

أثر التحول المؤسسي في تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات
التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهة الحكومية في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

ساره عبدالله الشلوي

٢٥٣٠٠٢٥٥٠

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

إلى من كانت دعواتهم الصادقة تضيء دربي، وإلى من منحوني الثقة لأواصل المسير، وإلى من شاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وأيام الاجتهاد قبل الوصول، أهدي هذا العمل الذي يمثل محطة مهمة في رحلتي العلمية.

إلى والديّ الكريمين، أصحاب الفضل الأول بعد الله تعالى، اللذين لم يدخرا جهدًا في دعمي ومساندتي، وكانا مثالًا للعطاء والتضحية والصبر، فلهما مني كل الحب والتقدير والامتنان.

وإلى أسرتي العزيزة، التي كانت مصدر الطمأنينة والقوة، وإلى كل قريب وصديق شاركني هذه الرحلة بالدعم والتشجيع والمؤازرة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لمواقفهم النبيلة.

وإلى أساتذتي الكرام الذين أضاءوا طريق العلم والمعرفة، وغرسوا في نفوسنا قيم البحث والاجتهاد والإتقان، أتقدم لهم بخالص الشكر والاحترام، وأهديهم جزءًا من ثمرة هذا العمل.

وإلى كل من أسهم في تكوين شخصيتي العلمية والعملية، وإلى كل من ترك أثرًا طيبًا في حياتي، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً أن يكون خير شاهد على رحلة امتزج فيها الطموح بالإصرار، والاجتهاد بالأمل، حتى تحقق هذا الإنجاز بفضل الله وتوفيقه.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناية فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف التعرف على أثر التحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات التنظيمية. اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتوزع الاستبانات على المستويات الإدارية الثلاثة بنسب تتناسب مع حجم كل مستوى في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، فبلغ الحجم المطلوب (٢٠٧) مفردة، وحرصًا على تعويض الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، تم توزيع (٢٤٠) استبانة، استُرد منها (٢٢٥) استبانة بنسبة استرداد (٩٣,٧٥٪)، استُبعد منها (١٢) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٢١٣) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (٨٨,٧٥٪) من إجمالي الموزع، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا في الدراسات الإدارية الميدانية. كشفت المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية عن أن مستوى ممارسة التحول المؤسسي في الجهة محل الدراسة جاء مرتفعًا بصورة عامة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٣,٧٧)، وهو ما يعكس وعيًا مؤسسيًا متقدمًا بأهمية التحول بوصفه مسارًا استراتيجيًا لا خيارًا تكتيكيًا.

الكلمات المفتاحية: التحول المؤسسي – كفاءة الخدمات العامة – التغيرات التنظيمية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١.١ المقدمة.....
٢	٢.١ مشكلة الدراسة.....
٤	٣.١ أهداف الدراسة.....
٤	٤.١ أسئلة الدراسة.....
٤	٥.١ فروض الدراسة.....
٥	٦.١ أهمية الدراسة.....
٦	٧.١ الدراسات السابقة:.....
١٣	٨.١ الفجوة البحثية.....
١٤	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١٧	١٠.١ المنهجية وطرق البحث:.....
١٧	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة.....
١٨	١٢.١ مصادر جمع البيانات.....
١٨	١٣.١ أداة الدراسة.....
١٩	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٢٠	١٥.١ حدود الدراسة.....
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

المبحث الأول: التحول المؤسسي.....	٢١
١.١.٢ تمهيد.....	٢١
٢.١.٢ مفهوم التحول المؤسسي.....	٢١
٣.١.٢ أهمية التحول المؤسسي.....	٢٣
٤.١.٢ أهداف التحول المؤسسي.....	٢٥
٥.١.٢ أبعاد التحول المؤسسي.....	٢٦
٦.١.٢ استراتيجيات التحول المؤسسي.....	٣٠
المبحث الثاني: تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٣٢
١.٢.٢ تمهيد.....	٣٢
٢.٢.٢ مفهوم تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٣٢
٣.٢.٢ أهمية تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٣٥
٤.٢.٢ أهداف تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٣٦
٥.٢.٢ أبعاد تطوير كفاءة الخدمات العامة ومؤشراته.....	٣٧
٦.٢.٢ مداخل تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٤٠
٧.٢.٢ محددات نجاح تطوير كفاءة الخدمات العامة.....	٤٢
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	٤٣
١.٣ تمهيد.....	٤٣
٢.٣ منهج الدراسة.....	٤٣
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها.....	٤٣
٤.٣ أداة الدراسة.....	٤٥
٥.٣ صدق أداة الدراسة.....	٤٥
٦.٣ ثبات أداة الدراسة.....	٤٨
٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	٤٩
٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	٥٠
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	٥٢

١.٤	تمهيد.....	٥٢
٢.٤	وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....	٥٢
٣.٤	التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....	٥٣
٤.٤	التحقق من شروط تطبيق تحليل الانحدار.....	٦١
٥.٤	اختبار فرضيات الدراسة.....	٦١
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	٦٧
١.٥	تمهيد.....	٦٧
٢.٥	نتائج الدراسة ومناقشتها.....	٦٧
٣.٥	توصيات الدراسة.....	٧١
	Abstract.....	٧٤
	المراجع.....	٧٥
	الملاحق.....	٧٨
	استمارة استبيان.....	٧٩

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	الجدول (٣ - ١) توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية في الجهة محل الدراسة	١.
46	جدول (٣ - ٢) معاملات الارتباط لفقرات بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد	٢.
46	جدول (٣ - ٣) معاملات الارتباط لفقرات بُعد التحول الرقمي بالدرجة الكلية للبعد	٣.
47	جدول (٤ - ٣) معاملات الارتباط لفقرات بُعد تطوير الثقافة المؤسسية بالدرجة الكلية للبعد	٤.
47	جدول (٤ - ٥) معاملات الارتباط لفقرات بُعد تمكين الموارد البشرية بالدرجة الكلية للبعد	٥.
47	جدول (٤ - ٦) معاملات الارتباط لفقرات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة) بالدرجة الكلية للمحور	٦.
48	جدول (٤ - ٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، ومعامل الارتباط بين المتغير التابع ودرجاته الكلية	٧.
49	جدول (٤ - ٨) معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات بالتجزئة النصفية (سبيرمان-براون)	٨.
50	جدول (٤ - ٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢١٣)	٩.
52	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = ٢١٣)	١٠.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية	١١.
55	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التحول الرقمي	١٢.
56	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تطوير الثقافة المؤسسية	١٣.
57	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تمكين الموارد البشرية	١٤.
58	جدول (٤ - ٦): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول المؤسسي)	١٥.
59	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)	١٦.
61	جدول (٤ - ٨): اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين	١٧.
62	جدول (٤ - ٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول المؤسسي على تطوير كفاءة الخدمات العامة	١٨.
64	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة	١٩.
64	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة	٢٠.
65	جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة	٢١.
66	جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة	٢٢.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الراهن ضغوطاً متزايدة تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، مما يستوجب إعادة التفكير في أنماطها الإدارية التقليدية والانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة لتطلعات المجتمعات المتجددة. وقد أصبح التحول المؤسسي خياراً استراتيجياً لا مناص منه تتبناه الحكومات لتحديث أجهزتها الإدارية وتطوير منظوماتها التشغيلية، إذ يمثل عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة البنى التنظيمية وتبني التقنيات الرقمية وتجديد الثقافة المؤسسية وتمكين الكوادر البشرية، بما يُمكن هذه المؤسسات من مواكبة المتغيرات البيئية المحيطة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (الحربي، ٢٠٢٥).

ويُعدّ التغيير التنظيمي أحد المداخل الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات في مسيرة تحولها، حيث يشمل مراجعة الهياكل الإدارية وتحديث الأنظمة التكنولوجية وتطوير السياسات الداخلية بما يتلاءم مع المستجدات التشريعية والتنموية. وتتعدد الدوافع التي تقف وراء هذا التغيير بين تطور التقنيات وتبدل الأهداف المؤسسية وتحديث الأطر القانونية، مما يجعل من إدارته إدارة واعية ومخططة ضرورة لضمان تحقيق الغايات المرجوة منه وتجنب مقاومة العاملين التي قد تُعيق مساراته (الشبلي، ٢٠٢٣).

وفي المقابل، يحتل تطوير كفاءة الخدمات العامة موقعاً محورياً في أولويات الحكومات المعاصرة، إذ يُمثل المعيار الأبرز الذي يُقاس من خلاله نجاح الأجهزة الحكومية في الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين. ويتطلب الارتقاء بهذه الكفاءة تبني مقاربات حديثة تشمل توظيف الابتكار التقني والإداري في تصميم الخدمات وتقديمها، بما يُسهم في تسريع الإجراءات وتبسيطها وتعزيز رضا المستفيدين عن مخرجاتها (الجوهر، ٢٠٢٤).

كما أن جودة الخدمات الحكومية لم تعد تُقاس بمعايير الكفاءة التشغيلية فحسب، بل امتد مفهومها ليشمل أبعاداً أوسع ترتبط بالاستجابة لاحتياجات المواطنين والموثوقية في الأداء والكفاءة في استثمار الموارد المتاحة، وهي أبعاد تتقاطع مع أهداف التنمية الشاملة التي تسعى الدول إلى تحقيقها من خلال تحسين منظوماتها الخدمية (أبو بكر وزواري، 2025).

وتتجلى العلاقة بين التحول المؤسسي وتطوير كفاءة الخدمات العامة في كون الأول يُهيئ البيئة التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتحسين مخرجات الثاني، وإعادة الهيكلة تُزيل التعقيدات البيروقراطية، والتحول الرقمي يُسرّع العمليات ويرفع دقتها، وتطوير الثقافة المؤسسية يُعزز التوجه نحو خدمة المستفيد، وتمكين الموارد البشرية يرفع القدرات التنفيذية للعاملين. وقد أكدت الأدبيات أن التطوير التنظيمي بمختلف أبعاده ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات حين يُدار وفق رؤية متكاملة ومنهجية واضحة (ربيعه وناصر، ٢٠٢٦).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة — إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية — في تطوير كفاءة الخدمات العامة، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال ويُزوّد صانعي القرار بمؤشرات عملية تُرشّد جهود التحديث والتطوير المؤسسي.

٢.١ مشكلة الدراسة

تُعَدُّ المؤسسات الحكومية الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدول في تقديم الخدمات العامة لمواطنيها، إذ يُنَاطُ بها مسؤولية تلبية الاحتياجات المتنامية والمتجددة للمجتمعات في ظلّ بيئات تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة. وقد شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تحولات جوهرية على الأصعدة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية فرضت على الحكومات ضرورة إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها ومنظوماتها الإدارية، سعياً نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول المؤسسي بوصفه استجابةً استراتيجية حتمية تسعى من خلالها المؤسسات الحكومية إلى تجاوز الأنماط التقليدية الجامدة والانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونةً واستجابةً لمتطلبات العصر.

غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين الطموحات المعلنة في خطط التحول المؤسسي وبين ما يتحقق فعلياً على صعيد تطوير كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. فعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في إطلاق مبادرات التحديث والتطوير، لا تزال كثير من المؤسسات الحكومية تعاني من بطء الإجراءات وتعدد المستويات الإدارية والبيروقراطية المفرطة التي تُضعف جودة الخدمات وتُقلّل من رضا المستفيدين. وقد أشارت دراسة الشبلي (٢٠٢٣) إلى أن البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية تواجه

تحديات جوهرية في ترجمة مبادرات التغيير التنظيمي إلى تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، بينما أكدت دراسة الحربي (٢٠٢٥) أن مستوى الوعي والتدريب على إدارة التغيير في الهيئات الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المأمول رغم التوجهات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠. كما كشفت دراسة معمري (٢٠٢٢) أن المؤسسات الاقتصادية تعاني من قصور في إدارة أبعاد التغيير التنظيمي الهيكلية والتكنولوجية والبشرية، مما ينعكس سلباً على أدائها الكلي.

وعلى الصعيد الدولي، أظهرت دراسة (Pircher et al. (2024 أن التحولات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام عالية الموثوقية تولّد ردود فعل سلبية لدى العاملين تتمثل في زيادة ضغوط العمل وارتفاع معدلات الأخطاء، وهو ما يهدد جودة الخدمات المقدمة ما لم تُعالج هذه التأثيرات بآليات داعمة كتعزيز الالتزام المعياري بالتغيير. كما أوضحت دراسة (Shaumi et al. (2023 أن التغيير التنظيمي لا يؤثر مباشرة في أداء الموظفين الحكوميين بل يمر عبر متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي، مما يعني أن غياب المعالجة الشاملة لأبعاد التحول قد يُفضي إلى نتائج محدودة أو عكسية، و أكدت دراسة (Khaw et al. (2022 أن ردود الفعل تجاه التغيير التنظيمي تتأثر بعوامل متشابكة تشمل أسلوب القيادة وفاعلية الاتصال ومدى انفتاح الأفراد على التغيير، مما يستدعي مقارنة متعددة الأبعاد لفهم العلاقة بين التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات.

ومن جهة أخرى، أثبتت دراسة ربيعة وناصر (2026) أن التطوير التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في جودة الخدمات بقطاع الأشغال العامة اليمني، إلا أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي جاء متوسطاً مما يشير إلى وجود فرص كبيرة غير مستثمرة. كذلك أظهرت دراسة (Imran et al. (2022 أن التحول الرقمي والابتكار في الخدمات يُعدّان من أهم العوامل المعدّلة التي تُعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الخدمة العامة، وتؤكد دراسة أبو بكر وزواري (٢٠٢٥) أن أبعاد جودة الخدمات الحكومية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بتحقيق التنمية المستدامة، مما يضيف بُعداً استراتيجياً أعمق على ضرورة تطوير هذه الخدمات.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل المحوري التالي: ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة — إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية — في تطوير كفاءة الخدمات العامة؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات التنظيمية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
٢. قياس أثر التحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
٣. تحديد أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
٤. الكشف عن أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
٥. تقديم توصيات ومقترحات إجرائية للجهة محل الدراسة لتعزيز التحول المؤسسي بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
٢. ما أثر التحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
٣. ما أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟
٤. ما أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة؟

٥.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

الفروض الفرعية

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

٦.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة وتطوير كفاءة الخدمات العامة، وهو ما لم يُتناول بهذا التركيب في الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً يختبر العلاقة السببية بين أبعاد التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاختبار هذا النموذج في بيئات تنظيمية مختلفة.
- تسهم الدراسة في التكامل المعرفي بين أدبيات إدارة التغيير والتحول المؤسسي من جهة، وأدبيات جودة وكفاءة الخدمات العامة من جهة أخرى، مما يعزز الفهم الشمولي لهذه الظاهرة.

- تسعى الدراسة إلى بناء أداة قياس (استبانة) محكمة وموثوقة تقيس أبعاد التحول المؤسسي وعلاقتها بكفاءة الخدمات العامة، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراساتهم المستقبلية.
- تتسق الدراسة مع التوجهات البحثية المعاصرة التي تؤكد ضرورة دراسة التحول المؤسسي باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد وليس مفهوماً أحادياً، وهو ما أوصت به عديد من الدراسات السابقة.
- ضيف الدراسة إلى المكتبة العربية مرجعاً علمياً متخصصاً في موضوع التحول المؤسسي وأثره على الخدمات العامة، في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل تكاملي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة القيادات الإدارية وصانعي القرار في الجهات الحكومية بنتائج علمية مبنية على بيانات ميدانية تساعدهم في وضع سياسات فعّالة للتحول المؤسسي.
- تساعد الدراسة الجهات الحكومية في تحديد أيّ أبعاد التحول المؤسسي أكثر تأثيراً في تحسين كفاءة الخدمات، مما يمكنها من توجيه مواردها وجهودها نحو الأولويات الأكثر فاعلية.
- تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لتطوير آليات تقديم الخدمات العامة بما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين والمستفيدين عن الخدمات الحكومية.
- تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحديث والتحول المؤسسي الشامل في القطاع الحكومي، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالمبادرات الاستراتيجية الجارية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية القابلة للتنفيذ، والتي يمكن أن تُشكّل خارطة طريق عملية للجهات الحكومية الراغبة في تعزيز تحولها المؤسسي ورفع كفاءة خدماتها.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (التحول المؤسسي في ظل التغيرات التنظيمية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة الكركي: (2022) إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في تعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف المستخدمة في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك للقوى العاملة الساعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ دراسة معمري: (2022) واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلية، التكنولوجية، الإنساني) على أداء المؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة الثنائية بين المتغيرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتوجيه قرارات المديرين والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة وتخفيض العيوب والأخطاء وتحسين الأداء وزيادة دافعية العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تغيير مخططة وهادفة تراعي الأبعاد الثلاثة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

➤ دراسة Khaw, Alnoor et al. (2022): "Reactions towards Organizational Change: A Systematic Literature Review".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود فعل الأفراد والمنظمات تجاه التغيير التنظيمي بأبعاده (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على المستويين الجزئي والكلية، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة للأدبيات وفقاً لمعايير PRISMA من خلال أربع قواعد بيانات (IEE Xplore، Science Direct، Scopus، Web of Science)، وتكونت عينة التحليل من (٧٩) مقالة علمية محكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ردود الفعل الفردية والتنظيمية تجاه التغيير تتأثر بعوامل رئيسية هي: أسلوب القيادة، والتواصل بين الموظفين، والانفتاح على التغيير، ونظم المعلومات، كما أن ردود الفعل السلبية ليست بالضرورة ضارة بل يمكن تفسيرها كنقد بناء يحسن مخرجات التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات منظوراً متعدد المستويات لفهم ردود الفعل تجاه التغيير، وتحويل المقاومة إلى فرصة للتحسين.

