



جامعة ميدأوشن
دكتوراه الإدارة

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي للقطاعات الحكومية دراسة ميدانية على أمانة محافظة جدة

رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه الإدارة

إعداد

عبد الله أحمد الرقيبة

إشراف

د.

2025 / 1446



فهرس المحتويات

ج	- قائمة المحتويات
١	- الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة وأبعادها
٢	- المقدمة
٣	- مشكلة الدراسة
٤	- تساؤلات الدراسة
٤	- أهمية الدراسة
٦	- أهداف الدراسة
٦	- فرضيات الدراسة
٧	- نموذج الدراسة
٨	- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
٢٠	- الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
٢١	- أولاً: الإطار النظري
٢١	- المبحث الأول: التحوّل الرقعي وأبعاده
٣٠	- المبحث الثاني: التميز المؤسسي
٣٨	- المبحث الثالث: أثر التحوّل الرقعي على التميز المؤسسي في القطاعات الحكومية
٤٣	- ثانياً: الدراسات السابقة
٤٨	- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
٤٩	- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٥٠	- منهج الدراسة
٥٠	- مجتمع وعينة الدراسة
٥١	- حدود الدراسة
٥١	- وسائل جمع بيانات الدراسة
	- المعالجات والأساليب الإحصائية
	- الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
	- الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول: التحوّل الرقمي وأبعاده
- المبحث الثاني: التميّز المؤسسي
- المبحث الثالث: أثر التحوّل الرقمي على التميّز المؤسسي في القطاعات

الحكومية

• ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المبحث الأول

التحوّل الرقمي وأبعاده

يشكل التحوّل الرقمي في السياق المؤسسي تحولاً جوهرياً في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، إذ لم يعد يقتصر على رقمنة العمليات؛ بل أصبح مرتبطاً بإعادة صياغة نماذج الأعمال، والابتكار في تقديم الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية بشكل شامل. ويُعدّ هذا المفهوم من أكثر المفاهيم تطوراً وديناميكيةً في الفكر الإداري الحديث، حيث تتقاطع فيه التخصصات التقنية والتنظيمية والاستراتيجية.

التحوّل الرقمي المفهوم والنشأة

مفهوم التحوّل الرقمي

ويُعدّ التحوّل الرقمي أحد أبرز المفاهيم الحديثة في الإدارة والتنمية المؤسسية، ويشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل، لإحداث تغيير جوهري في كيفية تقديم الخدمات، وتنفيذ العمليات، وتحقيق القيمة للمستفيدين، وقد تنوعت تعريفات الباحثين للتحوّل الرقمي بحسب منظورهم الفكري ومجال تركيزهم، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

التحوّل بوصفه عملية تقنية:

يركز هذا الاتجاه على البُعد التقني، حيث يُنظر إلى التحوّل الرقمي على أنه إدخال أدوات وتطبيقات تكنولوجية حديثة لتحسين الإجراءات. ومن أبرز من يمثل هذا الاتجاه (Westerman, Bonnet & McAfee (2014)، الذين عرفوا التحوّل الرقمي بأنه "استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تحسينات جوهريّة في أداء المؤسسة أو نطاق أعمالها"، مؤكدين على أن القيمة تأتي من التوظيف الكلي للتكنولوجيا وليس من التكنولوجيا ذاتها. (Westerman et al., 2014)

التحول الرقمي بوصفه تحولاً في نموذج العمل

يُبرز هذا التوجه التحول الرقمي باعتباره إعادة صياغة استراتيجية للأنشطة والنماذج التشغيلية بناءً على ما تتيحه الأدوات الرقمية من فرص جديدة. يرى (Bharadwaj et al. (2013 أن التحول الرقمي يمثل "استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعادة ابتكار نماذج العمل باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز القيمة والتنافسية". (ص23) كما يرى (Henriette et al. (2016 أن التحول الرقمي هو "عملية تحويل كاملة تؤثر في الهياكل التنظيمية والثقافة ونماذج الأعمال"، مما يعني أن التحول يمتد إلى الجوهر التنظيمي للمؤسسة وليس مجرد واجهة خارجية. (ص15)

التحول الرقمي بوصفه تحولاً ثقافياً واستراتيجياً

يعالج هذا الاتجاه البعد الثقافي والمؤسسي في التحول، مشيراً إلى أن نجاحه مرهون بقدرة المؤسسة على التكيف والتعلم المستمر. يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير تمثل أساساً لهذا التحول. وقد أبرز (Kane et al. (2015 أن التحول الرقمي هو "القدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة عبر دمج التكنولوجيا في كافة مكونات المؤسسة". (ص٣٤)، أما (Fitzgerald et al., 2013) يرى أنه: "تحول استراتيجي في نموذج الأعمال يستند إلى إمكانيات التقنية الرقمية ويهدف إلى خلق قيمة جديدة للعملاء والمؤسسة". (ص21)، ووفقاً لـ (Vial, 2019) فإن التحول الرقمي هو "عملية تتمحور حول التغيير التنظيمي المدفوع بالتقنية، وتتضمن إعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات، وتحقيق نتائج محسنة من خلال الابتكار الرقمي". (ص31) من خلال تحليل الاتجاهات السابقة، وعرض بعض التعريفات والمفهوم، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي هو عملية متعددة الأبعاد تشمل:

- بُعداً تقنياً: يعتمد على تبني أدوات وتقنيات رقمية.
- بُعداً تنظيمياً: يشمل إعادة تصميم العمليات والهياكل.
- بُعداً ثقافياً: يتعلق بتغيير ذهنية العاملين وتوجهات القيادة.
- بُعداً استراتيجياً: يتمثل في توافق التحول مع الأهداف والرؤية المؤسسية.

وهذا ما يجعل التحوّل الرقمي في السياق الحكومي تحدياً مضاعفاً، نظراً لطبيعة البيروقراطية التقليدية، والحاجة إلى تهيئة البنية التحتية والبشرية معاً.

نشأة التحوّل الرقمي وتطوره

بدأ مفهوم التحوّل الرقمي بالظهور في أوائل الألفية الثالثة، متأثراً بتطور الإنترنت والتقنيات الذكية، لكنه تبلور كنهج استراتيجي منذ عام ٢٠١٠، خصوصاً في القطاع الحكومي، مع تطور الحوكمة الإلكترونية، والسحابة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

في المملكة العربية السعودية، تم إطلاق برنامج التحوّل الرقمي الوطني (NTP) كجزء من رؤية ٢٠٣٠، ويهدف إلى رقمنة الخدمات، تعزيز الكفاءة الحكومية، وتمكين الاقتصاد الرقمي.

أهمية التحوّل الرقمي (المزمومي والشمراني، ٢٠٢٢)

- التحوّل الرقمي اليوم يُعتبر ضرورة استراتيجية للمنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، لما له من تأثير مباشر في رفع الكفاءة وتحقيق القيمة، وتتمثل أهميته في عدة جوانب أهمها:
- تحسين الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة العمليات وتقليل الهدر.
 - تعزيز تجربة العملاء عبر تقديم خدمات مرنة وسريعة وشخصية.
 - تطوير نماذج الأعمال وتحقيق الابتكار.
 - زيادة القدرة على اتخاذ القرار من خلال تحليلات البيانات الضخمة.
 - تحقيق الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي.
 - دعم استدامة الأعمال في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

وقد أكدت الدراسات (Kane et al., 2015) أن المؤسسات التي تتبنى التحوّل الرقمي تسجّل معدلات نمو أعلى بنسبة ٢٦٪ في الإيرادات مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبقه.

