

## المهمة الثامنة

"فضايا بحثية" 3 د. تمارا عادل

### ورقة نقد بحثية

**المهمة:** إعداد مقترح بحثي كامل يتضمن جميع عناصر البحث العلمي.

هذه المهمة تهدف إلى إعداد مقترح بحثي شامل يتضمن كافة عناصر البحث العلمي، بما في ذلك المقدمة والإطار النظري والمنهجية والخطة الزمنية والميزانية.

الباحثة. هنادي المبارك

## خطة بحثية شاملة حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"

### الشرح والتوضيح لأهم النقاط البحثية التالية:

#### 1. التمهيدي:

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.

#### 2. المقدمة:

على الرغم من الجهود المتزايدة التي تبذلها المؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص، لبنى التحول الرقمي كأداة محورية للتطوير والتحسين، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن كثيرًا من هذه المبادرات لا تحقق النتائج المرجوة. وغالبًا ما تُعزى أسباب هذا الإخفاق إلى ضعف الارتباط بين الخطط الاستراتيجية والرؤية الرقمية، وقصور في قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التقنية والبيئية، بالإضافة إلى نقص في المرونة المؤسسية، ومحدودية في الكفاءات اللازمة لإدارة هذا التحول بنجاح.

من هنا تبرز إشكالية محورية تتمثل في كيفية بناء جسر تكاملي بين التخطيط الاستراتيجي ومشروعات التحول الرقمي، يضمن الانتقال الفعال نحو نماذج مؤسسية أكثر مرونة وكفاءة واستدامة. وتزداد هذه الحاجة إلحاحًا في ظل التوجهات العالمية، والتحديات الاقتصادية، والضغط التنظيمية، التي تفرض على المؤسسات أن تكون أكثر قدرة على التحول والتكيف والابتكار.

وفي محاولة للإجابة عن هذا التحدي، تقترح هذه الدراسة بناء تصور علمي متكامل يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومحددات التحول الرقمي، معتمدًا على مدخلين نظريين متكاملين:

- الأول: مدخل النظم الذي يتيح تحليل المؤسسة كوحدة مترابطة من المدخلات والعمليات والمخرجات.

- والثاني: **مدخل القدرات الديناميكية** الذي يُفسّر قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال إعادة تشكيل إمكانياتها الداخلية.

وبتمثل الهدف النهائي للدراسة في استكشاف مدى فاعلية هذا التكامل النظري في تعزيز التميز المؤسسي، وتقديم نموذج عملي يمكن تطبيقه في بيئات العمل المختلفة، خصوصاً في المؤسسات الساعية إلى تحويل رؤاها الاستراتيجية إلى نتائج رقمية ملموسة.

### مشكلة الدراسة:

في ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه ضغوطاً 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 عالمياً ومحلياً. وتشير الدراسات إلى أن ما يقرب من 70% من مشاريع التحول الرقمي لا تحقق الأهداف المرجوة، لأسباب ترتبط غالباً بسوء التخطيط، أو غياب الموازنة بين الاستراتيجية والتنفيذ، أو ضعف القدرة على التكيف التنظيمي.

وفي السياق العربي، والمصري على وجه الخصوص، تُبذل جهود كبيرة من الجهات الحكومية والخاصة لتنفيذ خطط التحول الرقمي، خصوصاً 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.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح التحول الرقمي؟ وكيف يمكن أن يسهم التكامل بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية في تعزيز هذا التأثير لتحقيق التميز المؤسسي؟"

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية:

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

إن دراسة هذه المشكلة ستساعد في سد فجوة علمية وتطبيقية مهمة تتمثل في غياب النماذج المتكاملة التي تربط بين الاستراتيجية والتحول الرقمي من منظور شامل، وبما يُمكن المؤسسات من تحسين مخرجاتها وتحقيق التميز المستدام.

