

التغيير الثقافي أساس نجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري Cultural change the basis for the success of digital transformation in the Algerian higher education sector

محمد الأمين عيساني^{1*}،

Aissani Mohamed Elamine

جامعة الجزائر 3، الجزائر aissanimohamedelamine20@gmail.com¹

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الاستلام: 2023/12/15

ملخص:

لقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والتغيير الثقافي والفرق بينهما وصولاً إلى بيان ضرورة إحداث تغيير ثقافي مصاحب للتحول الرقمي المنشود والذي لا يكون إلا من خلال آليات محددة متعلقة بالمرحلة العمرية للقطاع، ومن ثم عرض دراسة تطبيقية حول واقع قطاع التعليم العالي الجزائري والتي أكدت ضرورة تطبيق التغيير الثقافي فيه. ولقد تم في سبيل هذا اتباع المنهج الوصفي، بحيث هدفت الدراسة لبيان أهم ما يلزم لإنجاح هذا التحول في قطاع التعليم العالي الجزائري ومن ثم بيان أهمية إعداد المجتمع الرقمي والاستعداد الثقافي لنجاح هذا التحول. كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، التغيير الثقافي، الاستعداد الرقمي، المجتمع الرقمي، التعليم العالي.

تصنيفات JEL: M14، O33

Abstract

To this end, the prescriptive curriculum has been followed, so that the study aims to demonstrate what is most necessary for the success of this transformation in Algeria's higher education sector and thus the importance of preparing a digital society and cultural readiness for the success of this transformation. To this end, the prescriptive curriculum has been followed, so that the study aims to demonstrate what is most necessary for the success of this transformation in Algeria's higher education sector and thus the importance of preparing a digital society and cultural readiness for the success of this transformation.

Keywords: digital transformation; cultural change; digital readiness; digital society; higher education.

Jel Classification Codes: M14, O33.

1. مقدمة:

إن التطور السريع في التكنولوجيات والتقنيات المختلفة واقع شهادته منظمات العالم المختلفة بحيث كان له تأثير عليها باختلاف أنواعها وأحجامها وأماكن تواجدها. وسواء كان هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر فإن ضرورة التفاعل مع هذه التحولات البيئية السريعة بات أمرا حتميا لا اختيار للمنظمات فيه من جهة التفاعل مع هذا التحول، بل ربما حتى من جهة طريقة الاستجابة له والتي غالبا ما تكون محددة من قبل المنظمات الأقوى باعتبار ما تملكه من التقنيات الحديثة التي تجعلها قائدة لغيرها في هذا المجال.

2.1. أهمية الدراسة :

و يمكن القول أنه من ضمن التحولات التي باتت حقيقة حتمية في الأونة الأخيرة ما يسمى بالتحول الرقمي والذي أصبح محل أبحاث العديد من المتخصصين والباحثين والذين حاولوا معرفة ماهيته وأهم العناصر المساهمة في إنجاحه باعتبار التأثير المباشر وغير المباشر لهذه العناصر، وكذا اعتبار قوة تأثير هذه العناصر من جهة كون أحادها ركيزة لا يستغنى عنها وكون بعضها مكملا لنجاح التحول.

3.1. هدف الدراسة :

وهدفت هذه الدراسة محاولة أن تُجَلِّي مفهوم الثقافة والتغيير الثقافي في هذا التحول من خلال بيان مكانة الثقافة والتغيير الثقافي في هذا التحول الرقمي وعلاقتها به، وكذا محاولة معرفة ما يلزم تحقيقه لإبراز عنصر الثقافة في هذا التحول وصولا إلى محاولة معرفة واقع قطاع التعليم العالي الجزائري من جهة استعداده لهذا التحول الرقمي،

4.1. إشكالية الدراسة :

بحيث تم في إطار بيان ذلك طرح السؤال المعبر عن إشكالية الدراسة كما يلي:
ما علاقة التغيير الثقافي بالتحول الرقمي؟ وهل للاستعداد الثقافي تأثير على نجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري؟

5.1. الفرضيات :

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الافتراضين التاليين:

- لا يمكن نجاح التحول الثقافي دون القيام بتغيير ثقافي مناسب في قطاع التعليم

العالي الجزائري

- لا بد من استعداد ثقافي مقرون بإعداد مجتمع رقمي من أجل تحقيق النجاح

المنشود من هذا التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري.

2. من التغيير الثقافي إلى التحول الرقمي:

لقد اقترن مصطلح التحول الرقمي كثيرا في العديد من الدراسات بما يسمى بالتغيير الثقافي الأمر الذي يثير التساؤل حول وجه الصلة بين المصطلحين ويدفع للبحث عن التفاعل القائم بينهما ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل لا بد أولا من فهم موضوع البحث الأساسي ألا وهو التحول الرقمي.

