MIT management review , cambridge.MA.

Hafsi.M, Assar.S, 2017 , **Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique :une étude exploratoire** , hal archives ouvertes.fr , p.5.

Harshak. A, Schmaus. B, Dimitrova. D, 2013 , **Building a digital culture : how to meet the challenge of multichannel digitization** , pwc, Booz and company .

Hartl.E, David.N, Hess.T, 2018 , **Refining the influence of organizational culture on individual in adaptation** , research paper, European conference on information systems (ecis).

Hartl.E, Hess.TH, 2017, **The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi study** , conference paper, research gate.

Issa. A, hatiboglu. B Lankshear.C, Knobel.M,2008, **Digital literacies concept ,policies and practices** , Peter international academic publisher.

Kotter.J,1995 , **Leading change : why transformation efforts fail** , Harvard business review , vol 73 , n 2 ,p 59.

Kane.G, Palmer.D, Kiron.D, Buckley.N, 2015 , **Strategy not technology drives digital transformation** , research report , Deloitte university press.

Pesqueux. Y, 2015 , **du changement organisationnelle** , hal-archives ouverts,p.40.

Rogers.I, 2011,**The digital culture challenge :closing the employee-leadership gap** , capgemini consulting , brian solis.

Shein.E , 2004 , **Organizational culture and leadership**, 3rd edition , jossey-bass , Business and management , wiley imprint,p25-39.

Slimani.R, 2015 ,**Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : Cas de l'entreprise publique ALCOST Béjaïa** .obtention du diplôme de Magister,Sciences de Gestion Option : Gestion des entreprises,p.40-49.

Tran.T, 2017 , **l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salaries**, en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion,'Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense,p.56.

Westerman. G, Bonnet. D, Ferrais. P, Mcfee. A, **The digital advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry** , MIT solan management capgemini consulting ,p.3.

Westerman.G, Bonnet.C, Ferraris.D , Mcfee.A, 2011 , **Digital transformation : a roadmap for billion dollar organisation** , center for digital business MIT solan school of management , capgemini consulting , MIT solan management review, cambridg.MA.