

الكشر، إيمان عمران محمد، عطيانى، مراد سليم، و العوامل،
حمدان سالم حسين. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الإلكترونية على
تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات
الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء
الخاصة، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/125759>



إعداد

سليمان الجبرين

عرض المشكلة البحثية كما وردت في الدراسة

انطلقت الباحثة في تأسيس مشكلتها البحثية من مسلّمة معاصرة مفادها أن التحولات التكنولوجية المتسارعة فرضت على المؤسسات بمختلف أنواعها إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية والتحوّل نحو ما بات يُعرف بالإدارة الإلكترونية. وقد حدّدت الباحثة هدف دراستها صراحةً في مستخلص الرسالة بقولها: "هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإلكترونية المتمثلة بأبعاده (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه والقيادة الإلكترونية) على تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية". وبهذه العبارة المكثّفة رسمت الباحثة ملامح مشكلتها البحثية التي تتمحور حول تساؤل جوهري: هل تُسهم الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تنمية الموارد البشرية ضمن قطاع الاتصالات الليبي؟ والمشكلة هنا ليست مشكلة نظرية مجردة فحسب، بل هي مشكلة ذات بعد ميداني تطبيقي يتعلق بواقع مؤسسي محدّد في دولة تمرّ بظروف خاصة على صعيد البنية التحتية التقنية والإدارية.

عرض المشكلة البحثية كما وردت في الدراسة

فشركات الاتصالات الليبية تمثل قطاعاً حيوياً يُفترض أنه الأقرب إلى تبني التقنيات الحديثة، لكنه في الآن ذاته يعمل في بيئة محلية تعاني من تحديات سياسية واقتصادية ومؤسسية متراكمة، مما يجعل السؤال عن مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية فيه سؤالاً مشروعاً ومُلحاً. ويُستدلّ من توصيات الدراسة التي جاء فيها "أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات والمستجدات العالمية في مجال الاتصالات، وذلك من خلال متابعة التطور التكنولوجي عالمياً في مجال التحول للإدارة الإلكترونية" على أن الباحثة أدركت وجود فجوة بين الواقع الراهن لهذه الشركات وبين المستوى العالمي المنشود، وهذه الفجوة هي في حقيقتها الأرض الخصبة التي نبتت فيها المشكلة البحثية.

أولاً: أسلوب صياغة المشكلة وكيفية بنائها

اعتمدت الباحثة في بناء مشكلتها على أسلوب منهجي واضح يمكن تتبع خطواته من خلال العناصر التي أفصح عنها المستخلص. فقد بدأت أولاً بتحديد المتغير المستقل وتفكيكه إلى أبعاد فرعية قابلة للقياس، إذ لم تتعامل مع "الإدارة الإلكترونية" باعتبارها كتلة واحدة مصمتة بل فككتها إلى ثلاثة أبعاد هي: التخطيط الإلكتروني الذي يتعلق برقمنة عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، والتنظيم الإلكتروني الذي يشمل هيكله العمل وتوزيع المهام عبر الأنظمة الرقمية، والتوجيه والقيادة الإلكترونية الذي يرتبط بأساليب الإشراف والتحفيز والتواصل الإلكتروني بين المستويات الإدارية. هذا التفكيك يعكس وعياً منهجياً بأن دراسة الأثر تستلزم تحديداً دقيقاً لمكونات المتغير المستقل حتى يمكن قياس أثر كل مكون على حدة ومعرفة أيها الأكثر تأثيراً. أما المتغير التابع فهو "تنمية الموارد البشرية"، وهو مفهوم واسع يشمل عمليات التدريب والتطوير وبناء القدرات وتمكين العاملين، وقد تركته الباحثة – بحسب ما يظهر من المستخلص – دون تفكيك إلى أبعاد فرعية، وهي نقطة سنعود إليها في التقييم.