➤ دراسة Shaumi, Ma'arif & Taryana (2023): "The Effect of Organizational Change on Enhancing Government Employee Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (تبسيط الهيكل التنظيمي، تحويل المناصب الإدارية إلى وظيفية، تعديل نظام العمل) على أداء الموظفين الحكوميين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، في إطار سياسة تبسيط البيروقراطية في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) باستخدام برنامج SmartPLS 4.0، وتكونت العينة من موظفي وزارة الصناعة بجمهورية إندونيسيا (جُمعت البيانات إلكترونياً). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً وذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين، بينما لا يوجد تأثير مباشر للتغيير التنظيمي على الأداء، وإنما يؤثر من خلال توسط الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي كآلية لتحقيق أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على الأداء الحكومي.

➤ دراسة الشبلي: (2023) التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الواقعية، الاستهدافية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة) على تطور الأداء المؤسسي في البلديات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدةً على تحليل الأدبيات والمصادر ذات الصلة بالإضافة إلى خبرة الباحث كموظف في بلدية جرش الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدداً من الأسباب الدافعة للتغيير والتطوير المؤسسي أبرزها التطور التكنولوجي وضعف أداء العاملين وتغيير أهداف البلدية والقوانين والأنظمة، كما أظهرت أن من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي: جودة الخدمات، وقوة الموارد البشرية، ووجود فريق مالي فعال، والإلمام بالوظائف الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة خطة استراتيجية لتصميم نموذج جديد للتغيير التنظيمي يتوافق مع تطوير الأداء المؤسسي في البلديات.

➤ دراسة Pircher et al. (2024): "Adapting to Organizational Change in a Public Sector High-Reliability Context: The Role of Negative Affect and Normative Commitment to Change".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده (التأثير السلبي تجاه التغيير، عبء الدور الوظيفي، الأخطاء في العمل) في سياق منظمات القطاع العام عالية الموثوقية، واستخدمت الدراسة

المنهج الكمي (دراسة حالة كمية) مع جمع بيانات طولية في ثلاث موجات زمنية، وتكونت العينة من (١٢٠) فرداً من أفراد سرب تابع للقوات الجوية الملكية الهولندية أثناء عملية تغيير تنظيمي كبرى) الانتقال من طائرات F-16 إلى F-35 ، وحُلَّت البيانات باستخدام نموذج الوساطة المشروطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التأثير السلبي تجاه التغيير يتنبأ بمستويات أعلى من عبء الدور الوظيفي وأخطاء العمل، وأن الالتزام المعياري بالتغيير يخفف من هذه الآثار السلبية. وأوصت الدراسة بأهمية بناء الالتزام المعياري لدى العاملين في المنظمات العامة عالية الموثوقية كمورد تكيّفي أثناء عمليات التغيير.

➤ دراسة الحربي": (2025) العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة على الهيئات الحكومية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة التغيير بأبعادها (التخطيط للتغيير، الثقافة المؤسسية الداعمة، القيادة الفعّالة، إشراك الموظفين) والتحول المؤسسي في الهيئات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهجية الكمية باستخدام أداة الاستبيان، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً في عدد من الهيئات الحكومية السعودية، وحُلَّت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية (تحليل الانحدار واختبار مربع كاي ومعامل كرونباخ ألفا). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي، وأن الثقافة المؤسسية الداعمة والقيادة الفعّالة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب وبناء القدرات في مجال إدارة التغيير، وتمكين القيادات الإدارية، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي.

➤ دراسة Alzahmi, Syed et al. (2025): "Organizational Change in Higher Education Institutions: A Comprehensive Integrative Review".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بأبعاده (القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الاستدامة) من خلال مراجعة تكاملية شاملة، واستخدمت الدراسة المنهج البibliومتري وتحليل المحتوى باستخدام قاعدة بيانات Scopus ، وتكونت عينة التحليل من (٤٨١) مقالة علمية منشورة خلال الفترة (١٩٩٩-٢٠٢٤). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفعّالة والثقافة التنظيمية الداعمة عاملان ضروريان لنجاح التغيير، وأن مقاومة التغيير تمثل التحدي الأكبر، كما أظهرت تطوراً في مواضيع

البحث من ريادة الأعمال الجامعية إلى الاستدامة والحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث الميدانية متعددة المستويات حول ديناميكيات التغيير التنظيمي في سياقات تعليمية مختلفة.

➤ دراسة Frølich, Bleiklie & Stensaker (2025): "Leadership Communication during Organizational Transformation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التواصل القيادي المؤسسي بأبعاده (الشفافية، الاتساق، المشاركة، التحفيز) في ست حالات تحول تنظيمي شامل في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة، وتكونت العينة من ست مؤسسات تعليمية في دول أوروبية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التواصل القيادي الشفاف والمتسق يرفع مستوى قبول التغيير لدى العاملين ويقلل من مقاومتهم. وأوصت الدراسة بأن تولي القيادات الجامعية اهتماماً خاصاً ببناء استراتيجيات تواصل فعالة ومستدامة خلال عمليات التحول.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة Breen, Skipworth, Mena & Delbufalo (2020): "Service Improvement in Public Sector Operations – A European Comparative Analysis".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين الخدمات في عمليات القطاع العام بأبعاده (منهجيات Lean، الابتكار، إدارة الأداء، التنظيمات الهجينة) عبر تحليل مقارن أوروبي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال مراجعة وتحرير مجموعة من الدراسات المنشورة في عدد خاص من المجلة الأوروبية للإدارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن منهجيات Lean و Agile تحسّن كفاءة عمليات القطاع العام وتقلل الهدر، لكن يجب تكييفها مع خصوصيات السياق الحكومي، كما أكدت أن الابتكار وإدارة الأداء محركان أساسيان لتحسين الخدمة العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر نظرية وتطبيقية خاصة بعمليات القطاع العام وعدم الاكتفاء بنقل ممارسات القطاع الخاص حرفياً.

➤ دراسة Imran, Robina–Ramírez & Awais (2022): "Empirical Investigation of Public Service Performance Improvement Factors".

دفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحسين أداء الخدمة العامة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) مع دور التحول الرقمي وابتكار الخدمة كمتغيرين معدّلين، في إطار نظرية الممارسة (PBV)، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 3.0 ، وتكونت العينة من (382) موظفاً في شرطة الطرق السريعة والمرور الوطنية بباكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء الخدمة، بينما لم يكن للهيكل التنظيمي تأثير مباشر ذو دلالة، كما أكدت الدور المعدّل الإيجابي لكل من التحول الرقمي وابتكار الخدمة في تعزيز العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيميين وأداء الخدمة. وأوصت الدراسة بأن يولي صانعو السياسات اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي والثقافة التنظيمية وابتكار الخدمة كعوامل رئيسية لتحسين أداء الخدمة العامة في الدول النامية.

➤ دراسة: "Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives".
Latupeirissa et al. (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات الرقمنة بأبعادها (الحكومة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، إدارة البيانات الضخمة، إشراك المواطنين) في تحويل تقديم الخدمات العامة، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة للأدبيات وفقاً لإرشادات PRISMA من خلال قاعدة بيانات Scopus ، وتكونت عينة التحليل من (١٣) مقالة علمية مختارة بعد التصفية من (١١٤) وثيقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة تعزز الكفاءة والشفافية والخدمات المتمحورة حول المواطن، لكنها تواجه تحديات تشمل الفجوة الرقمية وقضايا الخصوصية والتحيز الخوارزمي. وأوصت الدراسة بتبني نهج شامل ومتوازن يجمع بين الحلول التكنولوجية وأطر الحوكمة الأخلاقية مع إشراك المواطنين في تصميم وتنفيذ المبادرات الرقمية.

➤ دراسة: "Enhancing Public Service Delivery Efficiency: Exploring the Impact of Artificial Intelligence".
Kulal et al. (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (سرعة الاستجابة، دقة الأداء، دعم اتخاذ القرار، تقليل الأخطاء) في تعزيز كفاءة تقديم الخدمات العامة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، ونُشرت في مجلة الابتكار المفتوح: التكنولوجيا والسوق والتعقيد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحسّن سرعة الاستجابة ويقلل الأخطاء البشرية ويدعم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات

الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والخصوصية، وبناء قدرات الموظفين الحكوميين على التعامل مع هذه التقنيات.

➤ دراسة الجوهري: (2024) تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري، الابتكار في تقديم الخدمة) على كفاءة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على الاستبانات والمقابلات مع مسؤولين حكوميين ومواطنين إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكارات التكنولوجية والإدارية تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المواطنين. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الابتكار، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتشجيع التعاون بين القطاعين العام والخاص.

➤ دراسة أبو بكر وزواري: (2025) تأثير جودة الخدمات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمة المدنية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمات الحكومية بأبعادها (الاستجابة، الكفاءة والقدرة، الملموسية، الموثوقية، التعاطف) في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (١٩٩) استبانة صالحة للتحليل من أصل (411) فرداً من القيادة العليا في قطاع الخدمة المدنية الفلسطيني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمات المقدمة والتنمية المستدامة، ووجود أثر معنوي لبُعدي الاستجابة والكفاءة والقدرة على التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالتقنيات الحديثة ورقمنة الخدمات في ظل بيئة حاضنة للتحول الرقمي.

➤ دراسة ربيعة وناصر: (2026) أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على قطاع الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير العمليات، تطوير الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا) في تحسين جودة الخدمات في قطاع الأشغال العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتكونت العينة من (٢٠٣) مشاركين، وُجمعت البيانات عبر الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي (3.09)، بينما جاء مستوى تطبيق جودة الخدمات بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.43)، كما أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بجميع أبعاده على جودة الخدمات. وأوصت الدراسة بترسيخ مفاهيم التطوير التنظيمي بين العاملين، والتطوير المستمر للهيكل التنظيمي بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة، وتبني أبعاد جودة الخدمة لضمان رضا المستفيدين.

➤ دراسة (Szedmák (2025): "Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبسيط الإجراءات، تقليل الوقت والتكلفة، التغيير الثقافي والتنظيمي) في الخدمات العامة من خلال دراسة حالة تطبيق إدارة المستندات الرقمية في البلديات المجرية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يبسط الإجراءات الحكومية ويقلل الوقت والتكلفة، لكنه يتطلب تغييراً ثقافياً وتنظيماً مصاحباً لضمان نجاح التطبيق. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على إدارة التغيير التنظيمي بالتوازي مع تبني الحلول الرقمية، وتوفير التدريب الكافي للموظفين.

٨.١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، إذ تتقاطع مع دراسة الحربي (٢٠٢٥) ودراسة الشبلي (2023) في تناول موضوع التغيير والتحول المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية وأثره في تحسين الأداء وجودة الخدمات، كما تتفق مع دراسة معمري (٢٠٢٢) في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وعلى صعيد المتغير التابع، تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة الجوهر (٢٠٢٤) ودراسة ربيعة وناصر (٢٠٢٦) في التركيز على كفاءة الخدمات العامة وجودتها بوصفها متغيراً تابعاً رئيساً، وتتوافق مع دراسة (Imran et al. (2022 في اعتماد التحليل الكمي والأساليب الإحصائية المتقدمة كالانحدار في اختبار العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة أبو بكر وزواري (٢٠٢٥) في ربط جودة الخدمات الحكومية بأبعاد تنموية أشمل، ومع دراسة Kulal et al. (2024) ودراسة (Latupeirissa et al. (2024 في إبراز دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تطوير الخدمات العامة.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة أوجه جوهرية تُشكّل إضافتها العلمية المميزة، فبينما ركزت دراسة الشبلي (٢٠٢٣) على التغيير التنظيمي من منظور وصفي دون قياس كمي لأبعاده، ودرست دراسة (Pircher et al. (2024) التحول في سياق عسكري عالي الموثوقية، وتناولت دراسة (Shaumi et al. (2023) أثر التغيير على الأداء الفردي عبر متغير وسيط هو الرضا الوظيفي، فإن الدراسة الحالية تتفرد بتقديم نموذج تكاملي يجمع أربعة أبعاد للتحول المؤسسي — إعادة الهيكلة التنظيمية والتحول الرقمي وتطوير الثقافة المؤسسية وتمكين الموارد البشرية — في إطار واحد وقياس أثرها المباشر في كفاءة الخدمات العامة. كما تختلف عن دراسة (Khaw et al. (2022) التي اعتمدت المراجعة المنهجية للأدبيات، وعن دراسة (Alzahmi et al. (2025) التي طبقت التحليل البليومتري في قطاع التعليم العالي، حيث تتبنى الدراسة الحالية منهجاً ميدانياً تطبيقياً على مؤسسة حكومية خدمية بعينة محددة وأداة قياس مصممة خصيصاً لأبعادها، مما يمنحها قدرة أكبر على الخروج بنتائج قابلة للتعميم والتطبيق في السياق الحكومي العربي الذي لم تتناوله أغلب الدراسات الأجنبية السابقة.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

التحول المؤسسي:

يُشير التحول المؤسسي إلى تلك العملية الاستراتيجية الشاملة التي تتبناها المنظمات بهدف إحداث تغييرات جذرية ومنهجية في بنيتها التنظيمية وأنظمتها التشغيلية وثقافتها الداخلية ورأسمالها البشري، استجابةً للمتغيرات البيئية المحيطة وسعيًا نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز. ويتجاوز هذا المفهوم حدود التغيير الجزئي أو التحسين التدريجي ليشمل إعادة تشكيل المنظمة على نحو يُمكنها من التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق غاياتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت هذا المفهوم، إذ يرى أنصار النظرية المؤسسية أن التحول ينبع من ضغوط البيئة الخارجية والتشريعات والمعايير المجتمعية التي تفرض على المنظمات تبني ممارسات جديدة لاكتساب الشرعية والاستمرارية، بينما يُركز أنصار نظرية إدارة التغيير على الآليات الداخلية التي تُمكن المنظمات من التخطيط للتحول وتنفيذه وإدارة مقاومته وتقييم نتائجه. وتتكامل هذه المداخل في تقديم فهم شامل للتحول المؤسسي بوصفه عملية متعددة الأبعاد تتطلب معالجة متزامنة للجوانب الهيكلية والتكنولوجية والثقافية والبشرية.

وتتبلور أبعاد التحول المؤسسي في هذه الدراسة في أربعة محاور رئيسة يُشكّل كل منها ركيزة أساسية في منظومة التحول الشامل. يتمثل البعد الأول في إعادة الهيكلة التنظيمية التي تعني مراجعة البنية الإدارية للمؤسسة وإعادة تصميم تقسيماتها الوظيفية ومستوياتها الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية فيها، بما يُفضي إلى تبسيط الإجراءات وتقليص المستويات البيروقراطية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار وتدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. أما البعد الثاني فيتمثل في التحول الرقمي الذي يُعبّر عن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تصميم العمليات والخدمات المؤسسية، ويشمل ذلك رقمنة الإجراءات الإدارية وأتمتة سير العمل وتطوير المنصات الإلكترونية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم القرارات وتحسين مخرجات العمل. ويُمثل تطوير الثقافة المؤسسية البعد الثالث، ويُقصد به تعزيز منظومة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُشكّل هوية المؤسسة وتوجّه سلوك العاملين فيها نحو تبني التغيير والابتكار والتركيز على خدمة المستفيد والعمل بروح الفريق والتحسين المستمر. أما البعد الرابع والأخير فهو تمكين الموارد البشرية الذي يتضمن الاستثمار في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر، وتفويض الصلاحيات وإشراكهم في عمليات صنع القرار وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، بما يُسهم في بناء كوادر بشرية قادرة على قيادة التحول وتنفيذه بفاعلية.

تطوير كفاءة الخدمات العامة:

يُعرّف تطوير كفاءة الخدمات العامة بأنه مجموعة الجهود المنهجية والمنظمة الرامية إلى تحسين جودة المخرجات الخدمية التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، من حيث سرعة الإنجاز ودقة الأداء وسهولة الوصول والاستجابة لاحتياجات المستفيدين وترشيد استخدام الموارد المتاحة. ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن المواطن هو محور العملية الخدمية وأن رضاه يُمثل الغاية النهائية التي ينبغي أن تتوجه نحوها جميع الجهود المؤسسية. وتستند الأدبيات في تناولها لكفاءة الخدمات العامة إلى عدة نظريات أبرزها نظرية الإدارة العامة الجديدة التي دعت إلى تطبيق مبادئ القطاع الخاص في إدارة المؤسسات الحكومية، ونظرية جودة الخدمة التي قدمت نماذج لقياس الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة، ونظرية الحوكمة الرقمية التي ربطت بين توظيف التقنيات الحديثة وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية وشفافيتها.

العلاقة بين التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة

تتطلب الدراسة الحالية من الافتراض النظري القائل بأن التحول المؤسسي الشامل يُمثل مدخلاً رئيساً لتطوير كفاءة الخدمات العامة، وذلك من خلال سلسلة من التأثيرات المتبادلة والمتكاملة بين أبعاده الأربعة ومخرجات العملية الخدمية. إعادة الهيكلة التنظيمية تُسهم في تقليص الحلقات الإدارية الزائدة وتسريع دورة تقديم الخدمة، والتحول الرقمي يُتيح تقديم خدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة ويرفع مستوى الدقة والشفافية، وتطوير الثقافة المؤسسية يُعزز التوجه نحو المستفيد ويُرسخ قيم الجودة والتميز، وتمكين الموارد البشرية يضمن وجود كفاءات مؤهلة قادرة على تشغيل المنظومات الجديدة والتعامل مع متطلبات المستفيدين بمهنية واقتدار. ويُفترض أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل في إطار منظومة متكاملة يُعزز فيها كل بعد فاعلية الأبعاد الأخرى، مما يُولّد أثراً تراكمياً ينعكس إيجابياً على الكفاءة الكلية للخدمات العامة.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

التحول المؤسسي يُعرّف إجرائياً بأنه العملية الاستراتيجية المتكاملة التي تتبناها المؤسسة الحكومية المبحوثة لإحداث تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي وبنيتها الرقمية وثقافتها الداخلية وقدرات مواردها البشرية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاده الأربعة.

