

محاضرة ١٠ لمقرر مهارات بحثية ١

إعداد الطالب : سعد الدوسري

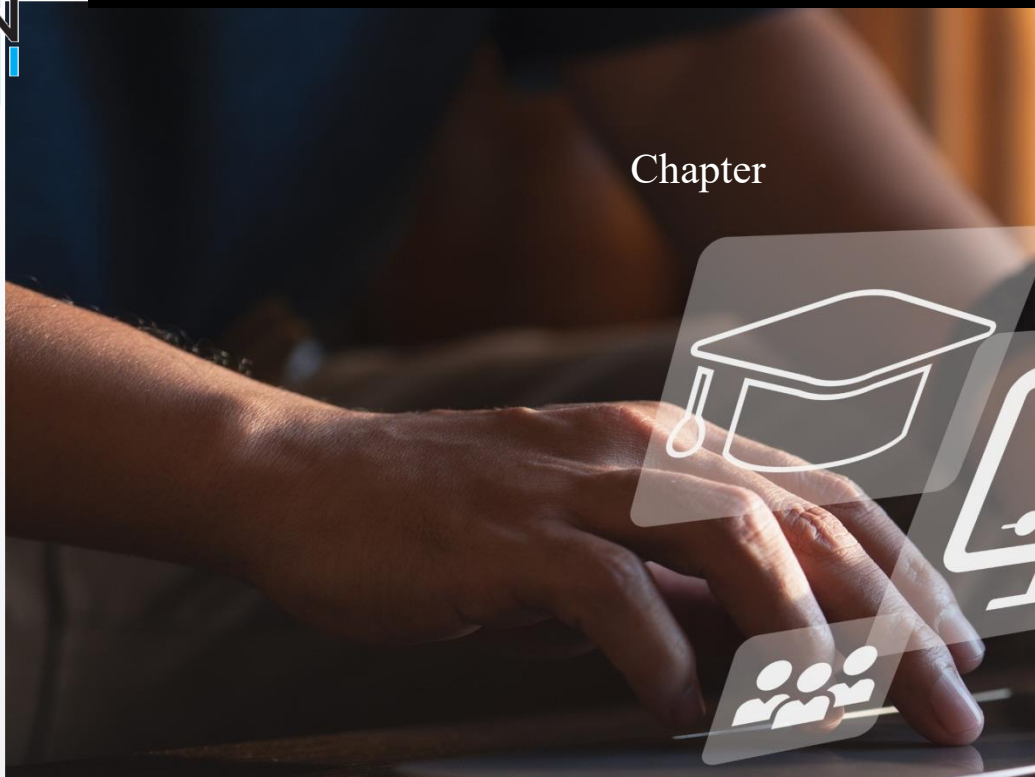


مهارات بحثية ١

محاضرة ١٠

Chapter

التمهيد للمحاضرة ١٠



في التكليف التاسع قُدمت دراسة بعنوان:

"القيادة الشاملة والسلوك الابتكاري: المسار الوسيط للتمكين النفسي"،

وقد تناولت هذه الدراسة الأهداف، ومشكلة البحث، والمنهجية، وأبرز النتائج والتوصيات، وذلك ضمن إطار أكاديمي يسعى إلى إبراز أهمية الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي.

واستكمالاً لهذا المسار، يأتي التكليف العاشر والأخير ليركّز على صياغة التساؤلات البحثية والأهداف والفروض، مع بيان درجة الاتساق فيما بينها، في خطوة تهدف إلى تنمية مهارة الباحث في بناء الإطار البحثي المتكامل، والانتقال من مجرد العرض والتحليل إلى صياغة المكونات الأساسية لأي دراسة علمية بشكل منهجي ومنظم..