أهمية التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية

تمثل أهمية التحوّل الرقمي في القطاع العام عنصراً محورياً في استراتيجيات تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الاستجابة لاحتياجات المواطنين. وقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على التحوّل الرقمي بوصفه "ركيزة أساسية نحو بناء حكومة رقمية ذكية وفعالة". وتبرز الأهمية من خلال الآتي: (World Bank, 2020).

١. تحقيق الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة الإجراءات وتبسيط سير العمل، وتقليل الهدر والازدواجية في المهام.
 ٢. تحسين جودة الخدمات العامة: إذ يمكن للتحوّل الرقمي تقديم خدمات مرنة ومخصصة تتجاوز القيود الزمنية والمكانية.
 ٣. تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال رقمنة البيانات وتوثيق العمليات، مما يرفع من كفاءة الحوكمة.
 ٤. تمكين البيانات لاتخاذ القرار: حيث تتيح الأنظمة الرقمية تحليلاً فورياً وعميقاً للبيانات يدعم صنع القرار.
 ٥. رفع كفاءة الإنفاق: بتحقيق ترشيد للموارد المالية والإدارية.
- ويشير تقرير البنك الدولي (٢٠٢٠) إلى أن الرقمنة الحكومية تُسهم في تحسين تصنيف الدول في مؤشرات التنافسية الدولية، كما تُعد وسيلة لتقليل الفساد وتعزيز الشفافية

أهداف التحوّل الرقمي (Kane et al. , 2019)

تهدف مبادرات التحوّل الرقمي في المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

١. رفع مستوى كفاءة وجودة الخدمات.
٢. تعزيز تجربة المستفيد الداخلي والخارجي.
٣. تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات.
٤. تحسين الشفافية وحوكمة البيانات.
٥. تحقيق وفورات مالية وتشغيلية على المدى الطويل.
٦. تحفيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.

أهداف التحوّل الرقمي في القطاع العام

ترتبط الأهداف العامة للتحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية بتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الاستدامة، من

أبرز هذه الأهداف:

- التحوّل نحو تقديم خدمات ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي وسلوك المستخدم.
- تطوير البنية التحتية الرقمية الداعمة للتكامل بين الجهات.
- تيسير الحصول على الخدمات الحكومية عبر قنوات متعددة وسهلة الاستخدام.
- تعزيز رضا المستفيد عبر خفض الزمن والتكلفة وتحسين تجربة المستخدم.
- بناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة تشمل القيادة والموظفين.

وتنص استراتيجية الحكومة الرقمية في المملكة (٢٠٢١) على أن "التحوّل الرقمي ليس خياراً؛ بل ضرورة ملحة لتحقيق

طموحات المملكة في التحوّل الوطني والتنمية المستدامة". (ص ٤٢)

أبعاد التحوّل الرقمي (Alharthi et al., 2022; Matt, & Benlian, 2015)

لتحقيق التحوّل الرقمي بشكل فعال، لابد من تبني عدة استراتيجيات وتطبيق الأبعاد الرئيسية للتحوّل والتي

تُعد حجر الزاوية في الدراسة الحالية، من أهم أبعاد التحوّل ما يلي:

١. الهيكل التنظيمي الرقمي:

- يشير إلى مدى استعداد المؤسسة تنظيمياً لتبني الرقمنة، ويشمل:
 - تبني ثقافة التغيير
 - اللامركزية في اتخاذ القرار
 - فرق العمل متعددة التخصصات
- يتطلب إعادة هيكلة بعض الوحدات لتناسب مع العمليات الرقمية.

٢. البنية التحتية التكنولوجية

- تشمل الأنظمة، الأجهزة، الشبكات، وقواعد البيانات التي تدعم التحوّل الرقمي.
- لابد من توفير بنية تحتية قوية ومرنة، فمن دون بنية تحتية متينة، يصعب استدامة أي مبادرة رقمية.

- ضعف البنية التحتية يُعد أحد أهم معوقات التحوّل الرقمي في القطاع البلدي السعودي.

٣. الموارد البشرية الرقمية (Sebastian et al., 2017)

- التحوّل الرقمي لا ينجح من دون رأس مال بشري يمتلك المهارات الرقمية والمعرفية اللازمة.
- يشمل ذلك: التدريب، التأهيل، تغيير ثقافة الموظف، ونظم التحفيز.

٤. التخطيط الاستراتيجي الرقمي (Fitzgerald et al., 2013)

- التخطيط الرقمي هو البوصلة التي توجه المبادرات الرقمية نحو أهداف محددة وقابلة للقياس.
- يشمل: الرؤية الرقمية، خارطة الطريق، الحوكمة، مؤشرات الأداء.

تظهر الأدبيات أن التحوّل الرقمي الناجح هو نتاج تكامل بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية والتخطيطية، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق تميّزاً رقمياً ما لم تعتمد على رؤية استراتيجية، وهيكل إداري مرن، وبنية تحتية متقدمة، وموارد بشرية قادرة على الابتكار والتكيف، ويُعدّ فهم هذه الأبعاد وتحليل واقعها داخل أمانة محافظة جدة خطوة أساسية للكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه تحقيق التميّز المؤسسي.

التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي في القطاع الحكومي

- رغم الأهمية البالغة للتحوّل الرقمي، ورغم من الزخم الكبير المصاحب لخطط التحوّل الرقمي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن عدد من التحديات التي تواجه تطبيقه المؤسسات الحكومية، أبرزها:
١. مقاومة التغيير المؤسسي، وخاصة في بيئات العمل التقليدية.
 ٢. نقص المهارات الرقمية، وضعف الثقافة الرقمية بين الموظفين.
 ٣. البيروقراطية الإدارية، التي تُعيق مرونة التغيير المطلوب.
 ٤. ضعف البنية التحتية الرقمية، خاصة فيما يتعلق بالتكامل بين الأنظمة.
 ٥. محدودية التمويل والتخطيط طويل الأجل.

كما يشير تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) إلى أن النجاح في التحوّل الرقمي يعتمد

بشكل كبير على "الجاهزية المؤسسية والثقافية، أكثر من اعتماده على توفر التكنولوجيا ذاتها".

واقع التحول الرقمي في قطاع البلديات السعودي (أمانة محافظة جدة نموذجاً)

يشكل التحول الرقمي أحد المحاور الإستراتيجية التي تتبناها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، وقد حظي قطاع البلديات باهتمام خاص في هذا السياق نظراً لدوره الحيوي في تقديم الخدمات اليومية للمواطنين والمقيمين. وتُعد أمانة محافظة جدة إحدى أبرز الجهات التي انخرطت في مشاريع التحول الرقمي، سعياً لتحسين كفاءة الخدمات ورفع رضا المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي.

التحول الرقمي في قطاع البلديات: التوجه العام

أطلقت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان عدداً من المبادرات الرقمية في إطار برنامج "التحول الوطني"، كان أبرزها مشروع "بلدي" الذي يهدف إلى توحيد قنوات تقديم الخدمات البلدية إلكترونياً، وإتاحة التراخيص والتقارير والشكاوى من خلال منصة موحدة. وتأتي هذه الخطوات ضمن توجه الحكومة لتقليص الإجراءات الورقية وتحقيق مفاهيم الحكومة الرقمية. (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٢)

كما اعتمدت الوزارة استراتيجية التحول الرقمي البلدي ٢٠٢٠-٢٠٢٤، والتي تضمنت أهدافاً واضحة لتعزيز البنية الرقمية، وتفعيل التكامل بين الأنظمة، ورفع كفاءة التشغيل.

