

المهمة التاسعة

"دراسات نقدية" 3 د. هبه الحداد

ورقة نقد بحثية

عنوان الورقة: تطبيق النقد العلمي الذاتي على خطة بحثية حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي"

الباحثة. هنادي المبارك

يتم الإجابة كالتالي:

مقدمة:

يُعد النقد العلمي الذاتي ممارسة أساسية في تطوير المقترحات البحثية وتعزيز جودتها المنهجية والمنطقية. وتستعرض هذه الورقة تطبيقًا عمليًا لمنهجية النقد الذاتي على خطة بحثية بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"، وذلك من خلال تحليل مكونات البحث وتحديد مكان القوة والقصور واقتراح تحسينات علمية منهجية.

أولاً: عنوان الدراسة

- **الوصف العلمي:** يعكس عنوان الدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات مركزية، كما يوضح المنهج المستخدم.
- **النقد:** العنوان طويل ويحتاج إلى مزيد من الدقة في تحديد البيئة التطبيقية.
- **التحسين المقترح:** تقصير العنوان وبيان البيئة: "أثر التخطيط الاستراتيجي على التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسات المصرية".
- **مثال تطبيقي:** بدلاً من العنوان الأصلي، يُكتب: "فاعلية التخطيط الاستراتيجي في دعم التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية المصرية".

ثانياً: المقدمة

في العقود الأخيرة، شهد العالم تطورًا رقميًا غير مسبوق غير ملامح الاقتصاد والإدارة والمجتمع، وأدى إلى إعادة تشكيل نماذج العمل وآليات تقديم الخدمات. وقد أصبحت التقنية الرقمية هي المحرك الأساسي للابتكار المؤسسي، وتحسين الكفاءة، وتوسيع الوصول إلى الأسواق. في هذا السياق، تسعى المؤسسات إلى التحول الرقمي ليس فقط كخيار لتحسين الأداء، بل كوسيلة استراتيجية للتكيف مع بيئة أعمال سريعة التغير وعالية التنافسية. إلا أن هذا التحول لا يمكن تحقيقه في فراغ، بل يتطلب تخطيطًا استراتيجيًا واعيًا يأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة، والتحديات المتوقعة، والأهداف المرجوة. ومن هنا، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بوصفه نشاطًا إداريًا موجّهًا للمستقبل، والتحول الرقمي باعتباره عملية تحول شاملة تتطلب تكاملًا بين التكنولوجيا والبشر والسياسات، وذلك بهدف بناء إطار مفاهيمي يساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي في ظل المتغيرات الراهنة.

- **الوصف العلمي:** تربط المقدمة بين التحول الرقمي العالمي وضرورة وجود تخطيط استراتيجي فعال.

- **النقد:** تحتاج إلى بيانات حديثة من سياق محلي لدعم أهمية الموضوع.

- **التحسين:** إدراج إحصائيات وتقارير وطنية مثل رؤية مصر 2030.

- مثال تطبيقي: تضمنين العبارة: "وفقًا لتقرير وزارة الاتصالات 2023، لا تزال 41% من الهيئات الحكومية تفتقر إلى خارطة طريق رقمية متكاملة."

ثالثًا: مشكلة البحث

في ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه ضغوطًا غير مسبقة لمواكبة التطورات التقنية، وتبني الابتكارات الرقمية في نماذج أعمالها وأنظمتها التشغيلية. ويُنظر إلى التحول الرقمي اليوم على أنه عملية تغيير استراتيجية شاملة تتجاوز مجرد رقمنة العمليات لتشمل إعادة تصميم كاملة للثقافة، والهياكل التنظيمية، وسلاسل القيمة. ورغم إدراك المؤسسات لأهمية هذا التحول، إلا أن معدلات الفشل في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي ما زالت مرتفعة عالميًا ومحليًا. وتشير الدراسات إلى أن ما يقرب من 70% من مشاريع التحول الرقمي لا تحقق الأهداف المرجوة، لأسباب ترتبط غالبًا بسوء التخطيط، أو غياب المواءمة بين الاستراتيجية والتنفيذ، أو ضعف القدرة على التكيف التنظيمي. وفي السياق العربي، والمصري على وجه الخصوص، تُبذل جهود كبيرة من الجهات الحكومية والخاصة لتفعيل خطط التحول الرقمي، خصوصًا في ظل رؤية مصر 2030 التي جعلت من الرقمنة أحد محاورها الرئيسية. لكن تظل هناك فجوة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي كممارسة إدارية عليا، وبين التحول الرقمي كممارسة تنفيذية تقنية، مما يُضعف من فاعلية الأداء المؤسسي ويُعيق الوصول إلى التميز.