Chapter

العنوان الرئيسي للمحاضرة

أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات
الحكومية المصدر:

**Jonathan P. Allen, 2021 – Digital Transformation and
Decision-Making in Public Sector Management)**

Chapter

اهداف المحاضرة

- الأهداف
- أهمية البحث
- تساؤلات البحث
- أهداف البحث
- فروض البحث
- الاتساق بين التساؤلات والأهداف والفروض
- الخاتمة
- المراجع

وفي ظل تزايد حجم البيانات وتعقد بيئة الأعمال، بات صانع القرار يواجه تحديات تتطلب سرعة استجابة ودقة عالية في اختيار البدائل، الأمر الذي جعل الأدوات الرقمية – مثل قواعد البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي (AI) وأنظمة دعم القرار (DSS) عوامل حاسمة في رفع جودة القرار الإداري. ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية، من خلال استجلاء العلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم والإنسان، بما يعكس عمق التداخل بين التقنية والإدارة.

تأتي هذه الدراسة في وقت تتزايد فيه الضغوط على الحكومات لتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية والسرعة والفعالية في تقديم الخدمات العامة. ولعل التساؤل المحوري هنا: كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم فعلياً في رفع كفاءة القرار الإداري؟ وهل يساعد على تفكيك البيروقراطية وتقليص الروتين، أم أنه يولد تحديات جديدة ترتبط بالبنية التحتية، الثقافة التنظيمية، ومهارات الكوادر البشرية؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات لا تقف عند الجانب النظري فحسب، بل تحمل انعكاسات عملية على مستقبل الإدارة الحكومية في عالم يتجه نحو الرقمنة الشاملة. لذا، فإن أهمية هذه الدراسة لا تكمن فقط في تقديم إطار بحثي منظم (تساؤلات، أهداف، فروض)، بل في قدرتها على الإسهام في إثراء النقاش العلمي حول كيفية توظيف التحول الرقمي كأداة إستراتيجية لتحسين فاعلية القرارات الإدارية، بما يعزز ثقة المواطن في مؤسساته ويرتقي بمستوى الأداء الحكومي.



المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات غير مسبوقة في مجال الإدارة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث لم تعد القرارات الإدارية تُبنى فقط على الخبرة الشخصية أو البنية البيروقراطية التقليدية، بل أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية والتقنيات الذكية التي تعيد صياغة أسس الإدارة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. إن التحول الرقمي لم يعد خياراً ترفيهياً أو اتجاهًا مؤقتًا، بل أصبح حتمية إستراتيجية تسعى إليها الدول لتطوير كفاءتها المؤسسية وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن ثم، فإن هذا البحث يقدم إضافة علمية من خلال صياغة إطار منهجي يربط بين التحول الرقمي وممارسات الإدارة الحديثة، وهو ما يساعد الباحثين في المستقبل على بناء دراسات أكثر عمقاً وشمولاً.

٢. الأهمية التطبيقية.

من الناحية العملية، يكتسب البحث قيمته من كونه يتناول قضية آنية تواجه معظم المؤسسات الحكومية في العالم، وهي كيفية الانتقال من النظم التقليدية البيروقراطية إلى بيئة رقمية فعالة. إذ إن تطبيق التحول الرقمي بصورة مدروسة يسهم في: تقليل الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإدارية. رفع مستوى الثقة والشفافية بين المواطن والمؤسسات الحكومية. تعزيز قدرة الأجهزة الحكومية على مواجهة الأزمات واتخاذ قرارات سريعة قائمة على البيانات.

وعليه، فإن نتائج هذا البحث ستكون ذات أهمية خاصة لصانعي القرار ومديري المؤسسات الحكومية، حيث تقدم لهم مؤشرات عملية حول كيفية دمج الأدوات الرقمية في منظومة اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.



أهمية البحث

١. الأهمية النظرية

تتجلى أهمية هذا البحث من الناحية النظرية في كونه يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار الإداري. فبينما تناولت العديد من الدراسات السابقة قضايا التكنولوجيا الحكومية بشكل عام، لا تزال هناك فجوة معرفية فيما يتعلق بكيفية انعكاس هذه التحولات على جودة القرار الإداري من حيث السرعة، الدقة، والشفافية.