### أهداف الدراسة (بشكل تحليلي وشامل):

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة لفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي في المؤسسات، مع التركيز على بناء نموذج تطبيقي يربط هذه المفاهيم بالتميز المؤسسي. وتتمثل الأهداف الرئيسة والفرعية فيما يلي:

### 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:

1. تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات (الرؤية، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد) وتحديد مدى مواءمتها لمتطلبات التحول الرقمي.
2. استكشاف دور التحول الرقمي كمحور وسيط بين الاستراتيجية والتميز، مع توضيح الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية المؤثرة فيه.
3. 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.
4. بناء نموذج مفاهيمي تطبيقي يجمع هذه المفاهيم بشكل قابل للقياس والتنفيذ داخل بيئات العمل الواقعية، خاصة في المؤسسات المصرية.
5. تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار على تعزيز فاعلية التخطيط، وزيادة معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي، وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.

### 5. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأبعاد النظرية والتطبيقية التي تقدمها، حيث تتناول موضوعًا حيويًا يجمع بين الاستراتيجية والتنمية الرقمية، وهما من أكثر محاور الإدارة المعاصرة تعقيدًا 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.
- ثانيًا – 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.

## 6. الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري من المكونات الجوهرية في أي دراسة علمية، إذ يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات والنموذج التحليلي، ويُسهّم في تفسير الظواهر المراد دراستها وتحديد المتغيرات المؤثرة فيها والعلاقات المحتملة بينها. وفي هذه الدراسة، ونظرًا لطبيعتها المركّبة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي والتميز المؤسسي، فقد تم اعتماد مدخلين نظريين تكامليين لتفسير العلاقات المعقدة بين هذه المفاهيم، وهما:

### 1. مدخل النظم (Systems Theory)

### 2. مدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Approach)

### أولاً: مدخل النظم (Systems Theory)

**مقدمة عن المدخل:** ظهر مدخل النظم في الخمسينات والستينات من القرن العشرين على يد العالم البيولوجي **Ludwig von Bertalanffy**، وتم تبنيه لاحقًا في العديد من العلوم ومنها الإدارة. ويفترض هذا المدخل أن أي منظمة يمكن النظر إليها على أنها "نظام" يتكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة، تعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة، وتتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال مدخلات (**Inputs**)، وعمليات (**Processes**)، ومخرجات (**Outputs**)، مع وجود تغذية راجعة (**Feedback**) لضبط الأداء وتصحيح المسار.

تطبيق المدخل على موضوع الدراسة:

- يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي هو المدخل الأساسي للنظام التنظيمي، حيث يوفّر الرؤية والتوجهات والخطط.
- ويمثّل التحول الرقمي عملية داخلية تحدث داخل النظام وترجم التخطيط إلى إجراءات وأدوات تنفيذية.
- أما التميز المؤسسي، فيُعد المخرج النهائي الذي يُظهر مدى كفاءة وفاعلية النظام.

أهمية هذا المدخل للدراسة:

- يسمح بتتبع العلاقة التسلسلية بين العوامل: كيف يؤدي التخطيط إلى تحسين العمليات، ومن ثم تحقيق نتائج مستدامة.
- يساعد على فهم الروابط بين مكونات التنظيم المختلفة (الهيكلي – الأفراد – التكنولوجيا – الثقافة).
- يُبرز أهمية التغذية الراجعة في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ باستمرار.

### ثانيًا: مدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

مقدمة عن المدخل: ظهر هذا المدخل مع أعمال Teece, Pisano & Shuen (1997) كامتداد لنظرية الموارد والقدرات، ويؤكد أن النجاح التنظيمي لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرّة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بسرعة استجابةً للمتغيرات.

ويقوم هذا المدخل على ثلاث قدرات أساسية:

1. Sensing – استشعار التغيرات والفرص في البيئة.
2. Seizing – اغتنام الفرص وتعبئة الموارد المناسبة.
3. Reconfiguring – إعادة هيكلة الإمكانيات الداخلية والعمليات التنظيمية.

تطبيق المدخل على موضوع الدراسة:

- ترتبط القدرة على استشعار التغيرات الرقمية بالتخطيط الاستراتيجي الجيد.
- تعكس القدرة على اغتنام الفرص الرقمية مرونة القيادة وتوزيع الموارد.
- يُظهر القدرة على إعادة الهيكلة التنظيمية عمق التحول الرقمي داخل المؤسسة.

