

## دراسة: "أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل

### توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك"

الباحثون: د. أماني محمد عامر، د. محمد رمضان زهو، هشام أمين إمام أمين

الجامعة: كلية التجارة - جامعة بنها، مصر

سنة النشر: ٢٠٢٢

المجلة: مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد ٤٢، العدد ٣، ص ١٠٥-١٣٤

[https://fcom.stafpu.bu.edu.eg/Management/6189/publications/Hesham amen](https://fcom.stafpu.bu.edu.eg/Management/6189/publications/Hesham%20amen)

[emam amen\\_abstract.pdf](#)



إعداد

فهد مساعد

# أولاً: نقد المنهج المستخدم

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تناولها للعلاقة بين التحول الرقمي وإبداع العاملين مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للهيكل التنظيمي بالبنوك المصرية. ورغم أن هذا المنهج يُعدّ مناسباً من حيث المبدأ لدراسة العلاقات بين المتغيرات وقياسها إحصائياً، إلا أن الاقتصار عليه وحده يُشكّل قصوراً منهجياً جوهرياً في دراسة ظاهرة بالغة التعقيد والديناميكية كالتحول الرقمي. فالتحول الرقمي ليس مجرد مجموعة من المتغيرات القابلة للقياس الكمي، بل هو عملية تغيير شاملة تمس الثقافة التنظيمية والممارسات اليومية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وهي جوانب يصعب الإحاطة بها من خلال الأرقام والإحصاءات فقط. وكان من الأجدر بالباحثين تبني منهج مختلط يدمج بين المقاربة الكمية والمقاربة النوعية، بحيث يُستكمل التحليل الإحصائي بمقابلات معمقة مع مديري الموارد البشرية ومسؤولي التحول الرقمي في البنوك المدروسة، مما كان سيُتيح فهماً أعمق لآليات التأثير والتفاعل بين المتغيرات والتحديات والمعوقات الفعلية التي تواجه عملية التحول.

# أولاً: نقد المنهج المستخدم

كذلك فإن الطبيعة المقطعية للدراسة التي جمعت بياناتها في فترة زمنية واحدة تُمثّل قيداً منهجياً آخر، إذ أن التحول الرقمي عملية تراكمية تتطور عبر الزمن، ولا يمكن الحكم على أثرها من خلال لقطة زمنية واحدة. فالعلاقة السببية بين التحول الرقمي والإبداع قد تحتاج إلى وقت حتى تتبلور وتظهر آثارها، مما يستدعي تصميماً طويلاً يتتبع المتغيرات عبر فترات زمنية متعاقبة. ولم يُشر الباحثون إلى هذا القيد المنهجي الجوهري ولم يناقشوا انعكاساته على صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

## ثانياً: نقد مجتمع الدراسة

حدد الباحثون مجتمع دراستهم بالعاملين في الوظائف المصرفية بالبنوك التجارية المصرية، سواء الحكومية منها أو الخاصة. وهذا التحديد رغم وضوحه الظاهري يكتنفه بعض الغموض الذي يُضعف من دقة التعريف الإجرائي. فمصطلح "الوظائف المصرفية" يظل فضفاضاً وغير محدد بدقة كافية، إذ يشمل طيفاً واسعاً من الوظائف المتباينة في طبيعتها ومستوى تعرضها للتحول الرقمي، من موظفي خدمة العملاء إلى محلي الائتمان إلى مديري الفروع. ولم يُوضّح الباحثون ما إذا كانت هذه الوظائف جميعها مشمولة أم أن هناك معايير للتضمن والاستبعاد، كما لم يُبيّنوا المستويات الإدارية المستهدفة بالدراسة، وهو أمر جوهري لأن إدراك التحول الرقمي وتأثيره على الإبداع قد يختلف جذرياً بين المستوى التنفيذي والمستوى الإشرافي والمستوى القيادي..

## ثانياً: نقد مجتمع الدراسة

أما على صعيد الإطار المكاني للمعينة، فقد اقتصرَت الدراسة على المراكز الرئيسية للبنوك في محافظة القاهرة فقط، وهو تحديد يُثير تساؤلات جدية حول تمثيلية العينة، فالمراكز الرئيسية عادة ما تكون الأكثر تطوراً من حيث البنية التحتية التقنية والأكثر استعداداً للتحويل الرقمي، مما قد يُعطي صورة مُتفائلة لا تعكس الواقع الفعلي في الفروع الإقليمية والمحافظات الأخرى. ولم يُقدّم الباحثون مبرراً منهجياً مقنعاً لهذا الاقتصار الجغرافي، ولم يُناقشوا انعكاساته على إمكانية تعميم النتائج على المستوى الوطني.