- ١- إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الحكومية؟
هذا السؤال يركز على البعد الكمي والكيفي للقرارات، ويرتبط مباشرة بمؤشرات الأداء مثل: الوقت المستغرق لإصدار القرار، وعدد مراحل اعتماده، ونسبة القرارات التي تحقق نتائج دقيقة وفعالة.
 - ٢- هل يؤدي اعتماد الأنظمة الرقمية إلى تقليل حدة البيروقراطية وتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار؟
هذا السؤال يستهدف الكشف عن أحد أبرز الوعود التي يقدمها التحول الرقمي وهو تقليص الروتين الإداري وتسهيل الإجراءات. وهنا يُفترض أن تؤدي الرقمنة إلى اختصار السلم الإداري وتوفير قنوات مباشرة للحصول على المعلومات.
 - ٣- ما هي العوامل التنظيمية والثقافية التي تعزز أو تعيق فاعلية التحول الرقمي في دعم القرارات الإدارية؟
هذا السؤال يتجاوز حدود التكنولوجيا إلى البعد الإنساني والتنظيمي، حيث أن نجاح أي تحول رقمي لا يتوقف على الأدوات وحدها، بل يتأثر بالثقافة التنظيمية، مستوى تدريب الموظفين، ومدى تقبلهم للتغيير.
- ملاحظات نقدية على التساؤلات
- القوة: التساؤلات متسقة، مترابطة، وتشمل الجوانب الجوهرية (التقنية – البيروقراطية – الثقافة التنظيمية).
- القصور: بعضها واسع نسبياً (خاصة السؤال الثالث) ويحتاج إلى تقسيم لاحق عند التحليل الميداني.
- القيمة: تشكل الأساس المنطقي لصياغة أهداف دقيقة وفروض قابلة للاختبار.



تساؤلات البحث

تُعد التساؤلات البحثية حجر الأساس الذي يوجه مسار الدراسة ويحدد اتجاهها، فهي بمثابة البوصلة التي تضمن أن كل هدف وكل فرض يرتبط بالمشكلة الأساسية التي انطلقت منها. وانطلاقاً من مشكلة البحث المتعلقة بأثر التحول الرقمي على اتخاذ القرار الإداري، يمكن صياغة التساؤلات على النحو الآتي:

١- تحليل أثر التحول الرقمي على جودة القرارات الإدارية من حيث السرعة والدقة والكفاءة.

يركز هذا الهدف على ربط الرقمنة بمؤشرات أداء محددة مثل زمن اتخاذ القرار، انخفاض نسبة الأخطاء، ودقة المخرجات الإدارية.

٢- توضيح دور التحول الرقمي في تقليص البيروقراطية وتعزيز الشفافية في المؤسسات الحكومية.

فالتقنيات الحديثة يُفترض أن تقلل من التعقيدات الإجرائية وتفتح المجال أمام تبسيط مسارات اتخاذ القرار وزيادة وضوحه أمام المواطنين.

٣- تحديد العوامل التنظيمية والبشرية التي تدعم أو تعيق نجاح التحول الرقمي في عمليات اتخاذ القرار.

١. هذا الهدف يتناول البعد الثقافي والمؤسسي، مثل تدريب الموظفين، ثقافة التغيير، ومرونة الهياكل التنظيمية.

٤- تقديم إطار عملي يساعد متخذي القرار في الاستفادة المثلى من التحول الرقمي لتحسين الأداء الإداري. وهو هدف تطبيقي يسعى إلى تحويل نتائج البحث من مجرد دراسة نظرية إلى دليل يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية في سياساتها المستقبلية.

ملاحظات نقدية على الأهداف.

القوة: الأهداف متسقة مع التساؤلات، شاملة للأبعاد التقنية والتنظيمية والتطبيقية. القصور: الهدف الرابع طموح وقد يتطلب دراسات حالة متعددة لتطبيقه عملياً.

