

عنوان البحث

اثر التحول الرقمي في دعم ادارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة المؤسسات العامة

إعداد الطالبة

غادة سالم القحطاني

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

## أولاً: مقدمة الدراسة

تُعد المملكة العربية السعودية، في ظل انطلاق "رؤية 2030"، في طليعة الدول الساعية إلى إعادة هيكلة مؤسساتها العامة، وتحويلها إلى كيانات تتسم بالكفاءة والتميز المؤسسي (هيئة الحكومة الرقمية، 2024). يمثل التحول الرقمي الرافعة الاستراتيجية الأساسية لتحقيق هذه الرؤية الطموحة، حيث لا يُنظر إليه على أنه مجرد تحديث للتقنيات، بل كعملية تحول شاملة تطل الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية. في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) كفلسفة إدارية ضرورية لضمان أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يترجم إلى جودة فعلية في الخدمات العامة وكفاءة مستدامة في الأداء.

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم الأثر المتبادل والديناميكي بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة، وكيفية انعكاس هذا التفاعل على تحسين كفاءة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. تتطلب عملية تحسين الكفاءة الحكومية الالتزام بمعايير دقيقة للجودة، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتعزيز الرقابة والمساءلة على العمليات. إن دمج التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة (الأتمتة، السحابة، البيانات الضخمة) مع المبادئ الراسخة لـ TQM يوفر إطاراً منهجياً لترجمة الأهداف الاستراتيجية (التي تتضمن 235 هدفاً استراتيجياً في مسار التحول الرقمي) إلى نتائج ملموسة.

يُعد التحول الرقمي عملية تحويل الأنشطة والعمليات التقليدية إلى أنظمة رقمية، مما يحسن الأداء ويزيد الكفاءة. هذا التحول يتطلب تغييرات جوهرية في جميع جوانب العمل (البلوشية وآخرون، 2020). أما إدارة الجودة الشاملة، (TQM) فهي فلسفة تركز على الالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق متطلبات العملاء بدقة، ومشاركة كافة أفراد المنظمة في تحقيق الجودة. (Witcher, 1990) وتُقاس كفاءة المؤسسات العامة بمدى قدرتها على استخدام مواردها بفعالية، والتي تُترجم إلى مؤشرات مثل معدل الإنتاجية وتكلفة الوحدة. ولهذا، فإن فهم العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة في البيئة السعودية المعاصرة هو أمر بالغ الأهمية لضمان استدامة التميز المؤسسي.

تعتبر المملكة العربية السعودية حالياً مسرحاً لأحد أضخم مشاريع التحول المؤسسي على مستوى العالم، مدفوعة بـ "رؤية 2030" التي تضع الارتقاء بجودة الخدمات وكفاءة الأداء الحكومي في صلب أولوياتها. هذا التحول ليس مجرد مبادرة تقنية عابرة، بل هو تحرك استراتيجي نحو تبني أعمق التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الكبيرة، بهدف رئيسي هو تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

إن النجاح في هذا المسعى يتوقف على مدى قدرة المؤسسات العامة على دمج التكنولوجيا الجديدة مع الإطار الإداري الصحيح الذي يضمن تركيزاً لا يتزعزع على الجودة. وهنا يبرز الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) كفلسفة إدارية متكاملة، TQM. في جوهرها، تضمن الالتزام بمعايير الجودة، وتلبية احتياجات المستفيدين بدقة، وتؤكد على مشاركة الموظفين والتحسين المستمر. التحدي يكمن في كيفية تسخير الأدوات الرقمية الحديثة لدعم المبادئ الثابتة لـ TQM. فبدون إطار للجودة، قد تؤدي الأتمتة ببساطة إلى تسريع العمليات غير الكفوءة، بدلاً من إعادة هندستها نحو التميز.

إن المتغيرات الرئيسية الثلاثة التي تتناولها الدراسة مترابطة بشكل سبيبي.

فالتحول الرقمي هو القوة الدافعة والممكنة (Enabler) التي توفر الموارد التقنية الأتمتة، البيانات. (TQM) هي الإطار الوسيط الذي يوجه استخدام هذه الموارد، تحديداً عبر مبادئها اللينة (Soft TQM) كالقيادة الملتزمة وصنع القرار القائم على الأدلة.

والنتيجة النهائية لهذا التفاعل هي تحسين كفاءة المؤسسات العامة، والتي تُقاس من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل معدل الإنتاجية وانخفاض تكلفة تقديم الخدمة.

يتطلب هذا البحث تحليلاً متعمقاً لهذه الآلية السببية في السياق التنظيمي الحكومي السعودي.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم الحكومي غير المسبوق لعملية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، والذي تجسد في إطلاق 490 مبادرة تحول رقمي عبر ثمانية قطاعات حكومية ، لا يزال هناك تحدٍ كبير يتعلق بترجمة هذه الاستثمارات التقنية إلى كفاءة مؤسسية مستدامة ومترسخة ثقافياً. تكمن مشكلة الدراسة في الفجوة المنهجية والأكاديمية والعملية في تحديد الآليات الدقيقة التي من خلالها يدعم التحول الرقمي تطبيق العناصر السلوكية والثقافية (العناصر اللينة) لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة السعودية.

تاريخياً، واجه تطبيق TQM في مؤسسات القطاع العام تحديات هيكلية وثقافية، تشمل ضعف إدراك مفهوم التعلم المستمر، وضعف الدعم المالي اللازم للأبحاث العلمية والتطوير، وزيادة العبء التدريسي في القطاعات مثل التعليم العالي، هذه المعوقات التقليدية تتطلب رافعة تغيير قوية.

وفي هذا السياق قد يُنظر إلى التحول الرقمي أحياناً على أنه مجرد أتمتة للعمليات البيروقراطية القديمة، بدلاً من أن يكون إعادة هندسة شاملة للعمليات تتمحور حول الجودة والعميل.

إن غياب التوافق بين التقنية المطبقة وبين الفلسفة الإدارية الشاملة للجودة يؤدي إلى بقاء 506 نقاط تحسين تحتاج إلى معالجة في الاستراتيجيات الرقمية، كما كشف التحليل الأخير لهيئة الحكومة الرقمية (2024).

وبناءً على هذه التحديات، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري: هل يمتلك التحول الرقمي القدرة على توفير البنية التحتية والأدوات التحليلية اللازمة (كاستخدام البيانات الضخمة في صنع القرار) لتعزيز المبادئ اللينة والثابتة لـ TQM، وبالتالي تحقيق قفزة نوعية ومستدامة في كفاءة المؤسسات العامة السعودية في سياق رؤية (2030).

على الرغم من أن الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في المملكة استثمرت جهوداً هائلة، نتج عنها 490 مبادرة تحول رقمي، فإن هيئة الحكومة الرقمية رصدت 506 نقاط تحسين تحتاج إلى معالجة عبر 31 استراتيجية رقمية تم تحليلها.

هذا التناقض بين حجم الاستثمار في المبادرات ووجود تحديات كبيرة في التنفيذ والنضج يدل على أن المشكلة ليست في توفر التقنية، بل في الفشل في مواءمة الجوانب التقنية مع الجوانب الإدارية والثقافية اللازمة. إن هذه النقاط الـ 506 تمثل فجوة تطبيقية تبرر الحاجة إلى إطار يضمن أن التحول الرقمي يدعم العناصر اللينة لـ TQM.

المعوقات التاريخية التي واجهت TQM في القطاع العام السعودي، مثل ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة أو غياب الدعم المالي الكافي للأبحاث التطبيقية، لا تختفي تلقائياً بتبني التكنولوجيا. بل قد تتفاقم إذا لم يركز التحول الرقمي على المتطلبات البشرية والهيكلية. يشير التحليل إلى أن التحول الرقمي يتطلب العدد المناسب والملائم من الموارد البشرية التي لديها المهارات والقدرات المختلفة للحاق بركب التطور. إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات البشرية، ستظل الفوائد المرجوة من الأتمتة بعيدة المنال.