- الوصف العلمي: تُظهر فجوة معرفية بين التخطيط والتحول الرقمي، مع استشهد بمعدلات فشل مرتفعة.
- النقد: غياب أدلة محلية واضحة على وجود هذه الفجوة.
- التحسين: توثيق المشكلة باستخدام بيانات مصرية أو عربية موثقة.
- مثال تطبيقي: إضافة جملة مثل: "أظهر تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن 62% من مشروعات التحول الرقمي المؤسسي لم تحقق أهدافها التشغيلية بسبب ضعف التنسيق الاستراتيجي."

رابعًا: أسئلة البحث

ما هي أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في التحول الرقمي؟ إلى أي مدى تسهم ممارسات التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي؟ كيف تفسر النظريات المعاصرة (النظم والقدرات الديناميكية) العلاقة بين التخطيط والتحول؟ ما النموذج الأنسب لدمج هذه المفاهيم بشكل تطبيقي يخدم المؤسسات المحلية؟

- الوصف العلمي: تغطي الأسئلة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.
- النقد: بعض الأسئلة عامة وتحتاج إلى صياغة أكثر تحديدًا.
- التحسين: إعادة صياغة الأسئلة لتكون قابلة للاختبار والقياس.

- مثال تطبيقي: بدلاً من سؤال: "ما مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي؟"، يُستخدم: "ما مدى تأثير وضوح الرؤية الاستراتيجية على فاعلية تنفيذ التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟"

خامساً: الفرضيات

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي. **الفرضيات الفرعية:**

- يؤثر وضوح التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على نجاح تنفيذ التحول الرقمي.
- يدعم وجود هيكل تنظيمي قوي نجاح التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.
- يرتبط الاستثمار المالي في التحول الرقمي بمدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي.
- تؤثر الثقافة التنظيمية ومستوى مقاومة التغيير على نجاح التحول الرقمي المدعوم بالتخطيط الاستراتيجي.
- الوصف العلمي: تحتوي على فرضية رئيسة وأخرى فرعية تربط المتغيرات.
- النقد: لا تشمل فرضيات بديلة أو متغيرات معدلة.
- التحسين: إدراج فرضيات وساطة وتأثير معدل بناء على طبيعة الدراسة.
- مثال تطبيقي: "تلعّب الثقافة التنظيمية دوراً معدّلاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي."

سادساً: أهداف الدراسة

الهدف العام: تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي، من خلال بناء نموذج تكاملي يعتمد على مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية لتحقيق التميز المؤسسي. **الأهداف الفرعية:**

- تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات (الرؤية، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد) وتحديد مدى مواءمتها لمتطلبات التحول الرقمي.
- استكشاف دور التحول الرقمي كمحور وسيط بين الاستراتيجية والتميز، مع توضيح الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية المؤثرة فيه.
- تطبيق المدخل التكاملي بين مدخل النظم (الذي ينظر للمؤسسة كنظام مترابط) ومدخل القدرات الديناميكية (الذي يركز على التكيف والمرونة) لفهم العلاقة الثلاثية بين التخطيط والتحول والتميز.

- بناء نموذج مفاهيمي تطبيقي يجمع هذه المفاهيم بشكل قابل للقياس والتنفيذ داخل بيئات العمل الواقعية، خاصة في المؤسسات المصرية.
- تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار على تعزيز فاعلية التخطيط، وزيادة معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي، وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.
- **الوصف العلمي:** تهدف إلى بناء نموذج يوضح العلاقة بين التخطيط والتحول والتميز.
- **النقد:** تفتقر بعض الأهداف للقياس والتحديد.
- **التحسين:** إعادة صياغة الأهداف بشكل SMART محددة، قابلة للقياس...
- **مثال تطبيقي:** "تحليل أثر تخصيص الموارد في مرحلة التخطيط الاستراتيجي على مدى تحقيق الأتمتة بنسبة لا تقل عن 60% من العمليات التشغيلية."