1.2 مفهوم التحول الرقمي:

لقد تعددت التعاريف المبينة لهذا المصطلح ولم تتفق على تعريف واحد مجمع عليه إلا أنها عموما اتفقت على عناصر أساسية فيه، ومن جملة التعاريف الشاملة لهذا المفهوم تعريف مؤسسة (SAP, What is digital transformation?, 2020)، التي عرفت التحول الرقمي بأنه: "دمج للتقنيات والحلول الرقمية في كل مجال مجالات الأعمال، وهذا التحول في حقيقته هو عبارة عن تغيير ثقافي بقدر ما هو تغيير تكنولوجي، والذي يتطلب من المنظمات إجراء تحولات جوهرية في طرق عملها، فهو إعادة تفكير أساسية في تجربة العملاء ونماذج الأعمال والعمليات، إذ يتعلق الأمر بإيجاد طرق جديدة لتقديم القيمة وتحقيق الإيرادات، وتحسين الكفاءة"

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحول

الرقمي وذلك في ما يلي:

- التحول الرقمي قائم على: دمج التقنيات والحلول الرقمية.
- التحول الرقمي يمس كل مجالات الأعمال: وهذا ما يخرجنا من مفهوم الرقمنة التي قد تكون في جزئية محددة فقط دون أن تمس كامل المنظمة.
- التغيير الثقافي ركيزة أساسية في هذا المفهوم إذ لا يتم هذا التحول إلا به.
- إعادة التفكير في العملاء وتحسين كفاءة المنظمة من أهم أهداف هذا التحول.

2.2 التغيير الثقافي أساس كل تحول رقمي:

إن إدراك الارتباط الوثيق بين التحول الرقمي والتغيير الثقافي لا يتأتى إلا بعد معرفة وفهم هذا التغيير من حيث هو تغيير مجرد وهذا التحول من حيث هو تحول مجرد دون ربط الأول بالثقافة ولا الثاني بالرقمنة، ولقد فرق بعض الباحثين بين هذين المصطلحين- مصطلحي التغيير والثقافة- ومن أهم أولئك الباحث (ASHKENAS, Change Management, 2015) في مقال تحدث فيه عن المشكلة الدلالية في الخلط بين المصطلحين حتى من بعض المديرين الذين حاولوا تطبيق إدارة التغيير عند إدارتهم للتحولات التي كانوا يمارسونها، حيث بين الباحث أن الفرق بين المصطلحين يتمثل في ما يلي:

الجدول (01) : " الفرق بين التغيير والتحول حسب Ron ASHKENAS"

التحول	التغيير
مجموعة مبادرات مترابطة و متقاطعة	تحولات منفصلة
أمر تجريبي ولا يمكن التنبؤ به	محدد
الهدف منه يتجاوز تنفيذ التغييرات المسطرة إلى إعادة تشكيل المنظمة واكتشاف نموذج عمل جديد يعتمد على رؤية مستقبلية.	من أهم أهدافه تحقيق المنافع المسطرة مسبقا.
يمس المنظمة ككل	يمس جزء أو عدة أجزاء من المنظمة

المصدر: -من إعداد الباحث-

من خلال دراسة ما سبق يظهر جليا أن التغيير يختلف عن التحول إذ أن التحول أشمل من التغيير كونه يتفاعل مع كل عناصر المنظمة بما في ذلك الثقافة، و"حتى لو أدت إدارة التغيير الناجحة إلى تنفيذ مبادرات معينة ضمن محفظة التحول، فإن التحول الشامل قد يفشل" (ASHKENAS, Change Management, 2015).

إن فهم العلاقة بين التحول والتغيير يفيد كثيرا في فهم العلاقة بين التغيير الثقافي والتحول الرقمي بحيث لا يمكن لهذا الأخير أن يقوم دون أن يستند إلى تغيير ثقافي بحكم طبيعة التحول الذي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة وتغيير نموذج أعمالها الأمر

الذي يستوجب الاستناد إلى آليات التغيير الصحيحة والتي تقود مشروع التحول الرقمي للنجاح .

3.2 آليات تعزيز التغيير الثقافي لنجاح التحول الرقمي:

إن محاولة معرفة الآليات المناسبة لنجاح التغيير الثقافي في قطاع التعليم العالي يستوجب إسقاط الآليات التي ذكرها Schein في مرحلة منتصف العمر – والتي تم اختيارها في هذه الدراسة لمناسبتها لواقع الجامعات اليوم بالنظر لظهور الثقافات الفرعية فيها وتعددتها والتي تعد سمة مميزة لهذه المرحلة- ليتم التوصل في ما بعد إلى الأسلوب الأنجع لهذه المرحلة، ولقد ذكر Schein بعض الآليات المناسبة لهذه المرحلة والتي نذكر منها ما يلي:

1.3.2 التغيير من خلال الترتيبي النظامي من الثقافات الفرعية مختارة:

ويتم انتهاب هذه الآلية في مرحلة منتصف العمر التي تتنوع فيها الثقافات الفرعية للمنظمة بسبب توسعها، وذلك- أي : تطبيق الآلية- يكون كما بينه Schein: "من خلال تقييم نقاط القوة والضعف في ثقافات فرعية أخرى ومن ثم الانحياز لثقافة شاملة من تلك الثقافات الفرعية وذلك بنقل بعض الأفراد، على نحو منظم، من تلك الثقافات الفرعية إلى مناصب قوة داخل تلك المنظمة" (شين، 2011، صفحة 302)، وذلك بعد اختيار التوجه الثقافي الذي تريد أن تعزز المنظمة على فروعها فيتم ذلك من خلال ترقية عضو متشبع بتلك الثقافة ووضعها في مركز قوة، إلا أنه ومن العيوب التي ذكرها شين (Schein) عن هذه الآلية : طول المدة التي تتطلبها هذه الآلية إذ أنها تقود للتغيير الثقافي ببطء شديد.