تتضح المشكلة البحثية هنا في عدم وجود نموذج تحليلي واضح في الأدبيات يفسر كيف يمكن للمؤسسات العامة في المملكة أن تستغل الإمكانيات الهائلة التي يوفرها التحول الرقمي (كتحليلات البيانات الضخمة) لمعالجة التحديات المزمدة في TQM كصنع القرار غير القائم على الأدلة وتوجيهها نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية المتميزة. التحول الرقمي يهدف إلى تبسيط العمليات وجعلها أكثر كفاءة وفعالية، لكن النجاح يعتمد على قدرة المؤسسة على تبني الفلسفة الشاملة للجودة التي ترى أن كل شخص في المنظمة مسؤول عن تحقيق الجودة. (Witcher, 1990)

السؤال الجوهرى الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه هو:

كيف يمكن تحقيق التكامل الفعال بين قوة الدفع التقنية (التحول الرقمي) والمنهجية الثابتة للتحسين (TQM) لضمان تحسين مستدام وملمس في كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية، بدلاً من مجرد تحقيق أتمتة مؤقتة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إسهام علمي وعملي في مجال الإدارة العامة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

#### 3.1 الهدف الرئيسي (الاستراتيجي)

اقترح إطار نظري وتطبيقي يوضح الأثر السببي والتكاملي للتحول الرقمي في تعزيز وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحقيق كفاءة مؤسسية مستدامة ومتميزة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

## 3.2 الأهداف الفرعية (التشغيلية)

1. تحديد وتحليل الأبعاد والمكونات الأساسية للتحويل الرقمي (مثل الأتمتة وإدارة البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي) التي توفر دعماً مباشراً لتطبيق العناصر اللينة لإدارة الجودة الشاملة في القطاع العام. (Wahi & Berényi, 2023)
2. تقييم مدى مساهمة أدوات التحويل الرقمي في تفعيل المبدأ المحوري لـ TQM، وهو "التركيز على العميل/المستفيد"، من خلال تطوير تجارب رقمية مخصصة ومحسنة.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات TQM المدعومة رقمياً وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي، والتي تُقاس وفقاً لمنهجيات القياس المتبعة في المملكة العربية السعودية (المركز الوطني للأداء وهيئة الحكومة الرقمية)
4. تحديد المتطلبات الهيكلية والبشرية اللازمة لضمان نجاح هذا التكامل، وتقديم توصيات منهجية واستراتيجية لصانعي القرار لربط مبادرات التحويل الرقمي بمتطلبات ثقافة الجودة الشاملة.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من محوريات المتغيرات التي تتناولها في تحقيق مستهدفات التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، وتنقسم هذه الأهمية إلى جزئين رئيسيين:

### 4.1 الأهمية العلمية (Scientific Importance)

1. الإثراء النظري ودمج الأطر: تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة من خلال دمج نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View - DCV) مع الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظرية الموارد (Resource-Based View - RBV). هذا الدمج يوفر عدسة تحليلية جديدة لتفسير كيف يمكن للمؤسسات الحكومية، التي لا تعمل بدافع الربح التقليدي، أن تخلق "ميزة كفاءة مستدامة" من خلال استغلال مواردها الرقمية الفريدة غير القابلة للتقليد.
2. تأطير TQM في السياق الرقمي: توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً يحدد العلاقة السببية بين أبعاد التحويل الرقمي (مثل تحليلات البيانات الضخمة) وبين متطلبات TQM، خاصةً في تفعيل مبدأ صنع القرار القائم على الأدلة.
- وتعمق الدراسة فهم العلاقة بين العناصر التقنية المادية (Hard TQM)، والعناصر السلوكية اللينة (Soft TQM) التي تعد حاسمة لنجاح الرقمنة في القطاع العام (Wahi & Berényi, 2023).

## 4.2 الأهمية العملية (Practical Importance)

1. دعم رؤية 2030 والكفاءة الحكومية: تقدم الدراسة رؤى وتوصيات عملية وقابلة للتطبيق لصانعي السياسات والمديرين في القطاع العام السعودي. هذه التوصيات تساعد في توجيه الاستثمارات الرقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، والتماشي مع مستهدفات هيئة الحكومة الرقمية (DGA) والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء).
  2. إن الهدف هو ضمان أن التحول الرقمي يؤدي إلى التميز المؤسسي المطلوب ضمن إطار "رؤية 2030".
  3. تحسين مؤشرات الأداء والتعامل مع نقاط التحسين: تساعد الدراسة الجهات الحكومية على تحليل نقاط الضعف والفجوات (506 نقاط تحسين تم رصدها) في استراتيجياتها الرقمية، وربط هذه النقاط مباشرة بمعايير التميز المؤسسي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة.
- هذا الربط المباشر يضمن أن تكون مبادرات التحسين موجهة نحو الجودة والكفاءة، وليس مجرد تطبيق تقني شكلي.
4. إدارة التغيير وبناء القدرات البشرية: تسلط الدراسة الضوء على الأهمية الحاسمة للعناصر البشرية (التدريب، الإشراك) كركائز لينة لا غنى عنها لنجاح التحول الرقمي. وعليه، توفر إرشادات حول كيفية إدارة التغيير التنظيمي لضمان تطوير مهارات الموارد البشرية لكي تلحق بركب التطور واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

### خامساً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية التي تنبع من مشكلة البحث وتستهدف تحقيق أهدافه:

#### 5.1 التساؤل الرئيسي

ما الأثر الإجمالي للتحول الرقمي في دعم إدارة الجودة الشاملة لتحسين كفاءة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية؟

#### 5.2 التساؤلات الفرعية

1. ما مدى توفر وتطبيق أبعاد التحول الرقمي (استخدام التكنولوجيا، الأتمتة، إدارة البيانات وتحليلها) في المؤسسات العامة السعودية؟
2. ما مدى تطبيق المؤسسات العامة السعودية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المدعومة رقمياً كالقيادة ملتزمة، والتحسين المستمر القائم على الأدلة، والتركيز على المواطن الرقمي؟

3. هل يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر ذي دلالة إحصائية على تطبيق مبادئ TQM في المؤسسات العامة السعودية؟
4. هل تساهم مبادئ TQM المدعومة رقمياً بدور وسيط (Mediator) في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة المؤسسات العامة السعودية؟
5. ما هي أبرز المتطلبات الهيكلية والبشرية لتفعيل التكامل الناجح والمستدام بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي السعودي؟

#### سادساً: فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري واستعراض الأدبيات، تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

##### 6.1 الفرضية الرئيسية الصفرية ( $H_0$ )

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في دعم إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس إيجاباً على تحسين كفاءة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

##### 6.2 الفرضيات الفرعية البديلة ( $H_1$ )

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الالتزام والقيادة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على التحسين المستمر القائم على الأدلة (Driven Improvement Data) في المؤسسات العامة السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز الرقمي على المواطن (العميل) كأحد مبادئ TQM على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات العامة السعودية.
4. توجد علاقة تأثير إيجابية بين تطبيق مبادئ TQM المدعومة رقمياً وبين تحقيق التميز المؤسسي والكفاءة التشغيلية (المتغير التابع).
5. يؤثر التحول الرقمي بشكل غير مباشر (وسيط) ذي دلالة إحصائية على كفاءة المؤسسات العامة عبر إدارة الجودة الشاملة.

## سابعاً: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، تم اعتماد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) (View - DCV) كإطار نظري حاكم لتفسير العلاقة السببية بين المتغيرات.

### 7.1 التأسيس النظري لـ DCV

تُعد نظرية القدرات الديناميكية تطويراً وتنقيحاً لنظرية الموارد، (Resource-Based View - RBV) والتي تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على امتلاك المؤسسة لموارد قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال.

ومع ذلك في ظل البيئات سريعة التغير والاضطرابات المستمرة (كما حدث مع جائحة كوفيد-19) لم تعد الموارد الثابتة كافية. وهنا تبرز أهمية DCV التي تركز على قدرة المؤسسة على "إعادة تشكيل" وتطوير وتوجيه مواردها الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات البيئية العاصفة (Yeow et al., 2018).

وفي سياق القطاع العام، تُترجم الميزة التنافسية المستدامة إلى كفاءة مؤسسية مستدامة وتميز تشغيلي.

### 7.2 تبرير استخدام DCV في الدراسة

1. ديناميكية التحول الرقمي: التحول الرقمي في المؤسسات السعودية ليس مشروعاً منتهياً، بل هو عملية تحويل مستمرة مدفوعة بالابتكار التقني المتسارع. توفر DCV الإطار الأمثل لفهم كيفية استجابة المؤسسات الحكومية السعودية لهذا التغير الدائم، وكيف تقوم بتطوير مهارات موظفيها وهياكلها (Transforming) لتستوعب التقنيات الجديدة.
2. الربط بين DT و TQM من خلال أبعاد DCV: تتبنى DCV ثلاثة أبعاد رئيسية تشرح عملية التكيف الاستراتيجي، وهي الأبعاد التي تتقاطع بشكل مباشر مع مبادئ TQM :

○ الإحساس بالفرص والتهديدات: (Sensing) تتطلب TQM التركيز على العميل ، وهذا يتجسد رقمياً في استخدام المؤسسات السعودية لتحليلات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات المواطنين المتغيرة والتقلبات البيئية. هذا الإحساس بالبيانات هو ما يضمن اتخاذ قرارات الجودة الصحيحة.

- اغتنام الفرص: (Seizing) يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير استراتيجيات واضحة واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق (أو المستفيد) بناءً على الرؤى المستخلصة. في TQM، يدعم هذا مبدأ صنع القرار القائم على الأدلة.
- إعادة التشكيل: (Transforming) هي القدرة على تغيير قاعدة الموارد والهيكل الثقافي. TQM، بمبادئها الخاصة بالتدريب وإشراك الموظفين، هي في الأساس عملية "إعادة تشكيل" ثقافي وإجرائي. التحول الرقمي يفرض تغييرات هيكلية وبشرية، ويجب أن تضمن TQM أن هذه التغييرات يتم تبنيها بشكل فعال ومستدام.

