

## دراسات نقدية 1 – الاسبوع الخامس

أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي  
(دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية)

إعداد الطالب/

2025



## أولاً: أهمية البحث

### 1. الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها تتناول مفهوماً حديثاً نسبياً وهو "القيادة الرقمية" في سياق إداري عام، تحديداً داخل مصلحة الجمارك المصرية، وهي مؤسسة حكومية تتميز بطبيعتها البيروقراطية وكثرة ارتباطاتها بالإجراءات الورقية. وقد تناولت الدراسة المفهوم من منظور علمي منضبط من خلال التأسيس لمتغيرات دقيقة مثل فعالية قرارات القائد الرقمي، والثقة الرقمية، والبعد التكنولوجي، وكلها أبعاد تشير إلى حداثة الطرح النظري وحداثة المتغيرات المعالجة.

الدراسة تندرج ضمن الجهود القليلة في البيئة العربية التي تحاول الربط بين التحول الرقمي في المؤسسات العامة ومفاهيم القيادة الإدارية الحديثة. وهي تضع أسساً قد تُبنى عليها دراسات مستقبلية ذات طابع مقارنة أو ممتد عبر مؤسسات أو قطاعات مختلفة.

## أولاً: أهمية البحث

### 2. الأهمية العملية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تسلط الضوء على إشكالية واقعية تواجه المؤسسات الحكومية في مصر، وهي ضعف قدرة تلك المؤسسات على إدارة التغيير في ظل التحول الرقمي المفروض. وبالنظر إلى أن مصلحة الجمارك هي من الهيئات السيادية المرتبطة بالاقتصاد الوطني والتجارة الخارجية، فإن تطوير أدائها عبر قيادة رقمية رشيدة يصبح ضرورة استراتيجية لا مجرد ترف تنظيمي. وقد ركزت الباحثة على فئة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في المصلحة، مما يُضفي مصداقية على النتائج المستخلصة، ويجعل توصيات الدراسة قابلة للأخذ بها فعلياً في إعادة تصميم الهيكل الإداري أو تطوير برامج التدريب داخل الهيئة.

## ثانيا: جوانب القوة في الدراسة

- اختارت الباحثة موضوعًا حيويًا وملحًا يرتبط بالواقع المؤسسي المصري، ويعكس إشكالية تعاني منها المؤسسات الحكومية وهي التكيف مع مقتضيات التحول الرقمي، وتحديدًا من حيث البعد القيادي في هذا التكيف. ومع قلة الأبحاث التي عالجت هذه الإشكالية بشكل ميداني في مصر، فإن الدراسة تُعد من الإسهامات الجديرة بالاهتمام.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب لطبيعة الموضوع، إذ جمع بين التحليل النظري للأدبيات ذات الصلة، وتطبيق ميداني واسع النطاق على عينة حجمها (370) مفردة من أصل مجتمع يضم 10,000 موظف، عبر استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. كما استعانت الباحثة بمقابلات نوعية لتعزيز فهمها للواقع الداخلي للمؤسسة، مما يعزز صدقية النتائج.

## ثانيا: جوانب القوة في الدراسة

- تميزت أهداف الدراسة بأنها واقعية، وقابلة للقياس، ومبنية على فرضيات منطقية تتسق مع الإطار النظري. كما أن الفروض تعكس وعياً بالعوامل المؤثرة في إدارة التغيير، وتربطها بشكل دقيق بمكونات القيادة الرقمية.
- استخدمت الباحثة أدوات تحليل كمي مناسبة لطبيعة البيانات، مثل تحليل الانحدار البسيط واختبار (T-test)، إضافة إلى اعتمادها على برنامج إحصائي متقدم في تحليل البيانات، مما يجعل النتائج ذات موثوقية علمية.
- من أبرز ما يُحسب للدراسة توصيتها بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة التغيير التنظيمي داخل مصلحة الجمارك، وهي توصية تتجاوز الطرح النظري لتضع يدها على إصلاح مؤسسي محتمل. كما أوصت بتأهيل القيادات على المهارات الرقمية، وهي توصية تلامس فجوة حقيقية قائمة.

## ثالثًا: جوانب الضعف في الدراسة

- اقتصرت الدراسة على مصلحة الجمارك فقط، دون أن تطرح أفقًا للمقارنة مع مؤسسات حكومية أخرى أو مع مؤسسات قطاع خاص. وهو ما يجعل نتائجها شديدة الارتباط بالسياق الداخلي للمصلحة، ولا تسمح بالتعميم الخارجي على باقي القطاعات أو الدول المشابهة.
- رغم أن الدراسة أجرت مقابلات نوعية، إلا أن نتائجها لم تُستثمر بالشكل الكافي، وكان التحليل الكمي طاغيًا بصورة جعلت فهم الأبعاد الاجتماعية والثقافية للقيادة والتحول الرقمي محدودًا. كان من الأفضل دمج التحليل النوعي ضمن تفسير النتائج لتوفير قراءة أعمق وأكثر تفاعلية.
- أظهرت المراجعة النظرية اعتمادًا واسعًا على المراجع الأجنبية، في حين لم توظف العديد من الدراسات العربية أو المحلية في المجال، رغم وجود عدد منها تناول التحول الرقمي في المؤسسات المصرية والخليجية. وهذا يضعف من ارتباط الدراسة بسياقها الثقافي والمؤسسي المحلي.

## ثالثًا: جوانب الضعف في الدراسة

- لم توضح الباحثة بالقدر الكافي صيغة أسئلة الاستبيان، ومدى مواءمتها مع فروض الدراسة، كما لم تُفصل في بعض المتغيرات مثل "الثقة الرقمية"، وكيف تم قياسها عمليًا، وهو أمر مهم لضبط العلاقة بين المفهوم النظري وأدوات القياس.
- لم تتعرض الدراسة بشكل كافٍ للبعد الزمني لإدارة التغيير، أي مراحل التغيير وسرعته ومدى تدرجه، واكتفت بتقديم رؤية ساكنة لمستوى القيادة الرقمية دون تحليل ديناميكي لتطور القيادة أو الاستجابة المؤسسية.
- كان من الممكن أن تزيد الدراسة من ثرائها عبر مقارنة النتائج بإطارات مرجعية معروفة مثل نموذج Kotter لإدارة التغيير، أو نموذج Lewin، أو دمج ممارسات القيادة الرقمية وفق نموذج Avolio أو Transformational Leadership. هذا الربط كان سيعزز من القيمة الأكاديمية.

## الخاتمة

إن الدراسة تُعد إسهامًا علميًا مهمًا في مجال القيادة الرقمية والتغيير المؤسسي داخل القطاع الحكومي المصري، وتتميز بتركيزها التطبيقي، وقوة منهجيتها، واستنادها إلى بيانات ميدانية واسعة. غير أنها تعاني من بعض جوانب القصور التي تؤثر على قابليتها للتعميم، وتقلل من ثرائها التحليلي النوعي. ومع ذلك، فإنها تُشكل أساسًا جيدًا لأبحاث قادمة أكثر تكاملًا، سواء على مستوى تعدد الجهات أو استخدام مناهج متعددة.

### المرجع

عيد, س. ف. (2024). أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي  
(دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية). Retrieved from  
[https://jces.journals.ekb.eg/article\\_410067.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_410067.html)



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