أهمية هذا المدخل للدراسة:

- يُفسر لماذا تنجح بعض المؤسسات في التحول الرقمي رغم امتلاكها نفس الموارد مثل غيرها.

- يُسلط الضوء على السلوك التفاعلي للمؤسسة وليس فقط بنيتها الثابتة.
- يدعم فهم التحول الرقمي كعملية ديناميكية مستمرة، وليست مرحلة محدودة.

### ثالثًا: القيمة التكاملية بين المدخلين

الاعتماد على أحد هذين المدخلين فقط قد لا يكون كافيًا لتفسير الظاهرة البحثية، فمدخل النظم يُركّز على الهيكل الكلي للمؤسسة وتسلسل عناصرها، بينما يُبرز مدخل القدرات الديناميكية الحركية والاستجابة والتفاعل.

لذا، فإن الجمع بين المدخلين في هذه الدراسة يسمح بما يلي:

| الجانب        | مدخل النظم                   | مدخل القدرات الديناميكية    |
|---------------|------------------------------|-----------------------------|
| طبيعة التحليل | بنائي - هيكل                 | سلوكي - تفاعلي              |
| مستوى النظر   | النظام ككل                   | القدرات الجزئية             |
| نوع العلاقة   | تسلسلية بين عناصر            | دائرية واستجابية            |
| الميزة        | تحليل السياق التنظيمي الكامل | تفسير آلية التكيف مع البيئة |

هذا التكامل يسمح بفهم شامل:

- كيف تُخطّط المؤسسة؟
- كيف تستشعر التغير؟
- كيف تُنفّذ التحول؟
- كيف تقيس الأداء؟
- وكيف تُحسّن أداؤها باستمرار نحو التميز المؤسسي؟

### 7. مراجعة الأدبيات العلمية:

تُعد مراجعة الأدبيات جزءًا محوريًا في البناء النظري للدراسة، إذ تُساعد في:

- فهم الاتجاهات البحثية السائدة.

- تحديد الفجوات المعرفية في الموضوع.
- تبرير اختيار المدخلات النظرية والنموذج المفاهيمي.
- دعم صياغة الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

وبما أن هذه الدراسة تبحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي، فقد تم تقسيم الأدبيات إلى أربع محاور رئيسية:

### أولاً: أدبيات التخطيط الاستراتيجي

**التعريف العام:** يشير التخطيط الاستراتيجي إلى العملية المنهجية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد رؤيتها طويلة المدى، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة أهدافها، وتخصيص مواردها بما يحقق أهدافها.

اتجاهات علمية مهمة:

- **Mintzberg (1994)** أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعلّمية، وليست فقط أداة رسمية للتوجيه.
- **Kaplan & Norton (1996)** ربطا بين التخطيط وبطاقة الأداء المتوازن BSC كمقياس للأداء الاستراتيجي.
- **Grant (2016)** أكد على ضرورة وجود مرونة داخل الخطط الاستراتيجية، خاصة في القطاعات التي تواجه تغيراً سريعاً.

**التحليل:** أغلب الدراسات تُجمع على أهمية التخطيط الاستراتيجي في:

- توجيه الموارد البشرية والتقنية.
- تحسين قدرة المؤسسة على التكيف.
- المساهمة في النجاح التنظيمي طويل الأجل.

الدور في هذه الدراسة:

- يُعد التخطيط المتغير المستقل الأساسي.
- وهو بمثابة المدخل الرئيسي في نموذج "مدخل النظم (Input)"

### ثانياً: أدبيات التحول الرقمي

**التعريف العام:** التحول الرقمي لا يقتصر على رقمنة العمليات، بل هو تحول شامل في طريقة تقديم القيمة، وإعادة هيكلة العمليات والثقافة والهياكل التنظيمية باستخدام التكنولوجيا.