### 7.3 دور TQM كقدرة ديناميكية

في إطار هذه الدراسة، لا يُنظر إلى TQM على أنها مجرد مجموعة من الممارسات، بل كـ "مجموعة من القدرات التنظيمية الديناميكية" التي تسمح للمؤسسة باستغلال مواردها الرقمية الجديدة (التحول الرقمي) بكفاءة وفعالية. إن المؤسسات الحكومية التي تتبنى العناصر اللينة لـ TQM القيادة الملتزمة، (التحسين المستمر) هي التي تنجح في تحويل الأتمتة والذكاء الاصطناعي إلى كفاءة تشغيلية حقيقية، مما يضمن أن تكون هذه الكفاءة غير قابلة للتقليد على المدى الطويل.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يقوم الإطار النظري والدراسات السابقة بتأسيس الأساس النظري للبحث من خلال التعريف المفاهيمي المعمق للمتغيرات وتحليل الأدبيات الأكاديمية الحديثة (2015-2025) التي ربطت بينها. يتم تقسيم التحليل لتغطية المتغير التابع (كفاءة المؤسسات العامة)، والمتغير المستقل (التحول الرقمي)، والأطر الداعمة والوسيط (إدارة الجودة الشاملة)، وصولاً إلى بناء إطار نظري متكامل للدراسة الحالية استناداً إلى نظرية القدرات الديناميكية.

### المتغير التابع: كفاءة المؤسسات العامة

تُعد كفاءة المؤسسات العامة مؤشراً حيوياً لقياس نجاح الحكومة في تحقيق أهدافها التنموية.

### 2.1 تعريف ومؤشرات الكفاءة في القطاع العام

تُعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات المتحققة، حيث تقيس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها (المالية والبشرية والتقنية) بفعالية لتحقيق أقصى قدر من المخرجات.

في البيئة الحكومية تركز الكفاءة على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية بأقل تكلفة، والحد من الهدر، وزيادة مستوى الإنتاجية.

تشمل مؤشرات قياس الكفاءة والنشاط ما يلي:

1. الكفاءة التشغيلية: تتعلق بأتمتة المهام المعقدة وتقليل الأخطاء البشرية. يمكن قياسها بمعدل الإنتاجية (مثلاً، زيادة من 80% إلى 92%) وانخفاض تكلفة الوحدة (مثلاً، انخفاض من 12 دولاراً إلى 9 دولارات).

2. التميز المؤسسي وإدارة الأداء: تتوافق هذه المؤشرات مع نماذج التميز الحكومية في المملكة، والتي يشرف عليها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) وهيئة الحكومة الرقمية (DGA)

يركز نموذج التميز الحكومي على النتائج الرئيسية، بما في ذلك مخرجات الأعمال والمخرجات المالية (مثل الأداء مقابل الموازنة والعائد على الاستثمار).

## 2.2 دور القياس الرقمي في تعزيز الكفاءة

مع تطور التكنولوجيا أصبحت مؤشرات قياس الأداء (KPIs) أكثر تطوراً وفعالية.

يوفر التحول الرقمي الأدوات اللازمة لتحليل الفعالية المؤسسية من خلال مقاييس دقيقة تتيح فهماً عميقاً لاستغلال الموارد وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء. على سبيل المثال، يركز التحليل الاستراتيجي للتحول الرقمي في المملكة على تحديد 506 نقطة تحسين لتحقيق الكفاءة والتميز التشغيلي وإدارة الأداء.

هذا التركيز المكثف على البيانات يضمن أن تكون عملية التحسين قائمة على الأدلة، وهو مطلب أساسي لتحقيق TQM.

## المتغير المستقل: التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية محوراً استراتيجياً لتمكين الجهات الحكومية من تبني الحلول المبتكرة.

### 3.1 مفهوم التحول الرقمي وأبعاده الجوهرية

التحول الرقمي (DT) هو عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى دمج التقنيات والحلول الرقمية في جميع أنشطة المنظمة. ويشمل هذا التحول جوانب متعددة:

1. التقنيات الحديثة والأتمتة: يتضمن تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الكبيرة، التي تعمل على أتمتة المهام والعمليات المتكررة والمعقدة.
2. تمكين الموظفين والقيمة المضافة: تتيح الأتمتة للمؤسسات الحكومية إعطاء موظفيها الحرية الكافية للتركيز على المزيد من الأنشطة ذات القيمة المضافة، مثل تطوير خدمات جديدة أو تحسين دعم العملاء.
3. إدارة البيانات والبنية التحتية: البيانات هي أول وأهم ركيزة لأي تحول رقمي ناجح. يجب تطوير بنية تحتية رقمية قوية تضمن استخدام البيانات بشكل فعال لاتخاذ القرارات.

### 3.2 التحول الرقمي ودوره في تحقيق الاستدامة

التحول الرقمي ليس مجرد تحسين مؤقت، بل هو ضرورة حتمية للحفاظ على القدرة التنافسية والفعالية في سوق سريع التغير. المؤسسات الحكومية التي تفشل في التكيف مع التطور التقني وتطور توقعات المستفيدين الرقمية تخاطر بالتخلف عن منافسيها. إن الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي المولد والمستقل في البيئات الحكومية يؤكد أن التحول يتجاوز الأتمتة البسيطة ليصل إلى تشكيل سير عمل داخلي متقدم يشمل مراحل وأدوار متعددة. هذه الاستمرارية في التطوير هي ما يربط التحول الرقمي بمتطلبات التميز المؤسسي والكفاءة التشغيلية المستدامة. (Whitelaw et al., 2020)

### إدارة الجودة الشاملة كمتغير داعم وميسر للتحول

توفر إدارة الجودة الشاملة (TQM) الإطار الفلسفي والمنهجي لضمان أن التغييرات التي يحدثها التحول الرقمي تكون ذات جودة ومتمحورة حول المستفيد.

### 4.1 مبادئ TQM الجوهرية في العصر الرقمي

تعتمد TQM على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تكتسب أهمية متزايدة عند تطبيقها رقمياً (Tena et al., 2001) :

1. التركيز على العميل (المواطن الرقمي): (الجودة تُحدد أساساً برضا العميل وتلبية متطلباته وتوقعاته. التحول الرقمي يعزز هذا المبدأ من خلال توفير التواصل الفوري (روبوتات المحادثة المدعومة بالذكاء الاصطناعي) وتطوير تطبيقات وخدمات مخصصة للأجهزة المحمولة.

2. مدخل العملية: **(Process Approach)** يتطلب تحقيق الجودة إدارة نظامية للعمليات لضمان مراقبة المنتج أو الخدمة في كل مرحلة. التحول الرقمي يدعم هذا المدخل من خلال أتمتة العمليات وتبسيطها، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

3. صنع القرار القائم على الأدلة: يشترط هذا المبدأ اتخاذ القرارات بناءً على تحليل البيانات والحقائق. إن استخدام تحليلات البيانات الكبيرة يمكّن الحكومات من اتخاذ قرارات سياسية قائمة على الأدلة، وتحسين جودة الخدمات بناءً على فهم متقدم لاحتياجات السكان.

4.2 العناصر اللينة لـ TQM كمتطلبات لنجاح التحول الرقمي  
أكدت الأبحاث الحديثة أن التحول الرقمي في القطاع العام لا ينجح بالتقنية وحدها، بل يتطلب استراتيجية جيدة واستخداماً فعالاً للعوامل البشرية. (Wahi & Berényi, 2023) وتتمثل العناصر اللينة لإدارة الجودة الشاملة التي تدعم التحول الرقمي في خمسة أبعاد رئيسية:

| المنفعة العائدة على كفاءة المؤسسة                                                            | الدعم التقني من التحول الرقمي                                      | عنصر TQM اللين               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| ضمان المواعيد الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لدعم إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي   | مراجعة تقارير قياس نضج التحول الرقمي وتحديد مستهدفات زمنية         | التزام وقيادة الإدارة العليا |
| تطوير المهارات والقدرات البشرية اللازمة لمواكبة التطور واستخدام الأدوات التكنولوجية المعاصرة | توفير برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي وإدارة الجودة          | التدريب والتعليم             |
| خلق بيئة عمل تعزز مشاركة الموظف في تقديم الخدمات بأعلى مستوى من الجودة وزيادة الإنتاجية      | أتمتة المهام الروتينية لتمكين الموظف من التركيز على القيمة المضافة | إشراك الموظفين               |
| تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أدق وأسرع وكسب ثقتهم هدف (TQM) أساسي                          | تطوير تطبيقات وخدمات رقمية شخصية، واعتماد تقنية الاستشعار الذكي    | التركيز على المواطن          |
| تحقيق التدفق النظامي وضمان مراجعة الأداء وتحقيق الأهداف على المدى الطويل.                    | استخدام تحليلات البيانات الضخمة لتحديد نقاط التحسين دورياً         | التحسين المستمر              |

إن هذه العناصر اللينة تضمن أن يواجه التحول الرقمي التحديات الهيكلية والبشرية التي تعيق TQM، مما يرفع مستوى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسة.