إن محاولة إسقاط هذه الآليات لإنجاح تطبيق التحول الرقمي يدفع إلى اختيار قادة هذا التحول من داخل قطاع التعليم العالي بحيث يتم انتقاء الأساتذة المتمكنين من المهارات الرقمية والقيم الداعمة لهذا التحول لترقيتهم لمناصب قيادية تكون لهم قناة لبت ثقافتهم وقيمهم الرقمية المنجحة لهذا التحول .

2.3.2 التغيير عبر الإغراء التكنولوجي:

لقد أشار Schein إلى أن الإغراء التكنولوجي وإدخال تكنولوجيات جديدة أسلوب للتغيير الثقافي، فيكون محصل هذا أن التغيير التكنولوجي يساهم في نشر الثقافة من جهة ويحتاج إلى ترسيخ ثقافة من جهة أخرى بعكس ما هو معهود في كثير مما يطرح - أي: التركيز على ذكر العوامل المساعدة على نشر الثقافة المعززة للتغيير التكنولوجي أو الرقمي، دون النظر إلى هذه التكنولوجيا أنها أيضا وسيلة لتغيير الثقافة-، إذ أن "التغيير التكنولوجي يتضمن الجهود المدروسة والمدبرة لإدخال تكنولوجيا معينة بهدف إغراء أعضاء المنظمة على انتهاج سلوك جديد يتطلب منهم في المقابل إعادة النظر في افتراضاتهم الحالية وربما تبني قيم واعتقادات وافتراضات جديدة." (شين، 2011، صفحة 302)

3.3.2 التغيير الثقافي بضخ أعضاء من خارج المنظمة:

لقد قرر Schein أن تغيير بنية المجموعات وكذا التحالفات السائدة داخل المنظمة يؤثر على الافتراضات التي تتغير بمثل هذه التغيرات وأن استقدام مدير تنفيذي جديد لإدارة المنظمة يعد من أهم الآليات المساهمة في تغيير المنظمة ولقد استند Schein في عرضه لهذه الآلية على دراسة (Dyer, 1986) والذي قام بدراسة هذه الآلية ومساهمتها في التغيير من خلال العديد من المنظمات مبينا الأساليب التي اعتمدها، بحيث بين أنها تنطلق من إحساس المنظمة بتدني مستوى أدائها المقترن بضعف في الحفاظ على النموذج، إضافة إلى إخفاقات تمس المعتقدات والثقافة القديمة فيكون استقدام القائد الجديد زحزة للافتراضات القديمة التي تعترض الافتراضات الجديدة ما يشكل صراعا بين أنصار كل افتراض (أنصار الافتراضات الجديدة مع أنصار الافتراضات القديمة) لتترسخ في الأخير الافتراضات الجديدة في حال تخويل القائد الجديد الثقة اللازمة (شين، 2011، صفحة 306)، كما أظهر Schein مصير الأعضاء المتمسكين بافتراضاتهم القديمة بعد تمكن الافتراضات الجديدة والذي يؤول إما للطرده أو ترك المنظمة طواعية، مبينا أن تغيير الثقافة التنظيمية من خلال هذه الآلية قد يتم باستقدام أعضاء جدد و توليتهم وظائف دون مستوى الإدارة العليا تسمح لهم تدريجيا بتوجيه فكر الإدارة العليا وإعادة تشكيلها وهذا ما قد يحدث عند تولي هؤلاء الأعضاء

مسؤولية إدارة مجموعات فرعية وإعادة تشكيل ثقافتها، كما أشار أيضا إلى نموذج آخر من نماذج تطبيق هذه الآلية والذي يقوم على استقطاب عضو خارجي قوي أو عضو داخلي مبدع ليتولى قيادة قسم من الأقسام الأكثر استقلالية داخل منظمة متعددة الأقسام بحيث يستحدث نموذجا جديدا للأقسام الأخرى مع اختيار مجموعة من أولئك المديرين الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى ليكون لهم في ما بعد تأثير على الجزء الرئيسي في المنظمة (شين، 2011، صفحة 308).

4.3.2. تغيير الثقافة من خلال نشر الشائعات والخرافات:

إن ظهور الخرافات والشائعات في المنظمة يعود حسب (Schein) إلى حدوث تناقضات بين الافتراضات المعتنقة ظاهريا (المعلنة) وبين الافتراضات الفعلية المطبقة في واقع المنظمة، والتي تساهم في ظهور هذه الخرافات والإشاعات التي تعتبر إحدى آليات التغيير "إذ لا يحدث أي تغيير حتى ينتج عن الافتراضات الفعلية فضيحة لا يمكن إخفاؤها أو تجنبها أو إنكارها" (شين، 2011، صفحة 309).