أولاً: أسلوب صياغة المشكلة وكيفية بنائها

ثم انتقلت الباحثة إلى تحديد النطاق الميداني لمشكلتها حين ذكرت أن "مجتمع الدراسة تكوّن من جميع العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٦٥) مفردة، حيث تم التطبيق على عيّنة عشوائية بسيطة اشتملت على مجموعة من الوظائف الآتية: (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)، وتم تحليل (٢٣٦) استجابة صالحة للتحليل." وهذا التحديد يكشف عن بناء محكم للمشكلة من حيث ربطها بسياق مؤسسي ملموس و عيّنة ذات تنوّع وظيفي يتدرّج من القمة الإدارية (مدير) إلى القاعدة التنفيذية (موظف)، مما يعني أن الباحثة أرادت التقاط صورة بانورامية لا تقتصر على وجهة نظر فئة واحدة بل تستوعب تصوّرات مختلف المستويات التنظيمية عن واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية..

أولاً: أسلوب صياغة المشكلة وكيفية بنائها

كما يتضح من ظهور رمز مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ مكرراً في صفحات الرسالة أن الباحثة صاغت فرضيات إحصائية صفرية تنفي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند هذا المستوى، ثم عمدت إلى اختبارها باستخدام برنامج (SPSS). وهذا الأسلوب في البناء – الذي ينتقل من تحديد المتغيرات إلى تحديد المجتمع والعينة إلى صياغة فرضيات قابلة للتنفيذ ثم اختبارها إحصائياً – هو أسلوب كلاسيكي راسخ في بناء المشكلات البحثية الكمية، وقد التزمت به الباحثة بشكل منظم.

ثانياً: تقييم مدى نجاح الباحثة في عرض المشكلة

حين نُقيّم مدى نجاح الباحثة في عرض مشكلتها البحثية، نجد أنفسنا أمام صورة فيها مناطق إضاءة واضحة ومناطق ظلّ تستحق الإشارة. ففي جانب الإضاءة، نجحت الباحثة نجاحاً لافتاً في تقديم مشكلة محدّدة المعالم لا لبس فيها، إذ إن القارئ يستطيع من الجملة الأولى في المستخلص أن يعرف تماماً ما الذي تبحّثه الدراسة وأين وكيف. كذلك فإن اختيار المنهج الوصفي الكمي التحليلي جاء متسقاً مع طبيعة المشكلة التي تتطلب قياساً رقمياً لعلاقة بين متغيرات، والنتائج التي توصّلت إليها – حيث ذكرت أن "الإدارة الإلكترونية تتوفر بدرجة مرتفعة قليلاً وتنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية على تنمية الموارد البشرية" – تُثبت أن المشكلة كانت قابلة للاختبار الميداني وأنها أنتجت معرفة جديدة قابلة للتفسير والاستثمار. ونسبة الاستجابة المرتفعة التي بلغت نحو ٨٩% (٢٣٦ استجابة صالحة من ٢٦٥) تدلّ على أن الباحثة تمكّنت من الوصول إلى ميدانها البحثي بكفاءة، وهذا مؤشر عملي على أن المشكلة لم تكن مشكلة مكتبية نظرية بل وجدت صداها في الواقع المؤسسي.

ثانياً: تقييم مدى نجاح الباحثة في عرض المشكلة

أما في جانب الظلّ، فثمة ملاحظات جوهرية ينبغي الإشارة إليها. أولاً أن المستخلص – وهو الواجهة الأولى التي يلقاها القارئ – خلا تماماً من تشخيص صريح لمشكلة ميدانية حقيقية تعاني منها شركات الاتصالات الليبية. لم ترد أي إشارة إلى تقارير أو إحصائيات أو ملاحظات ميدانية تُبيّن أن هذه الشركات تواجه صعوبات محددة في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو أنها تعاني من قصور في تنمية مواردها البشرية. والمشكلة البحثية الناجحة لا تكتفي بطرح سؤال عن "الأثر" في المطلق بل تنطلق من توثيق واقعي لمعاناة أو فجوة أو تناقض يستدعي البحث والاستقصاء. وثانيها أن الباحثة فكّكت المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) إلى ثلاثة أبعاد لكنها أغفلت بُعد "الرقابة الإلكترونية"، في حين أن وظائف الإدارة الأربع المتعارف عليها في الأدبيات الإدارية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهذا الإغفال يطرح تساؤلاً مشروعاً حول المبرّر النظري أو المنهجي لاستبعاد الرقابة، وهل يعني ذلك أن الباحثة ترى أنها لا صلة لها بتنمية الموارد البشرية، أم أن هناك اعتبارات أخرى لم يُفصح عنها المستخلص.