# ثالثاً: نقد حجم العينة وأسلوب المعاينة

طُبِّقَت الدراسة على عينة قوامها ٣٧٩ مفردة من العاملين بالوظائف المصرفية، موزعين على اثني عشر بنكاً تتنوع بين ثلاثة بنوك حكومية هي البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة، وتسعة بنوك خاصة تشمل البنك التجاري الدولي CIB والبنك العربي الإفريقي وبنك HSBC وبنك إسكندرية وبنك قطر الوطني الأهلي QNB وبنك الكويت الوطني NBK وبنك عودة وبنك كريدي أجريكول مصر وبنك فيصل الإسلامي وبنك الإمارات دبي الوطني، ويُحسب للباحثين هذا التنوع في تشكيلة البنوك المدروسة بما يشمل البنوك الحكومية والخاصة، والبنوك المحلية والإقليمية والدولية، والبنوك التقليدية والإسلامية، مما يُعزز من شمولية التمثيل ويُتيح مقارنات ذات دلالة.

غير أن ثمة إشكاليات منهجية جوهرية تتعلق بإجراءات المعاينة لم يتم توضيحها في الدراسة. فالباحثون لم يُحدّدوا بشكل صريح نوع أسلوب المعاينة المُستخدم، هل هو عشوائي بسيط أم طبقي أم عنقودي أم حصصي.

## ثالثاً: نقد حجم العينة وأسلوب المعاينة

ولم يُفصحوا عن الأسس الإحصائية التي استندوا إليها في تحديد حجم العينة البالغ ٣٧٩ مفردة. كما لم يتضح كيف تم توزيع هذا العدد على البنوك الاثني عشر، وما إذا كان التوزيع متساوياً أم تناسبياً مع حجم كل بنك، وهي تفاصيل منهجية حاسمة في تقييم تمثيلية العينة وصدق النتائج، ولم يُشر الباحثون إلى معدل الاستجابة، أي نسبة الاستبانات المستردة إلى الموزعة، ولا إلى كيفية التعامل مع حالات الرفض أو عدم الاستجابة، وهي معلومات ضرورية للحكم على مدى وجود تحيز في الاختيار..

## رابعاً: نقد أداة جمع البيانات وبنائها

اعتمدت الدراسة على استمارة استقصاء (استبانة) كأداة رئيسية ووحيدة لجمع البيانات الميدانية، وقد تضمنت ثلاثة مقاييس هي: مقياس التحول الرقمي، ومقياس الطبيعة العضوية للهيكل التنظيمي، ومقياس إبداع العاملين. ويُعدّ الاعتماد الكلي على الاستبانة كأداة وحيدة من نقاط الضعف المنهجية البارزة في هذه الدراسة، لا سيما في ظل تعدد الظاهرة المدروسة وتعدد أبعادها. فالاستبانة بطبيعتها تقيس الإدراكات والتصورات الذاتية للمبحوثين في لحظة زمنية محددة، وقد لا تعكس بالضرورة الواقع الفعلي للممارسات التنظيمية، كما أن الاعتماد على التقرير الذاتي في قياس الإبداع يُثير تساؤلات حول الصدق، إذ قد يميل المبحوثون إلى المبالغة في تقدير مستوى إبداعهم نتيجة التحيز الاجتماعي المرغوب.

# رابعاً: نقد أداة جمع البيانات وبنائها

ولم يُوضّح الباحثون بشكل كافٍ المصادر التي استندوا إليها في بناء المقاييس الثلاثة، وما إذا كانت مقاييس مُطوّرة أصلاً للبيئة العربية أم مُقتبسة ومُترجمة من مقاييس أجنبية، وإذا كانت مُترجمة، فما هي إجراءات التكييف الثقافي التي أُجريت لضمان ملاءمتها للسياق المصري والعربي؟ كما لم يُفصح الباحثون عن عدد الفقرات في كل مقياس، ولا عن نوع المقياس المُستخدم هل هو ليكرت الخماسي أم السباعي أم غيره، ولا عن مدى شمولية الفقرات لأبعاد كل متغير. وهذا القصور في الشفافية المنهجية يُصعّب على الباحثين الآخرين تقييم جودة الأداة وتكرار الدراسة.