ولقد وضح Schein أن "الكوارث والفضائح لا تحدث تغييرا ثقافيا من تلقاء نفسها، ولكنها عامل قوي يؤدي إلى غياب الفعالية" إذ أنه سبب لحدوث التغيير. (شين، 2011، صفحة 310).

3. مدى الاستعداد الثقافي للجامعات الجزائرية وقطاع التعليم العالي لتطبيق التحول الرقمي (الإطار التطبيقي):

لقد تم في سبيل محاولة الوصول لمدى الاستعداد الثقافي للجامعات الجزائرية وقطاع التعليم العالي الجزائري توزيع استبيان غوغل فورم googleforms على طلبة سابقين وحاليين وعلى أساتذة وموظفين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (عبر الفيسبوك وواتس آب، والتليجرام) وذلك باستهداف أشخاص بعينهم من خلال تعيينهم حال الإرسال أو من خلال استهداف المجموعات العامة كمجموعات الطلبة والأساتذة، بعضها تعتبر من المجموعات الكبيرة كمجموعة "التحضير للدكتوراه لموسم 2023/2024" و مجموعة "المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP" والتي تضم كل منهما على الترتيب 76 ألف عضو و 236 ألف عضو! كما تم استهداف بعض المجموعات المتوسطة وكذا بعض المجموعات الصغيرة التي يضم بعضها 33 وبعضها يضم 12 عضوا، إضافة إلى الاستهداف الشخصي للمعارف من خلال الإرسال عبر ملفاتهم الخاصة والذين قدر عددهم بـ 10 أشخاص.

ورغم هذا فقد تم الحصول على ردود محتشمة جدا مقارنة بالأعداد التي أرسل إليها هذا الاستبيان حيث لم يتجاوز عدد الردود 23 عضوا، والذين كانوا خليطا من الطلبة والأساتذة والموظفين !! الأمر الذي يدفع لطرح التساؤل الملّح: هل متفاعلوا قطاع التعليم العالي الجزائري مستعدون رقميا وثقافيا لهذا التحول الرقمي ؟

إنه ومن خلال هذه الدراسة التي كانت تهدف لجمع آراء الطلبة والأساتذة حول مدى تحقق القيم التنظيمية الأساسية لنجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، ومدى استعداد الجامعات الجزائرية لذلك، وبالنظر للاستبيان و تفاعل الأطراف المستهدفة تم الوصول لعدة نتائج لعل أجملها ما كان نتيجة غير مباشرة الصلة بالاستبيان –أي: بهذا التفاعل الرقمي لدى الطلبة والأساتذة مع المحتوى التعليمي- والذي سيتم التطرق له بعد عرض نتائج هذا الاستبيان. إن الفئات المشاركة في هذا الاستبيان تتمثل في فئة الأساتذة بنسبة 52.2% من المشاركين، في حين مثلت النسبة الباقية الطلبة الحاليين والسابقين الذين اختلفت مهنتهم الحالية إلا أنهم في مجملهم قد مثلوا النسبة المتبقية أي 47.8% من المشاركين.

أما بالنسبة لتحديد الكليات التي انتمى إليها المشاركون فلقد تعددت وتوزعت عبر خمس كليات، نذكرها في ما يلي :

1.1.3. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: والتي طغت نسبة مشاركة أعضائها على باقي الكليات حيث قدرت نسبة المشاركين منها ب73.9%، بحيث تعددت تخصصات المشاركين وتمثلت في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال: والتي نالت الحظ الأوفر من المشاركين بنسبة 56.5%
- المالية والمحاسبة: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- الاقتصاد: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- إدارة الموارد البشرية: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- الإدارة المالية: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- إدارة الميزانية: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- تجارة دولية: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- تسويق: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%
- علم النفس وعلوم التربية: بنسبة مشاركة قدرت ب4.3%

ولقد شاركت باقي الكليات بنسبة متساوية قدرت ب4.3% وفي مايلي عد لها:

2.1.3. كلية علوم الإعلام والاتصال

3.1.3. كلية العلوم السياسية

4.1.3. كلية علم النفس وعلم التربية

5.1.3. كلية العلوم الاجتماعية

6.1.3. كلية العلوم الشرعية

7.1.3. كلية علوم الطبيعة وعلوم الحياة (Faculte des sciences de

la nature et de la vie)

2.3. أما بالنسبة لمضمون الاستبيان، فلقد حاولت الدراسة معرفة آراء الطلبة حول قدرة قطاع التعليم العالي على تطبيق التحول الرقمي بشكل ناجح، وذلك بعد طرح السؤال التالي:

1.2.3. حسب رأيك، هل قطاع التعليم العالي قادر على تطبيق التحول الرقمي بنجاح؟

تم الحصول من خلال هذا السؤال على ردود متباينة ظاهريا متوافقة في الأصل الذي لا بد من تحقيقه لنجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي وذلك من خلال تلقي 17 إجابة من أصل 23 مشاركا، والذين اختلفوا حول قدرة الجامعات الجزائرية وقطاع التعليم العالي بشكل عام على تطبيق التحول الرقمي بحيث كانت إجابة 35.29% منهم ب"لا"، في حين أجاب الباقيون ب"نعم" و"يمكن" أو "يفترض"، "نسبيا"..محددتين بذلك شروطا لنجاحه، حيث قدرت نسبة المجيبين ب"نعم" ب29.21%، في حين قدرت نسبة المعبرين ب"يمكن" و"يفترض" "نسبيا"، والذين وضعوا قيودا لنجاح هذا التحول ب35.29%.