جهود أمانة محافظة جدة في التحول الرقمي (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣)

تبنّت أمانة محافظة جدة العديد من المشاريع الرقمية بهدف تحسين جودة الحياة في المدينة، وتسهيل الحصول على الخدمات البلدية. ومن أبرز هذه الجهود:

- إطلاق المنصة الرقمية لأمانة جدة، والتي تتيح أكثر من ٢٠٠ خدمة إلكترونية تتعلق بالتراخيص التجارية والفعاليات، وتراخيص البناء والتشييد، الخدمات البلدية والمرافق، الرقابة البيئية والشكاوى، التوظيف والمشتريات، الدفع الإلكتروني، والخرائط الذكية.
- أتمتة العمليات الداخلية من خلال أنظمة إدارة الوثائق، وسير المعاملات الرقمية، مما أسهم في تقليص زمن الإنجاز وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

- استخدام نظم المعلومات الجغرافية (GIS) في دعم اتخاذ القرار، خصوصاً في التخطيط العمراني ومتابعة المشاريع. وقد أظهرت تقارير الأداء الصادرة عن الأمانة تطوراً ملحوظاً في مؤشرات سرعة الاستجابة، ورضا المستفيدين، مما يعكس فاعلية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية. (أمانة محافظة جدة، ٢٠٢٣).

التحديات التي تواجه التحول الرقمي في أمانة محافظة جدة (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣)

رغم التقدم الملحوظ في رقمنة الخدمات، إلا أن أمانة محافظة جدة – كما في العديد من الجهات الحكومية – تواجه عدداً من التحديات، من أبرزها:

١. محدودية الوعي الرقمي لبعض شرائح الموظفين أو المستفيدين، مما يتطلب برامج توعوية وتدريبية مستمرة.
٢. ضعف تكامل بعض الأنظمة بين الإدارات أو مع الجهات الحكومية الأخرى، وهو ما يعوق الانسيابية الكاملة للخدمات.
٣. تفاوت مستوى البنية التحتية التقنية بين المناطق داخل محافظة جدة، مما قد يؤثر على جودة الخدمة في الأحياء الطرفية.
٤. الحاجة المستمرة لتحديث الأنظمة الرقمية بما يتواءم مع تطور التقنية العالمية واحتياجات المستخدم. وتشير الأدبيات السابقة إلى أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب قيادة رقمية فعالة، وتمويلاً مستداماً، وشراكات مع القطاع الخاص لتطوير الحلول التقنية. (Wills, et al., 2021).

أبرز إنجازات التحول الرقمي في أمانة محافظة جدة (تقرير وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ٢٠٢٣)

يمكن تلخيص أبرز الإنجازات التي حققتها الأمانة في هذا المجال كالتالي:

- تحقيق معدلات رضا مرتفعة من المستفيدين على الخدمات الرقمية، بحسب تقارير وزارة الشؤون البلدية.
- رفع كفاءة معالجة البلاغات والشكاوى إلكترونياً عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
- الحصول على جوائز وطنية في مجالات التحول الرقمي والخدمة المتميزة مثل جائزة الإنجاز للتعاملات الإلكترونية الحكومية.
- نشر ثقافة الابتكار الرقمي داخل الأمانة عبر إطلاق هاكاثونات رقمية ومبادرات داخلية لتطوير الخدمات.

يظهر مما سبق أن أمانة محافظة جدة قطعت شوطاً مهماً في مجال التحول الرقمي، من خلال تنويع خدماتها الرقمية، وتعزيز بنيتها التحتية التقنية، إلا أن التحديات المتعلقة بالتكامل الرقمي، وتطوير المهارات، وتحديث الأنظمة لا تزال قائمة. وهو ما يجعل تقييم واقع التحول الرقمي فيها ضرورة بحثية لتوجيه السياسات المستقبلية نحو تحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثاني

التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

مفهوم التميز المؤسسي:

يمثل التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل بيئات العمل المتغيرة والسعي إلى تحقيق أداء رفيع في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ويُنظر إليه على أنه مرحلة متقدمة من النضج التنظيمي، تتخطى مجرد تحقيق الأهداف إلى تجاوز توقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق الابتكار المستدام والتحسين المستمر. وقد تعددت تعريفات التميز المؤسسي وفقاً للمرجعيات الفكرية والنماذج العالمية المختلفة، نذكر منها:

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM (2020 بأنه: "القدرة المستدامة للمؤسسة على تحقيق نتائج متميزة تُرضي جميع أصحاب المصلحة المعنيين بها، من خلال القيادة الفاعلة والتوجه الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي الشامل". (EFQM, 2020 Excellence Model)

أما (Peters & Waterman (1982 رأوا التميز على أنه: "القدرة على المواءمة بين الابتكار والانضباط المؤسسي، وتحقيق التوازن بين الناس والأنظمة." (Peters & Waterman, 1982, 13)

يرى (Oakland (2003 أن التميز المؤسسي يعني: "تحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة في العمليات والنتائج، بما يؤدي إلى رضا العملاء والموظفين والمجتمع." (ص ٢٠)

كما عرّفه (Talwar (2010 بأنه: "القدرة على الاستجابة بكفاءة وفعالية للتحديات، والتفوق المستدام من خلال التحسين المستمر والابتكار المؤسسي." (ص ٣٤)، وعرفه أيضاً بأنه: "هو مستوى من الأداء تتفوق فيه المؤسسة على نظيراتها من حيث القيادة، والتخطيط، والمشاركة، والتحسين المستمر، بما ينعكس على رضا المتعاملين وولائهم." (Talwar, 2011)

ويعرّف بأنه "عملية مستمرة تسعى فيها المؤسسة إلى بناء ثقافة قائمة على التعلم والتحسين، والارتقاء بالأداء الفردي والجماعي، بهدف تحقيق نتائج طويلة الأمد لصالح جميع المعنيين". (Cameron & Quinn, 2011)

أيضاً: "يشير التميز المؤسسي إلى التوازن بين المدخلات والنتائج، بما يعزز من كفاءة الأداء وفاعليته، ويساعد المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية". (Porter & Tanner, 2012)

ووفقاً لدراسة الخالدي (٢٠١٥)، فقد تم تعريف التميز المؤسسي بأنه: "منظومة متكاملة تهدف إلى تطوير الأداء من خلال إدارة الجودة، القيادة، الابتكار، رضا العملاء، وتمكين العاملين." (ص٤٨)

وأشار (Harrington 2006) ، إلى أن التميز المؤسسي هو: "حالة من النضج التنظيمي تتمثل في تحقيق التفوق المستدام في جميع مجالات الأداء مقارنةً بالمنافسين أو المعايير المرجعية". ومن الواضح من خلال عرض التعريفات في مفهوم التميز المؤسسي، أن هناك تنوع واختلاف، إلا أن أغلبها يشترك في العناصر التالية: (Sadikoglu & Olcay, 2014)

- التركيز على النتائج والأداء كمخرج رئيسي للتميز.
 - أهمية القيادة الفعالة والتوجه الاستراتيجي للوصول إلى مرحلة التميز.
 - الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة (الموظفون، العملاء، المجتمع...).
 - وجود نظام إداري شامل يدعم التحسين المستمر والابتكار.
- وهكذا يمكن القول إن التميز المؤسسي يتجاوز مفهوم "الجودة" ليعكس ثقافة مؤسسية شاملة تتبني التطوير المستمر، وتوجه جميع جهودها نحو التفوق النوعي والابتكار.

معايير ومكونات التميز المؤسسي

تعتمد العديد من النماذج العالمية (مثل نموذج EFQM الأوروبي، ونموذج مالكولم بالدريج الأمريكي) على مجموعة من المعايير والمكونات التي تُستخدم لتقييم مدى تحقق التميز في المؤسسة. وفيما يلي عرض لأهم هذه المكونات كما وردت في الأدبيات السابقة:

- القيادة Leadership: تشير إلى دور القادة في رسم الرؤية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة التميز والشفافية والابتكار داخل المؤسسة. فالقادة يلعبون دوراً محورياً في دعم التغيير وتوفير البيئة الملائمة للتطوير (EFQM, 2020).

