

التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي

المصدر الأساسي: سي طيب الهاشمي رضا (٢٠٢٤). التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطembولي، معسكر، الجزائر.

<http://dspace.univ-mascara.dz:8080/jspui/handle/123456789/1005>



إعداد

سليمان الجبرين

مقدمة

تتمحور هذه الأطروحة حول العلاقة بين التحول الرقمي ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمات الجزائرية. انطلق الباحث من إشكالية جوهرية مفادها أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، إلا أن تبني هذا التحول داخل المنظمات يواجه تحديات جمّة أبرزها مقاومة الأفراد العاملين للتغيير. اعتمد الباحث على نظرية قبول التكنولوجيا TAM لقياس مدى تقبل العاملين للتحول الرقمي من خلال بُعدين أساسيين هما: المنفعة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة ((Perceived Ease of Use، واللذين يُحدّدان معاً الموقف تجاه الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي داخل المنظمة.

مقدمة

جاءت الأطروحة في أربعة فصول: الأول تناول الإطار النظري للتغيير التنظيمي (مفهومه، نظرياته، نماذجه، مجالاته، ومداخله كإعادة هندسة العمليات والجودة الشاملة)، والثاني تناول مقاومة التغيير التنظيمي (مفهومها، مراحلها، استراتيجيات التعامل معها، أنماط المقاومين، أسبابها وإيجابياتها وسلبياتها) إضافة إلى نظريات قبول التكنولوجيا (TAM، UTAUT1/UTAUT2، نظرية انتشار الابتكارات). الفصل الثالث خُصص للإطار النظري للتحول الرقمي (ماهيته، نشأته، أساسياته، محدداته، مراحلها، وأشكاله كالهواتف الذكية والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي). أما الفصل الرابع فكان الجانب التطبيقي الميداني.

مقدمة

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الفردية كالنوع والسن والمركز الإداري والمؤهلات العلمية ليس لها تأثير على مقاومة التغيير التنظيمي، باستثناء متغير الخبرة الذي وُجد أن له تأثيراً دالاً إحصائياً، حيث تبين أن الأفراد الأكثر خبرة هم الأكثر رفضاً للتغيير وعدم تقبله. كما توصلت إلى أن الاستخدام الفعلي للتحويل الرقمي مرتبط بمدى إدراك الأفراد للمنفعة المتحصّل عليها وسهولة الاستخدام المدركة، وأنه كلما كانت تقنيات التحويل الرقمي أقل تعقيداً وأسهل استخداماً وأكثر فائدة على المستويين الفردي والتنظيمي، انخفض مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

تحديد الفجوات البحثية التي أشار إليها الباحث

الفجوة الأولى: ندرة الدراسات العربية والجزائرية التي تربط بين التحول الرقمي ومقاومة التغيير التنظيمي

أشار الباحث إلى أن معظم الأدبيات المتاحة تناولت التحول الرقمي من زاوية تقنية بحتة (بنية تحتية، تطبيقات، أنظمة معلومات)، أو تناولت التغيير التنظيمي ومقاومته بشكل مستقل عن السياق الرقمي. وبيّن أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات التي تدمج بين المفهومين وتبحث في كيفية تأثير ظاهرة التحول الرقمي تحديداً على سلوك المقاومة لدى العاملين، خصوصاً في السياق الجزائري والعربي. فغالبية الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث كانت إما أجنبية أو تناولت التغيير التنظيمي بمعزل عن البُعد الرقمي

تحديد الفجوات البحثية التي أشار إليها الباحث

الفجوة الثانية: محدودية تطبيق نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) على سياق التحول الرقمي في المنظمات الجزائرية

على الرغم من أن نموذج TAM يُعدّ من أكثر النماذج شيوعاً في أدبيات نظم المعلومات لفهم سلوك تبني التكنولوجيا، إلا أن الباحث لاحظ أن تطبيقه على ظاهرة التحول الرقمي الشامل (وليس مجرد تبني نظام معلوماتي واحد) يبقى محدوداً للغاية، لا سيما في بيئة المؤسسات الجزائرية التي تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية وإدارية مختلفة عن المؤسسات الغربية التي طُوّر النموذج أصلاً في سياقها. وهذا يمثل فجوة منهجية ونظرية في آن واحد.