### الدراسات السابقة ومناقشة نتائجها

لتحقيق شمولية الإطار النظري، تم تحليل عشر دراسات سابقة حديثة (2015-2025) تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، محلياً وعالمياً.

#### 5.1 الدراسات المحلية والإقليمية التي ربطت بين المتغيرات

1. (Wahi & Berényi ، 2023) - أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي

السعودي: ركزت هذه الدراسة التطبيقية على وزارة الداخلية السعودية، وخلصت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة (Wahi & Berényi ، 2023). إن هذه النتيجة تؤكد الأهمية العملية للتحول الرقمي كأداة لرفع المخرجات الحكومية. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية توسع النطاق من جودة الخدمات مخرجات TQM إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة (عمليات وثقافة)

2. (Mohanad, 2024) - أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نجاح المشاريع الرقمية في المملكة العربية السعودية: استهدفت هذه الدراسة تحليل كيف تساهم مبادئ TQM في نجاح المشاريع الرقمية في المملكة. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي (معامل ارتباط  $R = 0.823$ ) لتطبيق TQM على جودة المنتجات والخدمات الرقمية. هذه النتيجة مهمة جداً لأنها تدعم الفرضية بأن TQM هي بحد ذاتها عامل تمكين (Enabler) للتحول الرقمي، مما يبرر وضع TQM كمتغير وسيط/داعم يفسر آلية الوصول إلى الكفاءة.

3. (البلوشية وآخرون، 2020) - استخدام التكنولوجيا الرقمية وتأثيره على النماذج التجارية والعمليات: قدمت هذه الدراسة تعريفاً للتحول الرقمي بأنه يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في جميع جوانب العمل بما في ذلك العمليات والنماذج التجارية (البلوشية وآخرون، 2020).

4. تتوافق هذه النتيجة مع مبدأ مدخل العملية (Process Approach) في TQM، حيث لا يمكن تحقيق الجودة دون إعادة هندسة العمليات بدلاً من مجرد أتمتتها.

(Wahi & Berényi ، 2024) - دور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم واستدامته - دراسة حالة في جامعة واسط: ركزت هذه الدراسة على القطاع العام (التعليم العالي) ووجدت أن متطلبات التحول الرقمي والجودة تواجه فجوات كبيرة، مما يؤكد أن النجاح لا يعتمد فقط على التكنولوجيا (Wahi & Berényi ، 2024). هذه النتيجة تتوازى مع التحديات التي واجهت TQM في مؤسسات

التعليم العالي السعودية سابقاً (ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة) .

## 5.2 الدراسات العالمية والمفاهيمية التي تناولت الأطر النظرية

1. - (Wahi & Berényi, 2023) عناصر إدارة الجودة الشاملة اللينة للتحويل الرقمي في القطاع العام: تُعد هذه الدراسة مرجعاً حاسماً، حيث حددت العناصر الخمسة اللينة لـ TQM القيادة، التدريب، الإشراك، التركيز على المواطن، التحسين المستمر) كعوامل تؤثر إيجاباً على مبادرات الرقمنة في المؤسسات العامة. وتشدد الدراسة على أن النجاح يتطلب استخداماً فعالاً للعوامل البشرية. توفر هذه الدراسة الأساس لاختبار فرضياتنا المتعلقة بالمتطلبات السلوكية للتحويل الرقمي في المؤسسات السعودية.
2. - (Guerra et al, 2023) أثر التحويل الرقمي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة: أشارت هذه الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يؤدي إلى تحسين نظم العمل عالية الأداء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة. وتؤكد الدراسة على أهمية المتطلبات البشرية (مثل المهارات والقدرات المختلفة) التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية من أجل اللحاق بركب التطور والتنمية المستدامة. (Guerra et al, 2023)
3. - (Höchtel et al., 2016) البيانات الكبيرة في دورة السياسة العامة وصنع القرار: ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تحسين كفاءة الحكومات وشفافيتها، ودعم صنع القرار القائم على الأدلة. (Höchtel et al., 2016) تدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الحالية حول دور التحويل الرقمي في تعزيز مبدأ "صنع القرار القائم على الأدلة" في إطار TQM، مما يرفع من دقة وفعالية الأداء الحكومي.
4. (Wahi & Berényi, 2025) - القدرات الديناميكية وثقافة البيانات للتحويل الرقمي في المؤسسات: أكدت هذه الدراسات على أن النضج الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تطوير القدرات الديناميكية. (Sensing, Seizing) هذا يفسر لماذا تحتاج المؤسسات إلى TQM (كقدرة تغيير) لتحويل فرص البيانات الجديدة إلى منافع استراتيجية.
5. - (Tena, Llusar, & Puig, 2001) قياس العلاقة بين TQM والميزة التنافسية المستدامة (من منظور RBV): أثبتت هذه الدراسة أن TQM يمكن أن تخلق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، وذلك بتفعيل الموارد التنظيمية المميزة. هذا يرسخ الأساس النظري بأن TQM ترتبط بتحقيق كفاءة مستدامة، مما يدعم استخدام نظرية الموارد (RBV) كأساس لـ DCV في تحليل المتغير التابع الكفاءة.

6. - (Bryson et al., 2007) استخدام نظرية الموارد والكفاءات المميزة في المؤسسات العامة : شرعت هذه الدراسة استخدام الأطر الاستراتيجية مثل RBV المستمدة من القطاع الخاص في سياق المؤسسات العامة، مؤكدة أن هذه النظريات يمكن أن تكون حلاً للاضطرابات البيئية التي تواجهها المنظمات الحكومية. (Bryson et al., 2007) هذا يبرر تطبيق DCV في تحليل كفاءة المؤسسات السعودية.

### 5.3 مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتوضيح ما ستقدمه الدراسة الحالية

أظهرت مراجعة الأدبيات وجود علاقة قوية ومتبادلة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة. فمن جهة، يوفر التحول الرقمي الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق TQM كالأتمتة وتحليل البيانات). ومن جهة أخرى، توفر TQM الإطار الثقافي والإجرائي لضمان أن هذه الأدوات التقنية تخدم هدف الجودة والكفاءة. (Mohanad, 2024; Wahi & Berényi, 2023)

#### الفجوة البحثية :

تكمن الفجوة الرئيسية في أن معظم الدراسات السابقة لم تقدم إطاراً نظرياً متكافئاً (مثل DCV) يفسر الديناميكية والقدرة على التكيف في هذا السياق، وخاصة في البيئة الحكومية السعودية التي تشهد تسارعاً غير مسبوق في التحول. كما أن التركيز غالباً ما كان منصّباً على إما الجوانب المادية للتحول الرقمي أو المبادئ التقليدية للجودة، دون التعمق في كيفية تأثير الأتمتة والذكاء الاصطناعي بشكل مباشر على العناصر اللينة والضرورية لـ TQM كالقيادة الملتزمة وإشراك الموظفين.

#### الإضافة العلمية للدراسة الحالية :

تساهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال تقديم مساهمة علمية ثلاثية الأبعاد:

1. التكامل النظري عبر DCV: استخدام نظرية القدرات الديناميكية لتفسير كيفية تحويل المؤسسات الحكومية السعودية لمواردها الرقمية (DT) إلى قدرات مؤسسية (TQM) تضمن الكفاءة المستدامة (كفاءة تشغيلية ومخرجات تميز).
2. التركيز على الآلية الوسيطة: تحليل إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط يوضح كيف يؤثر التحول الرقمي بشكل غير مباشر على الكفاءة. حيث إن التحول الرقمي يخلق القدرة على "صنع القرار القائم على البيانات"، بينما TQM هي الفلسفة التي تضمن استخدامه لـ "تحسين المستمر".
3. التركيز على السياق السعودي المتفرد: ربط النتائج مباشرة بالاحتياجات الاستراتيجية والأرقام الرسمية المعلنة في المملكة (نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية لهيئة الحكومة الرقمية)، مما يجعل النتائج ذات أهمية تطبيقية عالية وموجهة لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي المحددة محلياً.

يوضح الإطار النظري للدراسة، المستند إلى نظرية القدرات الديناميكية، (DCV) آلية التأثير المباشر وغير المباشر للتحويل الرقمي على كفاءة المؤسسات العامة من خلال دعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 6.1 النموذج المقترح (Conceptual Model)

يتمثل النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقات المتبادلة في الهيكل التالي:

- المتغير المستقل: التحويل الرقمي: (DT) يشمل الأبعاد التقنية والهيكلية للرقمنة، مثل: الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، البنية التحتية، وإدارة البيانات الضخمة. هذه الأبعاد تمثل الموارد والمحفزات الجديدة التي يجب على المؤسسة تكييفها.
- المتغير الوسيط/الداعم: إدارة الجودة الشاملة: (TQM) يمثل مجموعة القدرات الديناميكية (DCV) التي تسمح للمؤسسة بإعادة تشكيل مواردها الرقمية. وتشمل العناصر اللينة لـ TQM: الالتزام القيادي، التركيز على المواطن الرقمي، إشراك الموظفين والتدريب، التحسين المستمر، وصنع القرار القائم على الأدلة.
- المتغير التابع: كفاءة المؤسسات العامة: (PE) يمثل النتائج المرجوة والمقاسة، ويشمل: الكفاءة التشغيلية (معدل الإنتاجية، خفض التكاليف)، والتميز المؤسسي (إدارة الأداء، استمرارية الأعمال)

### 6.2 شرح الآلية السببية عبر القدرات الديناميكية

تبدأ الآلية بالاعتراف بأن التحويل الرقمي يوفر للمؤسسات السعودية إمكانيات غير مسبقة (موارد RBV جديدة). لكن استغلال هذه الموارد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتوجيه هذه التقنيات نحو الجودة، وهو دور TQM.

