

تسليم تكليف 1 – دراسات نقدية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



نقد الإطار النظري للدراسة المختارة، والتعليق على
مدى ملاءمته وشموليته.

مقدمة:

تتناول هذه المهمة نقد الإطار النظري في الدراسة المختارة، وهي دراسة دكتوراه حديثة تناولت أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من منظور الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة. وتنبع أهمية نقد الإطار النظري من كونه الجزء الذي يوضح الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في تفسير الظاهرة، وربط المشكلة البحثية بالأدبيات والنماذج والنظريات ذات العلاقة تركز الدراسة على ظاهرة معقدة، وهي فشل مشاريع التحول الرقمي، وهي ظاهرة لا يمكن تفسيرها من زاوية تقنية فقط، لأن التحول الرقمي يرتبط بالتغيير المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والقيادة، والعمليات، والبيانات، وأصحاب المصلحة، ومهارات مديري المشاريع. لذلك فإن تحليل الإطار النظري يجب أن يراعي مدى قدرته على تغطية هذه الأبعاد المتداخلة

التعريف بالدراسة المختارة

الدراسة المختارة بعنوان:

Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences

وقد أعدتها الباحثة

Susan D. Landes

Walden عام 2026

هدفت الدراسة إلى استكشاف أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من واقع الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة، باستخدام تصميم نوعي ظاهراتي وصفي
وقد أوضحت الدراسة أن مشاريع التحول الرقمي تعاني من معدلات فشل مرتفعة، وأن فهم أسباب الفشل من منظور مديري المشاريع يمكن أن يساعد المنظمات على تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتقليل الخسائر المالية والتنظيمية الناتجة عن فشل هذه المشاريع

- مكونات الإطار النظري في الدراسة

اعتمدت الدراسة على إطار مفاهيمي متعدد المكونات، حيث وظفت أربعة مداخل نظرية رئيسة لتفسير فشل مشاريع التحول الرقمي، وهي كما يأتي:

مكون الإطار النظري	البعد الذي يفسره	علاقته بفشل مشاريع التحول الرقمي
نموذج لوين لإدارة التغيير	التغيير التنظيمي والسلوكي	يساعد في تفسير مقاومة التغيير وضعف إدارة الانتقال من الوضع التقليدي إلى الوضع الرقمي
نموذج تنفيذ التحول الرقمي	تنفيذ الاستراتيجية الرقمية	يربط الفشل بعوامل مثل النطاق، البيانات، المنصات العمليات، الأشخاص، والشركاء
نظرية هيرزبرغ	الدافعية والرضا الوظيفي	تفسر أثر الدعم التنظيمي، القيادة، بيئة العمل، والتحفيز في أداء فرق المشاريع
نظرية النظم	التعقيد والترابط المؤسسي	توضح أن فشل جزء من النظام، مثل التواصل أو العمليات، قد يؤثر في نجاح المشروع ككل

- مدى ملائمة الإطار النظري لمشكلة الدراسة

يُعد الإطار النظري ملائماً بدرجة كبيرة لموضوع الدراسة؛ لأن فشل مشاريع التحول الرقمي يمثل ظاهرة متعددة الأبعاد، ولا يمكن اختزاله في فشل تقني أو قصور في إدارة الجدول الزمني أو التكلفة فقط. فالتحول الرقمي يتطلب تغييراً في طريقة العمل، وتعديلاً في العمليات، وتطويراً في المهارات، وتنسيقاً بين أصحاب المصلحة، ومواءمة بين الاستراتيجية والتقنية

ومن هذه الزاوية، فإن اختيار نموذج لوين كان مناسباً لأنه يعالج جانب إدارة التغيير، وهو جانب جوهري في مشاريع التحول الرقمي. كما أن استخدام نموذج تنفيذ التحول الرقمي كان مناسباً لأنه يرتبط مباشرة بطبيعة الدراسة، بخلاف النظريات العامة التي قد لا تعكس خصوصية التحول الرقمي. أما نظرية هيرزبرغ فقد أضافت بعداً إنسانياً مهماً يتعلق بدافعية مديري المشاريع وأعضاء الفرق، في حين منحت نظرية النظم الدراسة قدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين الإدارات والعمليات والقيادة والتقنية

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الإطار النظري يخدم سؤال الدراسة الرئيس؛ لأنه يوفر أدوات تفسيرية مناسبة لفهم أسباب الفشل كما يراها مديرو المشاريع من خلال خبراتهم العملية

- مدى شمولية الإطار النظري:

يتسم الإطار النظري بدرجة جيدة من الشمول؛ لأنه لا يقتصر على نظرية واحدة، بل يجمع بين التغيير التنظيمي، تنفيذ التحول الرقمي، الدافعية، والتفكير النظامي. وهذا الجمع يُعد مناسباً لطبيعة مشاريع التحول الرقمي، لأنها مشاريع عابرة للإدارات وتتأثر بالبشر والعمليات والتقنية والاستراتيجية في الوقت نفسه

وتظهر شمولية الإطار في قدرته على تفسير عدة نتائج توصلت إليها الدراسة، مثل ضعف الاستعداد، ضعف إدارة التغيير التوقعات غير الواقعية، فهذه النتائج لا تنتمي إلى ضعف التعاون التنظيمي، ضعف الشفافية، التقليل من متطلبات الوقت والنطاق، ضعف التواصل، ونقص تجربة المستخدم مجال واحد فقط، بل تتوزع بين الإدارة، السلوك التنظيمي، إدارة المشاريع، والأنظمة التقنية