من خلال تحليل إجابة المشاركين تم استخراج وتحديد أهم الأسباب التي تجعل الطرف الذي يرى عدم نجاح التحول الرقمي يتوقع هذا الفشل في قطاع التعليم العالي، وكذا أهم الأسباب التي تجعل الطرف المتفائل في المقابل يتوقع نجاحه وتحقيقه وكذا أهم الأسباب التي تجعل المحايدون يقفون وسطا بين طرفين والذين تمت محاولة حصر قيودهم وشروطهم التي يرون ضرورة تحقيقها لنجاح التحول الرقمي.

من خلال رصد الردود تم التوصل إلى أن عدم نجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري حسب رأي المشاركين يعود في مجمله لما يلي:

- نقص الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية.
- غياب المنهجية الإدارية.
- كون التحول الرقمي يتطلب التدرج في التطبيق إذ لا يمكن نجاحه إذا طبق مباشرة دون تمهيد.
- أما الذين أجابوا ب"نعم" فإن أسباب تفاؤلهم بنجاح التحول تمثلت في الآتي:
 - كون تعليمنا يتميز بالانفتاح وقبول التغيير.
 - لكون الجزائر تمتلك كفاءات يمكنها قيادة هذا التحول بتوجيه الطلبة والأساتذة.
- أما بالنسبة للذين قالوا بالإمكانية النسبية مع تقييد شروط لنجاحه فقد أرجعوا نسبيتهم في نجاح هذا التحول الرقمي للتالي:
 - لغياب البنية التحتية- حسب قولهم- إذ أن هذا التحول لا يمكن أن ينجح نجاحا تاما في مثل هذه الحال.
 - احتياجهم بأن نجاحه مقرون بالتدرج في التطبيق على المدى المتوسط.
 - لغياب تكوين الموارد البشرية، مع إشارتهم لضرورة توفر الإمكانيات المادية اللازمة والهياكل وقواعد رقمية.
- أن ذلك ممكن في حال توفر بيئة رقمية وثقافة رقمية.
- إن تحقيق النظر في هذه التوجهات الثلاث - رغم اختلافها- سيدفع الناظر فيها لحصرها في نقطة مشتركة ألا وهي: تحديد أساسات تمكين التحول الرقمي، وذلك أن كل رأي من الآراء السابقة يؤكد على أمور أهمها:
 - 2.2.3. أهمية تحقيق البيئة الرقمية وتوفير الهياكل والإمكانيات المادية: فالآراء وإن تضاربت لاختلاف زاوية النظر وتحقق هذا الأساس إلا أنها قد جعلته من أسباب التفاؤل بنجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي عند المتفائلين بالارتكاز إليه كعامل متحقق في الواقع و مساهم في النجاح، وكذا عند المتشائمين الذين جعلوه معيارا لتوقع فشل التحول الرقمي، وقل مثل هذا عند من جعلوه قيد لتحقيق النجاح.

3.2.3. أهمية وجود كفاءات لقيادة هذا التحول وكذا تكوين أطراف التفاعل (طلبة- أساتذة-إدارة): إذ ركز كل طرف في تعليقه لتوجهه على المورد البشري وأهمية استعداده لخوض هذا التحول.

4.2.3. التدرج في التطبيق على المدى المتوسط وتجنب التحول المباشر: وهذه نقطة مهمة أشار إليها من رأى بعدم نجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي وأيضاً من أشار للنسبية في النجاح إذ اعتبر هذا العنصر شرطاً لتمكن التحول الرقمي من القطاع إذ لا بد من التطبيق التدريجي لأي تغيير أو تحول وهذا ما يمهد له بما يسمى ب"الاستعداد الرقمي".