- الاستراتيجية Strategy: تعكس مدى وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وارتباطها بتوقعات أصحاب العلاقة، وقدرة المؤسسة على صياغة خطط عمل مرنة وقابلة للتنفيذ (Tanner & Porter, 2012).
 - الموارد البشرية (HR): يركز هذا المعيار على تطوير العاملين وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل داعمة، وتمكينهم من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التدريب والمشاركة والتمكين (Oakland, 2014).
 - الشراكات والموارد Partnerships and Resources : يتناول مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة (البشرية، المالية، التقنية)، وتكوين شراكات استراتيجية تساهم في تحقيق القيمة المضافة للمستفيدين (Talwar, 2011).
 - العمليات والمنتجات والخدمات Processes, Products and Services: يُركز هذا المعيار على تحسين جودة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال. (Olcaý & Sadikoglu, 2014).
 - نتائج العملاء Customer Results: تقيس درجة رضا العملاء، وولائهم، وتفاعلهم مع المؤسسة، بناءً على مؤشرات كمية ونوعية مثل الشكاوى، والتقييمات، ومؤشرات الأداء (EFQM, 2020).
 - نتائج العاملين People Results: تعكس مدى رضا الموظفين، وولائهم، ومشاركتهم، ويُقاس ذلك من خلال استبانات دورية، ونسب الدوران، والتطور المهني الداخلي (Quinn, 2011 & Cameron).
 - نتائج المجتمع Society Results : يرتبط هذا المعيار بمساهمة المؤسسة في خدمة المجتمع، والاستدامة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، ومدى الالتزام بالقيم الوطنية (Tanner, 2012 & Porter).
 - النتائج الرئيسية Key Results : تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل الربحية، والكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية (EFQM, 2020).
- يتضح من العرض السابق أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمحض المصادفة، بل هو نتيجة مباشرة لتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية والعملياتية التي تساهم في تحقيق أداء متفوق ومستدام، وتأتي أهمية دراستها في أمانة محافظة جدة في ضوء مشاريع التحول الرقمي المتسارعة، لمعرفة مدى انعكاس هذه المبادرات على معايير التميز المؤسسي.

أهمية التميز المؤسسي

تبرز أهمية التميز المؤسسي في كونه غاية تسعى لها المؤسسات الراغبة في تحقيق الريادة والاستدامة والقدرة التنافسية. وفي السياق الحكومي، يُعتبر التميز ضرورة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين. وتتمثل أبرز أوجه الأهمية في النقاط التالية:

١. تحقيق الريادة المؤسسية: من خلال تحقيق مستويات أداء تتفوق على المنافسين أو المعايير المحلية والدولية.
 ٢. تحسين جودة الخدمات الحكومية: مما يسهم في رفع رضا المستفيدين والمجتمع.
 ٣. تعزيز كفاءة استخدام الموارد: عبر تحسين الإجراءات وتقليل الفاقد.
 ٤. الارتقاء بالموارد البشرية: من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز.
 ٥. بناء صورة مؤسسية قوية: تعزز من ثقة المجتمع والداعمين في أداء المؤسسة.
 ٦. دعم التحول الاستراتيجي: حيث يُعد التميز الإطار التنظيمي المناسب لتنفيذ التحول الرقمي والابتكارات المؤسسية.
- وقد أشار تقرير (OECD (2021 إلى أن التميز المؤسسي في القطاع العام يُعد مؤشراً رئيسياً على نضج المؤسسات الحكومية، وقدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أبعاد التميز المؤسسي

تتعدد أطر التميز المؤسسي وفقاً للنماذج العالمية، وأبرزها نموذج EFQM الأوروبي، الذي يُعد الأكثر اعتماداً في السياق العربي. ويقوم على مجموعة من المعايير التي تُصنف إلى:

- أولاً: ممكنات التميز (Enablers)

١. القيادة: قيادة ذات رؤية واستراتيجية واضحة تدعم التميز.
٢. الاستراتيجية: وجود خطط مدروسة قائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. الأفراد: تمكين وتطوير وتحفيز الموظفين.
٤. الشراكات والموارد: إدارة العلاقات والموارد بكفاءة.
٥. العمليات والخدمات: تصميم وتنفيذ عمليات فعالة ومتميزة.

- ثانيًا: نتائج التميز (Results)

١. نتائج العملاء: مدى رضا وتوقعات المستفيدين.
٢. نتائج العاملين: رضا العاملين ومشاركتهم.
٣. نتائج المجتمع: الأثر الاجتماعي للمؤسسة.
٤. نتائج الأداء الرئيسة: الأداء العام ومؤشرات النجاح.

أما في السياق الحالي لهذه الدراسة، فقد تم تبني ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس التميز المؤسسي، وهي:

- الابتكار المؤسسي: ويقصد به قدرة المؤسسة على تقديم حلول جديدة وتحسينات مستدامة
- الكفاءة التشغيلية: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أقصى فاعلية بأقل تكلفة وجهد.
- رضا العملاء (المستفيدين): مدى تلبية توقعات واحتياجات المواطنين أو مستخدمي الخدمات.

وتعد هذه الأبعاد الثلاثة جوهرية في تقييم الأداء المؤسسي الحديث، لاسيما في القطاع الحكومي الذي يواجه ضغوطاً نحو الشفافية والمساءلة وتحقيق القيمة المضافة.

معوقات تحقيق التميز المؤسسي

رغم وضوح الرؤية نحو التميز، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من معوقات متعددة تحول دون تحقيقه، والجدول التالي يوضح بإيجاز أهم هذه المعوقات، وهي:

جدول (١): يوضح معوقات التميز المؤسسي وأسبابه

المعوقات	التوضيح
ثقافية	مقاومة التغيير، غياب ثقافة التميز، ضعف الحافزية.
إدارية	غياب الرؤية الاستراتيجية، ضعف أنظمة القياس.
بشرية	ضعف الكفاءات القيادية أو المهارات الفنية.
مالية	نقص التمويل أو الاستثمار في التطوير المؤسسي.
تشريعية	التعقيدات التنظيمية أو البيروقراطية.

المصدر: من إعداد الباحث

وأكدت دراسة (Al-Sayyari & Al-Khudair, 2021) أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات خاصة في تطبيق

مفاهيم التميز بسبب الهيكل الإداري التقليدي وضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية. (ص ٤٥)

واقع التميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ظلّ التحول الرقمي

التوجه الوطني نحو التميز المؤسسي

أدركت المملكة العربية السعودية مبكراً أن تحقيق التنافسية العالمية يتطلب الارتقاء بجودة وكفاءة الأداء الحكومي، ولذا تبنت من خلال رؤية ٢٠٣٠ نهجاً إصلاحياً شاملاً يهدف إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار المؤسسي. وقد تمثل ذلك في إطلاق عدة برامج ومبادرات داعمة، أبرزها:

- برنامج التحول الوطني (NTP) الذي تضمّن في محاوره الأساسية رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين.

- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي ركز على بناء بيئة عمل حكومية متميزة تعتمد على الكفاءة والتميز.

- إطلاق جائزة التميز الحكومي السعودي والتي تشجّع الجهات الحكومية على تطبيق نماذج التميز المؤسسي العالمية، وتكرّم الجهات التي تحقق أداءً ريادياً.