## اتجاهات علمية معاصرة:

- **Westerman et al. (2014)** أكدوا أن المؤسسات الرقمية الناجحة تمزج بين التكنولوجيا والرؤية الاستراتيجية.
- **Bharadwaj et al. (2013)** بينوا أن التحول الرقمي امتداد للاستراتيجية المؤسسية وليس فقط قرارًا تقنيًا.
- **Fitzgerald et al. (2013)** ربطوا الفشل في التحول بغياب القيادة، مقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية.

## التحليل: التحول الرقمي يتطلب:

- قيادة رقمية واضحة.
- تهيئة البنية التحتية.
- ثقافة تنظيمية داعمة.
- خطط تدريبية مدروسة.

## الدور في هذه الدراسة:

- متغير وسيط (Mediator) في العلاقة بين التخطيط والتميز.
- يُمثل عملية داخلية في "مدخل النظم".
- ويعكس القدرة على إعادة التكيف في "مدخل القدرات الديناميكية".

## ثالثًا: أدبيات التميز المؤسسي

**المفهوم العام:** التميز المؤسسي هو تحقيق المؤسسة نتائج فائقة تتجاوز التوقعات، من خلال تحسين العمليات، وإشراك العاملين، وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة.

## نظريات ونماذج هامة:

- **EFQM Model (European Foundation for Quality Management):** الإطار الأوروبي للتميز، يشمل عناصر القيادة، التخطيط، إدارة الأشخاص، العمليات، الشراكات، والنتائج.
- **Talwar (2010):** أشار إلى أن المؤسسات المتفوقة تتكامل فيها الاستراتيجية مع الثقافة والتقنية والموارد البشرية.

## التحليل:

- التميز لا يتحقق فقط بالموارد أو التكنولوجيا، بل يتطلب تكاملاً وتفاعلاً مؤسسياً على كل المستويات.
- يحتاج إلى مؤشرات دقيقة لقياسه مثل رضا المستفيدين، تحسين الجودة، الابتكار، والاستدامة.

الدور في هذه الدراسة:

- المتغير التابع. (Dependent Variable)
- يُمثل مخرجات النظام في مدخل النظام. (Output)
- ويُعد نتيجة لقدرة المؤسسة على إعادة التكيف. (Reconfiguration)

رابعاً: أدبيات المدخلين النظريين (لنظم + القدرات الديناميكية)

## 1. مدخل النظم: (Systems Theory)

- **Von Bertalanffy (1968)** طوّر المفهوم الأولي للنظام ككائن حي يتكوّن من مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية راجعة.

- استخدم لاحقاً في الإدارة لتحليل المنظمات كوحدات مترابطة.

تطبيقاته في التحول الرقمي:

- تحليل العلاقة بين المدخلات (التخطيط) والنتائج (التميز).
- اعتبار البيئة التنظيمية إطاراً تفاعلياً.

## 2. مدخل القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities)

- **Teece et al. (1997, 2007)** قدّموا نموذجاً يفسر لماذا تنجح مؤسسات في بيئات مضطربة بينما تفشل أخرى.
- القدرات الديناميكية = استشعار + استجابة + إعادة تكوين.

تطبيقاته في التحول الرقمي:

- تفسير كيفية تفاعل المؤسسات مع التغيرات التقنية.
- فهم السلوك التكيفي والتعلم المؤسسي.

دورهما في هذه الدراسة:

- تم بناء النموذج المفاهيمي على التكامل بين هذين المدخلين.
- مدخل النظم يفسر الهيكل.
- مدخل القدرات الديناميكية يفسر الأداء المرن والمستدام.

#### خلاصة مراجعة الأدبيات:

- تكشف المراجعة عن وجود دراسات كثيرة تتناول كل محور منفصلاً، لكنها تفتقر إلى نموذج يربط بينها جميعاً ضمن إطار نظري موحد.
- هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال نموذج تكاملي نظري وتطبيقي يدمج بين التخطيط، التحول، والتميز.

#### 8. المنهجية:

##### نوع المنهج المستخدم:

- تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُعد الأنسب لتحليل الظواهر المعقدة وفهم العلاقات السببية بين المتغيرات في بيئة تنظيمية واقعية. ويتم توظيف هذا المنهج بهدف:
- وصف واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي داخل المؤسسات.
- تحليل أثر هذه الممارسات على مؤشرات التميز المؤسسي.
- اختبار فرضيات تربط بين المتغيرات الثلاثة من خلال أدوات كمية.

##### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من:

- **المديرين التنفيذيين، رؤساء الإدارات، والمختصين في أقسام التخطيط وتقنية المعلومات** داخل المؤسسات (حكومية أو خاصة أو تعليمية) التي شرعت في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة.

ويُمكن أن يشمل:

- قطاع البنوك.
- قطاع التعليم العالي.

- القطاع الحكومي/البلدي.

- قطاع الخدمات العامة.

عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من العاملين في تلك المؤسسات، ممن لهم ارتباط مباشر بعمليات التخطيط أو التحول الرقمي أو تقييم الأداء.

- يراعى التنوع في:

- حجم المؤسسات.

- نوع القطاع (عام – خاص).

- الخبرات والمسميات الوظيفية.

- يُتوقع أن تتراوح العينة بين 150 إلى 300 مفردة لضمان صلاحية التحليل الإحصائي المتقدم. (SEM)

أدوات جمع البيانات:

أ. الاستبانة (الاستبيان المغلق):

- أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية.

- تُقسم إلى ثلاث محاور:

1. محور التخطيط الاستراتيجي (رؤية، تحليل بيئي، أهداف، موارد).

2. محور التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، إدارة التغيير).

3. محور التميز المؤسسي (مخرجات الأداء، جودة الخدمات، رضا العملاء، الاستدامة).

- يُستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة).

ب. المقابلات شبه الموجهة (للدعم النوعي):

- تجرى مع عينة صغيرة من المدراء أو أصحاب القرار.

- الهدف: تعميق الفهم، واكتشاف عوامل سياقية لا تظهر في البيانات الكمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

أ. التحليل التمهيدي:

- التحقق من صدق وثبات الاستبانة
- التوزيع الطبيعي، والانحراف المعياري، والمتوسطات.

ب. التحليل المتقدم:

• تحليل المسار Path Analysis

- نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برامج مثل:

◦ AMOS

◦ أو SmartPLS

- تحليل الوساطة (Mediation) بين التخطيط والتحول الرقمي.
- تحليل التأثير المعدل (Moderation) في حال اختبار متغيرات مثل القدرات الديناميكية أو نوع القطاع.

الاعتبارات الأخلاقية:

- يتم جمع البيانات بعد الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين.
- يتم توضيح الغرض البحثي وحق المشارك في الانسحاب دون ضرر.
- تُحفظ البيانات بسرية تامة وتُستخدم فقط لأغراض البحث.
- يُراعى التحليل النزاهة دون تحيز لأي فرضية.

حدود الدراسة (الزمنية والمكانية والبشرية):

- الحدود الزمنية: تُطبق الدراسة خلال النصف الثاني من العام الأكاديمي/الإداري (مثلاً 2025).
- الحدود المكانية: تُجرى داخل مؤسسات مصرية (أو عربية)، قد تشمل محافظات مختلفة أو قطاعاً محدداً.
- الحدود البشرية: تقتصر على الفئات المرتبطة بالتخطيط الرقمي، مما قد يُقيّد التعميم على كل الموظفين.

9. النموذج المفاهيمي والفرضيات:

## النموذج المفاهيمي:

• التخطيط الاستراتيجي  $\rightarrow (X)$  التحول الرقمي  $\rightarrow (M)$  التميز المؤسسي  $(Y)$

## المتغيرات:

- **X مستقل**: التخطيط الاستراتيجي (رؤية، أهداف، تحليل بيئي، خطط تنفيذية)
- **M وسيط**: التحول الرقمي (البنية التقنية، القيادة الرقمية، إدارة التغيير)
- **Y تابع**: التميز المؤسسي (مخرجات الأداء، رضا المستفيدين، التطوير المستدام)

## الفرضيات:

1. يوجد تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على التحول الرقمي.
2. يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي على التميز المؤسسي.
3. يلعب التحول الرقمي دورًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط والتميز.