1. التأثير على الإحساس (Sensing) عبر TQM: التحويل الرقمي يمنح المؤسسة قدرات متقدمة على جمع البيانات وتحليلها (Big Data Analytics). هذا يدعم مبدأ "الإحساس بالفرص والتهديدات (Sensing) في TQM. DCV. تضمن أن هذا الإحساس يوجه مباشرة نحو مبدأ "التركيز على العميل الرقمي"، مما يعزز قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين بدقة.

2. التأثير على الاغتنام (Seizing) عبر TQM: القيادة الملتزمة في TQM كأحد العناصر اللينة) هي المسؤولة عن "اغتنام" الفرص الرقمية، أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والمناسبة القائمة على تلك البيانات. هذا يضمن أن الأتمتة والذكاء الاصطناعي يتم توجيههما نحو 235 هدفاً استراتيجياً محدداً ، بدلاً من التطبيق العشوائي للتقنية.

3. التأثير على إعادة التشكيل (Transforming) عبر TQM: لكي تكون الكفاءة المتحققة مستدامة، يجب على المؤسسة "إعادة تشكيل" بنيتها الثقافية والبشرية، TQM. من خلال مبادئها الخاصة بـ "إشراك الموظفين" و "التدريب والتعليم" ، هي الآلية التي تضمن أن الموارد البشرية تكتسب المهارات اللازمة وتشارك في عملية التحول. هذا التشكيل الهيكلي يضمن أن الكفاءة التشغيلية (المتثلة في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف) تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، مما يصعب على المؤسسات الأخرى محاكاة هذا الأداء بسهولة.

وبالتالي، يعمل التحول الرقمي كالمحفز، وتعمل إدارة الجودة الشاملة كالإطار الحاكم والوسيط الذي يوجه هذا التحول لإنتاج كفاءة مؤسسية مستدامة، بما يتفق مع نموذج التميز الحكومي في المملكة.

ملخص تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والجودة الشاملة في الفترة (2015-2025)

| الباحث-سنة النشر      | هدف الدراسة ومجالها                                                | المنهجية/الموقع           | النتيجة الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي والجودة                                                    | الصلة بالدراسة الحالية                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Wahi & Berényi (2023) | تحديد عناصر TQM اللينة اللازمة لدفع التحول الرقمي في القطاع العام. | تحليل الأدبيات (استنتاجي) | العناصر اللينة الخمسة لـ TQM القيادة، التدريب، الإشراك، المواطن، التحسين) تؤثر إيجاباً على الرقمنة. | يركز على العنصر البشري والثقافة في TQM كعنصر حاسم لنجاح DT.   |
| Mohanad (2024)        | دراسة أثر تطبيق TQM على نجاح المشاريع الرقمية في السعودية.         | وصفي تحليلي (استبيان)     | أثر إيجابي قوي لتطبيق TQM على جودة المنتجات الرقمية (R = 0.823).                                    | يدعم العلاقة التبادلية في السياق السعودي ويؤكد دور TQM كداعم. |

|                       |                                                                                              |                                                    |                                                                                                       |                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Guerra et al (2023)   | أثر التحول الرقمي<br>كمتغير وسيط بين<br>نظم العمل عالية<br>الأداء وجودة الخدمة.              | دراسة<br>ميدانية<br>(جامعة<br>بورسعيد)             | التحول الرقمي يعزز<br>نظم العمل عالية<br>الأداء، مما يحسن<br>جودة الخدمة.                             | يدعم دور DT في<br>تعزيز الأبعاد الهيكلية<br>والبشرية للجودة<br>(Transforming). |
| Wahi & Berényi (2023) | أثر التحول الرقمي<br>على جودة الخدمات<br>في وزارة الداخلية<br>السعودية.                      | دراسة<br>تطبيقية<br>(القطاع<br>الحكومي<br>السعودي) | تأكيد الأهمية المتزايدة<br>للتحول الرقمي في<br>رفع جودة الخدمات<br>الحكومية.                          | يعزز الأهمية التطبيقية<br>في السياق المحلي<br>ويربط DT<br>بالمخرجات.           |
| Wahi & Berényi (2025) | دور القدرات<br>الديناميكية وثقافة<br>البيانات في تحقيق<br>النضج الرقمي<br>والميزة التنافسية. | دراسة<br>نظرية<br>وتطبيقية                         | القدرات الديناميكية<br>(الإحساس، الاغتنام)<br>ضرورية لتحقيق<br>النضج الرقمي<br>والفوائد الاستراتيجية. | يبرر استخدام DCV<br>كإطار نظري حاكم<br>لتفسير الكفاءة<br>المستدامة.            |
| Tena et al. (2001)    | قياس علاقة TQM<br>والميزة التنافسية<br>المستدامة (من<br>منظور RBV).                          | دراسة<br>مفاهيمية/م<br>سحية                        | TQM تخلق ميزة<br>تنافسية من خلال<br>تفعيل الموارد<br>التنظيمية غير القابلة<br>للتقليد.                | يؤسس العلاقة بين<br>TQM والكفاءة<br>المستدامة كهدف تابع.                       |
| Höchtel et al. (2016) | دور البيانات الكبيرة<br>في صنع السياسات<br>الحكومية القائمة على<br>الأدلة.                   | تحليل<br>الأدبيات<br>(سياسات<br>عامة)              | البيانات الكبيرة تحسن<br>الكفاءة والشفافية<br>وتدعم اتخاذ القرار.                                     | يربط DT مباشرة<br>بمبدأ صنع القرار القائم<br>على الأدلة في TQM<br>(Sensing).   |
| Wahi & Berényi (2024) | دور التحول الرقمي<br>في تحسين جودة<br>التعليم واستدامته.                                     | دراسة حالة<br>(جامعة<br>واسط)                      | التحول الرقمي يواجه<br>فجوات في تطبيق<br>متطلبات الجودة                                               | يسلط الضوء على<br>التحديات الثقافية                                            |

|                        |                                                                  |                                         |                                                                                            |                                                                    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                  |                                         | (50% فجوة)، مما يؤكد الحاجة للعناصر اللينة.                                                | المشاركة في المؤسسات العامة.                                       |
| Bryson et al. (2007)   | تطبيق نظرية الموارد والكفاءات المميزة في المؤسسات العامة.        | مراجعة أدبيات الإدارة العامة)           | يمكن تطبيق الأطر الاستراتيجية الموجهة للقطاع الخاص (RBV) في المؤسسات العامة لتعزيز الأداء. | يدعم الأسس النظرية لتحليل كفاءة القطاع العام استناداً إلى الموارد. |
| البلوشية وآخرون (2020) | التحول الرقمي كأداة لتغيير النماذج التجارية والعمليات التشغيلية. | دراسة مفاهيمية وتطبيقية (القطاع المالي) | التحول الرقمي يتطلب تغييرات جذرية في العمليات والنماذج، وليس مجرد أتمتة.                   | يؤكد الحاجة إلى "مدخل العملية" في TQM لاستيعاب التحول.             |

### المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري منهجي متكامل، يجمع بين ثلاثة من أهم المنطلقات في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الحديثة. هذا الدمج ضروري لتفسير العلاقة الديناميكية بين الموارد (التحول الرقمي)، والقدرات التنظيمية (إدارة الجودة الشاملة)، والنتيجة المرجوة (الكفاءة المستدامة للمؤسسات). يركز النموذج المقترح على نظرية القدرات الديناميكية (DCV) كنظرية حاکمة، والتي بدورها تنبثق من نظرية الموارد (RBV)، في حين تمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) المنهجية التشغيلية للقدرة الديناميكية.

#### أولاً: نظرية الموارد القائمة على القدرات (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد المنطلق الأساسي لتفسير كيفية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة (Barney & Clark, 2007). في سياق المؤسسات العامة، تُترجم الميزة التنافسية إلى كفاءة مؤسسية مستدامة وتميز تشغيلي في تقديم الخدمات الحكومية.

تفترض هذه النظرية أن الميزة المستدامة تنبع من امتلاك المؤسسة لموارد وكفاءات تتسم بأربعة خصائص رئيسية (نموذج VRIO): أن تكون قيّمة (Valuable) ونادرة (Rare) وغير قابلة للتقليد (Inimitable) وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable) (Tena et al., 2001).