من خلال هذا السؤال فقط ومن خلال هذه الردود يمكن تحليل أمر يعتبر في غاية الأهمية عند البحث عن مدى الاستعداد الرقمي ألا وهو تركيز المجيبين على عالم الأشياء والأشخاص على حساب عالم الأفكار-على حد تعبير مالك بن نبي-وهذا ما يُستشف من خلال ردودهم التي تمحورت وركزت على الجانب المادي والهيكلية لهذا التحول بصفة طاغية على جميع الجوانب الأخرى، وهذا الأمر وإن كان يبدو في ظاهره بعيداً عن مجال الرقمنة والتحول الرقمي إلا أنه في الواقع أساس متين يمكن من خلاله إدراك مدى استعداد الأفراد للمشاركة في هذا التحول، ومدى فهمهم لطبيعته والذي تم الإشارة إلى أهميته سابقاً في ما ذُكر، إذ لا يمكن البدء في أي تغيير قبل معرفة حقيقته وأسباب تطبيقه كما أشار إلى ذلك شين، وذلك أن مثل هذه الردود تدل على قلة وعي بأهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر المشكلة الأعمق في تطبيق هذا التحول إذ أن كل الهياكل والموارد المادية والبشرية لن تجدي نفعاً إذا كانت القيم التنظيمية للأفراد تسير في الاتجاه المعاكس لسير التحول الرقمي، فالتحول الرقمي ليس مجرد رقمنة واستعاضة بالوسائل الرقمية عن الوسائل اليدوية بل هو أعمق من ذلك إذ يحتاج إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية.

ومع هذا ورغم تركيز المجيبين على الجانب المادي على حساب الجانب الثقافي عند طرح توقعاتهم حول نجاح التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي إلا أننا نجدهم قد أشاروا بطريقة غير مباشرة لأهمية تغيير الثقافة من أجل إنجاح هذا التحول وذلك

عندما طلب منهم ذكر أهم التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري حيث كانت إجابات 55% من المجيبين على هذا السؤال (والذين بلغ عددهم الإجمالي 20 مجيبا) حول ما عبروا عنه بتحدي العقلية الجزائرية أو تحدي العقلية المثبطة أو غير ذلك من التحديات التي تتعلق بالجانب الثقافي والقيم التنظيمية كاللامبالاة، وهيمنة العادات القديمة، وعدم الانفتاح، ومقاومة التغيير، وعدم تحفيز العاملين، وعدم التشجيع على المبادرة، والخوف من الخطأ، والخوف من التكنولوجيا، وعدم الرغبة في التعلم، إضافة إلى تحدي الكهلنة والذي يعتبر معبرا عن نمط تفكير مرتبط بالخوف من التغيير والتكنولوجيا ومعاداة كل ما هو جديد ومألوف -على حد تعبير أحد المجيبين-، وتحديات التعاون والمشاركة واحتكار المعلومة، إلى غير ذلك من التحديات التي تعتبر نتيجة لإهمال الثقافة التنظيمية الموجهة لنجاح التحول الرقمي.

كما توزعت بقيت النسبة على التحديات المادية المتعلقة بالإمكانيات الرقمية والتكنولوجية وشبكات الاتصال وضعف التسيير.

5.2.3. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المجتمع الجزائري لم يتحول بعد إلى مجتمع رقمي، وهذا ما تم تأكيده من 95.7% من المشاركين الذين أجابوا عن السؤال التالي: "حسب رأيك هل يعد المجتمع الجزائري مجتمعا رقميا" فكانت الإجابة ب"لا" أي أنه مجتمع غير رقمي وذلك بالنسبة المشار إليها سابقا.

إن أهمية كون المجتمع مجتمعا رقميا ترجع إلى أهمية وجود القاعدة الثقافية والقيمية المسيرة لهذا التحول الرقمي والتي تسرع تطبيقه وتعزز نجاحه في حال تحققها ولقد بينت دراسة (Oleg Ye. Kaminskyi, 2018) أهمية ذلك المجتمع الرقمي الذي يعد أساسا لنجاح التحول الرقمي إذ أن نجاح التحول الرقمي لا يتم إلا بعد التشبع بالثقافة الرقمية التي تجعل المجتمع مجتمعا رقميا قابلا لهذا التحول وقادرا عليه، بحيث يكون متمكنا من المهارات الرقمية والمهارات المساندة لنجاحه أو ما يسمى بالمهارات اللينة (التواصل، التعاون..).

ولقد نصت "الأجندة الرقمية لأوكرانيا 2020" على أن العواقب السريعة والعميقة للانتقال إلى "الرقمية" لن تكون ممكنة إلا إذا أصبح التحول الرقمي أساسا لحياة المجتمع

الأوكراني والمؤسسات التجارية والحكومية، وهو أمر مألوف وظاهرة يومية (Oleg Ye. Kaminskyi, 2018, pp. 1,2).

لقد أصبح من الضروري الاهتمام بالمهارات اللينة المتمثلة في التعاون والتواصل والمشاركة إلى غير ذلك من المهارات التي تعتبر في اصطلاح الثقافة التنظيمية قيما يؤسس المجتمع عليها إذ أنها من أعظم الأساسات التي لا يحسن إغفالها حال تطبيق التحول الرقمي. ولقد حاولت هذه الدراسة تتبع مثل هذه القيم كالبحث مثلا عن نوع القيم التي يتشبع بها المجتمع الجزائري اليوم بطرح السؤال التالي: "ما هي القيم التي يتشبع بها الفرد الجزائري بحيث تكون الغالبة عليه في تعاملاته؟" والذي تم اقتراح خيارين للإجابة عليه:

أولهما: القيم الفردية، وثانئهما: القيم الجماعية، فكانت النسبة متقاربة بين الاختيارين بحيث أكد 47.8% من المشاركين أن المجتمع الجزائري يتحلى بالقيم الجماعية في حين أكد 52.2% منهم على غير ذلك أي: تشبع المجتمع الجزائري بالقيم الفردية.