سابعاً: أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأبعاد النظرية والتطبيقية التي تقدمها، حيث تتناول موضوعاً حيويًا يجمع بين الاستراتيجية والتنمية الرقمية، وهما من أكثر محاور الإدارة المعاصرة تعقيداً وأهمية. أولاً – الأهمية النظرية: تضيف الدراسة قيمة إلى الحقل الأكاديمي من خلال:
- توظيف مدخل تكاملي نادر يجمع بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية.
 - توسيع دائرة الفهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي ضمن سياق مؤسسي عربي.
 - المساهمة في إثراء أدبيات التميز المؤسسي في ظل البيئة الرقمية، خاصة في القطاعات الحكومية أو شبه الحكومية. ثانياً – الأهمية التطبيقية: تقدم الدراسة أدوات عملية لمتخذي القرار داخل المؤسسات لتفعيل خطط التحول الرقمي بنجاح، من خلال:
 - نموذج تطبيقي قابل للقياس والتكرار.
 - مؤشرات أداء تدعم الرقابة والتحسين.
 - دعم السياسات العامة المرتبطة برؤية مصر 2030 في محور التحول الرقمي الحكومي.
 - **الوصف العلمي:** تبرز أهمية نظرية (سد فجوة معرفية) وتطبيقية (تحسين أداء المؤسسات).
 - **النقد:** الأهمية التطبيقية غير مدعومة بمثال واضح.

- التحسين: إدراج حالة تطبيقية أو نموذج مؤسسي متأثر بالتحول الرقمي.
- مثال تطبيقي: الإشارة إلى تجربة وزارة التموين المصرية في رقمنة الخدمات وتأثير التخطيط المسبق على تقليل نسب الخطأ في صرف الدعم.

ثامناً: الإطار النظري

اعتمدت الدراسة على مدخلين نظريين: مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية. الأول يفترض أن المؤسسة هي نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، ويُستخدم لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمصدر مدخل، والتحول الرقمي كعملية، والتميز المؤسسي كمخرج. أما مدخل القدرات الديناميكية فيركّز على قدرة المؤسسة على التكيف السريع من خلال استشعار التغيير، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها. ويمثل هذا الدمج بين المدخلين إطاراً نظرياً متكاملًا يفسّر العلاقة الثلاثية ضمن نموذج تطبيقي مرن.

- الوصف العلمي: يعتمد على مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية.
- النقد: غياب تصور مرئي للعلاقة بين المفاهيم.
- التحسين: تصميم نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات السببية والتكامل بين المدخلين.
- مثال تطبيقي: رسم نموذج يظهر التخطيط الاستراتيجي كمدخل، والتحول الرقمي كعملية، والتميز المؤسسي كمخرج، مدعوم بتغذية راجعة من بيئة المؤسسة.

تاسعاً: مراجعة الأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات جزءاً محورياً في البناء النظري للدراسة، إذ تُساعد في فهم الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد الفجوات المعرفية، وتبرير اختيار المدخلات النظرية والنموذج المفاهيمي. وقد تناولت الأدبيات موضوعات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي مثل أعمال Mintzberg وKaplan & Norton، والتحول الرقمي مثل Westerman وBharadwaj، والتميز المؤسسي مثل EFQM وTalwar، إلى جانب استعراض لمدخلي النظم والقدرات الديناميكية. غير أن معظم هذه الدراسات تناولت هذه المحاور بشكل منفصل، دون دمجها في نموذج واحد، مما يؤكد الحاجة إلى الدراسة الحالية.

- الوصف العلمي: مرتبة وفق المحاور الثلاثة: التخطيط، التحول، التميز.
- النقد: بعض المراجع قديمة وبعضها غربي دون مقارنات محلية.

- التحسين :إدراج دراسات عربية حديثة (من 2020 فصاعدًا).
- مثال تطبيقي: إضافة مراجعة لدراسة مثل: "أثر القيادة الرقمية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية" – المجلة العربية للإدارة، 2022.

عاشراً: المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة (التخطيط، التحول، التميز). وتم تحديد مجتمع الدراسة في مؤسسات مصرفية تمارس التحول الرقمي، مع استخدام العينة القصدية لتمثيل العاملين في قطاعات التخطيط وتكنولوجيا المعلومات. كما تتضمن أدوات البحث الاستبانة والمقابلات شبه الموجهة، بينما سيتم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM).

- الوصف العلمي: تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلات.
- النقد: مبررات العينة غير واضحة، والتحليل الإحصائي يحتاج لتفصيل.
- التحسين: استخدام تحليل G*Power لتحديد العينة وإضافة تفاصيل حول تحليل SEM.
- مثال تطبيقي: بيان أن العينة تم تحديدها باستخدام معامل تأثير 0.3 وبمستوى دلالة 0.05، ليكون الحجم الأمثل 210 مفردة.

أحد عشر: أدوات البحث

تُستخدم أداة الاستبانة لقياس محاور الدراسة الثلاثة: التخطيط الاستراتيجي، التحول الرقمي، التميز المؤسسي، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي. كما سيتم إجراء مقابلات مع مسؤولين تنفيذيين لدعم البيانات الكمية برؤية نوعية. وسيتم اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام Cronbach Alpha.