تحديد الفجوات البحثية التي أشار إليها الباحث

الفجوة الثالثة: غياب دراسات تبحث في دور الخصائص الديموغرافية والوظيفية كمتغيرات وسيطة بين التحول الرقمي ومقاومة التغيير

أوضح الباحث أن الدراسات السابقة لم تولِ اهتماماً كافياً لتحليل أثر المتغيرات الفردية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز

الإداري) كعوامل قد تُعدّل أو توسّط العلاقة بين إدراك التحول الرقمي ومقاومة التغيير. ففهم هذه العوامل يُمكن المنظمات من تصميم

استراتيجيات تغيير مخصصة لكل فئة من العاملين، وهو ما لم تتناوله الأدبيات بشكل كافٍ.

الفجوة الرابعة: التركيز على القطاعات الخدمية وإهمال المؤسسات المالية والصناعية الجزائرية

لاحظ الباحث أن أغلب الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في الجزائر ركّزت على القطاع الحكومي أو التعليمي (الحكومة الإلكترونية،

التعليم عن بُعد)، في حين أن المؤسسات المالية والمنشآت الصناعية بالغرب الجزائري - رغم أهميتها الاقتصادية الحيوية - لم تحظَ بدراسات

كافية تبحث في واقع تحوّلها الرقمي ومدى مقاومة العاملين فيها لهذا التحول.

تحديد الفجوات البحثية التي أشار إليها الباحث

الفجوة الخامسة: عدم وجود ربط نظري واضح بين مداخل إدارة التغيير الكلاسيكية والتحول الرقمي

رغم غزارة الأدبيات حول إدارة التغيير (نموذج كيرت لوين، نموذج كوتر، إعادة هندسة العمليات، إدارة الجودة الشاملة)، أشار الباحث إلى أن هذه المداخل لم تُعاد صياغتها أو اختبارها بشكل كافٍ في ضوء خصوصيات التحول الرقمي الذي يفرض تغييرات جذرية ومتسارعة تختلف نوعياً عن أشكال التغيير التنظيمي التقليدية.

تحليل مدى إسهام الأطروحة في تطوير الموضوع البحثي وسدّ الفجوات

بالنسبة للفجوة الأولى (الربط بين التحول الرقمي ومقاومة التغيير)

أسهمت الأطروحة إسهاماً ملموساً في سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يدمج بين ثلاثة مجالات بحثية كانت تُعالج بشكل منفصل: التحول الرقمي، والتغيير التنظيمي، ومقاومة التغيير. فقد قدّم الباحث في الفصول النظرية الثلاثة الأولى مراجعة أدبية شاملة تُؤسّس لعلاقة مفاهيمية واضحة بين هذه المجالات. كما أن الدراسة الميدانية أثبتت وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدراك فوائد التحول الرقمي وسهولة استخدامه من جهة، وانخفاض مستوى مقاومة التغيير من جهة أخرى. غير أن الإسهام يبقى جزئياً لأن الدراسة اقتصرّت على منطقة جغرافية محدّدة (الغرب الجزائري) مما يحدّ من قابلية تعميم النتائج.

تحليل مدى إسهام الأطروحة في تطوير الموضوع البحثي وسدّ الفجوات

بالنسبة للفجوة الثانية (تطبيق نموذج TAM على التحول الرقمي الجزائري)

تُعدّ هذه من أهم إسهامات الأطروحة، حيث نجح الباحث في إعادة توظيف نموذج TAM الذي صمّمه Davis (1989) أصلاً لتفسير تبني نظم المعلومات، وتطبيقه على ظاهرة أوسع وأعمق هي التحول الرقمي الشامل في المنظمة. وقد أثبتت النتائج صلاحية النموذج في السياق الجزائري، مع بعض الخصوصيات كالدور المحوري لمتغير الخبرة. ومع ذلك، يمكن القول إن الباحث اكتفى بالنموذج الأصلي لـ TAM دون أن يُطوّره أو يُضيف إليه أبعاداً جديدة تعكس خصوصية التحول الرقمي (مثل الثقة الرقمية، أو الجاهزية المؤسسية، أو الدعم القيادي)، مما يُبقي مجالاً للتطوير مستقبلاً.

