

## تسليم تكليف 5 – دراسات نقدية 3

راضي بن غنام الشمري  
253003043



- تحليل وإبداء الملاحظات والتوصيات لتطوير الدراسة المختارة  
والاقتراحات لبحوث مستقبلية

**أولاً: مقدمة:**

الدراسة المختارة بعنوان: «دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية – دراسة تطبيقية على عدة منظمات مصرية»، للباحث وائل أحمد حسام، والمنشورة في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2025. وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل عدد من المنظمات المصرية، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية أو الثقافة المؤسسية.

تقوم الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية: مهارات فريق الإدارة كمتغير مستقل، وتشمل الاتصال، اتخاذ القرار، والتعاون؛ والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وتشمل الابتكار، التكيف، والمسؤولية؛ ونجاح مشاريع التحول الرقمي كمتغير تابع، ويشمل استراتيجية التحول الرقمي، المهارات الرقمية للموظفين، والتكنولوجيا الرقمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال استبيان صُمم لاختبار الفروض وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

## ثانيًا: التحليل العام للدراسة

تعالج الدراسة موضوعًا مهمًا وحديثًا يرتبط بالتحول الرقمي، وهو من الموضوعات ذات الأولوية في بيئات الأعمال المعاصرة. وتبرز أهمية الدراسة في أنها لا تنظر إلى التحول الرقمي باعتباره قضية تقنية فقط، بل تربطه بعوامل بشرية وتنظيمية مثل مهارات فرق الإدارة والثقافة التنظيمية. وهذا يمثل توجهًا مناسبًا؛ لأن نجاح مشاريع التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب وجود قيادة فعالة، وتواصل واضح، وقدرة على اتخاذ القرار، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتكيف.

كما أن إدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يُعد نقطة قوة في الدراسة؛ لأنه يساعد على تفسير الكيفية التي تؤثر بها مهارات فريق الإدارة في نجاح التحول الرقمي. فالمهارات الإدارية قد لا تؤدي وحدها إلى نجاح المشروع إذا لم تكن البيئة التنظيمية مشجعة على التعاون والابتكار وتحمل المسؤولية.

ومع ذلك، فإن الدراسة تحتاج إلى مزيد من التطوير في بعض الجوانب المنهجية والتحليلية، خصوصًا فيما يتعلق بتوضيح حجم العينة وطريقة اختيارها، وتفصيل خصائص أداة الدراسة، وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

### ثالثاً: أبرز نقاط القوة في الدراسة

- حداثة الموضوع وأهميته التطبيقية، إذ يتناول نجاح مشاريع التحول الرقمي في بيئة عربية وتطبيقية تتمثل في المنظمات المصرية.
- الربط بين البعد الإداري والبعد التنظيمي والبعد التقني، مما يجعل الدراسة أكثر شمولاً من الدراسات التي تركز على التكنولوجيا فقط.
- وضوح النموذج العام للدراسة من خلال وجود متغير مستقل ووسيط وتابع، بما يساعد على بناء علاقات بحثية قابلة للاختبار.
- تقسيم المتغيرات إلى أبعاد محددة مثل الاتصال، اتخاذ القرار، التعاون، الابتكار، التكيف، المسؤولية، والاستراتيجية الرقمية.
- تقديم نتائج عملية تشير إلى أن مهارات فريق الإدارة تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة.

## Chapter

| م | الملاحظة النقدية   | التوضيح                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ضبط المصطلحات      | يحتاج عنوان الدراسة ومنتها إلى توحيد استخدام مصطلحي الثقافة التنظيمية والثقافة المؤسسية، لأن التداخل بينهما قد يسبب لبساً مفاهيمياً لدى القارئ.                               |
| 2 | توضيح العينة       | لم يظهر في النص المتاح تفصيل كافٍ لحجم العينة وطريقة اختيارها وخصائصها الديموغرافية والوظيفية، وهي معلومات ضرورية للحكم على تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.                      |
| 3 | تفصيل أداة الدراسة | ذكرت الدراسة استخدام استبيان مصمم خصيصاً لاختبار الفروض، إلا أن عرض عدد الفقرات ومقياس الإجابة وطرق الصدق والثبات كان سيزيد من قوة الدراسة.                                   |
| 4 | اختبار الوساطة     | بما أن الدراسة تتناول متغيراً وسيطاً، فقد كان من الضروري توضيح الطريقة الإحصائية المستخدمة لاختبار الوساطة، مثل تحليل المسار أو نمذجة المعادلات الهيكلية أو اختبار Bootstrap. |
| 5 | قياس نجاح المشروع  | اعتمدت الدراسة على تصورات العاملين عبر الاستبيان، بينما يمكن دعم قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي بمؤشرات موضوعية مثل الوقت والتكلفة وجودة المخرجات ورضا المستخدمين.            |