وتشير رؤية ٢٠٣٠ إلى أن التحول المؤسسي الناجح يجب أن يركز على الحوكمة الفعالة، الكفاءة التشغيلية،

وتمكين الموارد البشرية، وهي ركائز تتقاطع مع مفاهيم التميز المؤسسي كما في نموذج EFQM

التميز المؤسسي في الأجهزة البلدية (أمانة جدة نموذجاً)

ضمن هذا الإطار، فإن القطاع البلدي يُعد من أهم القطاعات الخدمية الحكومية التي تواجه تحديات مباشرة مع

الجمهور، مما يجعل التميز المؤسسي فيها ضرورة وليس خياراً، وقد بدأت أمانات المدن السعودية – ومنها أمانة محافظة

جدة – بتبني مفاهيم التميز عبر:

- تطوير الهياكل التنظيمية بما يدعم الكفاءة والمرونة.

- تطبيق التحول الرقمي في تقديم الخدمات.

- استخدام أدوات قياس رضا العملاء والمتعاملين.

- تدريب وتأهيل الموظفين على مبادئ الجودة والتميز.

- التقدّم للمنافسة على الجوائز المحلية والعالمية في الجودة والابتكار.

وقد أشار تقرير وزارة الشؤون البلدية والإسكان (٢٠٢٣) إلى أن أمانة جدة أحرزت تقدماً ملموساً في مؤشرات

رضا العملاء، وسرعة الإنجاز، ومستوى رقمنة العمليات، مما يعكس تطورها نحو تحقيق معايير التميز المؤسسي.

جدول (٢): يوضح و أقع أبعاد التحول الرقمي ومعايير التميز المؤسسي في أمانة محافظة جدة

البعد / المعيار	أبرز المؤشرات في أمانة جدة	التقدير الكمي/النوعي	تقدير التحقق %	ملاحظات تحليلية
الهيكل التنظيمي الرقمي	وجود وحدة إدارة التحول الرقمي، فرق عمل مرنة، تقليل الهرمية	هيكل مرن متوسط إلى متقدم	80%	هناك تحسن في الهيكلية لتناسب مشاريع التحول، ولكن لا يزال التطوير مستمر في بعض الإدارات التنفيذية.
البنية التحتية التكنولوجية	منصة "بلدي"، مركز العمليات الذكي IOC، خدمات ذكية	متقدمة جداً	90%	تمثل أمانة جدة نموذجاً ناجحاً للبنية الرقمية الداعمة لتقديم الخدمات بجودة عالية.
الموارد البشرية الرقمية	برامج تدريب رقمي، بوابة الموظف، استخدام نظام إدارة الأداء	متوسطة	70%	الجهد واضح، لكن الحاجة مستمرة لتطوير الكفاءات الرقمية وتعميم الثقافة الرقمية.
التخطيط الاستراتيجي الرقمي	تضمين التحول الرقمي في الخطة الاستراتيجية، شراكات رقمية	متقدمة	85%	يتم ربط المشاريع الرقمية بالرؤية الوطنية وخطط الأمانة طويلة الأمد.
الابتكار المؤسسي	تطبيقات ذكية، خدمات استباقية، التجربة الرقمية للمستفيد	متقدمة	88%	الابتكار مدفوع بالتحول الرقمي، ويظهر في تصميم الخدمات الجديدة.
الكفاءة التشغيلية	تقليص وقت الرخص، أتمتة العمليات، مؤشرات أداء يومية	متقدمة	90%	الكفاءة تحققت نتيجة الأتمتة والرقمنة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
رضا العملاء/المستفيدين	تقارير رضا المستخدمين، تقييمات إلكترونية، دعم متعدد القنوات	جيدة إلى متقدمة	85%	رضا المستفيدين مرتفع، لكن بعض التحديات مستمرة في دعم كبار السن وذوي الإعاقة رقمياً.

المصدر: من إعداد الباحث

تشير النسب إلى مستوى نضج رقمي متقدم في أمانة محافظة جدة مقارنة بجهات حكومية أخرى، خاصة في البنية

التحتية والكفاءة التشغيلية. وهناك حاجة إلى تعزيز القدرات البشرية الرقمية، حيث تبقى مورداً حاسماً لتحقيق

استدامة التميز، كما تظهر صلة مباشرة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، مما يؤكد فرضيات الدراسة حول

الأثر والتكامل بين المتغيرات.

متطلبات التميز المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية (Al-Dmour& Al-Khattab, 2018)

تشير الأدبيات إلى أن تطبيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي، خاصة في السياق السعودي، يتطلب ما يلي:

١. قيادة فعّالة تؤمن بالتغيير والتحسين المستمر.
 ٢. استراتيجية مؤسسية متكاملة مع رؤية ٢٠٣٠، وتُترجم إلى أهداف قابلة للقياس.
 ٣. أنظمة مؤسسية مرنة تمكّن من التقييم الذاتي والتطوير.
 ٤. تمكين الموظفين وتأهيلهم للمشاركة في تحقيق أهداف التميز.
 ٥. تفعيل أدوات قياس الأداء المؤسسي والرضا المجتمعي.
- يمثل التميز المؤسسي أحد الأعمدة الرئيسة في رحلة المملكة نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠، خصوصاً في الأجهزة الحكومية ذات التماس المباشر مع المجتمع، مثل الأمانات، وإن دراسة واقع التميز المؤسسي في أمانة محافظة جدة في ضوء التحول الرقمي، تمثل مساهمة علمية مهمة لفهم العلاقة بين السياسات الوطنية والتطبيقات الميدانية، واستخلاص الدروس لتطوير الأداء المؤسسي الحكومي.
- ومن هنا تأتي أهمية البحث في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) وبين معايير التميز المؤسسي (الابتكار، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء) في أمانة محافظة جدة، كمساهمة في دعم السياسات الوطنية ورفع جودة الأداء الحكومي.

المبحث الثالث

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي

العلاقة المفاهيمية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي (الشهري، ٢٠١٩؛ العوساني، ٢٠٢٠)

يشكّل التحول الرقمي ركيزة أساسية في توجهات الحكومات الحديثة نحو تحقيق التميز المؤسسي، فبينما يُعنى التميز المؤسسي بالارتقاء بجودة الأداء والخدمات والنتائج، يوفّر التحول الرقمي البنية التحتية والمنهجيات والأدوات التقنية الداعمة لذلك. ومن هذا المنطلق، تنشأ علاقة تكاملية بين المفهومين، حيث يُسهم التحول الرقمي في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية عبر الأتمتة وتبسيط الإجراءات.
- تحقيق الابتكار من خلال تمكين الخدمات الذكية والتحليل التنبؤي.
- رفع مستوى رضا المستفيدين بتقديم خدمات رقمية متكاملة وسهلة الوصول.
- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأنظمة الرقمية التي تتيح التتبع والتقييم الفوري. وقد أكد العديد من الباحثين على هذه العلاقة، حيث بيّن (Westerman et al., 2011) أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل استراتيجي تتمتع بمستويات أداء أعلى ومرونة أكبر، كما أشار (Fitzgerald et al., 2013) إلى أن نجاح التحول الرقمي يقود إلى تميز مستدام عبر تحسين تجربة العميل وجودة العمليات

العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في السياق السعودي

في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من مشاريع تطوير الأداء الحكومي. وأكدت الدراسات السابقة (Tallon et al., 2019)، (الحارثي وآخرون، ٢٠٢٢) على أن تحقيق التميز المؤسسي في الجهات الحكومية ومنها الأمانات والبلديات لا يمكن أن يتم دون تكامل فعال مع برامج التحول الرقمي، وهو ما يتطلب:

- بنية تحتية تقنية قوية.
- رؤية قيادية تدعم الابتكار الرقمي.
- استراتيجية واضحة للتحول المؤسسي المدعوم رقمياً.

- مشاركة الموظفين والمستفيدين في تصميم الحلول.