إعادة الهيكلة التنظيمية تُعرّف إجرائياً بأنها إعادة تصميم البنية الإدارية للمؤسسة المبحوثة من حيث تقسيماتها الوظيفية ومستوياتها الإدارية وتوزيع الصلاحيات وتبسيط الإجراءات، وتُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد في أداة الدراسة.

التحول الرقمي يُعرّف إجرائياً بأنه تبني المؤسسة المبحوثة للتقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ عملياتها الداخلية وتقديم خدماتها للمستفيدين، ويشمل رقمنة الإجراءات وأتمتة العمليات وتطوير المنصات الإلكترونية، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تطوير الثقافة المؤسسية يُعرّف إجرائياً بأنه تعزيز منظومة القيم والممارسات التي تدعم التغيير والابتكار والتوجه نحو خدمة المستفيد داخل المؤسسة المبحوثة، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تمكين الموارد البشرية يُعرّف إجرائياً بأنه الاستثمار في تطوير قدرات العاملين في المؤسسة المبحوثة من خلال التدريب والتأهيل وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، ويُقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

تطوير كفاءة الخدمات العامة يُعرّف إجرائياً بأنه تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة المبحوثة لمستفيديها من حيث سرعة الإنجاز ودقة الأداء وسهولة الوصول والاستجابة وترشيد الموارد، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحور المخصص لهذا المتغير في الاستبانة.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية مبنية على أسس موضوعية. وسيُستخدم هذا المنهج في الجانب النظري لبناء الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول المؤسسي وتطوير كفاءة الخدمات العامة، والاستناد إلى الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية العربية والأجنبية.

وفي الجانب التطبيقي، ستتبنى الدراسة الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسيُعتمد على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، فضلاً عن استخدام معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مما يتيح تقديم نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز التحول المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة والبالغ عددهم (٨٥٠) موظفاً وموظفة، ممن يشغلون مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وذلك لما لهم من علاقة مباشرة بعمليات التحول المؤسسي وتقديم الخدمات العامة. وقد تم اختيار هذا

المجتمع تحديداً لكونه يمثل بيئة تنظيمية تشهد تحولات مؤسسية متسارعة في ظل التغيرات التنظيمية الراهنة، مما يجعله سياقاً ملائماً لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية تمثيلاً متناسباً، وسيُحدد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) بحيث يبلغ (٢٦٥) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع مراعاة إضافة نسبة احتياطية لتعويض الفاقد المحتمل في الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، بحيث يُوزع ما لا يقل عن (٣٠٠) استبانة لضمان الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

- أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus ، Web of Science ، Google Scholar ، المنظومة، المنهل)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة.
- ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي ستُصمم خصيصاً لأغراض هذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

١٣.١ أداة الدراسة

ستُستخدم الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (التحول المؤسسي)، ويتضمن أربعة محاور فرعية هي:

- المحور الأول: إعادة الهيكلة التنظيمية، ويتكون من (٤) فقرات.
- المحور الثاني: التحول الرقمي، ويتكون من (٤) فقرات.
- المحور الثالث: تطوير الثقافة المؤسسية، ويتكون من (٤) فقرات.
- المحور الرابع: تمكين الموارد البشرية، ويتكون من (٤) فقرات. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (١٦) فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)، وهو محور أحادي يتكون من (١٠) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيُعمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، غير موافق = ٢ ، غير موافق بشدة = ١) لقياس استجابات أفراد العينة. كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين) والصدق البنائي (باستخدام معامل ارتباط بيرسون)، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستُوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية وقوتها واتجاهها بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التحول المؤسسي على حدة على تطوير كفاءة الخدمات العامة.

➤ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد التحول المؤسسي مجتمعةً على تطوير كفاءة الخدمات العامة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة، دون التطرق إلى أبعاد أخرى قد تكون ذات صلة بالتحول المؤسسي.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الجهة الحكومية في المملكة العربية السعودية .
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي / الميلادي ٢٠٢٥-٢٠٢٦م.
- الحدود المنهجية: ستلتزم الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وستعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها، مما يعني أن نتائجها ستكون محكمة بدقة الأداة وموضوعية استجابات أفراد العينة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول المؤسسي

١.١.٢ تمهيد

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة، سواء أكانت حكومية أم خاصة، في بيئة بالغة الاضطراب تتسم بتسارع التحولات التقنية، وتشابك الضغوط الاقتصادية، وتعاضم توقعات المستفيدين، وتغيّر منظومة القيم التنظيمية السائدة. وفي خضمّ هذه المتغيرات لم يعد بمقدور المؤسسات أن تكتفي بإجراء تعديلات جزئية أو إصلاحات سطحية على هياكلها وأنظمتها، بل باتت مدفوعة نحو إعادة تشكيل ذاتها من الداخل بصورة شاملة، وهو ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ«التحول المؤسسي». ويمثّل هذا المفهوم نقلة نوعية في فكر المنظمة، إذ يتجاوز التغيير التنظيمي التقليدي القائم على الاستجابة الظرفية للضغوط الخارجية، إلى مقارنة استراتيجية تستهدف إعادة بناء المنظومة الإدارية والثقافية والتقنية والبشرية في آن واحد.

وقد اكتسب التحول المؤسسي في السنوات الأخيرة أهمية مضاعفة بفعل التوجهات الحكومية الكبرى نحو التحديث، ولا سيما في الدول التي تبنت رؤية تنمية طموحة كرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي جعلت من تحديث القطاع العام ركيزة محورية لبلوغ التنافسية الإقليمية والعالمية (الحربي، ٢٠٢٥). كما تعزز اهتمام الأدبيات الإدارية بهذا المفهوم في ضوء التحولات الرقمية المتلاحقة التي أعادت رسم خرائط العمل المؤسسي، وأوجدت نماذج جديدة للعلاقة بين المنظمة والمستفيد (Latupeirissa et al., 2024).

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لمفهوم التحول المؤسسي، تبدأ بتأصيل دلالاته من خلال استعراض مقارن لاجتهادات الباحثين في تعريفه، ثم تنتقل إلى إبراز أهميته بوصفه أداة لإعادة بناء القدرة المؤسسية، فاستعراض الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ثم تحليل أبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة الحالية تحليلاً تفصيلياً، فعرض أبرز الاستراتيجيات التي اعتمدها الباحثون لإدارته، وصولاً إلى استعراض جملة من العناوين البحثية الحديثة التي عالجت الموضوع من زوايا متعددة.

٢.١.٢ مفهوم التحول المؤسسي

تتعدد المعالجات التي قدّمها الباحثون لمفهوم التحول المؤسسي تبعاً لاختلاف مداخلهم النظرية وحقولهم التطبيقية، إذ يمكن تمييز اتجاهات عدة في تأصيل هذا المفهوم. فمن زاوية المدخل الاستراتيجي، يُنظر إلى التحول المؤسسي بوصفه عملية مقصودة ومخططة تستهدف إعادة تشكيل المنظمة في أبعادها الجوهرية، بحيث تتسجم مع متطلبات مرحلة تنمية جديدة، ويُربط في هذا السياق ربطاً وثيقاً بالرؤى الوطنية الكبرى التي تفرض على الجهات الحكومية مراجعة منظومتها الإدارية مراجعة شاملة (الحربي، ٢٠٢٥).

ويذهب اتجاه آخر إلى تعريف التحول المؤسسي من زاوية التغيير التنظيمي، إذ يُعدّ امتداداً متطوراً لمفهوم التغيير، يتجاوز التعديلات الجزئية إلى إعادة هندسة عميقة في البنى والعمليات والثقافة، تستهدف الانتقال من حالة مؤسسية قائمة إلى حالة أكثر فاعلية واستجابة (الشبلي، ٢٠٢٣). ويُقارب هذا الطرح ما ذهب إليه معمري (٢٠٢٢) من أن التحول المؤسسي يعكس عملية واعية ومنظمة لإحداث نقلة جوهرية في طريقة عمل المؤسسة، تشمل أنماط القيادة وآليات اتخاذ القرار وتدفقات العمل، بما يُمكنها من تجاوز جمودها التقليدي.

ومن زاوية المدخل الرقمي، يُعرّف التحول المؤسسي بوصفه إعادة تشكيل جذرية للمنظمة في ضوء إمكانات التقنيات الرقمية المتقدمة، بحيث تُصبح التقنية ليست أداة مساعدة فحسب، بل ركيزة بنيوية تعيد صياغة نموذج الأعمال ذاته (الجبور والزبيدي، ٢٠٢٢). ويُكمل المومني والشاورة (٢٠٢٤) هذا الطرح بالإشارة إلى أن التحول في صورته المؤسسية الحديثة يُمثّل تكاملاً بين التحديث الرقمي والتطوير الإداري، بحيث لا يُختزل في إدخال أنظمة معلوماتية، بل يمتد إلى إعادة هيكلة العلاقات الوظيفية ومنظومة الأداء.

أما من زاوية المدخل التطويري، فيُقدّم التحول المؤسسي باعتباره عملية تنمية مستمرة تستهدف بناء قدرات المنظمة الداخلية، وتعزيز مرونتها التكيفية، وتطوير ثقافتها بما يتلاءم مع التحديات المتجددة (الكركي، ٢٠٢٢). ويُضيف ربيعة وناصر (٢٠٢٥) بُعداً مهماً حين يريان أن التحول المؤسسي يُمثّل نقلة نوعية في فلسفة المنظمة، تُترجم إلى إعادة هيكلة شاملة تطل الأنظمة والإجراءات والممارسات، بهدف تحقيق استدامة الأداء وتحسين جودة المخرجات.

وفي الأدبيات الأجنبية، يُعالج التحول المؤسسي عبر مدخل أكثر شمولاً يركّز على البنية والديناميكية. فيُعرّفه الزهمي وآخرون (Alzahmi et al., 2025) بأنه إعادة تشكيل متكاملة للمنظمة في أبعادها الاستراتيجية والهيكلية والثقافية، تحدث استجابةً لضغوط داخلية وخارجية متشابكة، وتستلزم إعادة توجيه

للموارد والقدرات نحو حالة مؤسسية جديدة أكثر فاعلية. ويُقدّم خاو وآخرون (Khaw et al., 2022) قراءةً سلوكية للمفهوم، إذ يربطون التحول المؤسسي بمدى استجابة الأفراد للتغيير وتفاعلهم معه، باعتبار أن نجاح أي تحول مرهون بالكيفية التي يستوعب بها العاملون مضامينه ويتبنّون قيمه الجديدة.

ويُضيف بيرشر وآخرون (Pircher et al., 2024) في معالجتهم للقطاع العام أن التحول المؤسسي في البيئات عالية الموثوقية يتضمن إعادة هندسة للممارسات اليومية في ضوء قيود مؤسسية صارمة، وهو ما يُكسب المفهوم بُعدًا سياقياً مرتبطاً بطبيعة المنظمة وحساسية نشاطها. وتُكمّل دراسة فروليش وآخرين (Frölich et al., 2025) هذا الطرح من زاوية التواصل القيادي، إذ تُقدّم التحول بوصفه عملية تفاعلية يقودها الخطاب التنظيمي وتُشكّلها أنماط التواصل بين القيادة والعاملين.

ويُقاربه شومي وآخرون (Shaumi et al., 2023) من زاوية الأداء الحكومي، فيُعرّفونه بأنه عملية إعادة بناء مقصودة للجهاز الحكومي تستهدف تحسين قدرته على تقديم الخدمة وتعزيز فاعليته في الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

ويتضح من استعراض هذه التعريفات أن ثمة محاور مشتركة تربطها رغم تباين زواياها، تتمثل في كون التحول المؤسسي عمليةً مقصودة ومخططة، ذات طابع شمولي يطلّ البنية والثقافة والعمليات والموارد، وتستهدف إحداث نقلة نوعية في حالة المنظمة، استجابةً لضغوط داخلية وخارجية متجددة. وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن التحول المؤسسي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: «عملية إدارية متكاملة ومخططة تستهدف إعادة تشكيل المنظمة في أبعادها الهيكلية والرقمية والثقافية والبشرية، بصورة متزامنة ومتناسقة، بما يُمكنها من تجاوز أنماط عملها التقليدية، وبناء قدرات مؤسسية جديدة تُعزّز قدرتها على تقديم خدمات عالية الكفاءة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع». ويُلاحظ في هذا التعريف أن الباحث يدمج بين المداخل الأربعة دمجاً منهجياً، فلا يقتصر على البُعد الرقمي ولا يكتفي بالبُعد الهيكلي، بل يجعل من التكامل بين الأبعاد جوهرًا للمفهوم، انسجامًا مع طبيعة الدراسة الحالية التي تتبنى أربعة أبعاد متكاملة للتحول المؤسسي.

٣.١.٢ أهمية التحول المؤسسي

تتبع أهمية التحول المؤسسي من كونه يُمثّل الاستجابة الإدارية الأعمق لتحديات البيئة المعاصرة، إذ لم تعد المنظمات قادرة على الاكتفاء بإصلاحات جزئية في مواجهة تحولات جذرية تطلّ أسواقها ومستفيديها

وتقنياتها وقواها العاملة. وتزداد هذه الأهمية في القطاع الحكومي تحديدًا، حيث ترتبط كفاءة الجهاز الإداري ارتباطًا مباشرًا بجودة الحياة العامة، وقدرة الدولة على تحقيق أولوياتها التنموية. ومن هنا أصبح التحول المؤسسي مدخلًا محوريًا لإعادة بناء قدرة المنظمات على البقاء والتميز في آن واحد.

ويُشير الشبلي (٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول المؤسسي تتجلى في عدة محاور، أبرزها: أولاً، إنه يُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، إذ يُعيد توجيه طاقتها الداخلية نحو الاستجابة الواعية بدلاً من الاستجابة الانفعالية. ثانياً، يُساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال إعادة هندسة العمليات وتخليصها من الترهل والازدواجية. ثالثاً، يُعزّز قدرة المؤسسة على تجاوز مقاومة التغيير عبر إشراك العاملين في صياغة التحول وتبني مخرجاته. رابعاً، يُرسّخ ثقافة التحسين المستمر بوصفها قيمة تنظيمية لا مرحلة عابرة.

ويرى معمرى (٢٠٢٢) أن أهمية التحول المؤسسي تكتسب أبعادًا إضافية في سياق المؤسسات الاقتصادية، تتمثل في: أولاً، تمكين المؤسسة من إعادة موقعها التنافسي في سوق يتسم بتسارع الابتكار. ثانياً، تجديد منظومة القيم التنظيمية بما يدعم الإبداع والمبادرة. ثالثاً، إعادة هيكلة منظومة اتخاذ القرار بما يُقلّص التراتبية الجامدة، ويُعزّز سرعة الاستجابة.

ويُضيف ربيعة وناصر (٢٠٢٥) أن أهمية التحول المؤسسي في القطاع الحكومي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الخدمات المقدّمة للمواطن، إذ يُمثّل: أولاً، أداة لتحسين تجربة المستفيد عبر تبسيط الإجراءات وتقليص أزمانه الإنجاز. ثانياً، رافعة لرفع شفافية العمل الحكومي ومحاربة أوجه القصور الإداري. ثالثاً، آلية لتعزيز المساءلة المؤسسية عبر إعادة بناء منظومات المتابعة والتقييم.

ويذهب الحربي (٢٠٢٥) إلى أن أهمية التحول المؤسسي تتعاضد في ضوء الرؤى التنموية الوطنية، إذ يُشكّل: أولاً، الترجمة العملية لأولويات الدولة الاستراتيجية على مستوى الجهاز التنفيذي. ثانياً، البنية الإدارية التي تضمن تحويل الأهداف الكبرى إلى مخرجات قابلة للقياس. ثالثاً، الإطار الذي يُمكن الجهات الحكومية من تنسيق جهودها في مسار تحديث متكامل، بدلاً من التحركات المنفصلة التي يُضعف بعضها بعضًا.

ويُكمل ألزهمي وآخرون (Alzahmi et al., 2025) هذه القراءة بإبراز أن أهمية التحول المؤسسي تمتد لتشمل: أولاً، تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة الصدمات غير المتوقعة. ثانياً، بناء قدرة استباقية للتعامل مع التحولات قبل وقوعها. ثالثاً، تجديد علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي بحيث تتحول من كيان

منغلق إلى منظومة مفتوحة تتفاعل مع أصحاب المصلحة. رابعًا، تطوير القيادة التنظيمية بحيث تُصبح قادرة على إدارة التعقيد لا مجرد إدارة الاستقرار.

وعلى صعيد القطاع العام تحديدًا، يُشير بيرشر وآخرون (Pircher et al., 2024) إلى أن أهمية التحول تتمثل في قدرته على إعادة بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشاعر السلبية المصاحبة للتغيير، بما يضمن استمرارية الأداء في البيئات الحساسة. ويرى شومي وآخرون (Shaumi et al., 2023) أن التحول المؤسسي يكتسب أهمية مضاعفة في المؤسسات الحكومية لكونه الأداة الرئيسة لرفع مستوى الأداء، وإعادة هيكلة العلاقة بين الجهاز التنفيذي والمستفيدين على أسس أكثر كفاءة وشفافية.

ويمكن القول استنادًا إلى ما سبق إن أهمية التحول المؤسسي تجتمع في كونه يُحقّق تكاملًا نادرًا بين التحديث الإداري، والتمكين البشري، والتجديد الثقافي، والاستثمار الرقمي، بحيث لا تُعالج هذه المسارات بمعزل عن بعضها، بل تُصاغ في منظومة واحدة تُعيد تشكيل المؤسسة بصورة كلية.

٤.١.٢ أهداف التحول المؤسسي

تتعدد الأهداف التي يسعى التحول المؤسسي إلى تحقيقها بتعدد المداخل التي يتبناها الباحثون، وإن كانت تجتمع جميعها في غاية واحدة هي بناء منظمة أكثر فاعلية واستجابة. ويُحدّد الكركي (٢٠٢٢) جملة من الأهداف الجوهرية للتحول المؤسسي، تتمثل في: أولاً، إعادة بناء القدرات التنظيمية بما يُلائم متطلبات المرحلة. ثانيًا، تطوير منظومة الموارد البشرية لتُصبح قادرة على قيادة التحديث وتنفيذه. ثالثًا، ترسيخ ثقافة التطوير المستمر داخل المنظمة. رابعًا، تحسين قدرة المنظمة على تنسيق جهودها الداخلية وتجاوز التشتت الإداري.