إن تتبع هذه المهارات اللينة عند الأساتذة والطلبة والتي اختارت الدراسة منها 7 مهارات (قيم تنظيمية) تمثلت في: الانفتاح على التغيير، المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، الرغبة في التعلم، المبادرة، المشاركة، الاتصال، التعاون.. قد بين لنا تحقق هذه القيم بنسبة متوسطة عموما عند كل من الأساتذة والطلبة، وهذا ما يتماشى مع نسبة استعداد الأساتذة لهذا التحول من خلال المهارات الرقمية والتي اختار 56.5% من المشاركين أنها متوسطة في حين اختار 17.4% منهم أنها ضعيفة و 26.1% منهم أنها جيدة.

وإضافة إلى ما سبق فقد تم من خلال هذه الدراسة رصد آراء الأساتذة والطلبة حول تشبع كل من الطلبة والأساتذة الجزائريين اليوم بالثقافة الرقمية فكان السؤال كالتالي: "هل يتمتع الطالب والأساتذ الجزائري اليوم بالثقافة الرقمية؟"

ولقد أعرب 26.1% من المشاركين عن تمتع الطالب والأساتذ الجزائري بهذه الثقافة في حين نفى 39.1% منهم ذلك ومالت البقية الباقية إلى التصريح بنسبية الأمر من خلال التعبير بألفاظ مثل: نوعا ما، إلى حد ما... إلخ والتي مثلت نسبة 34.8% من المشاركين.

إن عدم الإجماع حول وجود الثقافة الرقمية وقوة الأطراف التي مالت إلى نفى تحقق ذلك ونسبته التي شكلت في مجملها 73.9% من الأساتذة والطلبة المشاركين يدفع

لإعادة التفكير مليا في كيفية إرساء هذه الثقافة وتعزيزها من خلال برامج مجتمعية ترسخ مثل هذه القيم في المجتمع لتسهيل في ما بعد نقلها إلى قطاع التعليم العالي.

لقد تم من خلال هذه الدراسة تلمُّس جانب التعاون والتواصل والمشاركة تحديدا في قطاع التعليم العالي الجزائري كون مثل هذه القيم تشكل الدعامة الأساسية لنجاح أي تحول رقمي لاسيما إن كان متعلقا بقطاع يسعى إلى تحقيق مخرج علمي لا يتم إلا بتظافر الجهود وتوحيدها والاستعانة بالمشاركة والتواصل، ولقد تم هذا من خلال طرح السؤال التالي: "هل تشجع الجامعة الجزائرية التعاون عبر التخصصات المختلفة لأغراض البحث؟" بحيث أجاب 60.9% من المشاركين بعدم تشجيع مثل هذا التعاون في جامعاتنا في حين صرح بعضهم بالتردد و بعضهم بإثبات تحقق مثل هذه الفعاليات والذين شكلت نسبتهم 39.1% من المشاركين.

إن غياب مثل هذه الفعاليات قد يكون مؤشرا على عدم توطد ثقافة التعاون والمشاركة والتواصل عبر قطاع التعليم العالي والذي يتطلب تجسيد التحول الرقمي فيه إلى توحيد الجهود أطراف التفاعل في هذا القطاع، والتي أشارت لأهميتها في نجاح التحول كل من دراسة (Hartl, 2017) ودراسة (Alexander, 2018)، إضافة لاعتبار هذا التحول ذا طبيعة متعددة التخصصات كما عبرت العديد من الدراسات على ذلك (Peter C. Verhoef and all, 2021)، بحيث لا يتم نجاحه إلا بتظافر تلك المجالات والتخصصات المتعددة.

إنه وبالاستناد إلى الملاحظات السابقة المتعلقة باستعداد قطاع التعليم العالي وكذا الملاحظات العامة المتعلقة بأطراف التفاعل في القطاع وخاصة ما تم التركيز عليه في هذه الدراسة - من الأساتذة والطلبة- فإنه يمكن أن يقال عن الأطراف المتفاعلة مع هذا الاستبيان أنها أطراف محولة رقميا بسبب تفاعلهم مع مثل هذه المحتويات التعليمية الرقمية، في حين أن الباقي ربما ينقصهم شيء من الثقافة الرقمية، بحيث أن نسبة المشاركين في هذا الاستبيان الذي يعد اختبارا لمدى الجاهزية الثقافية في التفاعل مع المحتوى التعليمي الذي هو مادة قطاع التعليم العالي الذي تقوم جميع أنشطته حوله، لا يمكن اعتبارها بحيث تتلاشى وتؤول للعدم أمام العينات التي تم استهدافها والتي بلغت في بعض المجموعات 76 ألف عضو وفي بعضها الآخر 236 ألف عضو!