## 10. النتائج المتوقعة (بشكل تحليلي):

في ضوء الإطار النظري الذي يجمع بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية، والفرضيات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي، التحول الرقمي، والتميز المؤسسي، فإنه من المتوقع أن تسفر الدراسة عن مجموعة من النتائج ذات الطابع النظري والتطبيقي:

### أولاً: نتائج نظرية – علمية

#### 1. إثبات العلاقة الإيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي ونجاح التحول الرقمي

- تشير التوقعات إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تخطيط استراتيجي شاملة وواضحة (تشمل تحليل البيئة، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد) تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشروعات التحول الرقمي بكفاءة.
- هذه النتيجة ستسهم في دعم الأدبيات التي تربط بين الفكر الاستراتيجي والتنمية الرقمية، خاصة في السياقات النامية.

#### 2. إثبات أثر التحول الرقمي كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

- من المرجح أن تلعب ممارسات التحول الرقمي دورًا وسيطًا فاعلاً في نقل الأثر الإيجابي للتخطيط نحو تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

○ هذه النتيجة ستدعم فرضيات النماذج السببية وتُعزز من توظيف التحليل البنيوي (SEM) في الدراسات التنظيمية.

### 3. تأكيد صلاحية المدخل التكاملي (النظم + القدرات الديناميكية) كنموذج تفسيري متقدم

○ يُتوقع أن يُظهر التحليل أن دمج هذين المدخلين يمنح الدراسة تفسيراً أكثر عمقاً لآلية العلاقة بين المتغيرات، مقارنة بالنماذج النظرية التقليدية.

### ثانيًا: نتائج تطبيقية – عملية

### 4. تحديد أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في التحول الرقمي

○ مثالًا: من المرجح أن تكون "وضوح الرؤية"، و"تحليل البيئة الداخلية"، و"مرونة الخطة" من أبرز العوامل التخطيطية المرتبطة بنجاح مشاريع التحول.

### 5. الكشف عن العوامل التنظيمية المساندة أو المعيقة للتحول الرقمي

○ مثالًا: غياب القيادة الرقمية، أو مقاومة التغيير، أو ضعف الثقافة الرقمية قد تبرز كعوائق رئيسية، حتى في ظل وجود خطط استراتيجية جيدة.

### 6. بناء نموذج عملي متكامل قابل للتطبيق في المؤسسات المصرية أو العربية

○ النموذج سيُظهر الخطوات العملية للربط بين الاستراتيجية والتحول، ويُحدد نقاط التداخل بين المدخلات والعمليات والمخرجات.

○ النموذج قد يتكون من مراحل: (الرؤية – التخطيط – التنفيذ – التحول – التميز – الاستدامة).

### 7. اقتراح مؤشرات أداء (KPIs) تساعد المؤسسات على قياس التقدم في التحول الرقمي ضمن خططها الاستراتيجية

○ مثل: عدد العمليات المرقمنة، زمن تقديم الخدمة، رضا المستخدمين، نسبة التفاعل مع المنصات الرقمية... إلخ.

### ثالثًا: نتائج ذات أثر مؤسسي واستراتيجي

### 8. تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر ارتباطًا بالواقع الرقمي

○ الدراسة ستساعد صناع القرار على تحويل الاستراتيجية من وثيقة جامدة إلى خارطة طريق ديناميكية تقود فعليًا التحول الرقمي.

### 9. تمكين المؤسسات من بناء "قدرات ديناميكية" مستدامة للتعامل مع المتغيرات

- القدرة على الاستشعار والتفاعل السريع مع التغيرات لن تكون خيارًا، بل نتيجة مُستخلصة من تكامل الرؤية والخطة والتنفيذ.

#### 10. المساهمة في دعم توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي والحوكمة الرقمية

- النتائج المتوقعة تدعم الجهود الوطنية في التحول الرقمي الحكومي، وتحقيق أهداف رؤية مصر 2030، وخاصة في محاور "كفاءة الجهاز الإداري" و"التنمية المستدامة".