تحليل مدى إسهام الأطروحة في تطوير الموضوع البحثي وسدّ الفجوات

بالنسبة للفجوة الثالثة (دور الخصائص الديموغرافية والوظيفية)

أسهمت الأطروحة بشكل مباشر في سدّ هذه الفجوة من خلال اختبار أثر خمسة متغيرات فردية (النوع، العمر، المركز الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة) على كل من مقاومة التغيير والمنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة. وتوصّلت إلى نتيجة مهمة ومفاجئة وهي أن المتغيرات الأربعة الأولى لا تؤثر بشكل دال إحصائياً، بينما الخبرة وحدها لها تأثير معنوي. هذه النتيجة تُناقض بعض الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أثر العمر والمؤهل العلمي، مما يفتح نقاشاً علمياً خصباً حول الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة الجزائرية. وقد فسّر الباحث ارتباط الخبرة بالمقاومة بأن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة يشعرون بالتهديد تجاه مكانتهم ومهاراتهم التقليدية عند إدخال تقنيات رقمية جديدة.

تحليل مدى إسهام الأطروحة في تطوير الموضوع البحثي وسدّ الفجوات

بالنسبة للفجوة الرابعة (إهمال المؤسسات المالية والصناعية الجزائرية)

نجح الباحث في سدّ هذه الفجوة بشكل ملحوظ من خلال اختيار عيّنة مركّبة تشمل العاملين في المؤسسات المالية والمنشآت الصناعية بالغرب الجزائري تحديداً، وهو ما يُوفّر بيانات أولية قيّمة عن واقع التحول الرقمي في هذه القطاعات التي كانت مُهملة بحثياً. غير أنه كان من الأفضل لو قدّم الباحث مقارنة بين القطاعين (المالي والصناعي) لإبراز الفوارق في مستويات المقاومة والتقبل، وهو ما لم تتناوله الأطروحة بشكل صريح.

تحليل مدى إسهام الأطروحة في تطوير الموضوع البحثي وسدّ الفجوات

بالنسبة للفجوة الخامسة (الربط بين مداخل التغيير الكلاسيكية والتحول الرقمي)

أسهمت الأطروحة جزئياً في هذه الفجوة من خلال تخصيص مباحث كاملة لمداخل إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة ضمن الفصل الأول، ونماذج التغيير التنظيمي (لوين، كوتر وغيرهما) ضمن الفصل الثاني. إلا أن الربط بين هذه المداخل الكلاسيكية والتحول الرقمي بقي على المستوى النظري السردى ولم يُختبر ميدانياً، حيث اقتصر الجانب التطبيقي على نموذج TAM فقط. وبذلك تبقى هذه الفجوة مفتوحة جزئياً وتحتاج إلى دراسات مستقبلية.

الفجوات البحثية المتبقية والتوصيات للدراسات المستقبلية

بناءً على التحليل السابق، يمكن تحديد عدة فجوات بحثية لا تزال قائمة وتحتاج إلى دراسات مستقبلية:

أولاً: دراسة أثر القيادة التحويلية والدعم الإداري العلوي كمتغيرات وسيطة بين التحول الرقمي ومقاومة التغيير، وهو بُعد

غائب عن الأطروحة رغم أهميته الحاسمة وفق الأدبيات الحديثة.

ثانياً: تطوير نموذج مُعدّل يدمج بين TAM و UTAUT2 مع إضافة أبعاد خاصة بالسياق العربي (الثقافة التنظيمية، الثقة

الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) واختباره على عيّينات أوسع وأكثر تنوعاً.

ثالثاً: إجراء دراسات طولية (Longitudinal) تتابع تطور مقاومة التغيير عبر الزمن مع تقدم مراحل التحول الرقمي في

المنظمة، بدلاً من الدراسات المقطعية التي تلتقط صورة واحدة في لحظة زمنية معينة.

الفجوات البحثية المتبقية والتوصيات للدراسات المستقبلية

رابعاً: البحث في استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير الخاصة بالتحول الرقمي، وتقديم أطر عملية للمديرين وصنّاع القرار.

خامساً: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي الكلي وليس فقط على سلوك الأفراد، مع ربط ذلك بمؤشرات أداء قابلة للقياس..



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