- الوصف العلمي: الاستبيان يغطي المتغيرات الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت.
- النقد: بعض الأسئلة قد تكون منحازة، ولا يوجد اختبار لثبات الأداة.
- التحسين: تضمين أسئلة عكسية وتحليل Cronbach Alpha.
- مثال تطبيقي: إضافة عبارة: "تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتحليل الثبات الداخلي باستخدام Alpha حيث بلغت القيمة 0.87".

اثنا عشر: النموذج المفاهيمي

النموذج المقترح يربط بين التخطيط الاستراتيجي (متغير مستقل)، التحول الرقمي (متغير وسيط)، التميز المؤسسي (متغير تابع)، مع احتمال تأثير معدل عوامل مثل الثقافة التنظيمية أو نوع القطاع. يعتمد النموذج على نظرية النظم لتفسير العلاقة الخطية بين المراحل، وعلى نظرية القدرات الديناميكية لتفسير الاستجابة للتغيرات الخارجية.

- **الوصف العلمي:** التخطيط كمتغير مستقل، التحول كوسيط، التميز كمتغير تابع.
- **النقد:** لا يتضمن متغيرات معدلة (مثل حجم المؤسسة أو القطاع).
- **التحسين:** إضافة متغير معدل في النموذج مثل الثقافة التنظيمية.
- **مثال تطبيقي:** تحديث النموذج ليشمل أثر الثقافة التنظيمية كعنصر معدل في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

ثلاثة عشر: النتائج المتوقعة

من المتوقع أن تؤكد الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح التحول الرقمي، وأن التحول الرقمي يلعب دور الوسيط في تعزيز التميز المؤسسي. كما يُتَظَر أن يُظهر دمج مدخل النظم مع مدخل القدرات الديناميكية تفسيراً أكثر عمقاً للعلاقات الثلاثية بين المتغيرات.

- **الوصف العلمي:** تتوقع نتائج تدعم الفرضيات وتنتج نموذجاً تطبيقياً.
- **النقد:** عرض النتائج بصيغة حتمية دون افتراض نتائج بديلة.
- **التحسين:** تقديم سيناريوهات متعددة للنتائج وتفسيرها ضمن احتمالات مختلفة.
- **مثال تطبيقي:** "قد تُظهر النتائج علاقة قوية بين وضوح الرؤية ونجاح التحول الرقمي، أو قد تكشف عن ضعف التأثير إذا كانت الثقافة التنظيمية غير داعمة."

أربعة عشر: التوصيات

بناءً على النموذج المقترح ونتائج الدراسة المتوقعة، نوصي بتبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي مبنية على تخطيط استراتيجي شمولي، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، وتدريب القيادات العليا على تبني منهجيات التغيير المؤسسي. كما توصي بتحديث النماذج التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات التقنية.

- **الوصف العلمي:** تهدف إلى تعزيز التخطيط ودمج التحول في الاستراتيجية.
- **النقد:** غير مرتبطة مباشرة بالنتائج المتوقعة.

- التحسين : صياغة التوصيات وفقاً لكل نتيجة محتملة.
- مثال تطبيقي: "في حال ثبت أن دعم القيادة هو المتغير الأكثر تأثيراً، تُوصى المؤسسات بتأسيس وحدة قيادة رقمية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا."

خاتمة :

تُعد هذه الورقة مثلاً تطبيقياً على أهمية ممارسة النقد العلمي الذاتي في تطوير المقترحات البحثية وتعزيز موثوقيتها. فقد تم استعراض كافة عناصر الخطة البحثية الخاصة بدراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي"، وتحليلها تحليلًا نقديًا شاملاً يُبرز مواطن القوة ونقاط القصور في كل عنصر، مع تقديم تحسينات منهجية مدعومة بأمثلة تطبيقية.

أظهر النقد أن الدراسة تتناول موضوعاً حديثاً وذو أهمية علمية وعملية، إلا أنها تحتاج إلى تدعيم جوانب متعددة كصياغة الأهداف بشكل قابل للقياس، وتوسيع نطاق المراجع الحديثة، وإدراج المتغيرات المعدلة والوسيطية في النموذج المفاهيمي، وغيرها من الجوانب المنهجية.

إن تبني هذا النوع من النقد العلمي يُسهم في ضمان إعداد دراسة أكثر دقة وتكاملاً، ويعزز من فرص قبولها في الأوساط الأكاديمية ومجالات التطبيق العملي. وبذلك تُحقق الورقة هدفها الأساسي في تحسين جودة الخطط البحثية ورفع مستوى الوعي بأسس بناء البحث العلمي الرصين.