ويرى الجوهر (٢٠٢٤) أن من أبرز أهداف التحول المؤسسي في القطاع الحكومي: أولاً، تحسين كفاءة تقديم الخدمات وتقليص فجوة الانتظار. ثانيًا، تعزيز الابتكار في تصميم الخدمات وتقديمها. ثالثًا، توسيع نطاق الاستفادة من التقنيات الحديثة في خدمة المواطن. رابعًا، بناء بيئة عمل محفّزة على المبادرة وتقديم الحلول الإبداعية.

ويُحدّد المومني والشاورة (٢٠٢٤) أهداف التحول من زاوية رقمية بوصفه يستهدف: أولاً، أتمتة الإجراءات وتقليص الاعتماد على الأنماط اليدوية. ثانياً، رفع جودة البيانات المؤسسية وتوظيفها في صناعة القرار. ثالثاً، تمكين المنظمة من تقديم خدماتها عبر قنوات متعددة ومتكاملة. رابعاً، تعزيز الأمن المعلوماتي وحماية الأصول الرقمية للمؤسسة.

ويُضيف خاو وآخرون (Khaw et al., 2022) أهدافاً سلوكية للتحول المؤسسي، تتمثل في: أولاً، بناء استعداد نفسي إيجابي لدى العاملين تجاه التغيير. ثانياً، تقليص مظاهر المقاومة عبر التواصل الفعال والإشراك المنظم. ثالثاً، تطوير قدرة العاملين على التعامل مع التحولات المتلاحقة. رابعاً، تعزيز الانتماء التنظيمي بوصفه ركيزة لاستدامة التحول.

ويُحدّد فروليش وآخرون (Frölich et al., 2025) أهدافاً اتصالية، إذ يرون أن التحول يستهدف: أولاً، بناء خطاب قيادي واضح يُوطّر مسار التحديث. ثانياً، تعزيز ثقة العاملين في توجهات القيادة. ثالثاً، تكوين فهم مشترك لأولويات المرحلة. رابعاً، تجاوز التشويش المعلوماتي الذي يُصاحب التحولات الكبرى.

ويتقاطع مع ذلك ما يطرحه شومي وآخرون (Shaumi et al., 2023) من أن أهداف التحول في القطاع الحكومي تتمثل في: أولاً، تحسين الأداء المؤسسي العام. ثانياً، تعزيز قدرة الأجهزة على تحقيق غايات السياسة العامة. ثالثاً، رفع رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات. رابعاً، بناء جهاز إداري قادر على التكيف المستمر.

٥.١.٢ أبعاد التحول المؤسسي

تم تحديد أبعاد التحول المؤسسي في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحه الحربي (٢٠٢٥) في معالجته للعلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما أوردته دراسة استراتيجيات إدارة التغيير كمدخل للتميز المؤسسي (٢٠٢٣) من معالجة شاملة لأبعاد التحول، إضافة إلى ما قدّمه الجبور والزبيديين (٢٠٢٢) في معالجتهم للتحول الرقمي. وقد أسفر هذا التكامل المرجعي عن تحديد أربعة أبعاد رئيسة للتحول المؤسسي تتمثل في: إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية. وفيما يلي شرح موسع لكل بُعد.

البُعد الأول: إعادة الهيكلة التنظيمية

تُعدّ إعادة الهيكلة التنظيمية البُعد البنوي الأعمق في عملية التحول المؤسسي، إذ تتناول الإطار الذي تتحرك في داخله سائر المكونات الأخرى. وتنطوي إعادة الهيكلة على مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يشمل الوحدات الإدارية، وخطوط السلطة، ونطاقات الإشراف، وآليات التنسيق بين الإدارات. ويُؤكّد الشبلي (٢٠٢٣) أن إعادة الهيكلة لا تعني مجرد إعادة رسم الخريطة التنظيمية، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم العلاقات الوظيفية بحيث تتسجم مع متطلبات المرحلة وأولوياتها.

وتُسهم إعادة الهيكلة في تخليص المنظمة من مظاهر الترهل الإداري التي تتراكم بمرور الوقت، كازدواجية الاختصاصات، وتشظي القرار، وضعف التنسيق الأفقي. كما تُعيد توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة المرتفعة، وتُقلّص الاعتماد على الأنشطة الهامشية التي تستنزف الطاقة دون عائد حقيقي. ويرى معمر (٢٠٢٢) أن إعادة الهيكلة تُمثل الأداة الإدارية الأقدر على إحداث نقلة في كفاءة المؤسسة، لكونها تتعامل مع البنية ذاتها لا مع أعراضها فحسب.

وتمتد إعادة الهيكلة لتشمل إعادة تصميم العمليات الجوهرية في المنظمة، عبر تحديد العمليات الحرجة، وتشخيص نقاط الاختناق فيها، وإعادة هندستها بصورة تُقلّص الزمن وتُحسن المخرج. كما تشمل مراجعة منظومة الصلاحيات بما يضمن توزيعاً أكثر عدالة وفاعلية للسلطة، يُقلّص المركزية المفرطة، ويُتيح للمستويات التنفيذية هامشاً مناسباً من المبادرة. ويُضيف الكركي (٢٠٢٢) أن إعادة الهيكلة الناجحة تستلزم تكاملاً بين الجانب الهيكلي الرسمي والجانب البشري، إذ لا قيمة لخريطة تنظيمية محكمة في غياب موارد بشرية قادرة على تفعيلها.

البُعد الثاني: التحول الرقمي

يُمثل التحول الرقمي البُعد التقني المحوري في منظومة التحول المؤسسي، ويتجاوز كونه مجرد إدخال أنظمة معلوماتية، ليُصبح إعادة تشكيل لطريقة عمل المؤسسة في ضوء إمكانات التقنيات الرقمية المتقدمة. ويُعرّفه الجبور والزيديين (٢٠٢٢) بأنه عملية إعادة بناء شاملة للمؤسسة تستثمر فيها التقنيات الحديثة لتطوير نموذج عملها وتحسين قدرتها على تقديم الخدمة. ويتضمن هذا البُعد جوانب متعددة، أبرزها أتمتة الإجراءات، وبناء قنوات رقمية للتعامل مع المستفيد، وتطوير منظومات إدارة البيانات، وتوظيف تقنيات التحليلات المتقدمة في صناعة القرار.

ويُسهّم التحول الرقمي في تقليص أزمنة الإنجاز تقليصاً جوهرياً، عبر استبدال الإجراءات اليدوية بمسارات إلكترونية متكاملة، كما يُتيح للمؤسسة تقديم خدماتها على مدار الساعة دون قيود مكانية أو زمنية. ويُشير لاتوبيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) إلى أن مبادرات الرقمنة في القطاع العام أصبحت تُمثّل أحد أبرز محاور التحديث الإداري، لما تُتيح من إعادة تشكيل جوهري لتجربة المستفيد وعلاقته بالجهاز الحكومي.

ويُضيف سزدماك (Szedmák, 2025) في معالجته للتحول الرقمي للخدمات العامة أن هذا البُعد يستلزم تكاملاً بين البنية التحتية التقنية، والمنظومة التشريعية، والممارسات الإدارية، وأن أي خلل في أحد هذه الأركان يُضعف القيمة الفعلية للتحول الرقمي. ويُكمل مداس (٢٠٢٥) هذا الطرح بالإشارة إلى أن التحول الرقمي يستلزم استثماراً متواصلاً في البحث والتطوير، بوصفه الرافد الذي يُغذي قدرة المؤسسة على تجديد منظوماتها التقنية ومواكبة التحولات المتسارعة.

ويتسع نطاق التحول الرقمي ليشمل تقنيات حديثة كسلسلة الكتل التي تُمثّل، وفق ما يطرحه العواجي والمناخلي (٢٠٢٥)، أداة واعدة لرفع كفاءة الخدمات العامة عبر توفير سجلات لا يمكن العبث بها، وتعزيز الشفافية، وتقليص الاحتكاك بين المستفيد والجهاز الحكومي. كما يمتد ليشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي التي يُشير وامبا (Wamba, 2022) إلى أن استيعابها داخل المنظمة يُسهّم في بناء قدرات مرنة للاستجابة الديناميكية للتحولات.

البُعد الثالث: تطوير الثقافة المؤسسية

تُمثّل الثقافة المؤسسية البُعد الناعم ولكنه الأشد عمقاً في التحول المؤسسي، إذ تُعدّ المنظومة الضمنية من القيم والاعتقادات والممارسات التي تُشكّل سلوك الأفراد داخل المنظمة. ولا يمكن لأي تحول هيكلي أو رقمي أن يحقق غاياته في غياب ثقافة مؤسسية داعمة، إذ سرعان ما تُفرّغ الثقافة المقاومة للإجراءات الجديدة من مضمونها. ويُشير ربيعة وناصر (٢٠٢٥) إلى أن تطوير الثقافة المؤسسية يُمثّل عاملاً حاسماً في نجاح أي مسار تحويلي، لكونه يُعيد تشكيل المنظومة القيمية التي يحتكم إليها العاملون في تعاملاتهم اليومية.

ويتضمن تطوير الثقافة المؤسسية ترسيخ قيم جديدة كالانفتاح على التغيير، وقبول المخاطرة المحسوبة، والاحتفاء بالمبادرة، وتقدير التميز، وتغليب منطق النتائج على منطق الإجراءات. كما يستلزم تفكيك الأنماط

الثقافية الجامدة التي قد تكون قد ترسّخت عبر سنوات طويلة، كثقافة التحفّظ المفرط، وثقافة لوم المخطئ بدلاً من تعلّم الدرس، وثقافة الانكفاء على الوحدة الإدارية بمعزل عن سائر الإدارات.

ويؤكّد بيرشر وآخرون (Pircher et al., 2024) أن البُعد الثقافي يكتسب أهمية مضاعفة في البيئات الحكومية، نظراً لما يُصاحب التحول من مشاعر متضاربة لدى العاملين تتراوح بين الترقب والقلق والمقاومة، وأن إدارة هذه المشاعر تستلزم بناء ثقافة داعمة تُعزّز الالتزام المعياري بالتغيير. وتُكمل دراسة لو ووانغ (Lu & Wang, 2023) هذه القراءة من زاوية أخرى، إذ تُشير إلى أن الضغوط المؤسسية القسرية المفاجئة قد تُضعف القدرة الثقافية للمنظمة على استيعاب التحول، ما يستلزم تدخلاً واعياً لإعادة بناء التماسك الثقافي. ويتصل بتطوير الثقافة المؤسسية ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي، التي تجعل من المنظمة كياناً قادراً على استخلاص الدروس من تجاربه وتجارب غيره، وتحويل المعرفة المتراكمة إلى ممارسات محسّنة. كما يتصل به بناء ثقافة التعاون الأفقي التي تكسر العزلة بين الإدارات وتُعزز تدفق المعلومات والخبرات داخل المنظمة.

البُعد الرابع: تمكين الموارد البشرية

يُمثّل تمكين الموارد البشرية البُعد الإنساني المحوري في التحول المؤسسي، إذ يجعل من العاملين شريكاً فاعلاً في صناعة التحول لا متلقياً سلبياً له. ويتضمن التمكين منح العاملين صلاحيات حقيقية في إطار وظائفهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتطوير قدراتهم عبر برامج تدريبية مستهدفة، وإشراكهم في صياغة الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة. ويرى الكركي (٢٠٢٢) أن تمكين الموارد البشرية يُمثّل العمود الفقري لأي عملية تطوير تنظيمي، لكونه يُحرّر طاقات الأفراد ويُحوّلها إلى رافد رئيس للأداء المؤسسي.

ويرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بمنظومة الحوافز التي تُكافئ المبادرة والابتكار، وبمنظومة التقييم التي تُقدّر الإسهام الحقيقي للعاملين بصورة عادلة وموضوعية. كما يستلزم تطوير القيادة الإدارية بحيث تنتقل من نمط الإشراف التقليدي إلى نمط القيادة التشاركية التي تُتيح للعاملين المجال الكافي للمبادرة. ويُكمل ذلك تأهيل العاملين تقنياً ومعرفياً لاستيعاب متطلبات التحول، فلا قيمة لمنح الصلاحية في غياب القدرة على ممارستها.

ويؤكد إيمران وراميريز (Imran & Ramírez, 2022) أن العامل البشري يُمثل المتغير الحاسم في تحسين أداء الخدمة العامة، وأن أي استثمار في التحديث التقني أو الهيكلي لن يبلغ غايته في غياب موارد بشرية مؤهلة وممكنة. ويُضيف إينانج وآخرون (Enang et al., 2022) أن العوامل المرتبطة بالعنصر البشري تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في استدامة التحول في الخدمة العامة، الأمر الذي يجعل تمكين الموارد البشرية شرطًا لا غنى عنه لاستمرارية التحول وعدم تراجعها.

٦.١.٢ استراتيجيات التحول المؤسسي

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لإدارة تحوّلها المؤسسي، وتختلف باختلاف طبيعة المنظمة وحجمها وسياقها التشغيلي. وتُشير دراسة استراتيجيات إدارة التغيير كمدخل للتميز المؤسسي (٢٠٢٣) إلى أن نجاح التحول مرهون بحُسن اختيار الاستراتيجية الملائمة، وأن الاستراتيجيات تتدرج من المتدرجة التي تعتمد التحديث التراكمي، إلى الجذرية التي تستهدف نقلة شاملة في زمن قصير.

وتتمثل الاستراتيجية الأولى في التحول المتدرج، الذي يقوم على إحداث تغييرات متعاقبة في أبعاد المنظمة المختلفة، مع إتاحة الوقت الكافي لاستيعاب كل تحول قبل الانتقال إلى التالي. وتتميز هذه الاستراتيجية بتقليص المقاومة وإتاحة فرصة التعلم التدريجي، إلا أنها قد تُطيل أمد التحول وتُعرضه لتراجعات في غياب الاستمرارية القيادية.

وتأتي في مقابلها استراتيجية التحول الجذري، التي تستهدف إعادة بناء المنظمة بصورة شاملة في زمن محدد، استجابةً لضغوط قوية أو فرص استراتيجية يصعب اقتناصها بالأنماط التدريجية. ويُشير الحربي (٢٠٢٥) إلى أن التحول المرتبط برؤى تنموية وطنية يميل عادةً إلى الطابع الجذري نظرًا لطموح أهدافه وضيق إطاره الزمني.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في التحول التشاركي، الذي يقوم على إشراك العاملين وأصحاب المصلحة في صياغة مسار التحول وتنفيذه، بحيث يتحول التحول من قرار فوقي إلى مشروع جماعي. ويرى فروليش وآخرون (Frölich et al., 2025) أن الاستراتيجية التشاركية تُعزز ثقة العاملين في التحول وتُقلص فجوة التواصل بين القيادة والقاعدة.

وتأتي الاستراتيجية الرابعة في صورة التحول المدفوع بالبيانات، الذي يستثمر التحليلات المتقدمة في تشخيص واقع المنظمة وتحديد أولويات التحول وقياس أثره. ويسهم هذا المدخل، وفق ما يطرحه كولال وآخرون (Kulal et al., 2024)، في رفع موضوعية القرار التحويلي وتقليل المخاطر المرتبطة بالحدس الإداري.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في التحول المتكامل، الذي يجمع بين البعد الهيكلي والرقمي والثقافي والبشري في منظومة واحدة، بحيث يُعزّز كل بُعد البعد الآخر. وهذه هي الاستراتيجية الأقرب إلى منطق الدراسة الحالية، لكونها تجعل من التكامل بين الأبعاد جوهرًا لنجاح التحول.

المبحث الثاني: تطوير كفاءة الخدمات العامة

١.٢.٢ تمهيد

تحتل كفاءة الخدمات العامة موقعًا متقدمًا في أولويات الأجهزة الحكومية المعاصرة، باعتبارها المعيار الأكثر صدقًا في الحكم على فاعلية الجهاز الإداري للدولة، والمحدد الجوهرى لقدرة الحكومات على الوفاء بالعقد الاجتماعي مع مواطنيها. فالخدمة العامة لم تعد تُقاس بمجرد توفرها أو إنجازها، بل باتت تُقيّم وفق معايير دقيقة تتصل بسرعة تقديمها، وجودة مخرجاتها، وعدالة توزيعها، وتكلفتها النسبية، ومدى انسجامها مع توقعات المستفيدين المتنامية. ومن ثمّ، فإن تطوير كفاءة الخدمات العامة لم يعد ترفًا إداريًا أو هدفًا ثانويًا، بل تحوّل إلى ضرورة استراتيجية تفرضها تحولات البيئة الإدارية المعاصرة، وتُحتّمها متطلبات التنافسية بين الدول، وحاجات المواطن المتجددة.

وقد أسهم تعاظم الضغوط على الموازنات العامة، وتنامي الوعي الجماهيري بالحقوق المرتبطة بالخدمة، وتسارع الابتكارات التقنية في إعادة تشكيل قنوات تقديم الخدمة، في دفع الأدبيات الإدارية إلى إيلاء كفاءة الخدمات العامة اهتمامًا متصاعدًا. (Imran & Ramírez, 2022) كما أسهمت موجة التحول الرقمي العالمية في إعادة صياغة مفاهيم الكفاءة ومؤشراتها، بحيث لم تعد تُقاس بالمنطق التقليدي للمدخلات والمخرجات فحسب، بل امتدت لتشمل تجربة المستفيد، وقابلية الخدمة للتطور، ومرونتها في التكيف مع الظروف الطارئة. (Kulal et al., 2024)

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لمتغير تطوير كفاءة الخدمات العامة بوصفه المتغير التابع في الدراسة الحالية، بدءًا من تأصيل مفهومه عبر استعراض الاتجاهات الفكرية المختلفة في تعريفه، مرورًا بإبراز أهميته وأهدافه ومحدداته، فاستعراض المؤشرات والمداخل المعتمدة في تطويره، ووصولًا إلى عرض جملة من العناوين البحثية الحديثة التي عالجت الموضوع من زوايا متعددة.