# خامساً: نقد إجراءات الصدق والثبات

أشار الباحثون إلى أنهم أجروا اختبارات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ، وهو إجراء منهجي إيجابي يُعزز من موثوقية الأداة. فالتحليل العاملي التوكيدي يُتيح التحقق من البنية العاملية للمقاييس ومدى مطابقتها للنموذج النظري المُفترض، بينما يقيس معامل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي لفقرات كل مقياس. أن الباحثين لم يُقدّموا التفاصيل الكافية حول نتائج هذه الاختبارات، فلم يُذكروا قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد المقاييس الثلاثة، ولم يُفصحوا عن مؤشرات جودة المطابقة الناتجة عن التحليل العاملي التوكيدي مثل مؤشر كاي تربيع ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب RMSEA ومؤشر المطابقة المقارن CFI وغيرها. كما لم يُشيروا إلى إجراءات التحكيم أو الصدق الظاهري، وما إذا كانت الاستبانة عُرضت على محكمين متخصصين قبل تطبيقها، ولم يتطرقوا إلى الدراسة الاستطلاعية إن وُجدت والتعديلات التي أُجريت على الأداة بناءً عليها..

# سادساً: نقد الأساليب الإحصائية المُستخدمة

وظّف الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling لاختبار فروض البحث والكشف عن الأثر المباشر للتحويل الرقمي على إبداع العاملين، والأثر غير المباشر من خلال الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط. ويُعدّ اختيار هذه التقنية الإحصائية المتقدمة نقطة قوة منهجية، إذ تُتيح نمذجة المعادلات الهيكلية اختبار شبكة معقدة من العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة في نموذج واحد متكامل، مع الأخذ في الاعتبار خطأ القياس، وهو ما يتفوق على أساليب الانحدار التقليدية في دراسات الوساطة.

لكن ملاحظات منهجية جوهرية على استخدام هذه التقنية لم يتعامل معها الباحثون بالشفافية المطلوبة. فلم يُحدّدوا البرنامج الإحصائي المُستخدم في التحليل هل هو AMOS أم LISREL أم Smart PLS أم غيرها، ولم يوضّحوا طريقة التقدير المُعتمدة هل هي الاحتمال الأعظم Maximum Likelihood أم غيرها. كما غابت عن العرض مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلية للبيانات الميدانية، وهي مؤشرات حاسمة في الحكم على مدى ملاءمة النموذج النظري المُقترح، فلم نجد إشارة إلى قيم Chi-Square أو GFI أو AGFI أو RMSEA أو CFI. ولم يُناقش الباحثون مدى تحقق افتراضات نمذجة المعادلات الهيكلية كالتوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات وغياب القيم المتطرفة المؤثرة وكفاية حجم العينة للنموذج المُختبر...

# سابعاً: نقد محددات الدراسة وإمكانية التعميم

لم يُخصَّص الباحثون مساحة كافية لمناقشة محددات الدراسة وقيودها المنهجية وانعكاساتها على صدق النتائج وقابليتها للتعميم. فالتركيز الحصري على المراكز الرئيسية في محافظة القاهرة يعني أن النتائج قد لا تنطبق على الفروع البنكية في المحافظات الأخرى حيث قد يختلف مستوى التحول الرقمي والبنية التحتية التقنية والكفاءات البشرية، كما أن اقتصار الدراسة على القطاع المصرفي يحول دون تعميم النتائج على قطاعات أخرى تشهد تحولاً رقمياً مماثلاً.

والأهم من ذلك أن الباحثين لم يُناقشوا قيد الوقت والظروف المحيطة بجمع البيانات، لا سيما إذا كانت الدراسة قد أُجريت في فترة جائحة كوفيد-١٩ أو بعدها مباشرة، حيث شهدت البنوك تسارعاً غير مسبوق في التحول الرقمي قد يكون استثنائياً ولا يعكس المسار الطبيعي للتحول. كما لم يتطرقوا إلى احتمالية وجود متغيرات مُشوَّشة أخرى قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات ولم تُضبط في الدراسة، كحجم البنك وعمره ومستوى الاستثمار في التقنية وطبيعة القيادة العليا.

# الخلاصة

تُظهر المراجعة النقدية لمنهجية هذه الدراسة أنها تتضمن عناصر إيجابية تستحق التقدير، أبرزها استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية كأداة إحصائية متقدمة، والتنويع في تشكيلة البنوك المدروسة، والتحقق من صدق وثبات أدوات القياس، غير أن الدراسة تُعاني من قصور منهجي واضح يتمثل في الاعتماد الحصري على المنهج الكمي دون دعمه بمقاربات نوعية، وفي محدودية الشفافية في عرض الإجراءات المنهجية والنتائج الإحصائية التفصيلية، وفي غياب التبرير الكافي لقرارات المعاينة والاقتصار الجغرافي على القاهرة. وكان من شأن معالجة هذه الجوانب أن تُعزز من صرامة الدراسة ومصداقية نتائجها وقابليتها للتكرار والتعميم.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