#### 1.1 تطبيق RBV على متغيرات الدراسة:

1. الموارد القيّمة (التحول الرقمي): (التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، ومنصات الحوسبة السحابية هي موارد قيّمة تزيد من كفاءة العمليات التشغيلية (كفاءة الأداء). إن المؤسسات التي تتبنى هذه التقنيات وتستخدمها بفعالية تتجنب التخلف عن منافسيها وتستمر في تقديم القيمة للمستهلكين.

2. جعل الموارد غير قابلة للتقليد (إدارة الجودة الشاملة): (التقنيات الرقمية بحد ذاتها قابلة للشراء والتقليد. لكن الذي يجعل هذه الموارد الرقمية فريدة وغير قابلة للتقليد بسهولة هو دمجها مع العناصر اللينة لإدارة الجودة الشاملة (Soft TQM) مثل ثقافة إشراك الموظفين، والقيادة ملتزمة بالجودة، والتدريب المستمر (Wahi & Berényi, 2023). إن هذه القدرات التنظيمية والثقافية (التي تتطلب مجهوداً غير عادي في التكوين) هي ما يجعل التحول الرقمي يترجم إلى تميز مؤسسي مستدام.

لقد أثبتت الدراسات أن TQM يمكن أن تخلق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، وذلك من خلال تفعيل الموارد التنظيمية المميزة. وعليه، تُعد TQM إحدى الكفاءات المميزة (Distinctive Competencies) التي تسمح للمؤسسات العامة باستغلال مواردها الرقمية لتحسين أدائها وكفاءتها (Bryson et al., 2007).

#### ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View - DCV)

على الرغم من أهمية نظرية الموارد (RBV)، فإنها تواجه قصوراً في تفسير النجاح في البيئات شديدة الاضطراب والتغير السريع. ونظراً لأن التحول الرقمي يمثل "اضطراباً بيئياً" مستمراً، كان لابد من اعتماد نظرية القدرات الديناميكية (DCV) كإطار حاكم. تُعرف DCV بأنها قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل وتوجيه مواردها الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات البيئية العاصفة. وفي سياق الدراسة، تفسر DCV كيف يمكن للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030، أن تحول إمكانات التحول الرقمي إلى كفاءات مؤسسية دائمة.

## 2.1 الأبعاد الثلاثة للقدرات الديناميكية ودور: TQM

تتكون القدرات الديناميكية من ثلاثة أبعاد رئيسية، تلعب TQM دوراً محورياً في تفعيلها:

| تفعيل الدور عبر TQM والتحول الرقمي                                                                                                                                                                                                             | التعريف                                                                                                           | البعد في DCV                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <p><b>TQM</b> التركيز على العميل وصنع القرار القائم على الأدلة: (يتم الإحساس عبر استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) والذكاء الاصطناعي لفهم التفاعل مع الخدمات. هذا يوفر رؤى دقيقة لتحسين السياسات والخدمات.</p>              | <p>القدرة على استشعار وتحديد الفرص والتهديدات الجديدة في البيئة (التقنية، توقعات المواطنين)</p>                   | <p>الإحساس بالفرص والتهديدات<br/>(Sensing)</p> |
| <p><b>TQM</b> القيادة والالتزام: (القيادة الملتزمة بالجودة والتحول هي التي تستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Propensity to make timely decisions) إلى تقارير الأداء الرقمي ، مما يضمن مواءمة التحول الرقمي مع 235 هدفاً استراتيجياً.</p> | <p>القدرة على تطوير استراتيجيات واضحة واتخاذ القرارات السريعة والموجهة نحو السوق (أو المستفيد) لاغتنام الفرص.</p> | <p>اغتنام الفرص<br/>(Seizing)</p>              |
| <p><b>TQM</b> التدريب وإشراك الموظفين: (تعمل مبادئ TQM على بناء القدرات البشرية (المهارات الرقمية) وتغيير ثقافة العمل (كفاءة قنوات التواصل، المشاركة في فرق العمل) ، مما يضمن استخداماً فعالاً للعوامل البشرية اللازمة للرقمنة.</p>            | <p>القدرة على تغيير قاعدة الموارد والهيكل التنظيمي والثقافة لضمان الكفاءة المستدامة.</p>                          | <p>إعادة التشكيل<br/>(Transforming)</p>        |

### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة كمنطلق (TQM Philosophy)

تُستخدم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في هذه الدراسة كفلسفة إدارية وكقدرة ديناميكية وسيطة، تضمن أن المخرجات الرقمية تتمتع بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. تُعرف TQM بأنها "إدارة شاملة" تعني أن كل شخص في المنظمة مسؤول عن تحقيق متطلبات العملاء بدقة، في ظل التزام الإدارة العليا.

#### مبادئ TQM التي يدعمها التحول الرقمي:

تركز الدراسة على المبادئ التي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة الرقمية

(Tena et al., 2001; Wahi & Berényi, 2023)

1. التركيز على العميل (المواطن الرقمي): (الجودة يحددها رضا العميل وتلبية احتياجاته. التحول الرقمي يدعم هذا من خلال روبوتات المحادثة، وتتبع الطلبات بطريقة أسرع، وتقديم تجارب مخصصة. هذا يعزز كسب ثقة جميع العملاء.
2. القيادة والالتزام: (Leadership) يتطلب التحول الرقمي قيادة تستخدم التقارير الرقمية لقياس نضج التحول وتحليل الثغرات، وتضع مستهدفات واقعية. هذا يضمن الالتزام بمعايير الجودة.
3. صنع القرار القائم على الأدلة: (Evidence-Based Decision Making) التحول الرقمي يوفر كميات هائلة من البيانات TQM. تفرض اتخاذ القرارات بناءً على تحليل هذه الحقائق. استخدام البيانات الضخمة أصبح أمراً حتمياً لتعزيز فعالية الحكومة واتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.
4. التحسين المستمر: (Continuous Improvement) يوفر التحول الرقمي أدوات لمراجعة الأداء الدوري، وتطبيق منهجيات تحسين العمليات مثل Lean و Six Sigma. هذا يضمن التدفق النظامي الذي يضمن مراقبة الخدمة في كل مرحلة.

#### رابعاً: النموذج المفاهيمي المتكامل للدراسة

يوضح النموذج المفاهيمي أدناه الآلية التي من خلالها يساهم التحول الرقمي في دعم الكفاءة عبر TQM، في إطار نظرية القدرات الديناميكية:

| المتغير التابع: كفاءة المؤسسات العامة (PE) الميزة المستدامة          | المتغير الوسيط: إدارة الجودة الشاملة (TQM) القدرة الديناميكية | المتغير المستقل: التحول الرقمي (DT) المورد                    |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| الكفاءة التشغيلية زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة Wahi & Berényi ، 2025 | الالتزام والقيادة Wahi & Berényi, 2023                        | استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات (البلوشية وآخرون ٢٠٢٠، ) |
| التميز المؤسسي وإدارة الأداء هيئة الحكومة الرقمية، 2025              | التركيز على المواطن الرقمي (Wahi & Berényi, 2023)             | الأتمتة والذكاء الاصطناعي Wahi & Berényi ، 2025               |
| إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (هيئة الحكومة الرقمية، 2025 )       | التحسين المستمر وصنع القرار القائم على الأدلة                 | إدارة وتحليل البيانات (Höchtel et al., 2016)                  |
| تحقيق الأهداف الاستراتيجية (هيئة الحكومة الرقمية ، 2025 )            | إشراك الموظفين والتدريب                                       | المهارات والقدرات الرقمية (Guerra et al, 2023)                |

## المنهجية وطرق البحث

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي الذي سيتم اعتماده للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، بما يضمن الموضوعية والموثوقية العلمية للنتائج.

### أولاً: منهجية البحث (Research Methodology)

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي: (Descriptive Analytical Approach)

1. الجانب الوصفي: سيتم استخدام هذا الجانب لوصف الحالة الراهنة لتطبيق التحول الرقمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات عن آراء واتجاهات عينة الدراسة (Wahi & Berényi, 2025) ،
2. الجانب التحليلي: سيتم استخدام هذا الجانب لتحليل واختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وتحديد الأثر المباشر للتحول الرقمي على TQM، والأثر غير المباشر (الوسيط) لـ TQM على كفاءة المؤسسات العامة، وذلك عبر استخدام النماذج الإحصائية المتقدمة.

### ثانياً: تصميم البحث ونوع البيانات (Research Design)

تعتبر الدراسة من الأبحاث الكمية (Quantitative Research) وتعتمد على تصميم المسح المقطعي (Cross-Sectional Survey Design). يتميز هذا التصميم بجمع البيانات من عينة الدراسة في نقطة زمنية محددة ، بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة تأثير بين المتغيرات.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

#### 3.1 مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات والمديرين التنفيذيين والإشرافيين الذين يعملون في المؤسسات العامة السعودية المشمولة بجهود التحول الرقمي وتطبيق معايير الأداء الحكومي والتميز المؤسسي.