إن تتبع مصادر الإجابات من خلال المقارنة بين العينات التي تم استهدافها شخصيا لسابق المعرفة الشخصية بهم وبين الذين لم يتم قصدهم بذاتهم أي الذين تم إرسال الاستبيان لهم عبر المجموعات العامة، يظهر أن أغلبية الردود كانت عبارة عن ردود المعارف الشخصية الذين تم استهدافهم بذاتهم، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود فجوة ثقافية تحول بين المتلقي وتفاعله مع أي محتوى يجهل مصدره بحيث تدفعه إلى التفاعل فقط مع معارفه، وهذا الأمر بلا شك من أكبر المعوقات التي يجب التنبه لها قبل الإقدام على تطبيق التحول الرقمي الذي يستنزف الكثير من الموارد لتطبيقه والذي لن يحقق المطلوب في حال بقاء مثل هذه العقليات وعدم الاستعداد الثقافي الكافي للتحول.

4. خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تظهر أهمية الثقافة الرقمية في إنجاح مشروع التحول الرقمي بحيث سعت لبيان وجه الصلة بين التغيير الثقافي والتحول الرقمي بشكل خاص ومباشر وكذا بين الثقافة والتحول بصفة خاصة، إضافة إلى محاولة معرفة مدى الاستعداد الثقافي لدى العاملين والمتفاعلين في قطاع التعليم العالي الجزائري، وذلك من خلال تتبع توجهاتهم الحالية وآرائهم حول التحول الرقمي ومحاولة معرفة مدى تفاعلهم مع المحتويات التعليمية الرقمية، بحيث تم التوصل إلى ضرورة الاستعداد الرقمي وتهيئة القطاع قبل الخوض في هذا المشروع الكبير، وذلك من خلال وضع مخطط يستهدف المجتمع بصفة عامة ويعزز فيه الثقافة الرقمية، كما يسعى من جهة أخرى إلى تقوية الجاهزية من خلال تعزيز المهارات الرقمية عند الأساتذة والطلبة والإداريين وكل المتفاعلين في هذا التحول، وهنا تجدر الإشارة إلى بعض الدول التي قدمت مخططات استعداد لهذا التحول الرقمي كدولة سنغافورة مثلا ودولة ماليزية والتي يجدر بالقائمين على هذا المشروع ويحسن بهم الاطلاع عليها من أجل الاستفادة منها وتكييفها مع الواقع العام للمجتمع الجزائري والتعليمي بشكل أخص .

لقد أكدت هذه الدراسة ودراسات أخرى على ضرورة مراعاة التدرج في تطبيق هذا التحول من جهة مراعاة المدة الزمنية المطلوبة أو حتى من جهة التكوين الذي لا بد أن

تراعى فيه الفروق الفردية والذي يدفع بالقائمين على هذا المشروع إلى تطبيقه على المدى الطويل والمتوسط .

إن قيام مشروع التحول الرقمي ونجاحه لا يكون إلا بإعداد مجتمع رقمي قادر على مواكبة هذا التحول والتكيف معه في أي قطاع بحيث يكون متشعبا بالقيم والمهارات المساهمة في إنجاح هذا المشروع سواء كانت مهارات ذات صلة مباشرة بالمشروع كالمهارات الرقمية أو كانت مهارات مسهمة في إنجاحه من جهة غير متعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي تعلقا مباشرا، كالمهارات اللينة والتي تعد ركيزة أخرى من ركائز هذا التحول. إن التغيير الثقافي في قطاع التعليم العالي الجزائري لن يتم إلا باتباع آليات واضحة مراعية للمرحلة التي يعيشها القطاع ولذا كان من الجيد الاستفادة من الآليات التي قدمها Schein والتي قد تكون أحد مفاتيح النجاح في هذا التغيير الثقافي ومن ثم في هذا التحول المرتقب في القطاع.

5. قائمة المراجع:

ترجمة مُجدّ الأصبحي، إدجار شين. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. الرياض-السعودية: مركز البحوث.

- Alexander, R. (2018). Digital maturity and marketing orientation: theoretical foundation and measurement models. *researchgate*, 4.
- ASHKENAS, R. (2015, 01 15). *Change Management*. Retrieved 11 30, 2023, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>
- Hartl, E. &. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study, Conference: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems. *researchgate*, 3.
- Oleg Ye. Kaminskyi, Y. O. (2018). DIGITAL TRANSFORMATION OF UNIVERSITY EDUCATION IN UKRAINE: TRAJECTORIES OF DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF NEW. *Information Technologies and Learning Tools*, 1,2.
- Rodríguez-Abitia, G. &. (2021). Assessing Digital Transformation in Universities. *Future Internet*. *researchgate*, 16.
- Wade, M. (2015). Digital Business Transformation. *global center for digital business transformation*.

-ASHKENAS, R. (2015, 01 15). *Change Management*. Consulté le 11 30, 2023, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>

SAP, I. (2020). *What is digital transformation?* Consulté le 12 04, 2023, sur sap.com: <https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html>

SAP, I. (2020). *What is digital transformation?* Consulté le 12 04, 2023, sur sap.com: <https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html>