القيمة: الأهداف لا تقتصر على التحليل، بل تمتد إلى التوصية العملية، ما يجعل البحث ذا بُعد تطبيقي مهم.



أهداف البحث

تتبع الأهداف البحثية من المشكلة والتساؤلات التي صيغت، وهي تمثل ما يسعى الباحث لتحقيقه بصورة عملية وعلمية في نهاية الدراسة. وتهدف هذه الدراسة حول أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الحكومية إلى ما يلي:

هذا الفرض يربط بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (السرعة في اتخاذ القرار)، مع إمكانية قياسه من خلال مؤشرات مثل متوسط الزمن المستغرق لإنجاز القرارات.

H2 : 2. يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة القرارات الإدارية وتقليل نسبة الأخطاء المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

هنا يركز الفرض على البعد النوعي (الدقة) ويرتبط بالاعتماد على البيانات الرقمية والتحليلات الذكية بدلاً من الاجتهادات الشخصية فقط.

H3 : 3. يؤدي اعتماد الأنظمة الرقمية إلى تقليل مستويات البيروقراطية وتعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري.

يعكس هذا الفرض دور التكنولوجيا في تقليل التعقيد الإداري، بحيث يصبح القرار أكثر وضوحاً، وأقل اعتماداً على التسلسل الهرمي المطول.

H4 : 4. تواجه عملية التحول الرقمي تحديات تنظيمية وبشرية تؤثر سلباً على فعالية اتخاذ القرار الإداري.

يوضح هذا الفرض أن التكنولوجيا وحدها غير كافية، وأن الثقافة المؤسسية، البنية التحتية، ومهارات الكوادر تمثل متغيرات وسيطة تحدد نجاح أو فشل التحول الرقمي. ملاحظات نقدية على الفروض القوة: الفروض شاملة، تغطي مختلف أبعاد الموضوع (السرعة – الدقة – الشفافية – التحديات).

القصور: بعض الفروض (مثل الرابع) يحتاج إلى تعريف أكثر تحديداً لمصطلح "التحديات التنظيمية" حتى يسهل قياسه.

القيمة: الفروض قابلة للاختبار الكمي من خلال الاستبيانات أو التحليل الإحصائي، كما أنها قابلة للاختبار النوعي عبر المقابلات ودراسات الحالة.



فروض البحث

Chapter

تمثل الفروض البحثية إجابات مبدئية مؤقتة للتساؤلات التي صيغت، وتعكس توقعات الباحث حول طبيعة العلاقات بين المتغيرات. وبما أن الدراسة تبحث في أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري، فإن الفروض المقترحة يمكن صياغتها على النحو الآتي:

H1 : 1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

التساؤل الثاني عن تقليص البيروقراطية يقابله الهدف الثاني الذي يتناول دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية، وقد تجسد ذلك في الفرض الثالث الذي افترض دوراً إيجابياً للتكنولوجيا في تقليل التعقيدات الإدارية.

التساؤل الثالث بشأن العوامل التنظيمية والثقافية يقابله الهدف الثالث الذي ركز على التحديات البشرية والتنظيمية، وهو ما تمت معالجته في الفرض الرابع.

٢. من حيث التدرج المنطقي:

تبدأ الأسئلة ببحث الأثر المباشر للتكنولوجيا (السرعة والدقة)، ثم تنتقل إلى التأثير على البنية الإدارية (البيروقراطية والشفافية)، وأخيراً تصل إلى الظروف المؤسسية والثقافية التي قد تدعم أو تعيق عملية التحول. هذا التدرج انعكس بوضوح في الأهداف والفروض.

٣. من حيث قابلية الاختبار:

جميع الفروض قابلة للقياس إما بالأسلوب الكمي (تحليل استبيانات، بيانات مؤسسية) أو بالأسلوب النوعي (مقابلات، دراسات حالة)، مما يؤكد وجود اتساق منهجي يعزز إمكانية التحقق من النتائج.

التحليل النقدي العام.