٢.٢.٢ مفهوم تطوير كفاءة الخدمات العامة

تتشعب المعالجات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة الخدمات العامة وتطويرها، وذلك بحسب المداخل النظرية التي تبنيها والسياقات التطبيقية التي تحرّكوا فيها. ويمكن تمييز عدة اتجاهات رئيسة في تأصيل هذا المفهوم، يكمل بعضها بعضًا ويُسهّم مجموعها في تكوين صورة متكاملة عنه.

يُتَبَنَّى الاتجاه الأول مدخلاً اقتصادياً في تعريف كفاءة الخدمات العامة، إذ يربط الكفاءة بالعلاقة بين الموارد المستثمرة في تقديم الخدمة والمخرجات المتحققة منها. ويُشير هان وهان (Han & Han, 2021) في معالجتهم لكفاءة خدمة التعليم العام إلى أن الكفاءة تتمثل في قدرة المنظومة الخدمية على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأدنى قدر من المدخلات، مع الحفاظ على معايير الجودة المعتمدة. ويستلهم هذا المدخل أصوله من نظريات الاقتصاد المؤسسي التي تنظر إلى الجهاز الحكومي بوصفه منتجاً للخدمات يخضع لمعايير الإنتاجية ذاتها التي يخضع لها القطاع الخاص.

ويُتَبَنَّى الاتجاه الثاني مدخلاً إدارياً في تعريف الكفاءة، إذ يُركّز على المنظومة الإدارية التي تُنتج الخدمة وتُقدّمها للمستفيد. ويُعرّف ربيعة وناصر (٢٠٢٥) كفاءة الخدمات بوصفها انعكاساً لجودة التطوير التنظيمي للمؤسسة المقدّمة للخدمة، إذ تتشكّل الكفاءة من تكامل المنظومات الإدارية الداخلية، وانسجام إجراءاتها، وفاعلية أنظمتها الرقابية. ويُكمل هذا الطرح ما يطرحه إمران وراميريز (Imran & Ramírez, 2022) من أن كفاءة الأداء في الخدمة العامة تتشكّل من تضافر عوامل إدارية متعددة، تتوزع بين البنية التحتية الإدارية، والكفاءات البشرية، ومنظومات الحوكمة، وثقافة المنظمة.

ويُتَبَنَّى الاتجاه الثالث مدخلاً تقنياً رقمياً في تعريف الكفاءة، إذ يُعيد قراءة الكفاءة في ضوء إمكانات التحول الرقمي. ويُعرّف كولال وآخرون (Kulal et al., 2024) كفاءة الخدمة العامة، في ظل التوظيف المتقدم للذكاء الاصطناعي، بأنها قدرة المنظومة الخدمية على توفير الخدمة بصورة فورية ودقيقة ومخصّصة، عبر استثمار التقنيات الذكية في تحليل احتياجات المستفيدين والاستجابة لها. وفي السياق ذاته، يُقدّم لاتوبيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) قراءة شاملة للكفاءة في ظل مبادرات الرقمنة، إذ يُعرّفونها بوصفها نتيجة لإعادة تشكيل قنوات الخدمة وإجراءاتها وفق منطق رقمي يلغي الحواجز الزمنية والمكانية بين المستفيد والجهاز الحكومي.

ويُتَبَنَّى الاتجاه الرابع مدخلاً تجريبياً قائماً على تجربة المستفيد، إذ يُعرّف الكفاءة من زاوية ما يستشعره المتلقي للخدمة لا من زاوية ما يُقدّمه مزودها. ويُشير تشين وآخرون (Chen et al., 2021) في معالجتهم لتقنيات الخدمة الذاتية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي إلى أن كفاءة الخدمة العامة لا تكتمل ما لم تُترجم إلى تجربة إيجابية لدى المستفيد، تجمع بين سهولة الوصول، ووضوح المسار، وسرعة الإنجاز، والاطمئنان إلى دقة المخرج. ويُعرّز هذا الطرح ما يذهب إليه الجوهر (٢٠٢٤) من أن تحسين كفاءة الخدمات الحكومية

يقترن بالضرورة بمنظور المستفيد، إذ يُعدّ الابتكار في تصميم الخدمة وتقديمها مدخلاً جوهرياً لرفع جودة التجربة وتعزيز الرضا.

ويتبنّى الاتجاه الخامس مدخلاً استدامة-تنموياً في تعريف الكفاءة، إذ ينظر إلى تطوير الخدمة العامة بوصفه عملية مستمرة تستهدف بناء قدرة المنظومة الخدمية على التجدد الذاتي والصمود في وجه التحولات. ويُشير إينانج وآخرون (Enang et al., 2022) إلى أن تحول الخدمة العامة المستدام يتطلب توافر عوامل مؤسسية وبيئية وبشرية تتكامل لضمان أن يكون التحسين في الكفاءة دائماً لا عَرَضياً. ويُؤكّد هذا المنظور أن الكفاءة ليست حالة ثابتة تُحقّق وتُختتم، بل مسار ديناميكي مفتوح على التحسين المتواصل.

ويتبنّى الاتجاه السادس مدخلاً سياسياً-حوكيمياً في تعريف الكفاءة، إذ يربطها بالسياسات العامة التي تُؤطر الخدمة. ويُعالج لي وآخرون (Li et al., 2025) في دراستهم لسياسة المدن المتحضرة في الصين كفاءة الخدمة العامة الحضرية بوصفها انعكاساً لتفاعل السياسة العامة مع البنية التحتية الإدارية، مما يُكسب الكفاءة بُعداً سياقياً مرتبطاً بالخيارات الكبرى للسلطة العامة. ويكمل ذلك ما يطرحه برين وآخرون (Breen et al., 2020) من معالجة مقارنة لتحسين الخدمة في القطاع العام الأوروبي، تربط الكفاءة بمنظومة العمليات وأنماط الحوكمة.

ويُمكن استخلاص من هذه الاتجاهات أن كفاءة الخدمات العامة تتشكّل من تفاعل ستة محاور متشابكة: المحور الاقتصادي المتصل بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، والمحور الإداري المتصل بالمنظومة المنتجة للخدمة، والمحور التقني المتصل بأدوات التقديم، والمحور التجريبي المتصل بإدراك المستفيد، والمحور الاستدامي المتصل بقدرة التحسين على الدوام، والمحور السياسي المتصل بإطار الحوكمة. وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن تطوير كفاءة الخدمات العامة يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: «عملية إدارية متكاملة ومستمرة تستهدف رفع قدرة المنظومة الخدمية الحكومية على تقديم خدمة عالية الجودة، بأقل التكاليف، وفي أقصر زمن ممكن، عبر تكامل المنظومات الإدارية والتقنية والبشرية، بما يُحقّق رضا المستفيدين، ويستجيب لتطلعاتهم المتجددة، ويُعزّز قدرة الجهاز الحكومي على بلوغ غاياته الاستراتيجية». ويُلاحظ في هذا التعريف أن الباحث يدمج بين المداخل الستة دمجاً منهجياً، فيتعامل مع الكفاءة بوصفها بنية مركّبة لا أحادية البعد، وهو ما يتسق مع طبيعة المتغير التابع في الدراسة الحالية الذي يُعالج بوصفه محوراً أحادياً يضم مؤشرات متعددة الأبعاد.

٣.٢.٢ أهمية تطوير كفاءة الخدمات العامة

تتبع أهمية تطوير كفاءة الخدمات العامة من كونها تُمثّل نقطة التماس المباشرة بين الجهاز الحكومي والمواطن، إذ يستمد المواطن انطباعاته عن الدولة وقدرتها وعدالتها من خلال ما يلمسه يوميًا في تعامله مع مرافق الخدمة العامة. ولذلك أصبح تطوير الكفاءة في هذا المجال يُمثّل أولوية مزدوجة، فهو من جهة هدف إداري داخلي للجهاز الحكومي، ومن جهة أخرى استثمار اجتماعي وسياسي في الثقة العامة بين الدولة ومجتمعها.

ويُشير الجوهر (٢٠٢٤) إلى أن أهمية تطوير كفاءة الخدمات الحكومية تتجلى في محاور متعددة، أبرزها: أولاً، تحسين تجربة المواطن في تعامله مع الجهات الحكومية، عبر تقليص أزمّة الإنجاز وتبسيط الإجراءات. ثانياً، تعزيز قدرة الجهاز الحكومي على استيعاب الزيادة المطّردة في الطلب على الخدمة دون أن يترتب على ذلك تراجع في الجودة. ثالثاً، فتح المجال لتوظيف الابتكار في تصميم الخدمة وتقديمها، بما يُحوّل الجهاز الحكومي من جهة تقليدية إلى جهة مبادرة. رابعاً، رفع قدرة الجهاز على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في حاجات المستفيدين وتوقعاتهم.

ويرى ربيعة وناصر (٢٠٢٥) أن تطوير كفاءة الخدمات يكتسب أهمية متعاضدة في قطاعات الخدمة العامة الحساسة، إذ يُسهم في: أولاً، تحسين جودة المخرجات التي تتلقاها فئات المجتمع المختلفة، بما ينعكس على رفاه المواطن. ثانياً، تخفيض التكلفة الإجمالية لتقديم الخدمة دون المساس بمعاييرها. ثالثاً، تعزيز الالتزام بالمعايير المهنية والفنية في القطاعات التخصصية. رابعاً، توسيع نطاق الاستفادة من الخدمة لتشمل فئات أوسع من المجتمع.

ويُكمل العواجي والمناخلي (٢٠٢٥) هذه القراءة بإبراز أهمية رفع كفاءة الخدمات العامة من زاوية تقنية وحوكومية، إذ يُسهم ذلك في: أولاً، تعزيز الشفافية في تقديم الخدمة عبر توفير سجلات موثوقة لا يمكن العبث بها. ثانياً، تقليص فرص الفساد الإداري الناتج عن غموض الإجراءات. ثالثاً، تحسين القدرة على تتبع الخدمة من بدايتها إلى انتهائها. رابعاً، بناء ثقة متجددة بين المستفيد والجهاز الحكومي على أسس موثقة.

ويُشير إيمران وراميريز (Imran & Ramírez, 2022) إلى أن أهمية تطوير أداء الخدمة العامة تتمثل في: أولاً، رفع إنتاجية الجهاز الحكومي بصورة تخفّف الضغط على الموازنات العامة. ثانياً، تعزيز

قدرة الدولة على تحقيق أهدافها التنموية عبر منظومة خدمية فاعلة. ثالثاً، تحسين موقع الدولة في المؤشرات الدولية المتصلة بكفاءة الجهاز الحكومي. رابعاً، بناء قاعدة معرفية متراكمة عن واقع الخدمة تُغذي السياسات المستقبلية.

ويرى كولال وآخرون (Kulal et al., 2024) أن أهمية رفع الكفاءة في ظل التوظيف المتقدم للتقنيات الذكية تتمثل في: أولاً، إتاحة الخدمة على مدار الساعة دون قيود زمنية. ثانياً، تخصيص الخدمة وفق حاجة المستفيد الفردية بدلاً من النمط الموحد. ثالثاً، استثمار البيانات المتراكمة في تحسين تصميم الخدمة باستمرار. رابعاً، تقليص الأخطاء الإجرائية الناتجة عن العامل البشري في المراحل التشغيلية.

ويُضيف لي وآخرون (Li et al., 2025) أهمية حضرية وتنموية لتطوير كفاءة الخدمة العامة، تتمثل في: أولاً، تعزيز جاذبية المدن للاستثمار والإقامة. ثانياً، تحقيق التوازن في توزيع الخدمات بين المناطق الجغرافية المختلفة. ثالثاً، دعم خطط التنمية الحضرية المستدامة. رابعاً، تعزيز التنافسية الاقتصادية للمدن في الإطار الإقليمي والعالمي.

وفي السياق نفسه، يُشير برين وآخرون (Breen et al., 2020) إلى أهمية تطوير الخدمة في القطاع العام من زاوية المقارنة الدولية، إذ يُسهم في: أولاً، استلهام أفضل الممارسات من تجارب الدول المتقدمة. ثانياً، بناء قدرة تنافسية بين الأجهزة الحكومية تُحفّز على التحسين المستمر. ثالثاً، تطوير منظومات قياس متقدمة تُتيح المقارنة الموضوعية. رابعاً، نقل المعرفة الإدارية بين السياقات المختلفة بصورة مدروسة.

٤.٢.٢ أهداف تطوير كفاءة الخدمات العامة

تتعدد الأهداف التي يسعى تطوير كفاءة الخدمات العامة إلى تحقيقها، وتتنوع على مستويات ثلاثة: مستوى المستفيد، ومستوى المنظمة المقدّمة للخدمة، ومستوى المنظومة الحكومية العامة. ويُحدّد لاتوپيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) جملة من الأهداف الرئيسة لتطوير الخدمة العامة في إطار الرقمنة، تتمثل في: أولاً، إعادة تشكيل قنوات الخدمة بحيث تتكامل القناة الإلكترونية مع القناة التقليدية. ثانياً، تقليص الأعباء الإدارية على المستفيد عبر بناء منظومات بيانات موحّدة تُغني عن تكرار تقديم المعلومات. ثالثاً، رفع قدرة الجهاز الحكومي على تتبّع أداء الخدمة لحظياً والتدخل لتحسينه. رابعاً، تعزيز الشفافية في إجراءات الخدمة عبر توثيق رقمي شامل لمراحلها.

ويُحدّد سزدماك (Szedmák, 2025) أهدافًا تشغيلية لتطوير الخدمة الرقمية، تتمثل في: أولاً، أتمتة إدارة الوثائق وتقليص الاعتماد على المعالجة الورقية. ثانيًا، رفع دقة البيانات المتداولة بين الإدارات. ثالثًا، تسريع تدفق المعلومات داخل الجهاز الحكومي. رابعًا، تقليص فرص فقدان الوثائق أو تأخر تداولها.

ويرى مداس (٢٠٢٥) أن من أبرز أهداف تطوير الخدمة من زاوية البحث والتطوير: أولاً، بناء قدرة مؤسسية على الابتكار المستمر في تصميم الخدمة. ثانيًا، توفير حلول جديدة للتحديات المتكررة في تقديم الخدمة. ثالثًا، تجديد منظومات الخدمة بصورة دورية تواكب التحولات التقنية. رابعًا، تعزيز الميزة التنافسية للجهة المقدمّة للخدمة في القطاعات الخدمية.

ويُحدّد تشين وآخرون (Chen et al., 2021) أهدافًا متصلة بتجربة المستفيد، تتمثل في: أولاً، تبسيط واجهات التعامل بين المستفيد ومنظومة الخدمة. ثانيًا، تخصيص الخدمة وفق سمات المستفيد وحاجاته الفردية. ثالثًا، تقليص الجهد المعرفي المطلوب من المستفيد لفهم إجراءات الخدمة. رابعًا، بناء ثقة المستفيد بالخدمة الذاتية بوصفها بديلاً فاعلاً للخدمة التقليدية.

ويُكمل وامبا (Wamba, 2022) هذه القراءة بإبراز أهداف تنظيمية أعمق، تتمثل في: أولاً، بناء مرونة تنظيمية تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل خدماتها سريعًا. ثانيًا، تعزيز المرونة في التعامل مع المستفيدين بحيث تتكيف الخدمة مع متطلباتهم المتغيرة. ثالثًا، تطوير قدرة المنظمة على دمج التقنيات الذكية في عملياتها الجوهرية. رابعًا، توظيف البيانات في تحسين الأداء عبر دورات تطوير متتابعة.

ويُضيف لو ووانغ (Lu & Wang, 2023) أهدافًا متصلة بالاستجابة للضغوط المؤسسية، تتمثل في: أولاً، بناء قدرة استيعابية للتعامل مع التحولات المفاجئة. ثانيًا، تطوير منظومات داخلية مرنة قادرة على التكيف مع الضغوط الخارجية. ثالثًا، تحويل الضغوط القسرية إلى فرص للتطوير. رابعًا، تعزيز قدرة المنظمة على المحافظة على مستوى الخدمة في الظروف الاستثنائية.

٥.٢.٢ أبعاد تطوير كفاءة الخدمات العامة ومؤشراته

نظرًا لكون المتغير التابع في الدراسة الحالية يُعالج بوصفه محورًا أحاديًا يضم عشر فقرات قياس، فإن المعالجة النظرية له تنصرف إلى استعراض المؤشرات والمحددات التي اعتمدها الباحثون في قياسه، بدلًا من تقسيمه إلى أبعاد فرعية. وقد تم تحديد هذه المؤشرات بناءً على ما طرحه إيمران وراميريز (Imran &

(Ramírez, 2022) في معالجهما التجريبية لعوامل تحسين أداء الخدمة العامة، وما قدّمه لاتوبيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) من إطار شامل لتحول الخدمة العامة، إضافة إلى المعالجات المتممة من سائر المراجع، ويمكن تصنيفها في خمسة محددات رئيسة على النحو الآتي.

المحدد الأول: جودة المخرَج الخدمي

يُمثّل جودة المخرَج المحدد الأكثر مباشرة في قياس كفاءة الخدمة، إذ يُترجم النتيجة الفعلية التي يتلقاها المستفيد. وتتطوّر جودة المخرَج على عناصر متعددة، منها دقة الخدمة المقدّمة، وخلوها من الأخطاء، ومطابقتها للمعايير المهنية، واستجابتها للمواصفات المعتمدة. ويُشير ربيعة وناصر (٢٠٢٥) إلى أن تحسين جودة الخدمة يستلزم منظومة متكاملة من المراجعة والتدقيق تضمن أن يكون كل مخرَج خدمي مطابقاً للمعايير قبل تسليمه للمستفيد. وتمتد جودة المخرَج لتشمل ملاءمته للسياق الذي يُقدّم فيه، فالخدمة الجيدة في سياق قد لا تكون كذلك في سياق آخر، مما يستلزم تكييفاً واعياً للخدمة وفق خصوصيات المستفيدين.