#### خامساً: التوصيات لتطوير الدراسة

- توضيح الإطار المفاهيمي بصورة أكثر تفصيلاً من خلال رسم نموذج يبين العلاقات بين مهارات فريق الإدارة، الثقافة التنظيمية، ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- توسيع وصف العينة من حيث العدد، الوظائف، سنوات الخبرة، نوع المنظمة، ومستوى مشاركة المبحوثين في مشاريع التحول الرقمي.
- دعم الاستبيان بمقابلات نوعية مع مديري المشاريع أو القيادات التنفيذية أو مسؤولي التحول الرقمي، بهدف تفسير النتائج الكمية بعمق أكبر.
- استخدام مؤشرات أداء فعلية لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي، مثل نسبة إنجاز المشروع، رضا المستخدمين، درجة تبني النظام، والعائد على الاستثمار.
- توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة بدقة، خاصة فيما يتعلق باختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.
- تطوير الجانب النظري للدراسة من خلال ربطها بنظريات داعمة مثل نظرية القدرات الديناميكية، نظرية قبول التكنولوجيا، أو نظرية التغيير التنظيمي.

**سادساً: توصيات تطبيقية للمنظمات**

بناءً على نتائج الدراسة، ينبغي على الإدارات العليا الاستثمار في تطوير مهارات فرق الإدارة، خصوصاً مهارات الاتصال الفعال، اتخاذ القرار، والعمل التعاوني. كما ينبغي تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، تسمح بالتجربة والتعلم من الأخطاء، وتدعم التكيف مع التغيرات التقنية. كذلك يجب ألا يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه مشروع تقني فقط، بل باعتباره مشروع تغيير تنظيمي شامل يحتاج إلى قيادة، ثقافة، مهارات، ومشاركة من مختلف الإدارات. كما أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يتطلب بناء استراتيجية رقمية واضحة، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتوفير بنية تقنية مناسبة.

### سابعًا: الاقتراحات لبحوث مستقبلية

- إجراء دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة في أثر مهارات فريق الإدارة على نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- تطبيق النموذج نفسه في دول عربية أخرى مثل السعودية أو الإمارات أو الأردن؛ لمعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤدي الدور الوسيط نفسه في بيئات مختلفة.
- دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل القيادة التحويلية، جاهزية المنظمة الرقمية، مقاومة التغيير، نضج إدارة المشاريع، أو الدعم التنفيذي.
- إجراء دراسة نوعية تعتمد على مقابلات متعمقة مع مديري مشاريع التحول الرقمي لفهم التحديات الواقعية التي لا تظهر عادة في الاستبيانات.
- تنفيذ دراسة طويلة تتابع مشروع تحول رقمي منذ بدايته حتى نهايته؛ بهدف فهم كيف تتغير مهارات الإدارة والثقافة التنظيمية خلال مراحل المشروع.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي، خصوصًا في ظل التوسع الحالي في استخدام التقنيات الذكية.

**ثامناً: عنوان مقترح لدراسة مستقبلية**

يمكن اقتراح دراسة مستقبلية بعنوان: «أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي: الدور المعدل لجاهزية المنظمة الرقمية». ويعد هذا العنوان امتداداً مناسباً للدراسة الحالية، لكنه يركز على مديري المشاريع بدلاً من فريق الإدارة، ويضيف متغيراً مهماً هو جاهزية المنظمة الرقمية.

### تاسعًا: الخلاصة

خلص التحليل إلى أن الدراسة المختارة تمثل إضافة مهمة في مجال التحول الرقمي، لأنها تربط بين مهارات فريق الإدارة والثقافة التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي. وتتميز الدراسة بموضوعها الحديث ونموذجها الواضح واهتمامها بالعوامل البشرية والتنظيمية. ومع ذلك، فإنها تحتاج إلى تطوير في بعض الجوانب المنهجية، مثل توضيح العينة، تفصيل أداة الدراسة، عرض اختبارات الصدق والثبات، وبيان طريقة اختبار الدور الوسيط.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة مناسبة من حيث الفكرة العامة والبناء المفاهيمي، لكنها تحتاج إلى مزيد من العمق المنهجي والإحصائي حتى تصبح أكثر قوة وقابلية للتعميم. كما أن المجال لا يزال مفتوحًا لبحوث مستقبلية تدرس التحول الرقمي من منظور القيادة، إدارة المشاريع، الثقافة التنظيمية، الجاهزية الرقمية، ومقاومة التغيير في بيئات عربية مختلفة.

المرجع:

حسام، وائل أحمد، ومحمد، محمد سعد. (2025)

The Role of Management Team Skills on Success of Digital Transformation Projects in Egypt .

The Mediating Role of Corporate Culture: An Applied Study on Several Egyptian Organizations

المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(1)، 2567-2527.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