#### 11. الجدول الزمني المقترح (شامل ومترابط):

| المرحلة                                  | الأنشطة الأساسية                                                                               | المدة    | الملاحظات                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------|
| الإعداد وبناء الإطار النظري              | - تحديد مشكلة الدراسة<br>- مراجعة الأدبيات العلمية<br>- بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات | أسبوعين  | تشمل تجميع الدراسات وصياغة خلفية علمية متينة   |
| تصميم أدوات الدراسة وتحكيمها             | - تصميم الاستبانة ودليل المقابلة<br>- التحكيم الأكاديمي والتعديل                               | أسبوع    | يمكن دمج العمل مع الإشراف الأكاديمي بشكل سريع  |
| الدراسة الاستطلاعية وتحليل الصدق والثبات | - تطبيق على عينة صغيرة<br>- حساب الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)                            | 4 أيام   | تُستخدم نتائجها لتحسين الأداة                  |
| جمع البيانات الميدانية                   | - توزيع الاستبانات<br>- متابعة الاستجابة<br>- إجراء مقابلات إن وجدت                            | 3 أسابيع | يمكن الاستفادة من القنوات الرقمية لتسريع الجمع |
| التحليل الإحصائي                         | - ترميز وإدخال البيانات<br>- تحليل وصفي وتحليل SEM<br>- اختبار الفرضيات                        | أسبوعين  | يُفضل استخدام SmartPLS أو AMOS لضغط الوقت      |

|                                     |                                                                                           |            |                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------|
| كتابة النتائج وربطها بالإطار النظري | - تفسير النتائج في ضوء الفرضيات<br>- الربط مع الدراسات السابقة<br>- استخلاص المؤشرات      | أسبوع ونصف | يتم البدء بكتابة النتائج أثناء التحليل          |
| التوصيات والختام والتدقيق           | - كتابة التوصيات العلمية والعملية<br>- مراجعة لغوية ومنهجية<br>- التنسيق النهائي والطباعة | أسبوع      | يمكن اختصار الوقت باستخدام أدوات التنسيق الجاهز |

**12. الموازنة البحثية (Research Budget)** هي تقدير تفصيلي ومسبق للتكاليف المالية المتوقعة لتنفيذ مشروع بحثي معين، بحيث تشمل كل الموارد البشرية، المادية، التقنية، والخدمات اللازمة لإتمام الدراسة وفق أهدافها ومنهجيتها.

#### أهمية الموازنة في المقترح البحثي:

1. تعكس جدية وتخطيط الباحث: فهي توضح أن الباحث يعرف ما يحتاجه من موارد وكيفية توزيعها.
2. تساعد في اتخاذ قرارات التمويل: عند تقديم المقترح إلى جهة ممولة (جامعة - مركز بحثي - جهة دولية).
3. تنظم سير العمل البحثي: بتحديد ما يجب إنفاقه في كل مرحلة دون هدر.
4. تساعد على إدارة المخاطر: بوجود بند احتياطي لأي طارئ غير متوقع.

#### الخلاصة:

في ضوء ما تم عرضه في هذا المقترح البحثي، يتضح أن التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التحول الرقمي ليست فقط تقنية أو تنفيذية، بل ترتبط بدرجة كبيرة بمدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى بناء نموذج تكاملي يربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وممارسات التحول الرقمي، ومؤشرات التميز المؤسسي. لقد تم تحديد الإطار النظري المناسب، من خلال توظيف مدخلين علميين متكاملين هما: مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية، بهدف فهم العلاقات السببية بين المتغيرات، وتفسير السلوك التنظيمي في سياقات التحول. كما تم تقديم منهجية شاملة تتضمن أدوات كمية ونوعية، وتحليلاً متوقعاً باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، إلى جانب عرض واضح للجدول الزمني والموازنة المقترحة لتنفيذ الدراسة بكفاءة.

وإذ يطمح هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وتطبيقية، فإنه يسعى أيضًا إلى دعم جهود المؤسسات، ولا سيما في السياق المصري والعربي، نحو تحقيق التحول الرقمي الفعال كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.