أثر أبعاد التحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي

- الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي: يشير الهيكل التنظيمي الرقمي إلى إعادة تصميم الأدوار والمسؤوليات

لتناسب البيئة الرقمية. وتكمن أهم تأثيراته في: (Tallon et al., 2019)

- تحفيز الابتكار من خلال إنشاء وحدات مرنة مثل "وحدات التحول الرقمي" أو "مختبرات الابتكار".
- تقليل البيروقراطية عبر تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات أسرع.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبسيط التسلسل الإداري وتفعيل أنظمة الحوكمة الرقمية.

وقد أوضحت دراسة (Tallon et al., 2019) أن وجود هيكل تنظيمي داعم للتحول الرقمي يعد من أبرز العوامل المحفزة للتميز المؤسسي.

- البنية التحتية التكنولوجية: تشمل هذه البنية أنظمة المعلومات، الخوادم، مراكز البيانات، الاتصالات، وأمن المعلومات، وتؤثر على التميز من خلال:

- رفع كفاءة العمليات بفضل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
 - تحقيق رضا العملاء عبر قنوات الخدمة الرقمية والتفاعلية.
 - تمكين الابتكار من خلال تطوير خدمات حكومية قائمة على البيانات.
- وتشير تقارير البنك الدولي (World Bank, ٢٠٢٠) إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يُعد شرطاً أساسياً للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في الحكومات.

- الموارد البشرية: تشمل بناء القدرات الرقمية وتمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات، وتؤثر على التميز المؤسسي من خلال:

- تحفيز الابتكار عبر بناء فرق رقمية ذات كفاءات عالية.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية نتيجة تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية.
- رفع رضا المستفيدين بسبب جودة التعامل من الموظفين عبر المنصات الرقمية.

وقد أوضح (Bughin et al., ٢٠١٨) أن بناء رأس مال بشري رقمي يعد من أبرز محركات النجاح المؤسسي في ظل التحوّل الرقمي.

- التخطيط الاستراتيجي: يشير إلى دمج التحوّل الرقمي في الخطط المؤسسية، ويؤثر من خلال:

- تحقيق الابتكار المؤسسي بتوجيه الموارد نحو مشاريع رقمية استراتيجية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال رسم خارطة رقمية واضحة.
- تحقيق رضا المستفيدين نتيجة خدمات موجهة ومتكاملة.

وأكدت دراسة (Kane et al., 2015) أن نجاح التحوّل الرقمي يعتمد بنسبة كبيرة على التوجه الاستراتيجي الواضح لدى القيادة العليا.

دور التحوّل الرقمي في دعم معايير التميز المؤسسي الحكومية

جدول (٣): يوضح دعم التحوّل الرقمي لمعايير التميز المؤسسي

معايير التميز	كيف يدعمه التحوّل الرقمي؟
الابتكار المؤسسي	تمكين الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، خدمات ذاتية، تصميم تشاركي للخدمات
الكفاءة التشغيلية	أتمتة الإجراءات، تقليل التكاليف، تعزيز الإنتاجية، تسريع تقديم الخدمات.
رضا المستفيدين	إتاحة الوصول الرقمي للخدمات، دعم القنوات المتعددة، قياس التفاعل والتغذية الراجعة لحظيًا.

المصدر: من إعداد الباحث

تجربة أمانة محافظة جدة في التحوّل الرقمي

تُعد أمانة محافظة جدة واحدة من الجهات الحكومية الرائدة في المملكة العربية السعودية التي طبقت التحوّل الرقمي ضمن استراتيجياتها لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد باشرت منذ سنوات بتحديث بنيتها التحتية وتطوير خدماتها الرقمية بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

مبادرات رقمية بارزة

- بوابة الأمانة الإلكترونية: تقدم أكثر من ٢٠٠ خدمة رقمية للمواطنين والمستفيدين.
- منصة بلدي: منصة موحدة تقدم خدمات رخص الإنشاء، التراخيص التجارية، وخدمات تحسين المشهد الحضري.

- مركز العمليات الذكي IOC: يستخدم تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي لمتابعة الأداء الحضري والخدمي.
- التحوّل إلى المعاملات غير الورقية: ضمن مشروع "أمانة بلا ورق".

أثر التحوّل الرقمي على التميز المؤسسي في أمانة جدة

جدول (٤): يوضح أثر التحوّل الرقمي على التميز المؤسسي في أمانة جدة

البعد	الأثر الملموس
الابتكار	إطلاق خدمات استباقية مثل التنبيهات الفورية وتخصيص الخدمات حسب الموقع.
الكفاءة التشغيلية	تقليص الزمن اللازم لإصدار التراخيص بنسبة تفوق ٧٠٪.
رضا المستفيدين	ارتفاع معدل رضا المستفيدين الرقميين حسب تقارير الأمانة لعام ٢٠٢٣ بنسبة تجاوزت ٨٥٪.

المصدر: من إعداد الباحث

وقد أشارت تقارير وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (٢٠٢٣) إلى أن أمانة جدة تحتل مراكز متقدمة في مؤشرات الأداء الرقمي وجودة الخدمات مقارنة بالأمانات الأخرى.

التحول الرقمي كأداة لتعزيز معايير التميز المؤسسي

يمكن تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومعايير التميز من خلال المحاور التالية:

- التحول الرقمي وتعزيز الابتكار المؤسسي

- يُعد الابتكار من المعايير المحورية في نماذج التميز، والتحول الرقمي يُوفر بيئة خصبة للابتكار من خلال أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات.
- وقد أظهرت دراسة (Bharadwaj et al., 2013) أن المنظمات التي تطبق التحول الرقمي بفعالية تحقق معدلات أعلى من الابتكار في المنتجات والخدمات والإجراءات الداخلية.

- التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية

- يُسهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف، وتقصير الوقت اللازم لتنفيذ الإجراءات، وتحسين دقة العمل، مما يعزز الكفاءة التشغيلية – وهي أحد معايير التميز الأساسية.

- في القطاع البلدي، أدى اعتماد الأنظمة الرقمية إلى تقليص الإجراءات الورقية، وتقليص زمن تقديم الرخص والخدمات بنسبة كبيرة (MCIT, 2022).

- التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء

- تقديم خدمات إلكترونية سريعة وشفافة يسهم في تعزيز تجربة المستخدم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا العام.
- وفقاً لنتائج قياس رضا المستفيدين من منصة "بلدي"، فإن نسبة رضا العملاء عن الخدمات البلدية الرقمية تجاوزت ٨٠٪ في عام ٢٠٢٣، مقارنة بـ ٦٢٪ في ٢٠١٩ (وزارة الشؤون البلدية، ٢٠٢٣).
- وتؤكد دراسة (Alosani et al. (2020 التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي الإماراتي على وجود تأثير إيجابي مباشر بين أبعاد التحول الرقمي (القيادة، البيانات، البنية التحتية، الثقافة) وبين تحقيق نتائج التميز المؤسسي. كما تؤكد دراسة (Alshehri et al. (2019 حول التحول الرقمي في الوزارات السعودية، أظهرت أن التحول الرقمي الفعّال يُسهم في تحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الشفافية، وتقليل الوقت والتكاليف، وهي من المؤشرات الرئيسة للتميز.

التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي عبر التحول الرقمي في القطاع الحكومي

رغم الإنجازات، لا يزال عدد من التحديات يواجه المؤسسات الحكومية:

١. ضعف التكامل بين الأنظمة.
 ٢. مقاومة التغيير لدى بعض الفئات الوظيفية.
 ٣. نقص الكفاءات الرقمية.
 ٤. الحاجة لتحديث التشريعات والسياسات.
 ٥. مخاطر الأمن السيبراني والخصوصية.
- وأكدت دراسة (المزمومي والشهري، ٢٠٢٢) أن التغلب على هذه التحديات يتطلب استراتيجيات متكاملة تشمل: التمكين القيادي، الاستثمار في التدريب، وتطوير التشريعات.