معايير التقييم	درجة التوافر	التعليق النقدي
الارتباط بمشكلة الدراسة	مرتفع	الإطار يرتبط مباشرة بفشل التحول الرقمي ويغطي أبعاده التنظيمية والبشرية والتقنية
الشمول النظري	جيد	يوظف أربع نظريات، لكنه يحتاج إلى تكامل أوضح بينها
التركيز على إدارة المشاريع	متوسط	الدراسة عن مديري المشاريع، لكن الإطار لا يتضمن نظرية متخصصة في إدارة المشاريع بشكل مباشر
الحداثة النظرية	متوسطة	بعض النظريات كلاسيكية، وكان يمكن دعمها بنماذج أحدث في التحول الرقمي والحوكمة
القدرة على تفسير النتائج	جيدة	الإطار ساعد في تفسير النتائج، خصوصاً إدارة التغيير، التواصل، الدافعية والترابط المؤسسي

- نقاط القوة في الإطار النظري:

- يمكن تحديد أبرز نقاط القوة في الإطار النظري كما يلي
- اعتماد إطار متعدد الأبعاد، وهو أمر مناسب لطبيعة التحول الرقمي بوصفه ظاهرة تنظيمية وتقنية وسلوكية في الوقت نفسه
- وجود نموذج متخصص نسبياً في تنفيذ التحول الرقمي ، مما يعزز صلة الإطار بموضوع الدراسة - ، وهو نموذج Correani
- تضمين نموذج لإدارة التغيير، وهو أمر مهم لأن مقاومة التغيير وضعف إدارة الانتقال من أكثر أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي
- توظيف نظرية النظم لفهم التعقيد المؤسسي، حيث إن مشاريع التحول الرقمي غالباً ما تؤثر في أكثر من إدارة ووظيفة داخل المنظمة
- الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال نظرية هيرزبرغ، مما يساعد على فهم أثر التحفيز والدعم والبيئة التنظيمية في نجاح أو فشل المشروع
- انسجام الإطار النظري مع المنهج النوعي الظاهراتي؛ لأنه يسمح بفهم الخبرات المعاشة للمشاركين من أكثر من زاوية تفسيرية

- أوجه القصور في الإطار النظري:

على الرغم من قوة الإطار النظري، إلا أنه يتضمن عدداً من أوجه القصور التي يمكن ملاحظتها نقدياً:
أولاً، اتساع الإطار النظري قد يؤدي إلى تشتت في التحليل؛ إذ إن استخدام أربع نظريات يتطلب توضيحاً دقيقاً للعلاقة بينها وتحديد ما إذا كانت إحدى النظريات تمثل الإطار الرئيس بينما تعمل النظريات الأخرى كأطر مساندة

ثانياً: لا يتضمن الإطار نظرية صريحة في إدارة المشاريع، رغم أن الدراسة تركز على مديري المشاريع وخبراتهم في فشل مشاريع التحول الرقمي .
وكان من الأفضل إدراج أطر مثل حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، نظرية أصحاب المصلحة، أو كفاءات مدير المشروع

ثالثاً: اعتمدت الدراسة على بعض النظريات الكلاسيكية مثل نموذج لوين ونظرية هيرزبرغ ونظرية النظم. ورغم أهميتها، إلا أن التحول الرقمي مجال سريع التطور، وكان من الممكن تدعيم الإطار بنظريات أحدث مثل القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities، أو النظرية الاجتماعية التقنية Socio-Technical Theory، أو نماذج تبني التكنولوجيا

رابعاً: لم يظهر بدرجة كافية وجود نموذج مفاهيمي مرسوم أو متكامل يوضح كيف تتفاعل المتغيرات أو المفاهيم النظرية معاً لتفسير فشل مشاريع التحول الرقمي

خامساً: نظراً لأن الدراسة ظاهرية وتهدف إلى فهم الخبرات المعاشة، فإن وجود إطار نظري واسع ومسبق قد يخلق احتمالاً لتوجيه التحليل نحو مفاهيم محددة مسبقاً، ما لم يتم التحكم في تحيز الباحثة من خلال إجراءات منهجية واضحة مثل التأمل الذاتي والمراجعة المستمرة للترميز

- الخاتمة:

يمكن الحكم على الإطار النظري للدراسة بأنه إطار مناسب وشامل بدرجة جيدة، لأنه يتعامل مع فشل مشاريع التحول الرقمي باعتباره ظاهرة مركبة تتداخل فيها عوامل التغيير التنظيمي، والتنفيذ التقني، والدافعية البشرية، والترابط المؤسسي. وقد ساعد هذا الإطار الباحثة على تفسير نتائج الدراسة من أكثر من زاوية، وهو ما يعزز جودة التحليل النوعي إلا أن الإطار ليس مثالياً؛ إذ يحتاج إلى مزيد من التكامل النظري، وإلى تعزيز أوضح بمنظورات إدارة المشاريع. فموضوع الدراسة يتمحور حول مديري المشاريع، ولذلك فإن غياب نظرية صريحة تتناول إدارة المشاريع أو حوكمة المشاريع يُعد فجوة نسبية في الإطار. كما أن استخدام عدة نظريات دون نموذج تكاملي واضح قد يقلل من قوة التفسير ويجعل الإطار أقرب إلى تجميع نظري منه إلى بناء مفاهيمي مترابط.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