- الحدود المكانية: سيتم التركيز على المؤسسات الحكومية في القطاعات الثمانية الرئيسية التي خضعت لتحليل استراتيجيات التحول الرقمي من قبل هيئة الحكومة الرقمية.
- الحدود البشرية: يشمل مجتمع الدراسة موظفي المستوى الإشرافي فما فوق، والذين يمتلكون المعرفة المباشرة بعمليات التحول الرقمي، وإدارة الجودة، وقياس الأداء المؤسسي.

### 3.2 عينة الدراسة (Sample)

سيتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الكلي باستخدام العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل متوازن للقطاعات الحكومية المختلفة (مثل الخدمات، البنية التحتية، التعليم، الرعاية الصحية... إلخ)، استناداً إلى الأبعاد التي اعتمدت في تحليل الـ 31 استراتيجية تحول رقمي التي شملتها الدراسة التحليلية لهيئة الحكومة الرقمية.

- تحديد حجم العينة: يتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام الجداول الإحصائية (مثل جدول كريجسي ومورجان) أو بناءً على معادلات تتضمن مستوى الثقة (95%) وهامش الخطأ المسموح به (5%)، لضمان القوة الإحصائية (Statistical Power) اللازمة لاختبار الفرضيات المعقدة والانحدار المتعدد.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات

تُعد أداة جمع البيانات هي الاستبيان (Questionnaire) الذي سيتم تطويره بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة الحديثة (2015-2025). يتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام رئيسية:

#### 4.1 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل متغيرات مثل: المسمى الوظيفي، الخبرة في القطاع العام، الخبرة في العمل المرتبط بالتحول الرقمي أو الجودة، والمستوى التعليمي.

#### 4.2 الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل: التحول الرقمي (DT)

يتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الرئيسية المستخلصة من الأدبيات التي تخدم: TQM

1. استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات (تطبيقات الهواتف الذكية، التجارة الإلكترونية)
2. أتمتة العمليات والمهام المعقدة (باستخدام الذكاء الاصطناعي وروبوتات المحادثة)
3. إدارة وتحليل البيانات (استخدام البيانات الضخمة في اتخاذ القرارات)

### 4.3 الجزء الثالث: قياس المتغير الوسيط: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يركز القياس على العناصر اللينة (Soft TQM) التي تتأثر بالرقمنة، وفقاً لنموذج (Wahi & Berényi, 2023) ومبادئ TQM الثابتة:

1. التزام وقيادة الإدارة العليا بالجودة الرقمية. (Top Management Commitment)
2. إشراك الموظفين وتزويدهم بالتدريب اللازم على التقنيات الرقمية ومفاهيم الجودة (Employee Involvement)
3. التحسين المستمر وصنع القرار القائم على الأدلة & (Continuous Improvement & Evidence-Based Decision Making).
4. التركيز على المواطن الرقمي. (Citizen Focus)

### 4.4 الجزء الرابع: قياس المتغير التابع: كفاءة المؤسسات العامة (PE)

يتم القياس بناءً على مؤشرات التميز المؤسسي والكفاءة التشغيلية المعتمدة في المملكة:

1. الكفاءة التشغيلية (معدل الإنتاجية، خفض تكلفة الوحدة).
2. إدارة الأداء والمخاطر واستمرارية الأعمال (Performance Management and Business Continuity).
3. المخرجات المالية (الأداء مقابل الموازنة، العائد على الاستثمار)

### 4.5 مقياس القياس (Measurement Scale)

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) للرد على جميع فقرات الاستبيان، حيث تتراوح درجات القياس بين (1) "غير موافق بشدة" و (5) "موافق بشدة".

## خامساً: إجراءات التحقق من الصدق والثبات (Validity and Reliability)

لضمان جودة الأداة، سيتم اتباع الإجراءات التالية:

1. الصدق الظاهري: (Face Validity) عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين (من الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة العامة والتحول الرقمي والجودة) للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للمحتوى العلمي (Wahi & Berényi ، 2025).
2. صدق البناء: (Construct Validity) يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من أن الفقرات تقيس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وأن البنية النظرية للنموذج المقترح متطابقة مع البيانات المجمعة.
3. الثبات: (Reliability) يتم قياس الثبات الداخلي لفقرات كل بُعد باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يجب أن يتجاوز معامل الثبات (0.70) لضمان أن الاستجابات ثابتة وموثوقة.

## سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية (Statistical Analysis Methods)

سيتم استخدام حزم البرامج الإحصائية المتقدمة (مثل SPSS و/أو AMOS) لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات:

1. الإحصاء الوصفي: استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وحالة تطبيق المتغيرات.
2. اختبار الفرضيات الرئيسية:
  - تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المباشر لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
  - نمذجة المعادلة الهيكلية: (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر وسيط (Mediating Effect) لإدارة الجودة الشاملة بين التحول الرقمي وكفاءة المؤسسات العامة (Wahi & Berényi ، 2024). تعتبر SEM هي الأداة الأقوى لاختبار النماذج المعقدة التي تتضمن متغيرات وسيطة.

3. اختبارات إحصائية أخرى: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار التباين، اختبار T، وتحليل التباين (ANOVA) حسب الحاجة.

## حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية لضمان التركيز والعمق في التحليل والنتائج:

### أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تتخصص الدراسة في تحليل الأثر السببي والتكاملي بين المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي (كالمتميز المستقل)، إدارة الجودة الشاملة (كالمتميز الوسيط)، وتحسين كفاءة المؤسسات العامة (كالمتميز التابع). يقتصر الإطار النظري على تبني نظرية القدرات الديناميكية (DCV) لتفسير العلاقة، والتركيز على العناصر اللينة لـ TQM التي تدعم الرقمنة.

### ثانياً: الحدود البشرية والمكانية (Human and Spatial Scope)

1. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على آراء وتقييمات عينة مختارة من الكوادر الإدارية والإشرافية والتنفيذية في المؤسسات الحكومية، الذين لديهم معرفة مباشرة بمبادرات التحول الرقمي وتطبيق معايير الجودة والأداء.
2. الحدود المكانية (الجغرافية): تقتصر الدراسة على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ضمن إطار جهود الدولة لتحقيق رؤية 2030، وتحديدًا تلك التي تقع ضمن نطاق مراجعة وتقييم استراتيجيات التحول الرقمي من قبل هيئة الحكومة الرقمية (DGA).

### ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

1. زمن تطبيق الدراسة: يتم إجراء الدراسة وجمع بياناتها الميدانية في الفترة ما بين 2025/2026.
2. الإطار الزمني للدراسات السابقة: تقتصر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة على الفترة الزمنية ما بين 2015-2025 لضمان حداثة المعلومات وتوافقها مع الموجة الحالية للتحول الرقمي في القطاع العام.

## المراجع (References)

1. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature, <https://www.management-poland.com/Resource-based-view-in-strategic-management-of-public-organizations-a-review-of-the,157860,0,2.html>
2. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view | Request PDF - ResearchGate, [https://www.researchgate.net/publication/233592234\\_Measuring\\_the\\_relationship\\_between\\_total\\_quality\\_management\\_and\\_sustainable\\_competitive\\_advantage\\_A\\_resource-based\\_view](https://www.researchgate.net/publication/233592234_Measuring_the_relationship_between_total_quality_management_and_sustainable_competitive_advantage_A_resource-based_view)
3. التحول الرقمي: مفهومه وأهميته وفوائده للمؤسسات - مجموعة ريناد المجد, <https://www.rmg-sa.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF/>
4. AWS - "ما المقصود بالتحول الرقمي؟ - شرح "التحول الرقمي", <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>
5. نسب الكفاءة والنشاط: دورها في التقييم المؤسسي وتحسين الأداء - شركة رايتو, <https://raitotec.com/blog/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%A7%D8%B7>
6. التحول الرقمي وتأثير اعتماد التقنيات الجديدة من قبل مؤسسات التعليم العالي, <https://web.shoman.org/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9->

[%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9/%D8%A7%D9%82%D8%B1%D8%A3-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%AA/ID/4786/Learn-more-about-new-digital-technologies-before-diversifying-into-higher-education](#)

7. (PDF) Soft TQM Elements for Digital Transformation in the Public ...,  
[https://www.researchgate.net/publication/377348325\\_Soft\\_TQM\\_Elements\\_for\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/377348325_Soft_TQM_Elements_for_Digital_Transformation_in_the_Public_Sector)
8. الدليل الإرشادي لمعايير النتائج في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة,  
[https://kaqa.org.sa/ar/about\\_Award/Guidelines/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%94%D8%AC%20%D9%81%D9%8A%20%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2.pdf](https://kaqa.org.sa/ar/about_Award/Guidelines/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%94%D8%AC%20%D9%81%D9%8A%20%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2.pdf)
- 9.
10. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction - PMC - PubMed Central,  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8914696/>
11. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach - ResearchGate,  
[https://www.researchgate.net/publication/320090234\\_Aligning\\_with\\_new\\_digital\\_strategy\\_A\\_dynamic\\_capabilities\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/320090234_Aligning_with_new_digital_strategy_A_dynamic_capabilities_approach)
12. Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine - MDPI,  
<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/21>

13. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي,  
<https://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqah/9AjqaheVol5No9Y2012/3AjqaheVol5No9Y2012.pdf>
14. إدارة الجودة الشاملة ومراحلها المختلفة وأهدافها وأمثلة علي تطبيقها - دفتره,  
<https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9>
15. 8 Total Quality Management Principles You Must Know in 2025 - Edstellar, <https://www.edstellar.com/blog/total-quality-management-principles>
16. Mastering the 8 Principles of TQM (Total Quality Management) - SixSigma.us, <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/principles-of-tqm-total-quality-management/>
17. Big data-driven public health policy making: Potential for the healthcare industry - PMC - NIH,  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10558940/>
18. Big Data Analytics For Government: Applications, Advantages & Challenges | Blog,  
<https://www.infosyspublicservices.com/insights/blogs/bytes-better-policies.html>
19. إدارة الجودة ومشاريع التحول الرقمي - Mercury Training Center,  
<https://mercury-training.com/ar/pdfb/index.php?id=139061>
20. إدارة الجودة الشاملة: مفهومها ومراحلها وأهدافها ومبادئ وأنواع والمهام والمجالات - بكه للتعليم,  
<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9->

[%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA](#)

21. المملكة أثر إدارة الجودة الشاملة علل المشاري ع الرقمية ف ي العربية ا ,  
<https://vsrp.co.uk/wp-content/uploads/14-IJSR-Vol.-3-No.-8-Aug-2024-Paper13-Mr.-Mohanad.pdf>
22. .... استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية | هيئة الحكومة ,  
<https://dga.gov.sa/ar/digital-knowledge/study-of-digital-transformation-strategy>
23. نظام قياس التحول الرقمي - هيئة الحكومة الرقمية . ,  
<https://dga.gov.sa/ar/listing-services/measurement-of-digital-transformation-system>
24. في المملكة العربية السعودية تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات ا ,  
<https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>
25. نموذج التميز - جائزة الملك عبدالعزيز للجودة ,  
[https://kaqa.org.sa/Admin/media\\_center/Releases/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2\\_KAQA\\_Excellence\\_Model-2.pdf](https://kaqa.org.sa/Admin/media_center/Releases/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2_KAQA_Excellence_Model-2.pdf)
26. يوليو - (الثالث العدد) - (المجلد 25) 2024 - مجلة البحوث المالية والتجارية . 25 ,  
[https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_356567\\_04f5c19971ca67ce59da06c0fca5d3d6.pdf](https://jsst.journals.ekb.eg/article_356567_04f5c19971ca67ce59da06c0fca5d3d6.pdf)
27. Warith Scientific Journal دراسة حالة في جامعة واسط - دور التحول الرقمي في ,  
تحسين ج ,  
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/24/e6c9af18b536621b86b08ebcfd31b46e.pdf>
28. .... استراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية | هيئة الحكومة ,  
<https://dga.gov.sa/ar/digital-knowledge/study-of-digital-transformation-strategy>

التحول الرقمي: مفهومه وأهميته وفوائده للمؤسسات - مجموعة ريناد المجد 29.

<https://www.rmg-sa.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF/>

إدارة الجودة الشاملة ومراحلها المختلفة وأهدافها وأمثلة علي تطبيقها - دفتر 30.

<https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9>

في المملكة العربية السعودية تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات ا 31.

<https://usrij.com/wp-content/uploads/2024/08/abdullah.nasser600@gmail.pdf>

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 32.

<https://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqahе/9AjqaheVol5No9Y2012/3AjqaheVol5No9Y2012.pdf>

نسب الكفاءة والنشاط: دورها في التقييم المؤسسي وتحسين الأداء - شركة رايتو 33.

<https://raitotec.com/blog/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%A7%D8%B7>

(PDF) Soft TQM Elements for Digital Transformation in the Public ..., 34.

[https://www.researchgate.net/publication/377348325\\_Soft\\_TQM\\_Elements\\_for\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/377348325_Soft_TQM_Elements_for_Digital_Transformation_in_the_Public_Sector)

AWS - "ما المقصود بالتحول الرقمي؟" - شرح "التحول الرقمي 35.

<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>

المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة 36. <https://www.adaa.gov.sa/>

37. يوليو – الثالث العدد) – المجلد ( 25 2024 - مجلة البحوث المالية والتجارية .  
[https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_356567\\_04f5c19971ca67ce59da06c0fca5d3d6.pdf](https://jsst.journals.ekb.eg/article_356567_04f5c19971ca67ce59da06c0fca5d3d6.pdf)
38. المملكة أثر إدارة الجودة الشاملة علل المشاري ع الرقمية ف ي العربية ا ,  
<https://vsrp.co.uk/wp-content/uploads/14-IJSR-Vol.-3-No.-8-Aug-2024-Paper13-Mr.-Mohanad.pdf>
39. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach - ResearchGate,  
[https://www.researchgate.net/publication/320090234\\_Aligning\\_with\\_new\\_digital\\_strategy\\_A\\_dynamic\\_capabilities\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/320090234_Aligning_with_new_digital_strategy_A_dynamic_capabilities_approach)
40. Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view | Request PDF - ResearchGate,  
[https://www.researchgate.net/publication/233592234\\_Measuring\\_the\\_relationship\\_between\\_total\\_quality\\_management\\_and\\_sustainable\\_competitive\\_advantage\\_A\\_resource-based\\_view](https://www.researchgate.net/publication/233592234_Measuring_the_relationship_between_total_quality_management_and_sustainable_competitive_advantage_A_resource-based_view)
41. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature, <https://www.management-poland.com/Resource-based-view-in-strategic-management-of-public-organizations-a-review-of-the,157860,0,2.html>
42. Mastering the 8 Principles of TQM (Total Quality Management) - SixSigma.us, <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/principles-of-tqm-total-quality-management/> 16. Big data-driven public health policy making: Potential for the healthcare industry - PMC - NIH,  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10558940/>
43. الدليل الإرشادي لمعايير النتائج في نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة .  
[https://kaqa.org.sa/ar/about\\_Award/Guidelines/\\_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84](https://kaqa.org.sa/ar/about_Award/Guidelines/_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84)

[%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%94%D8%AC%20%D9%81%D9%8A%20%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2.pdf](#)

44. نموذج التميز - جائزة الملك عبدالعزيز للجودة.

[https://kaqa.org.sa/Admin/media\\_center/Releases/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2\\_KAQA\\_Excellence\\_Model-2.pdf](https://kaqa.org.sa/Admin/media_center/Releases/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2_KAQA_Excellence_Model-2.pdf)

45. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction - PMC - PubMed Central,

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8914696/>

46. digital transformation in the public administrations - arXiv,

<https://arxiv.org/pdf/2305.05551>

47. Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine - MDPI,

<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/21>

48. 8 Total Quality Management Principles You Must Know in 2025 -

Edstellar, <https://www.edstellar.com/blog/total-quality-management-principles>

إدارة الجودة الشاملة: مفهومها ومراحلها وأهدافها ومبادئ وأنواع والمهام 23. بكة للتعليم والمجالات - <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA>

[center/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA](#)

[%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA](#)

[%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA](#)

[%D9%84%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA](#)

[8%AA](#)

49. نظام قياس التحول الرقمي - هيئة الحكومة الرقمية <https://dga.gov.sa/ar/listing-services/measurement-of-digital-transformation-system>

[https://dga.gov.sa/ar/listing-services/measurement-of-digital-transformation-system](#)

50. مؤشرات قياس الأداء: استراتيجيات فعالة لتحسين أداء المؤسسات,  
<https://shukair.net/%D9%85%D8%A4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1/>
51. التحول الرقمي وتأثير اعتماد التقنيات الجديدة من قبل مؤسسات التعليم العالي,  
<https://web.shoman.org/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9/%D8%A7%D9%82%D8%B1%D8%A3-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%AA/ID/4786/Learn-more-about-new-digital-technologies-before-diversifying-into-higher-education>
52. Big Data Analytics For Government: Applications, Advantages & Challenges | Blog,  
<https://www.infosyspublicservices.com/insights/blogs/bytes-better-policies.html>
53. أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي : دراسة تطبيقية على  
Journal of King Abdulaziz University-Economics and Administration | وزارة الداخلية السعودية  
<https://journals.kau.edu.sa/index.php/FEAJ/article/view/1686>
54. Warith Scientific Journal دراسة حالة في جامعة واسط - دور التحول الرقمي في تحسين ج  
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/24/e6c9af18b536621b86b08ebcfd31b46e.pdf>
55. التخطيط للتحول الرقمي : مفتاح رؤية 2030 - مجموعة ريناد المجد  
<https://www.rmg-sa.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A->

[%D9%85%D9%81%D8%AA%D8%A7%D8%AD-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-2030/](#)

56. تأثير التحول الرقمي في جودة المراجعة الداخلية,

[https://www.dg.gov.om/files/studies\\_and\\_research/digital\\_transformation/%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AC%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9.pdf](#)

57. Mercury Training Center, إدارة الجودة ومشاريع التحول الرقمي.

[https://mercury-training.com/ar/pdfb/index.php?id=139061](#)