ثانياً: الدراسات السابقة

تعرض هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي، والتميز المؤسسي، وما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد مكانة هذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة من نتائجها. تم ترتيب الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وقام الباحث بالتعقيب عليها لتحديد الفجوة البحثية؛ لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

دراسة (السيد، 2023)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق الرقمنة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) على جودة الخدمات الحكومية (الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الضمان)، تمثلت عينة الدراسة في (200) موظف في مصلحة الضرائب من العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات الرقمنة والتحول الرقمي في مصلحة الضرائب، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتحليل وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة وبرنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة لدى مصلحة الضرائب محل البحث والدراسة.

دراسة العزب (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بوزارة الصحة والسكان، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (4923) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (357) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (332) استبانة استقصاء صحيحة، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

دراسة رضوان وآخرون (2023) وقد هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق آليات التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية وذلك سعياً نحو التعرف على طبيعة وأهمية التحول الرقمي كأحد ابتكارات التكنولوجيا للمعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن للتحول الرقمي عدداً من الآثار الموجبة على المتغيرات الاقتصادية الكلية غير أن نجاح التحول لرقمي يتطلب تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية قادرة على تحقيق التميز في العمل .

دراسة (عبدالعزیز، 2022)، هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في القطاع الحكومي وتأثيره على تحسين الأداء وتحسين تجربة العملاء، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة الأداء تسريع العمليات الإدارية، تقليل التكلفة التشغيلية، وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة أن استخدام الأنظمة الرقمية الحكومية يتيح إمكانية تتبع العمليات وتحسين الشفافية في تقديم الخدمات، وأيضاً أن تقديم خدمات حكومية أسرع وأسهل وصولاً يعزز من رضا المستفيدين، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يتيح تطوير خدمات جديدة تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية لتحسين تجربة المستخدم، ويساهم في تحقيق الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الموارد الورقية والحد من الأثر البيئي.

دراسة مصطفى (2022) وقد هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، واستخدام الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية مكونة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم ٢٥٦ مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة جوهرية بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي بالكلية محل الدراسة، وأوصت بمجموعة من التوصيات تهدف إلى أهمية الدور الفعال لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي وكيف يساهم هذا التميز المعرفي في تحقيق استراتيجية الجامعة التي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والتميز والمنبسقة من إستراتيجية ورؤية مصر 2023.

دراسة الحوامدة (2022) وقد هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت، و معرفة المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، إضافة

إلى الاهتمام بتطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية وضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

دراسة (الزعاوي، 2022): هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية في الإمارات العربية المتحدة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 200 موظف حكومي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية يعزز الابتكار ويحسن جودة الخدمات المقدمة.

دراسة (السبيعي، 2021)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من 300 موظف حكومي، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التحول الرقمي يحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويزيد من وكفاءتها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Chen et al., 2023)، هدفت الدراسة إلى اكتشاف معوقات التحول الرقمي والتعرف على الأدوار التي تقوم بها الحكومة لدعم التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة من خلال مقابلات مدروسة مع الإدارات العليا لأعمال الخدمات الصغيرة، تم استخدام تحليل المحتوى لفحص بيانات المقابلات وبناء النموذج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن من أهم العوائق التي تواجه التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة نقص التمويل، نقص القدرة الرقمية، ونقص الموارد البشرية، والحواجز التقنية، أما عن أدوار الحكومة في دعم التحول الرقمي في الأعمال محل الدراسة تم الكشف عن أربعة أدوار تتمثل في بناء منصة رقمية لأعمال الخدمات الصغيرة، تعزيز الدفع عبر الهاتف المحمول، توفير التدريب الرقمي، بناء نظام بيئي للتعاون الرقمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج رقمي للتغلب على معوقات التحول الرقمي، مع أهمية تغيير السياسات سوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، كما سوف يستفيد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضا سيستفيد الباحث من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه

الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة. كما سيتم الاستفادة من هذه الدراسات في رسم صورة لهذه المجالات والتعرف عليها كما أن الدراسات السابقة أجريت في سياق مختلف وعلى مجتمعات وبيئات مختلفة في حين أن الدراسة الحالية ركزت على موظفي أمانة محافظة جدة، وألقت الضوء على مفهوم التحول الرقمي وأثره على التميز المؤسسي وهذا أكسب الباحث أهمية ودراية واسعة في هذا المجال .

دراسة (Aro- Gordan& Alraeesi, 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في سلطنة عُمان حسب رؤية عُمان 2040.، تمثلت العينة في عينة عشوائية بلغ عددها (212) من العاملين في العاصمة مسقط في عدة قطاعات سواء البنوك أو الاتصالات أو الطاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي في نموذج اعامل يؤثر بشكل كبير على التميز التنظيمي في المؤسسات، وخاصة في تدريب وتقييم الموظفين، وهناك عوامل أخرى تؤثر على ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل دعم قوانين العمل والتعليم، وأنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الأداء الوظيفي وأنظمة تقييم الموظف، وأوصت الدراسة بتشجيع الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي من خلال التدريب لتحقيق التميز المؤسسي .

دراسة (Konopil et al., 2021)، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يعتمد على تطوير القدرات التنظيمية في إدارة التحول الرقمي، وتقديم مجموعة من التوصيات والإرشادات التي تساهم وتدعم المنظمات في عملية التحول الرقمي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة مراعاة الاحتياجات المتغيرة للقدرات التنظيمية خلال عملية التحول التي تساهم في تغيير المؤسسة وتطورها، وجود حاجة إلى استخدام موارد متعددة لتمكين المؤسسات أثناء الحول الرقمي مما يتطلب فترة زمنية معينة، قدمت الدراسة نموذج مطور يحتوي على عدة مفاهيم وإرشادات للمنظمات لتطوير القدرات التنظيمية خلال عملية التحول الرقمي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يتضح أن الدراسات حديثة حيث أنها أجريت في آخر ثلاث سنوات مما يدل على أهمية موضوع الدراسة، وتناولت الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الخدمات في القطاع الحكومي بشكل جيد مثل دراسة (السيد، 2023)، (العزب، 2023)، (رضوان، 2023)، (الزعاوي، 2022)، (السبيعي، 2021)، (Chen et al., 2021)، (Konopil et al, 2021)، من جوانب محددة أو أبعاد منفصلة في حين أن هذه الدراسة سوف تتناول التحول الرقمي بأبعاده التقنية، والتنظيمية والبشرية مجتمعة وتحليل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي.

ومن الملاحظ أيضاً أن الدراسات السابقة اهتمت بموضوع التميز المؤسسي من جوانب متفرقة مثل جودة الخدمات، إدارة الموارد البشرية، القدرات التنظيمية حيث كان واضحاً في دراسة (مصطفى، 2022)، (السبيعي، 2021)، (Konopil et al., 2021)، (Aro- Gordan& Alraeesi, 2022)

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان التطبيق والبيئة، إضافة إلى أن قلة الدراسات التي تناولت (التحول الرقمي والتميز المؤسسي) بشكل شامل، كما أوصت العديد من الدراسات (عبد العزيز، 2022)، (سليمان، 2024) بضرورة إجراء دراسات عن تأثير التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي من جوانب متعددة.