ثالثاً: مدى توفيق الباحثة في مراعاة اعتبارات اختيار المشكلة البحثية

فيما يتعلق بمعيار الأصالة والجدة، فإن الباحثة وُفِّقت في اختيار السياق الجغرافي الليبي الذي يُعدّ سياقاً نادراً نسبياً في الدراسات الإدارية العربية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، إذ إن الغالبية العظمى من الدراسات المشابهة أُجريت في بيئات أردنية أو جزائرية أو سعودية أو مصرية. وقطاع الاتصالات الليبي له خصوصيته المرتبطة بالأوضاع التي عاشتها ليبيا خلال العقد الأخير من تحديات أمنية وسياسية أثّرت على البنية المؤسسية والتقنية، مما يمنح الدراسة بُعداً سياقياً مميزاً. غير أن الموضوع في جوهره – أي دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية – هو موضوع مطروق بكثرة في الأدبيات العربية، وكان يمكن للباحثة تعزيز عنصر الجدة بإضافة متغير بسيط أو معدّل أو بتناول زاوية جديدة لم تُطرق من قبل..

ثالثاً: مدى توفيق الباحثة في مراعاة اعتبارات اختيار المشكلة البحثية

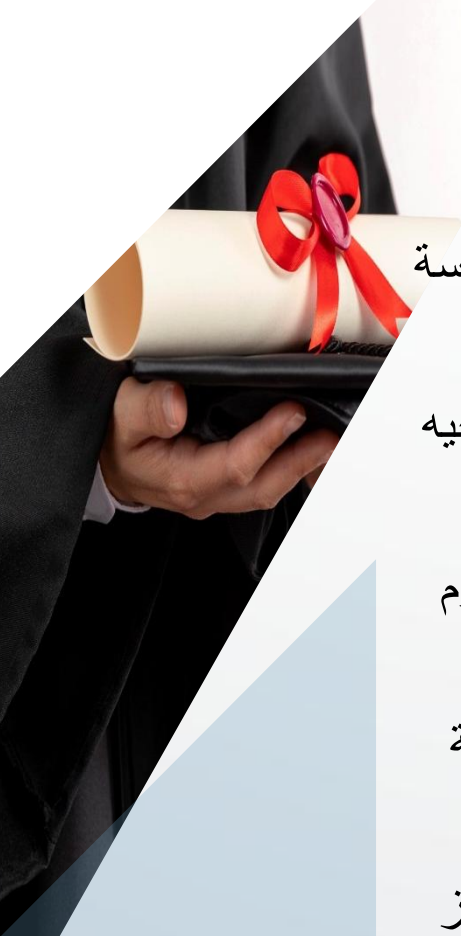
أما معيار قابلية البحث والقياس فقد تحقّق بدرجة عالية. فالمشكلة كما صاغتها الباحثة قابلة تماماً للترجمة إلى أدوات قياس كمية (استبانة) وللمعالجة الإحصائية (تحليل الانحدار واختبار الفرضيات)، والدليل على ذلك أنها أنتجت فعلاً نتائج محدّدة يمكن قراءتها وتفسيرها، كقولها إن الإدارة الإلكترونية تتوفر بدرجة "مرتفعة قليلاً" وتنمية الموارد البشرية بدرجة "مرتفعة". هذه النتائج تؤكد أن المشكلة لم تكن فضفاضة أو غير قابلة للقياس، بل كانت محدّدة بما يكفي لاستخلاص نتائج ذات معنى.

وفي ما يخصّ الأهمية العملية، فإن اختيار قطاع الاتصالات تحديداً كان اختياراً موفقاً لأنه القطاع الأكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا والرقمنة بطبيعته، ودراسة مدى تنبّيه للإدارة الإلكترونية ومدى انعكاس ذلك على تنمية العاملين فيه تحمل أهمية عملية مباشرة لصنّاع القرار في هذا القطاع. كما أن التوصية بمواكبة التطورات العالمية في مجال التحول الرقمي تعكس إدراك الباحثة لحاجة هذا القطاع الليبي إلى مزيد من التطوير، مما يجعل المشكلة مرتبطة بحاجة حقيقية وليست

مجرد تمرين أكاديمي.

عنوان الدراسة المقترح:

أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية".