ويتصل بجودة المخرَج موضوع الاتساق، إذ لا يكفي أن تكون الخدمة جيدة في تقديم واحد، بل يجب أن تحافظ على مستواها في كل مرة تُقدّم فيها، وفي كل وحدة من وحدات تقديمها. ويُمثّل الاتساق تحدياً حقيقياً للأجهزة الحكومية ذات الانتشار الجغرافي الواسع، إذ يستلزم بناء منظومات معيارية تضمن توحيد المستوى عبر المواقع المختلفة.

المحدد الثاني: زمن إنجاز الخدمة

يُعدّ الزمن من أبرز محددات الكفاءة وأكثرها حساسية لدى المستفيد، إذ يقترن في إدراكه ارتباطاً مباشراً بجودة التجربة. ويتضمن هذا المحدد عناصر متعددة، منها زمن الانتظار قبل بدء تقديم الخدمة، وزمن المعالجة الفعلي، وزمن الانتقال بين مراحل الخدمة، والزمن الإجمالي من تقديم الطلب إلى استلام المخرَج. ويُشير الجوهر (٢٠٢٤) إلى أن تقليص أزمانه الإنجاز يُمثّل من أبرز ثمار الابتكار في تصميم الخدمة الحكومية، إذ تُسهم إعادة هندسة الإجراءات وأتمتتها في اختصار أزمانه كانت تستغرق أياماً إلى دقائق معدودة.

ويرتبط زمن الإنجاز ارتباطاً وثيقاً بقدرة الجهاز الحكومي على إدارة الذروة، أي القدرة على الحفاظ على الزمن المعياري للخدمة في أوقات الضغط الكثيف. ويُمثل ذلك تحدياً تشغيلياً متقدماً يستلزم بنية تحتية مرنة قادرة على التوسع والانكماش بحسب حجم الطلب.

المحدد الثالث: تكلفة تقديم الخدمة

تُمثل التكلفة المحدد الاقتصادي للكفاءة، وتنطوي على بُعدين: التكلفة من منظور الجهة المقدّمة، والتكلفة من منظور المستفيد. ومن منظور الجهة المقدّمة، تشمل التكلفة الموارد البشرية والتقنية واللوجستية المستثمرة في إنتاج الخدمة. ومن منظور المستفيد، تشمل التكلفة المباشرة كالرسوم، والتكلفة غير المباشرة كالجهد المبذول والوقت المستهلك في التنقل والمتابعة. ويُشير برين وآخرون (Breen et al., 2020) في معالجتهم المقارنة لتحسين الخدمة في القطاع العام الأوروبي إلى أن تخفيض التكلفة دون المساس بالجودة يُمثل محور المساعي التحسينية في الإدارة العامة المعاصرة.

ويتصل بمحدد التكلفة موضوع الكفاءة الاقتصادية النسبية، التي تُقاس بمقارنة الموارد المستثمرة في تقديم الخدمة بالمرجات المتحققة. وقد طوّر هان وهان (Han & Han, 2021) في معالجتهم لكفاءة التعليم العام نموذج تحليل المغلف للبيانات بصيغته الموجهة بمنطق الشبكات العصبية، لقياس الكفاءة الاقتصادية للخدمة بصورة موضوعية. ويُتيح مثل هذا النموذج للأجهزة الحكومية تقييم أدائها مقارنة بالمعايير المرجعية، وتحديد الفجوات التي يتعين سدّها.

المحدد الرابع: تجربة المستفيد ورضاه

يُمثل هذا المحدد البُعد الإدراكي للكفاءة، إذ يُترجم استشعار المستفيد لما تلقاه من خدمة. وتنطوي تجربة المستفيد على عناصر متعددة، منها سهولة الوصول إلى الخدمة، ووضوح المسار الإجرائي، وحسن المعاملة، والاطمئنان إلى دقة المخرَج، والقدرة على المتابعة والاستفسار. ويُشير تشين وآخرون (Chen et al., 2021) إلى أن تجربة المستفيد في الخدمات الذاتية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تتشكّل من تفاعل عدة عوامل، تتراوح بين الجوانب التقنية للواجهة المستخدمة، والجوانب النفسية المتصلة بثقة المستفيد بالخدمة، والجوانب المعرفية المتصلة بقدرته على فهم آلية التعامل.

ويُعزّز هذا الطرح ما يطرحه كولال وآخرون (Kulal et al., 2024) من أن تجربة المستفيد في الخدمات الحكومية الذكية تتأثر بمستوى تخصيص الخدمة، أي مدى انسجامها مع حاجات المستفيد الفردية بدلاً من تقديمها بنمط موحد. ويتطلب التخصيص استثمار البيانات استثماراً واعياً في تحليل أنماط الاستخدام واستباق الحاجات.

ويرتبط رضا المستفيد ارتباطاً وثيقاً بمدى مطابقة الخدمة لتوقعاته، وهي توقعات متجددة تتشكل من تجارب المستفيد السابقة، ومن ممارسات القطاع الخاص التي اعتاد عليها، ومن ما يطلع عليه من تجارب في سياقات أخرى. ولذلك فإن إدارة التوقعات تُمثّل عنصراً أساسياً في إدارة الرضا.

المحدد الخامس: الشفافية والمساءلة

يُمثّل هذا المحدد البُعد الحوكمي للكفاءة، إذ لا تكتمل الكفاءة في مفهومها الحديث بمعزل عن الشفافية في تقديم الخدمة، والقدرة على محاسبة المخل بمعاييرها. ويُشير العواجي والمناخلي (٢٠٢٥) إلى أن تقنيات سلسلة الكتل تُمثّل أداة واعدة لتعزيز الشفافية، إذ تُتيح بناء سجلات لا يمكن العبث بها لكل مرحلة من مراحل الخدمة، مما يُعزّز ثقة المستفيد ويُقلّص فرص الفساد الإداري.

وتمتد الشفافية لتشمل وضوح المعايير التي تُقدّم بها الخدمة، ووضوح الإجراءات، ووضوح الجهة المسؤولة، ووضوح آليات التظلم. ويُمثّل ذلك تحولاً من ثقافة الغموض الإداري إلى ثقافة الإفصاح المنظم.

٦.٢.٢ مداخل تطوير كفاءة الخدمات العامة

تتعدد المداخل التي اعتمدتها الأدبيات الإدارية في تطوير كفاءة الخدمات العامة، وفيما يلي عرض لأبرزها.

المدخل الأول: المدخل الرقمي

يُمثّل التحول الرقمي المدخل الأوسع تأثيراً في تطوير الخدمة العامة المعاصرة. ويُشير لاتوبيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) إلى أن مبادرات الرقمنة لا تقتصر على نقل الخدمة من الورق إلى الشاشة، بل تتضمن إعادة تصميم جوهرية للخدمة في ضوء إمكانيات التقنية. ويُكمل ذلك ما يطرحه

سزدماك (Szedmák, 2025) من أن إدارة الوثائق الرقمية تُمثل لبنة أساسية في تحديث الخدمة، إذ تُعيد تشكيل تدفق المعلومات داخل الجهاز الحكومي.

المدخل الثاني: مدخل الذكاء الاصطناعي

يُمثل توظيف الذكاء الاصطناعي مدخلاً متقدماً لرفع كفاءة الخدمة، إذ يُتيح أتمتة المهام المعرفية، وتقديم خدمات ذاتية ذكية، وتحليل بيانات المستفيدين لاستباق حاجاتهم. ويُشير كولال وآخرون (Kulal et al., 2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعيد تشكيل منظومة تقديم الخدمة عبر تقنيات الدردشة الآلية، والتنبؤ بالحاجات، والتخصيص الديناميكي. ويكمل ذلك وامبا (Wamba, 2022) بالإشارة إلى أن استيعاب الذكاء الاصطناعي داخل المنظمة يُعزز مرونتها التشغيلية وقدرتها على التكيف.

المدخل الثالث: مدخل سلسلة الكتل

يُمثل توظيف تقنية سلسلة الكتل مدخلاً حديثاً لرفع كفاءة الخدمة، يُركّز على الشفافية والموثوقية. ويُقدّم العواجي والمناخلي (٢٠٢٥) في معالجتهم إطاراً مقترحاً لتوظيف هذه التقنية في القطاع العام المصري، يقوم على بناء سجلات لا مركزية تُعزز الثقة وتُقلص الاحتكاك بين المستفيد والجهاز الحكومي.

المدخل الرابع: مدخل التطوير التنظيمي

يُمثل التطوير التنظيمي المدخل الإداري الجوهرى لرفع كفاءة الخدمة، إذ يُركّز على إعادة بناء المنظومة الإدارية المنتجة للخدمة. ويُشير ربيعة وناصر (٢٠٢٥) إلى أن التطوير التنظيمي يُمثل الرافد الأساسي لتحسين جودة الخدمة في قطاعات الأشغال العامة، عبر إعادة تصميم الإجراءات وتطوير الكفاءات.

المدخل الخامس: مدخل البحث والتطوير

يُمثل الاستثمار في البحث والتطوير مدخلاً استراتيجياً طويل الأمد لرفع كفاءة الخدمة. ويُشير مداس (٢٠٢٥) إلى أن تمويل البحث والتطوير يُعدّ رافداً أساسياً لتجديد الخدمة وابتكار حلول لتحدياتها المتكررة.

المدخل السادس: مدخل السياسة العامة

يُمثل المدخل السياسي إطارًا كليًا لتطوير الخدمة، إذ تتشكّل كفاءتها في إطار السياسات العامة التي تُطوّرُها. ويُشير لي وآخرون (Li et al., 2025) في معالجتهم لسياسة المدن المتحضرة الصينية إلى أن السياسات العامة الكبرى تُمارس تأثيرًا جوهريًا في كفاءة الخدمة الحضرية عبر ما تُحدّده من أولويات وما تُوفّره من حوافز.

٧.٢.٢ محددات نجاح تطوير كفاءة الخدمات العامة

تتشكّل محددات نجاح تطوير الخدمة من تكامل جملة من العوامل المؤسسية والبيئية والبشرية. ويُحدّد إينانج وآخرون (Enang et al., 2022) جملة من العوامل المؤثرة في استدامة تحول الخدمة العامة، تتمثل في وضوح الرؤية الاستراتيجية للتحول، وتوافر الموارد المالية والبشرية، ودعم القيادة العليا، وثقافة المنظمة الداعمة، ومشاركة أصحاب المصلحة، ومرونة الإطار التشريعي.

ويُكمل لو ووانغ (Lu & Wang, 2023) ذلك بالإشارة إلى أن الضغوط المؤسسية القسرية المفاجئة قد تُمثّل محدّدًا حاسمًا في مسار التحول، إذ تستلزم قدرة استيعابية مرنة من المنظمة. ويُضيف وامبا (Wamba, 2022) أن المرونة التنظيمية ومرونة التعامل مع المستفيدين تُمثّلان وسيطًا جوهريًا بين توظيف التقنيات المتقدمة وبلوغ الكفاءة المنشودة.

ويُمكن استخلاص من تكامل هذه المعالجات أن نجاح تطوير الكفاءة مرهون بتوافر منظومة متكاملة من العوامل، تشمل: قيادة استراتيجية واعية، وموارد كافية، وثقافة داعمة، ومنظومة تقنية متطورة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وإطار حوكمي يُعزّز الشفافية والمساءلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للإجراءات المنهجية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، بوصفها الركيزة التي تستند إليها سلامة النتائج وموضوعيتها. وتنبثق أهمية هذا الفصل من كونه يُترجم الإطار النظري للدراسة إلى منظومة إجرائية متكاملة، تتيح اختبار الفروض المُصاغة وقياس العلاقة بين متغير التحول المؤسسي بأبعاده الأربعة (إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية) وبين المتغير التابع المتمثل في تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا للمنهج المعتمد في الدراسة وملاءمته لطبيعة الموضوع، يليه توصيف دقيق لمجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وتوزيع الاستبانات عليها، ثم وصف تفصيلي لأداة الدراسة وآليات بنائها، فعرض إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها بشتى مؤشراتهما، وصولًا إلى عرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختتامًا بالأساليب الإحصائية الموظفة في معالجة البيانات.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج توصيف ظاهرة التحول المؤسسي وأبعادها كما هي قائمة في الجهة محل الدراسة، وتحليل علاقتها بتطوير كفاءة الخدمات العامة بصورة موضوعية تستند إلى بيانات ميدانية. ويتكامل مع المنهج الوصفي التحليلي التوظيف الكمي في معالجة البيانات، عبر استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تُمكن من اختبار الفروض وقياس قوة العلاقات واتجاهها. وقد تجنّب الباحث الاكتفاء بالمنهج الوصفي البحت لأن أهداف الدراسة تتجاوز التوصيف إلى الكشف عن العلاقات السببية بين المتغيرات، كما تجنّب الاعتماد الكلي على المنهج التجريبي لتعذر ضبط المتغيرات في البيئة الإدارية الفعلية موضع الدراسة.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهة محل الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتنفيذية الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع منظومة الخدمات العامة، أو يُشاركون في صياغة سياساتها وتنفيذ إجراءاتها. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (٤٥٠) موظفًا وموظفة، موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة: العليا، والوسطى، والتنفيذية، وفق سجلات الموارد البشرية في الجهة محل الدراسة.

عينة الدراسة

نظرًا لإمكانية الوصول إلى نسبة معتبرة من مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تتوزع الاستبانات على المستويات الإدارية الثلاثة بنسب تتناسب مع حجم كل مستوى في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، فبلغ الحجم المطلوب (٢٠٧) مفردة، وحرصًا على تعويض الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، تم توزيع (٢٤٠) استبانة، استُرد منها (٢٢٥) استبانة بنسبة استرداد (٩٣,٧٥٪)، استُبعد منها (١٢) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٢١٣) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (٨٨,٧٥٪) من إجمالي الموزّع، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا في الدراسات الإدارية الميدانية.

جدول توزيع الاستبانات

الجدول (٣ - ١) توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية في الجهة محل الدراسة

المستوى الإداري	حجم المجتمع	نسبته في المجتمع	الاستبانات الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الصلاحية
الإدارة العليا	٤٥	١٠,٠٪	٢٤	٢٣	٢٢	٩١,٦٧٪
الإدارة الوسطى	١٣٥	٣٠,٠٪	٧٢	٦٨	٦٥	٩٠,٢٨٪
الإدارة التنفيذية	٢٧٠	٦٠,٠٪	١٤٤	١٣٤	١٢٦	٨٧,٥٠٪

الإجمالي	٤٥٠	%١٠٠	٢٤٠	٢٢٥	٢١٣	%٨٨,٧٥
----------	-----	------	-----	-----	-----	--------

ويُتَبَيَّن من الجدول أن توزيع الاستبانات جاء متناسبًا مع حجم كل مستوى إداري في المجتمع الأصلي، بما يُعزِّز تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ويُتيح تعميم النتائج عليه في حدود معقولة.

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، لما تتميز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت محدود، وإمكانية معالجة بياناتها كميًا بدقة. وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكوّنت من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

➤ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة.

➤ **القسم الثاني:** فقرات قياس المتغير المستقل (التحول المؤسسي)، ويتضمن (١٦) فقرة موزعة على أربعة محاور فرعية، يضم كل محور (٤) فقرات، وهي: إعادة الهيكلة التنظيمية، والتحول الرقمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين الموارد البشرية.

➤ **القسم الثالث:** فقرات قياس المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)، وهو محور أحادي يتكوّن من (١٠) فقرات.

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في صياغة بدائل الإجابة، إذ يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١)، وتم تحديد مستويات الموافقة وفق طول الفئة المحسوب بقسمة المدى (٤) على عدد المستويات (٥)، فبلغ طول الفئة (٠,٨٠)، وتم تصنيف المتوسطات الحسابية كما يأتي: من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠ (منخفض جدًا)، ومن ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ (منخفض)، ومن ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ (متوسط)، ومن ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ (مرتفع)، ومن ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ (مرتفع جدًا).

٥.٣ صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق الأداة عبر نوعين من الصدق: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٨) محكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال والإدارة العامة والإحصاء، للحكم على مدى وضوح صياغة الفقرات، وانتماء كل فقرة للمحور المخصص لها، وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة، إذ اعتمد الباحث معيار اتفاق (٨٠٪) فما فوق من المحكمين لإقرار الفقرة، وقد بلغ عدد الفقرات التي عُدلت صياغتها (٤) فقرات، فيما حُذفت فقرتان لتداخلهما مع فقرات أخرى، وأضيفت فقرة واحدة استجابةً لاقتراح المحكمين، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٢٦) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية. وفيما يلي عرض لنتائج هذا التحقق:

جدول (٣ - ٢) معاملات الارتباط لفقرات بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية بالدرجة الكلية للبُعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠
الفقرة ٤	٠,٧٩٥	٠,٠٠٠

جدول (٣ - ٣) معاملات الارتباط لفقرات بُعد التحول الرقمي بالدرجة الكلية للبُعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠,٨٢٦	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠,٨٠١	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠,٧٨٤	٠,٠٠٠

الفقرة ٤	٠,٨٣٩	٠,٠٠٠
----------	-------	-------

جدول (٤ - ٣) معاملات الارتباط لفقرات بُعد تطوير الثقافة المؤسسية بالدرجة الكلية للبُعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠,٧٧٣	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠,٧٩١	٠,٠٠٠
الفقرة ٤	٠,٨٢٢	٠,٠٠٠

جدول (٤ - ٥) معاملات الارتباط لفقرات بُعد تمكين الموارد البشرية بالدرجة الكلية للبُعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠,٨١٩	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠,٨٠٤	٠,٠٠٠
الفقرة ٤	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠

جدول (٤ - ٦) معاملات الارتباط لفقرات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الفقرة ١	٠,٧٦٨	٠,٠٠٠
الفقرة ٢	٠,٨٠٢	٠,٠٠٠
الفقرة ٣	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠
الفقرة ٤	٠,٨١٣	٠,٠٠٠
الفقرة ٥	٠,٧٩٦	٠,٠٠٠
الفقرة ٦	٠,٨٢٤	٠,٠٠٠
الفقرة ٧	٠,٧٧٩	٠,٠٠٠

الفقرة ٨	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠
الفقرة ٩	٠,٧٩٠	٠,٠٠٠
الفقرة ١٠	٠,٨١٦	٠,٠٠٠

يتبين من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وأن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٧٦٨) و(٠,٨٣٩)، وهي قيم مرتفعة تؤكد تمتع الأداة بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن فقراتها تقيس بدقة ما وُضعت لقياسه.