ما يميز هذه الدراسة:

رغم وجود العديد من الدراسات حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً كبيراً في الدراسات التطبيقية التي ركزت على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية وأمانة محافظة جدة تحديداً، مما جعل لهذه الدراسة أهمية كقيمة علمية مضافة. وتميزت الدراسة الحالية في تناول موضوع أثر التحول الرقمي وأبعاده التقنية والتنظيمية والبشرية مجتمعة على التميز المؤسسي وتطبيقه أمانة محافظة جدة باعتبارها أحد المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات حيوية للمواطنين لتحقيق الأهداف المنشودة منها في ظل رؤية 2023. وركزت على استكشاف العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي وأبعاده في أمانة محافظة جدة وتأثيره على تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده باعتباره مطلب هام تسعى لتحقيقه المؤسسات الحكومية، حيث لم يتم استكشاف علاقة التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وتأثيرها على التميز المؤسسي في أي من الدراسات السابقة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر. عثمان، منى. صديق، أبو بكر (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد ١٥، مج ١٥
- أبو غبن، أحمد فاروق. المدهون، ماجد نبيل. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. جامعة شمال غزة، مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد 31، 24- 55
- الأعمر، علاء عبد المجيد (2022). أثر الدور الوسيط للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي : الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، ع64، 195 - 250.
- أمانة محافظة جدة. (٢٠٢٣). التقرير السنوي لأمانة محافظة جدة. الموقع الإلكتروني:
- أمانة محافظة جدة. (٢٠٢٣). التقرير السنوي للتحول الرقمي وخدمات الأمانة الإلكترونية. جدة: إدارة التحول الرقمي
- حجازي، محمود حسن. طنبور، رامي سامي (2018). دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج (3)، ع(9)، 134 - 150.
- الحسين، أنس بابكر (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء ، دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018 - 2020 ، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، مج13، ع4 ، 345 - 360.
- الحكيم، كريم محمد (2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات رعاية الطلاب بالمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي ، مجلة أسبوط ، العدد 34 ، ج 2.
- الحوامدة، محمد حمدالله (2022). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج8 ، ع1 ، 288 - 320.
- الخالدي، راشد. (٢٠١٥). التميز المؤسسي في القطاع العام السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة.
- رضوان ، مصطفى أحمد (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية ، س10، ع3، 379 - 402.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وثيقة رسمية، ٢٠١٦.
- السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب/المصرية. الدوريات المصرية، العدد 1، مج 14.
- الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). التقرير السنوي، التحول البلدي الرقمي ورؤية ٢٠٣٠. الرياض: الإدارة العامة للجودة.
- العتيبي، فيصل (٢٠٢٢). الإدارة الرقمية في الخدمات البلدية: دراسة حالة التراخيص الإلكترونية. المجلة العربية للإدارة العامة.

العزب ، عبد المقصود متولي (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس ، مج14 ، ع1 ، 101-120.

العمري، أحمد عبد الله. أبو منصور، حسين يوسف (2018). التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية ، مج6 ، ع11 ، 79-98.

الغامدي، فؤاد حسن. طيبة، أحمد عبد القادر. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية 2023. دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة ، المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 35.

غياذ، كريمة. زرزاز، العياشي. وريدة، حمزة (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة : دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مج7 ، ع1 ، 679-689.

مصطفى، أمل محمد (2022)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ع1 ، 355-396.

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (٢٠٢١). التقرير السنوي للتحول الرقمي في القطاع الحكومي. الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٢١). دليل البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠. الرياض.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). تقرير الأداء السنوي لأمانة محافظة جدة. الرياض: الإدارة العامة للجودة، مركز البيانات والمعلومات.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). تقرير قياس رضا العملاء – منصة بلدي. الرياض.

ياسين، سعد غالب (٢٠٢٠)، الإدارة الإلكترونية، الأردن : دار اليازوري العلمية .

- Alharthi, A., Alfarraj, O., & Drew, S. (2022). *Challenges to Digital Government in Saudi Municipalities*. Government Information Quarterly, 39(3), 101–115.
- Al-Khaldi, R. (2015). *Organizational Excellence in the Saudi Public Sector*. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Alsaed, M., & Al-Ashaab, A. (2020). Barriers to Digital Transformation in Public Sector: A Case Study in Saudi Arabia. *Procedia Computer Science*, 170, 930–935
- Alshahrani, M., & Almazmomi, A. (2022). Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 201–215. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0159>
- Aro-Gordon, S., & Mohamed Al-Raeesi, F. Y. (2022). *Sustainable HRM Practice and Organisational Excellence: An Empirical Analysis*. *SDMIMD Journal of Management*, 13, 125. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29573>
- Balter, R., & Cooper, M. (2018). *Organizational Excellence: Strategies for Sustainable Success*. Springer.
- Bataineh, K. (2017). *The Impact of Electronic Management on the Employees Performance Field: Study on the Public Organizations in Jerash Governorate*. *Journal of Management and Strategy*. VOL8,86-100
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Publisher: Read how you want
- Bonanomi, M. M. (2019). *Digital Transformation of Multidisciplinary Design Firms A Systematic Analysis-Based Methodology for Organizational Change Management*. Springer Nature Switzerland. <http://www.polimi.it>
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). *Why digital strategies fail*. McKinsey Quarterly, January 2018.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). *Role of government to enhance digital transformation in small service business*. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Publisher: Harper Collins.
- EFQM (2013). *EFQM Excellence Model 2013*. European Foundation for Quality Management.
- EFQM. (2020). *EFQM Model 2020: Organizational Excellence Framework*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs*. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Harrington, H. J. (2006). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill Education.

- IMD Business School. (2019). "Digital Transformation Framework." Retrieved from IMD.
- Kane et al. (2019). *Accelerating Digital Innovation Inside and Out*. MIT Sloan.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). *Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework*. Digital Business, 2 (2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Li, F., (2020). *Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition*. International Journal of Operations & Production Management, 40(6), 840–862.
- Maor, D., Reich, A., & Yocarini, L. (2017). *The people power of transformations*. McKinsey Quarterly, 11.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies*. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339–343.
- McKinsey Digital. (2018). "What is digital transformation?" Retrieved from McKinsey.
- Oakland, J. S. (2003). *Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance*. Routledge.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2012). *Assessing Business Excellence*. Routledge.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 240–249.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review and future research directions. Information Systems Journal, 29(2), 394–429. <https://doi.org/10.1111/isj.12164>
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. The TQM Journal, 23(1), 21–35.
- Talwar, R. (2010). Strategic Foresight for Organizational Excellence. Journal of Futures Studies, 15(1), 65–76.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The Digital Advantage*. MIT Sloan.
- World Bank. (2020). *Government Digital Transformation: A Strategic Approach to Improving Public Service Delivery*. Washington, DC: The World Bank.
- Al-Khattab, A., & Al-Dmour, R. (2018). The role of strategic planning and total quality management in public sector performance: *The case of Saudi municipalities*. International Journal of Public Sector Performance Management, 4(3), 276–297.
- Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing. (2022). *Digital Transformation Strategy for Municipal Sector 2020–2024*. Retrieved from: <https://www.momrah.gov.sa>
- Alharthi, A., Alassafi, M. O., Walters, R. J., & Wills, G. B. (2020). An overview of cloud services adoption challenges in Saudi Arabia. Future Generation Computer Systems, 102, 143–156.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Center for Digital Business.

- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Yusoff, R. Z. (2020). The mediating role of innovation and the moderating role of digital transformation leadership. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 15(4), 894–906.
- Alshehri, M., Drew, S., & AlGhamdi, R. (2019). Digital transformation in Saudi public sector: Drivers and barriers. *Government Information Quarterly*, 36(2), 273–283.
- MCIT – Ministry of Communications and Information Technology. (2022). Annual Report on Digital Government Progress. Riyadh.