تُعَدّ القيادة من أكثر العوامل تأثيراً في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمات المعاصرة، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة أو إحقاقها في تحقيق أهدافها إلى حدٍ بعيد على طبيعة النمط القيادي السائد فيها وقدرة قادتها على التأثير في مرؤوسيهم وتوجيه طاقاتهم نحو الإنجاز والتميّز. ومن بين الأنماط القيادية التي استقطبت اهتماماً بحثياً متصاعداً نمط القيادة التحويلية الذي يقوم على قدرة القائد على إحداث تغيير جوهري في قناعات العاملين ودوافعهم وقيمهم، بحيث يتجاوزون حدود مصالحهم الذاتية الضيقة نحو تبني رؤية المؤسسة والالتزام الطوعي بأهدافها، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي. وقد أكدت دراسة تحليلية تلوية حديثة (Çinar & Kaban, 2025) شملت مؤسسات صحية متعددة أن سلوك القيادة التحويلية يحدث أثراً إيجابياً مرتفعاً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع

تبرز أهمية هذه العلاقة بشكل خاص في ظل ما يشهده هذا القطاع من تحوّل جوهري ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي

تستهدف إعادة هيكلة المنظومة الصحية ورفع جودة خدماتها إلى مستويات عالمية. غير أن المستشفيات الحكومية السعودية

تواجه تحدياً مقلقاً يتمثل في ارتفاع معدّلات الدوران الوظيفي بين كوادرها وتراجع مستويات الالتزام لدى شريحة واسعة من

العاملين، حيث كشفت المراجعة المنهجية التي أجراها (Albalawi et al., 2024) أن العوامل الفردية والتنظيمية والمهنية

تُسهم جميعها في ارتفاع معدّلات ترك المرضين لعملهم في المملكة العربية السعودية بنسب تفوق المعدّلات المقبولة عالمياً.

كما أوضحت دراسة (Binkanan et al., 2024) التي طُبِّقت على العاملين الصحيين في الرياض أن مستوى الالتزام

التنظيمي لديهم كان متوسطاً فيما كانت نية ترك العمل مرتفعة بشكل مقلق. وأكّدت دراسة (Alshaibani et al., 2024) التي

شملت المرضين في مستشفيات الرياض وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية البقاء في العمل،

مشيرةً إلى أن تعزيز الالتزام التنظيمي يُعدّ مدخلاً أساسياً للحدّ من ظاهرة التسرّب الوظيفي.

وبالرغم من هذه المعطيات الميدانية المقلقة، فإن المتتبع للأدبيات يلحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي في السياق الصحي أُجريت في معظمها في بيئات غربية أو آسيوية، كما أن الدراسات السعودية القليلة التي تطرقت لهذا الموضوع اقتصرَت إما على قطاعات غير صحية كالتعليم والأمن، أو تناولت بُعداً واحداً من أبعاد الالتزام التنظيمي دون تفكيك شامل لأبعاد كلا المتغيرين. وهنا تتكشف فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي اختبرت أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة – العاطفي والمعياري والاستمراري – في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية تحديداً خلال هذه المرحلة التحوّلية الحرجة.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) لدى العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية .

المراجع.

- Albalawi, A. M., Pascua, G. P., Alsaleh, S. A., Sabry, W., Ahajan, S. N., & Alruwaili, M. M. (2024). Factors influencing nurses turnover in Saudi Arabia: A systematic review. *Nursing Forum*, 2024, Article 4987339. <https://doi.org/10.1155/2024/4987339>
- Alshaibani, N. M., Mahran, S. M., & Alreshidi, N. M. (2024). Association of job satisfaction, intention to stay, organizational commitment, and general self-efficacy among clinical nurses in Riyadh, Saudi Arabia. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1140. <https://doi.org/10.3390/bs14121140>
- Binkanan, A., Althobaiti, R., & Alqassab, H. (2024). Assessment of organizational commitment and turnover intention among wound care staff in Saudi Arabia. *Chronic Wound Care Management and Research*, 11, 51–62. <https://doi.org/10.2147/CWCMR.S464380>
- Çınar, F., & Kaban, İ. (2025). The effect of transformational leadership behaviour on organizational commitment in health institutions: A meta-analysis. *Journal of Health Systems and Policies*, 7(2), 133–158. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4460121>
- Faraji, A., Karimi, M., Azizi, S. M., Janatolmakan, M., & Khatony, A. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