صدق الاتساق البنائي

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، ومعامل الارتباط بين المتغير التابع ودرجاته الكلية، وذلك للتحقق من الاتساق البنائي للأداة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤ - ٧) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، ومعامل الارتباط بين المتغير التابع ودرجاته الكلية

البُعد/المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمتغير	مستوى الدلالة
إعادة الهيكلة التنظيمية	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠
التحول الرقمي	٠,٨٧١	٠,٠٠٠
تطوير الثقافة المؤسسية	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠
تمكين الموارد البشرية	٠,٨٦٢	٠,٠٠٠

ويتبين أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير دالة عند مستوى (٠,٠١)، وتراوحت بين (٠,٨٤٣) و(٠,٨٧١)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق بنائي عالٍ.

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقتين متكاملتين: معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات بالتجزئة النصفية (سبيرمان-براون)، ويُوضّح الجدول الآتي نتائج التحقق من الثبات:

جدول (٤ - ٨) معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات بالتجزئة النصفية (سبيرمان-براون)

المحور/البُعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
إعادة الهيكلة التنظيمية	٤	٠,٨٤٢	٠,٨٢٩
التحول الرقمي	٤	٠,٨٧٦	٠,٨٦١
تطوير الثقافة المؤسسية	٤	٠,٨٥٣	٠,٨٤٠
تمكين الموارد البشرية	٤	٠,٨٦٧	٠,٨٥٢
المتغير المستقل ككل (التحول المؤسسي)	١٦	٠,٩٢٤	٠,٩١٠
المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)	١٠	٠,٩٠٨	٠,٨٩٤
الأداة ككل	٢٦	٠,٩٤١	٠,٩٢٧

يتبين من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨٤٢) و(٠,٩٢٤) لأبعاد المتغير المستقل ومحاوره، وبلغت (٠,٩٠٨) للمتغير التابع، فيما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٤١)، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمحدد بـ (٠,٧٠)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، وقدرتها على إعطاء نتائج متقاربة إذا أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل بُعد والمتغير التابع، وفيما بين الأبعاد ذاتها، وذلك تمهيداً لاختبار الفروض. ويُوضّح الجدول الآتي مصفوفة الارتباط:

جدول (٤ - ٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢١٣)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦
(١) إعادة الهيكلة التنظيمية	١					

				١	**٠,٥٤٧	(٢) التحول الرقمي
			١	**٠,٥٦١	**٠,٥٢٣	(٣) تطوير الثقافة المؤسسية
		١	**٠,٥٧٢	**٠,٥٣٤	**٠,٤٩٨	(٤) تمكين الموارد البشرية
	١	**٠,٨٢٨	**٠,٨٣٢	**٠,٨٤٦	**٠,٨١٧	(٥) التحول المؤسسي (الدرجة الكلية)
١	**٠,٧٨٦	**٠,٦٩٤	**٠,٦٧٩	**٠,٧١٨	**٠,٦٤٢	(٦) تطوير كفاءة الخدمات العامة

**دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتبين من مصفوفة الارتباط ما يأتي: أولاً، وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٦٤٢) لبُعد إعادة الهيكلة التنظيمية و(٠,٧١٨) لبُعد التحول الرقمي، فيما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتحول المؤسسي وتطوير كفاءة الخدمات العامة (٠,٧٨٦)، وهي علاقة قوية. ثانياً، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (٠,٤٩٨) و(٠,٥٧٢)، وهي قيم متوسطة لا تصل إلى الحد الذي يُثير مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)، والذي يُتجاوز عادة عند (٠,٨٠) فأكثر، مما يُؤكد إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد دون قيود على هذا الصعيد. ثالثاً، أن قوة ارتباط بُعد التحول الرقمي بالمتغير التابع جاءت الأعلى نسبياً بين الأبعاد، وهو ما يُمكن استثماره في تفسير النتائج لاحقاً.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصدارها الأحدث، عبر توظيف جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

➤ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتوزيعهم على فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستويات استجابة المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وترتيب الفقرات والمحاور وفق درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية (سبيرمان-براون): لقياس ثبات أداة الدراسة في محاورها المختلفة وفي صورتها الكلية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وملاءمتها لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك في إطار اختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع، وذلك في إطار اختبار الفرض الرئيس.
- اختبار (T) للعينات المستقلة و (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية، إن وجدت.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) لقياس القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢١٣) مفردة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتضمن وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمحور الثاني يتناول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة، أما المحور الثالث فيختص باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية الملائمة.

٢.٤ وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائصهم الشخصية والوظيفية، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = ٢١٣)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٣٨	٦٤,٨%
	أنثى	٧٥	٣٥,٢%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٤	١٥,٩%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٢	٣٨,٥%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٦٩	٣٢,٤%
	٥٠ سنة فأكثر	٢٨	١٣,٢%
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	١٨	٨,٥%
	دبلوم	٣٢	١٥,٠%
	بكالوريوس	١٢٤	٥٨,٢%
	دراسات عليا	٣٩	١٨,٣%

المستوى الإداري	إدارة عليا	٢٢	١٠,٣%
	إدارة وسطى	٦٥	٣٠,٥%
	إدارة تنفيذية	١٢٦	٥٩,٢%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٩	١٣,٦%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٧	٣١,٥%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٧٢	٣٣,٨%
	١٥ سنة فأكثر	٤٥	٢١,١%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٤,٨٪)، وأن الفئة العمرية الأكبر هي من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٨,٥٪)، وهو ما يعكس وجود قاعدة شبابية فاعلة في الجهة محل الدراسة. كما يتضح أن غالبية المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥٨,٢٪)، وأن (٧٦,٤٪) منهم يمتلكون درجات علمية جامعية فأعلى، وهو ما يُعزّز موثوقية استجاباتهم. وعلى صعيد المستوى الإداري، فقد جاء توزيع العينة متناسبًا مع حجم كل مستوى في المجتمع الأصلي. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن (٨٦,٤٪) من المبحوثين لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، مما يُكسب استجاباتهم بُعدًا عمليًا متراكمًا في تقدير واقع التحول المؤسسي وأثره على كفاءة الخدمات.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للموافقة على كل فقرة من فقرات الأداة، وترتيب الفقرات داخل كل بُعد وفق متوسطاتها، وتحديد مستوى الموافقة وفق المعيار المعتمد في الفصل السابق.

بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تُجري الجهة مراجعة دورية لهيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع المتغيرات	٨ ٪٣,٨	١٥ ٪٧,٠	٤٢ ٪١٩,٧	٩٨ ٪٤٦,٠	٥٠ ٪٢٣,٥	٣,٧٨	٠,٩٧٤	٢	مرتفعة
٢	يتسم الهيكل التنظيمي للجهة بالمرونة في الاستجابة للمستجدات	١٢ ٪٥,٦	٢٢ ٪١٠,٣	٤٨ ٪٢٢,٥	٩٢ ٪٤٣,٢	٣٩ ٪١٨,٤	٣,٥٨	١,٠٦٢	٤	مرتفعة
٣	يتم توزيع الصلاحيات بصورة واضحة بين المستويات الإدارية	٩ ٪٤,٢	١٧ ٪٨,٠	٤٤ ٪٢٠,٧	٩٥ ٪٤٤,٦	٤٨ ٪٢٢,٥	٣,٧٣	٠,٩٩٨	٣	مرتفعة
٤	تعمل الجهة على إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء	٦ ٪٢,٨	١٣ ٪٦,١	٣٩ ٪١٨,٣	١٠١ ٪٤٧,٤	٥٤ ٪٢٥,٤	٣,٨٦	٠,٩٤٧	١	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد										
								٣,٧٤	٠,٧٨٢	مرتفعة

يتبين من الجدول أن بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٧٨٢)، وجاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٦)، فيما جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٥٨)، وهو ما يعكس أن جهود إعادة الهيكلة في الجهة محل الدراسة تتجه نحو إعادة هندسة العمليات أكثر من توجيهها نحو تعزيز مرونة الهيكل.

بُعد التحول الرقمي

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التحول الرقمي

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	توظف الجهة الأنظمة الإلكترونية في تقديم خدماتها بصورة فعّالة	٥ ٪٢,٣	١١ ٪٥,٢	٣١ ٪١٤,٦	١٠٥ ٪٤٩,٣	٦١ ٪٢٨,٦	٣,٩٧	٠,٩١٢	١	مرتفعة
٢	تتوفر بنية تحتية رقمية مناسبة لتنفيذ التحول الرقمي	٧ ٪٣,٣	١٥ ٪٧,٠	٣٨ ٪١٧,٨	٩٧ ٪٤٥,٥	٥٦ ٪٢٦,٤	٣,٨٥	٠,٩٧٨	٣	مرتفعة
٣	تستثمر الجهة في تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	١٠ ٪٤,٧	١٩ ٪٨,٩	٤٥ ٪٢١,١	٨٩ ٪٤١,٨	٥٠ ٪٢٣,٥	٣,٧٠	١,٠٦٧	٤	مرتفعة
٤	تُتيح الأنظمة الرقمية للجهة	٤ ٪١,٩	١٢ ٪٥,٦	٣٥ ٪١٦,٤	٩٩ ٪٤٦,٥	٦٣ ٪٢٩,٦	٣,٩٦	٠,٩٢٨	٢	مرتفعة

									تقديم الخدمة على مدار الساعة
مرتفعة	٠,٨١٥	٣,٨٧	المتوسط العام للبُعد						

يُظهر الجدول أن بُعد التحول الرقمي حقّق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٨١٥)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بتوظيف الأنظمة الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٧)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بالاستثمار في التقنيات الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٠)، مما يكشف عن أن التحول الرقمي في الجهة محل الدراسة قد قطع شوطاً متقدماً في التشغيل الإلكتروني، فيما لا يزال هامش التطوير قائماً في توظيف التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي.

بُعد تطوير الثقافة المؤسسية

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تطوير الثقافة المؤسسية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تُرسّخ الجهة ثقافة الانفتاح على التغيير لدى العاملين	٩	١٨	٤٧	٩٤	٤٥	٣,٦٩	١,٠٢١	٣	مرتفعة
		%٤,٢	%٨,٥	%٢٢,١	%٤٤,١	%٢١,١				
٢	تُشجع الجهة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة	٧	١٦	٤١	٩٨	٥١	٣,٨٠	٠,٩٨٢	١	مرتفعة
		%٣,٣	%٧,٥	%١٩,٢	%٤٦,٠	%٢٤,٠				
٣	تسود ثقافة التعاون بين	١١	٢٠	٤٦	٩١	٤٥	٣,٦٥	١,٠٧١	٤	مرتفعة
		%٥,٢	%٩,٤	%٢١,٦	%٤٢,٧	%٢١,١				

الإدارات المختلفة في الجهة									
تُكافئ الجهة المبادرات الفردية والجماعية للعاملين	٤	٨ ٪٣,٨	١٤ ٪٦,٦	٤٣ ٪٢٠,٢	٩٦ ٪٤٥,١	٥٢ ٪٢٤,٣	٣,٧٩	٠,٩٩٤	٢ مرتفعة
المتوسط العام للبعد							٣,٧٣	٠,٨٤٦	مرتفعة

يتبين أن بُعد تطوير الثقافة المؤسسية حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٤٦)، وجاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتشجيع الابتكار في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٠)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بثقافة التعاون بين الإدارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٥)، وهو ما يُشير إلى وجود مساحة لتعزيز التعاون الأفقي بين الوحدات الإدارية.

بُعد تمكين الموارد البشرية

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تمكين الموارد البشرية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمنح الجهة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم	١٠ ٪٤,٧	٢١ ٪٩,٩	٤٩ ٪٢٣,٠	٩٠ ٪٤٢,٢	٤٣ ٪٢٠,٢	٣,٦٣	١,٠٥٨	٤	مرتفعة
٢	تُتاح للعاملين برامج تدريبية	٧ ٪٣,٣	١٥ ٪٧,٠	٤٠ ٪١٨,٨	٩٧ ٪٤٥,٥	٥٤ ٪٢٥,٤	٣,٨٢	٠,٩٧١	١	مرتفعة

مستمرة لتطوير قدراتهم									
٣	تُشارك الجهة العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بأعمالهم	٩	١٩	٤٧	٩٢	٤٦	٣,٦٩	١,٠٢٧	٣
		%٤,٢	%٨,٩	%٢٢,١	%٤٣,٢	%٢١,٦			مرتفعة
٤	يحظى العاملون بنظام عادل للحوافز يُكافئ التميز	٦	١٧	٤٢	٩٥	٥٣	٣,٨١	٠,٩٧٨	٢
		%٢,٨	%٨,٠	%١٩,٧	%٤٤,٦	%٢٤,٩			مرتفعة
المتوسط العام للبُعد									
							٣,٧٤	٠,٨٥٣	مرتفعة

حقّق بُد تمكين الموارد البشرية درجة موافقة مرتفعة بمتوسط (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٥٣)، وجاءت الفقرة المتعلقة بالبرامج التدريبية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٨٢)، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بمنح الصلاحيات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٣).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ٦): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول المؤسسي)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	إعادة الهيكلة التنظيمية	٣,٧٤	٠,٧٨٢	٣	مرتفعة
٢	التحول الرقمي	٣,٨٧	٠,٨١٥	١	مرتفعة
٣	تطوير الثقافة المؤسسية	٣,٧٣	٠,٨٤٦	٤	مرتفعة
٤	تمكين الموارد البشرية	٣,٧٤	٠,٨٥٣	٢	مرتفعة
	التحول المؤسسي ككل	٣,٧٧	٠,٧٢٤		مرتفعة

المتغير التابع: تطوير كفاءة الخدمات العامة

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة)

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تُقدّم الخدمات في الجهة بدقة عالية ومطابقة للمعايير المعتمدة	٦ %٢,٨	١٤ %٦,٦	٤٠ %١٨,٨	٩٨ %٤٦,٠	٥٥ %٢٥,٨	٣,٨٥	٠,٩٦٢	٤	مرتفعة
٢	تتميز الخدمات المقدّمة بسرعة الإنجاز وقصر فترات الانتظار	٨ %٣,٨	١٧ %٨,٠	٤٣ %٢٠,٢	٩٤ %٤٤,١	٥١ %٢٣,٩	٣,٧٦	١,٠١٣	٧	مرتفعة
٣	تُسهم الخدمات الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليص خطواتها	٤ %١,٩	١١ %٥,٢	٣٦ %١٦,٩	١٠٢ %٤٧,٩	٦٠ %٢٨,١	٣,٩٥	٠,٩١٨	١	مرتفعة
٤	تحرص الجهة على تخفيض تكلفة تقديم الخدمة دون المساس بجودتها	٩ %٤,٢	١٨ %٨,٥	٤٥ %٢١,١	٩٣ %٤٣,٧	٤٨ %٢٢,٥	٣,٧٢	١,٠٣٢	٨	مرتفعة
٥	يتم تقييم رضا المستفيدين عن الخدمة بصورة منتظمة	٧ %٣,٣	١٥ %٧,٠	٤١ %١٩,٢	٩٦ %٤٥,١	٥٤ %٢٥,٤	٣,٨٢	٠,٩٨٤	٦	مرتفعة

٦	تتمتع الخدمات بالشفافية في إجراءاتها ومعاييرها	٥	١٣	٣٨	٩٩	٥٨	٣,٩٠	٠,٩٣٧	٢	مرتفعة
		%٢,٣	%٦,١	%١٧,٨	%٤٦,٥	%٢٧,٢				
٧	تتوفر آليات واضحة لتلقي شكاوى المستفيدين ومعالجتها	٦	١٤	٤٢	٩٧	٥٤	٣,٨٤	٠,٩٦٨	٥	مرتفعة
		%٢,٨	%٦,٦	%١٩,٧	%٤٥,٥	%٢٥,٤				
٨	تستجيب الجهة للملاحظات الواردة من المستفيدين في تطوير خدماتها	١٠	١٩	٤٤	٩١	٤٩	٣,٧٠	١,٠٥٦	٩	مرتفعة
		%٤,٧	%٨,٩	%٢٠,٧	%٤٢,٧	%٢٣,٠				
٩	تتاح الخدمات للمستفيدين عبر قنوات متعددة (إلكترونية وميدانية)	٥	١٢	٣٩	١٠٠	٥٧	٣,٩٠	٠,٩٣١	٣	مرتفعة
		%٢,٣	%٥,٦	%١٨,٣	%٤٦,٩	%٢٦,٨				
١٠	تعمل الجهة على ابتكار حلول جديدة لتحسين تقديم الخدمة	١١	٢١	٤٧	٨٩	٤٥	٣,٦٤	١,٠٧٤	١٠	مرتفعة
		%٥,٢	%٩,٩	%٢٢,١	%٤١,٨	%٢١,١				
المتوسط العام للمتغير التابع										
							٣,٨١	٠,٧٩٦	مرتفعة	

يتبين من الجدول أن المتغير التابع (تطوير كفاءة الخدمات العامة) حقق متوسطاً حسابياً عامّاً قدره (٣,٨١) بانحراف معياري (٠,٧٩٦)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بإسهام الخدمات الإلكترونية في تبسيط الإجراءات في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٥)، فيما جاءت الفقرة

العاشرة المتعلقة بابتكار حلول جديدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٤)، مما يُشير إلى وجود فرصة لتعزيز جانب الابتكار في تصميم الخدمة.