نقطة القوة: وجود خيط ذهبي (Golden Thread) واضح يربط بين المشكلة – التساؤلات – الأهداف – الفروض، مما يضيف على البحث طابعاً منهجياً منظماً.

نقطة القصور: بعض المفاهيم (مثل "التحديات التنظيمية") بحاجة إلى تعريف أكثر دقة أو تقسيمها إلى أبعاد فرعية (مثل: ثقافة التغيير، ضعف البنية التحتية، نقص المهارات).

القيمة المضافة: هذا الاتساق لا يحقق فقط وضوحاً في المنهجية، بل يعزز أيضاً من مصداقية النتائج المتوقعة، ويجعل البحث ذا فائدة علمية وتطبيقية في آن واحد.



الاتساق بين التساؤلات والأهداف والفروض

يُعد الاتساق بين عناصر البحث (التساؤلات – الأهداف – الفروض) معياراً رئيسياً للحكم على جودة أي دراسة علمية. فكلما كانت هذه العناصر مترابطة ومتسلسلة، كلما ازدادت قوة البحث ومصداقيته العلمية. وفي هذه الدراسة، يظهر الاتساق على النحو التالي:

١. من حيث العلاقة المباشرة:
٢. التساؤل الأول حول تأثير التحول الرقمي على سرعة ودقة اتخاذ القرار يقابله الهدف الأول المتعلق بتحليل هذا الأثر، وينعكس في الفرض الأول والثاني اللذين توقعا وجود تأثير إيجابي على السرعة والدقة.

يُظهر هذا البحث أن التحول الرقمي يمثل رافعة أساسية لتطوير أساليب الإدارة وصنع القرار في المؤسسات الحكومية. فقد أثبتت صياغة التساؤلات البحثية والأهداف والفروض أن هناك علاقة مباشرة بين الرقمنة وبين سرعة ودقة القرارات، كما أن التكنولوجيا الحديثة تُسهم في تقليل البيروقراطية وتعزيز الشفافية. ومع ذلك، فإن نجاح هذه العملية لا يرتبط بالأدوات التقنية وحدها، بل يتأثر أيضاً بعوامل تنظيمية وثقافية تتعلق بمرونة الهياكل الإدارية، وقابلية العاملين للتغيير، ومدى توفر المهارات الرقمية اللازمة.

لقد بين عرض التساؤلات والأهداف والفروض أن هناك اتساقاً واضحاً فيما بينها، م، مثل "التحديات التنظيمية"، تحتاج إلى مزيد من التفصيل والتحديد حتى يمكن قياسها بدقة. وهذا ما يشير إلى أن التحول الرقمي، رغم كونه فرصة، يظل تحدياً يستوجب دراسة متعمقة تأخذ بعين الاعتبار العوامل البشرية والثقافية بجانب الأدوات التقنية.

بذلك، فإن هذه الدراسة لا تقدم فقط إطاراً أكاديمياً متكاملًا، بل تسهم أيضاً في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على توظيف الرقمنة بشكل أكثر فعالية، بما ما يعكس قوة منهجية البحث ويمنحه مصداقية أكاديمية. غير أن بعض المفاهيم يرفع من كفاءة القرارات الإدارية ويعزز الثقة بين المواطن ومؤسساته.

وفي الختام، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى سعادة الدكتورة على تعاونها وتوجيهاتها العلمية القيّمة، التي كان لها بالغ الأثر في إثراء هذه التكاليفات وصقلها أكاديمياً، بما يسهم في تعزيز خبراتنا البحثية وتنمية قدراتنا العلمية.



الخاتمة

1. Allen, J. P. (2021). Digital Transformation and Decision-Making in Public Sector Management. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101-118.
DOI:10.1016/j.giq.2021.101618
2. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
DOI:10.1016/j.giq.2019.06.002
3. Brown, A., & Grant, G. (2010). Highlighting the duality of digital transformation: A research agenda. *Information Systems Frontiers*, 12(3), 313–321. DOI:10.1007/s10796-009-9189-2



المراجع



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