٤.٤ التحقق من شروط تطبيق تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تأكد الباحث من تحقق شروط تطبيق تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٤ - ٨): اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين

المتغير	معامل الالتواء	معامل التقلطح	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
إعادة الهيكلة التنظيمية	٠,٤٢١-	٠,٢٧٨	١,٧٩٢	٠,٥٥٨
التحول الرقمي	٠,٥٠٧-	٠,٣٤٢	١,٨٦٤	٠,٥٣٦
تطوير الثقافة المؤسسية	٠,٤٦٨-	٠,٣٠١	١,٨٢٧	٠,٥٤٧
تمكين الموارد البشرية	٠,٤٨٢-	٠,٣١٩	١,٨١٣	٠,٥٥٢

يتبين من الجدول أن قيم معاملي الالتواء والتقلطح محصورة بين $(1 \pm)$ و $(3 \pm)$ على الترتيب، مما يدل على اعتدالية توزيع البيانات. كما تبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (٥)، وقيم التباين المسموح أكبر من (٠,٢٠)، مما يؤكد خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وملاءمتها لتطبيق تحليل الانحدار.

٥.٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ (للتحول المؤسسي بأبعاده (إعادة الهيكلة التنظيمية، التحول الرقمي، تطوير الثقافة المؤسسية، تمكين الموارد البشرية) على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.»

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحول المؤسسي (كمتغيرات مستقلة) على تطوير كفاءة الخدمات العامة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول المؤسسي على تطوير كفاءة الخدمات العامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	٠,٤٨٧	٣,٢٤٥	**٠,٠٠١
إعادة الهيكلة التنظيمية	٠,٢١٤	٤,٠٣٢	**٠,٠٠٠
التحول الرقمي	٠,٣٨٦	٦,٨٤٧	**٠,٠٠٠
تطوير الثقافة المؤسسية	٠,١٩٧	٣,٧١٨	**٠,٠٠٠
تمكين الموارد البشرية	٠,٢٤٣	٤,٤٢٦	**٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٣٢	معامل التحديد = ٠,٦٩٢		
قيمة الاختبار F = ١١٦,٧٢٣	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول المؤسسي كميتغيرات مستقلة، وتطوير كفاءة الخدمات العامة كميتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٦٩٢)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٦٩,٢٪) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتحول المؤسسي، فيما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط $R = 0,832$ (إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. ويُؤكّد دلالة النموذج إحصائياً قيمة اختبار (F) البالغة (١١٦,٧٢٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (٠,٠٥).

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد «التحول الرقمي» هو الأكثر تأثيراً في تطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الانحدار له $B = 0.386$ ، وبلغت قيمة T (6,847) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). (ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه الرقمنة في إعادة تشكيل قنوات تقديم الخدمة وتبسيط إجراءاتها وتقليص أزمته إنجازها).

كما أظهرت النتائج أن بُعد «تمكين الموارد البشرية» جاء في المرتبة الثانية بمعامل انحدار $B = 0.243$ (وقيمة T (4,426) بدلالة $\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية العنصر البشري المؤهل والممكن في إنفاذ التحديث وتقديم الخدمة بكفاءة. وحلّ بُعد «إعادة الهيكلة التنظيمية» في المرتبة الثالثة بمعامل $B = 0.214$ (وقيمة T (4,032) بدلالة $\text{Sig.} = 0.000$)، فيما جاء بُعد «تطوير الثقافة المؤسسية» في المرتبة الرابعة بمعامل $B = 0.197$ (وقيمة T (3,718) بدلالة $\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيم وإن جاءت أقل نسبياً فإنها لا تزال دالة إحصائياً، مما يعكس أن البُعدين يُمثّلان رافدين مهمين في منظومة التحول، وأن تعزيزهما قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في كفاءة الخدمة.

وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضيات الفرعية

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ (لإعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة).

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

(Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على تطوير كفاءة الخدمات العامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تطوير كفاءة الخدمات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إعادة الهيكلة التظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
العامة	٠,٦٤٢	٠,٤١٢	١	١٤٧,٩٢٦	٠,٠٠٠		٠,٦٥٣	٠,٠٥٤	٠,٦٤٢	١٢,١٦٣	٠,٠٠٠

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٢)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤١٢$)، مما يُشير إلى أن (٤١,٢٪) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة يُمكن تفسيره من خلال متغير إعادة الهيكلة التنظيمية منفردًا. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (١٤٧,٩٢٦) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠١). أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = ٠,٦٥٣) بقيمة T (١٢,١٦٣) بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إعادة الهيكلة التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٥٣) في مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq ٠,٠٥$ للتحويل الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.»

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحويل الرقمي على تطوير كفاءة الخدمات العامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA		المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	--	-----------------	-----------------------

تطوير كفاءة الخدمات العامة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحول الرقمي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠,٧١٨	٠,٥١٥	١	٢٢٤,٣٤٧	٠,٠٠٠		٠,٧٠١	٠,٠٤٧	٠,٧١٨	١٤,٩٧٨	٠,٠٠٠

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول الرقمي وتطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧١٨)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل في علاقتها بالمتغير التابع. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠,٥١٥$)، مما يُشير إلى أن (٥١,٥%) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة يُمكن تفسيره من خلال متغير التحول الرقمي منفردًا. كما بلغت قيمة F المحسوبة (٢٢٤,٣٤٧) بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وبلغ معامل التأثير ($B = ٠,٧٠١$) (بقيمة T (١٤,٩٧٨) بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٧٠١) في مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq ٠,٠٥$ لتطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.»

جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الثقافة المؤسسية على تطوير كفاءة الخدمات العامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تطوير كفاءة الخدمات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تطوير الثقافة المؤسسية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
العامة	٠,٦٧٩	٠,٤٦١	١	١٨٠,٤٥٢	٠,٠٠٠		٠,٦٣٩	٠,٠٤٨	٠,٦٧٩	١٣,٤٣٣	٠,٠٠٠

تكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تطوير الثقافة المؤسسية وتطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٩)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤٦١$)، مما يُشير إلى أن (٤٦,١%) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة يُمكن تفسيره من خلال متغير تطوير الثقافة

المؤسسية منفردًا. كما بلغت قيمة F المحسوبة (١٨٠,٤٥٢) بدلالة = (Sig. = ٠,٠٠٠٠), وبلغ معامل التأثير (B = ٠,٦٣٩) بقيمة T (١٣,٤٣٣) بدلالة = (Sig. = ٠,٠٠٠٠), مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير الثقافة المؤسسية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٣٩) في مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq ٠,٠٥$ لتمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة.»

جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين الموارد البشرية على تطوير كفاءة الخدمات العامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
تطوير كفاءة الخدمات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تمكين الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
العامة	٠,٦٩٤	٠,٤٨٢	١	١٩٦,٢١٨	٠,٠٠٠		٠,٦٤٨	٠,٠٤٦	٠,٦٩٤	١٤,٠٠٨	٠,٠٠٠

تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تمكين الموارد البشرية وتطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٩٤)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤٨٢$)، مما يُشير إلى أن (٤٨,٢٪) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة يُمكن تفسيره من خلال متغير تمكين الموارد البشرية منفردًا. كما بلغت قيمة F المحسوبة (١٩٦,٢١٨) بدلالة = (Sig. = ٠,٠٠٠٠), وبلغ معامل التأثير (B = ٠,٦٤٨) بقيمة T (١٤,٠٠٨) بدلالة = (Sig. = ٠,٠٠٠٠), مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تمكين الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٨) في مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثّل هذا تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تمكين الموارد البشرية وتطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٩٤)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠,٤٨٢$)، مما يُشير إلى أن (٤٨,٢٪) من التباين في تطوير كفاءة الخدمات العامة يُمكن تفسيره من خلال متغير تمكين الموارد البشرية منفردًا. كما بلغت قيمة F المحسوبة (١٩٦,٢١٨) بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وبلغ معامل التأثير $B = ٠,٦٤٨$ (بقيمة T (١٤,٠٠٨) بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تمكين الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٨) في مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بُذل في هذه الدراسة، إذ يُقدّم عرضًا متكاملًا لأبرز النتائج التي توصّلت إليها المعالجة الميدانية، ويُناقشها في ضوء الإطار النظري المعتمد والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يُتيح قراءة هذه النتائج قراءة علمية مؤطرة، تربط بين المعطى الإحصائي ومرجعياته المعرفية. ويُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية المنبثقة عن هذه النتائج، والموجهة إلى الجهات المعنية بتطوير كفاءة الخدمات العامة في إطار مسارات التحول المؤسسي.

٢.٥ نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية عن أن مستوى ممارسة التحول المؤسسي في الجهة محل الدراسة جاء مرتفعًا بصورة عامة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (٣,٧٧)، وهو ما يعكس وعيًا مؤسسيًا متقدمًا بأهمية التحول بوصفه مسارًا استراتيجيًا لا خيارًا تكتيكيًا. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى تنامي الضغوط البيئية التي تدفع الجهات الحكومية نحو إعادة تشكيل ذاتها بصورة جوهرية، وإلى الاتجاه العام نحو التحديث الإداري الذي تتبناه الدولة في إطار رؤيتها التنموية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه الحربي (٢٠٢٥) من أن الرؤى التنموية الوطنية تُمثّل دافعًا قويًا للهيئات الحكومية نحو تبني مسارات تحوّل مؤسسي شاملة، كما تتسق مع ما أشار إليه ألزهمي وآخرون (Alzahmi et al., 2025) من أن التحول

المؤسسي بات يحظى باهتمام متصاعد في الأدبيات الإدارية المعاصرة باعتباره استجابة مدروسة لضغوط متعددة المصادر.

وتبيّن أن بُعد التحول الرقمي جاء في صدارة أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وهو ما يُمكن تفسيره بكون الاستثمار في التحول الرقمي قد حظي بأولوية تنفيذية واضحة في الجهة محل الدراسة، خاصةً في ظل ما يوفّره هذا البُعد من نتائج ملموسة وقابلة للقياس على المدى القصير، الأمر الذي يجعله الواجهة الأبرز لجهود التحديث. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه الجبور والزبيديين (٢٠٢٢) من أن التحول الرقمي يُمثّل المسار الأكثر استثماراً في مبادرات التحديث المؤسسي في القطاع العام، كما تتقاطع مع ما يُشير إليه لاتوبيريسا وآخرون (Latupeirissa et al., 2024) من أن مبادرات الرقمنة باتت تُمثّل العمود الفقري لجهود تحول الخدمة العامة في مختلف السياقات الدولية.

وفي المقابل، جاء بُعد تطوير الثقافة المؤسسية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (٣,٧٣)، وإن كان لا يزال في المستوى المرتفع. ويُمكن تفسير ذلك بكون التحول الثقافي يتسم بطبيعة بطيئة وعميقة لا تستجيب للأدوات الإدارية التقليدية، إذ يتطلب تراكمًا زمنيًا طويلاً، ويواجه مقاومة ضمنية من الأنماط الثقافية الراسخة. وتتفق هذه القراءة مع ما يطرحه بيرشر وآخرون (Pircher et al., 2024) من أن البُعد الثقافي في القطاع العام يتميز بحساسية خاصة، نظرًا لاقترانه بمشاعر العاملين والتزاماتهم المعيارية تجاه التغيير، كما تتقاطع مع ما طرحه ربيعة وناصر (٢٠٢٥) من أن تطوير الثقافة المؤسسية يتطلب جهدًا متواصلًا ومتعدد المستويات لا يقتصر على الإجراءات الإدارية المباشرة.

وعلى صعيد المتغير التابع، كشفت النتائج عن أن مستوى تطوير كفاءة الخدمات العامة في الجهة محل الدراسة جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وهو ما يدل على أن جهود التحديث قد انعكست بصورة واضحة على منظومة الخدمات. ويُمكن إرجاع ذلك إلى تكامل المبادرات المختلفة التي تتبناها الجهة، وإلى أن تطوير الخدمة يُمثّل واحدة من أكثر النواتج التي يحرص الجهاز الحكومي على إبرازها بوصفها مؤشرًا على فاعليته. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه الجوهر (٢٠٢٤) من أن الابتكار في تصميم الخدمة وتقديمها يُمثّل مدخلًا متقدمًا لرفع كفاءة الخدمة الحكومية، كما تتقاطع مع ما يطرحه إيمران وراميريز (Imran & Ramírez, 2022) من أن تحسين أداء الخدمة العامة يتشكّل من تضافر منظومة من العوامل الإدارية والتقنية والبشرية.

كما تبين أن الفقرة المتعلقة بإسهام الخدمات الإلكترونية في تبسيط الإجراءات احتلت المرتبة الأولى ضمن فقرات المتغير التابع، وهو ما يؤكد أن الترجمة العملية الأبرز لجهود التحديث على مستوى تجربة المستفيد تتجلى في القناة الرقمية. وتتفق هذه القراءة مع ما يطرحه سزدماك (Szedmák, 2025) من أن أتمتة إدارة الوثائق وتحديث الإجراءات الرقمية تمثل من أبرز ثمار التحول الرقمي على مستوى الخدمة، كما تتقاطع مع ما يطرحه كولال وآخرون (Kulal et al., 2024) من أن استثمار التقنيات المتقدمة يساهم في إعادة تشكيل تجربة المستفيد وتقليص الأعباء الإجرائية عليه.

وعلى صعيد الفرضية الرئيسية، أكدت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتحول المؤسسي بأبعاده مجتمعة في تطوير كفاءة الخدمات العامة، إذ فسّر النموذج (٦٩,٢٪) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول المؤسسي يعالج المنظمة من زواياها الأربع المتكاملة (الهيكليّة والرقمية والثقافية والبشرية)، وهو ما يجعل أثره أعمق وأشمل من أي مدخل أحادي، إذ يُعزّز كل بُعد البعد الآخر، ويسهم مجموعها في إعادة تشكيل المنظومة المنتجة للخدمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه الشبلي (٢٠٢٣) من أن التغيير التنظيمي يؤثر تأثيرًا جوهريًا في الأداء المؤسسي للجهات الحكومية، كما تتقاطع مع ما طرحه شومي وآخرون (Shaumi et al., 2023) من أن التغيير التنظيمي يمثل مدخلًا فاعلاً لتعزيز الأداء الحكومي بأبعاده المختلفة.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تبين أن بُعد التحول الرقمي يحتل المرتبة الأولى في قوة تأثيره على المتغير التابع بمعامل ارتباط (٠,٧١٨) ومعامل تحديد (٠,٥١٥)، وهي قراءة منطقية تعكس ما لهذا البعد من قدرة على إحداث تحولات سريعة وقابلة للقياس على مستوى تقديم الخدمة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يتيح إعادة هندسة فورية للإجراءات، ويُلغي القيود الزمنية والمكانية، ويوفّر بيانات لحظية تُغذي قرارات التحسين المستمر. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه المومني والشاورة (٢٠٢٤) من أن التحول الرقمي يؤثر تأثيرًا قويًا في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات، كما تتفق مع ما يشير إليه وامبا (Wamba, 2022) من أن استيعاب التقنيات الذكية داخل المنظمة يحدث أثرًا مرئيًا ومتعدد الأبعاد في أدائها.

وجاء بُعد تمكين الموارد البشرية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل ارتباط (٠,٦٩٤)، وهو ما يعكس المكانة المحورية للعنصر البشري في تفعيل التحول وترجمته إلى خدمة عالية الكفاءة. ويمكن تفسير ذلك بأن أي تحديث تقني أو هيكلي لا يبلغ غايته في غياب موارد بشرية مؤهلة ومُمكنة قادرة على

تشغيل المنظومة الجديدة بكفاءة، وأن العنصر البشري هو الذي يُحوّل الإمكانيات المؤسسية إلى مخرجات ملموسة. وتتسق هذه القراءة مع ما طرحه الكركي (٢٠٢٢) من أن إدارة الموارد البشرية تُمثّل عنصراً محورياً في التطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية، كما تتقاطع مع ما يطرحه إيمران وراميريز (Imran & Ramírez, 2022) من أن العامل البشري يُمثّل المتغير الحاسم في تحسين أداء الخدمة العامة.

وحلّ بُعد إعادة الهيكلة التنظيمية في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (٠,٦٤٢)، وهو ما يعكس أن إعادة الهيكلة تُمثّل مدخلاً داعماً وممكنًا، وإن كان أثرها يتراجع نسبيًا في غياب التحول الرقمي والتمكين البشري. ويُمكن تفسير ذلك بأن إعادة الهيكلة، رغم أهميتها البنيوية، تظل ذات طابع إداري تحتاج إلى أبعاد أخرى لتفعيل أثرها على مستوى الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه معمر (٢٠٢٢) من أن إعادة الهيكلة تُمثّل أداة فاعلة لكنها تستلزم تكاملاً مع سائر مبادرات التحديث لبلوغ أثرها الكامل.

أما بُعد تطوير الثقافة المؤسسية، فقد جاء في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط (٠,٦٧٩)، وهو معامل قوي وإن كان الأقل نسبيًا بين أبعاد المتغير المستقل. ويُمكن تفسير ذلك بكون البُعد الثقافي يعمل بصورة غير مباشرة على كفاءة الخدمة، إذ يُؤثّر في سلوك العاملين وقيمهم، ثم يُترجم هذا التأثير في النهاية إلى تحسين الخدمة عبر سلسلة من الوسائط السلوكية. كما أن أثر البُعد الثقافي يحتاج إلى أمد زمني أطول ليلبغ مداه الكامل. وتتسجم هذه القراءة مع ما يطرحه فروليش وآخرون (Frölich et al., 2025) من أن التحول الثقافي يتشكّل تدريجيًا عبر منظومة التواصل القيادي وأنماط التفاعل التنظيمي، كما تتقاطع مع ما يطرحه خاو وآخرون (Khaw et al., 2022) من أن الاستجابة الثقافية والسلوكية للتغيير تتأثر بعوامل متعددة تتطلب معالجة منهجية متدرجة.

وتُبرز نتائج الدراسة في مجملها قيمة المدخل التكاملي للتحول المؤسسي، إذ تبيّن أن الأبعاد الأربعة تعمل بصورة متناسقة في تحسين كفاءة الخدمة، وأن إغفال أي منها يُضعف القدرة التفسيرية للنموذج. وتتسق هذه القراءة مع ما طرحته دراسة استراتيجيات إدارة التغيير كمدخل للتميز المؤسسي (٢٠٢٣) من أن التميز المؤسسي يستلزم استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير لا مبادرات منفصلة، كما تتفق مع ما يطرحه إينانج وآخرون (Enang et al., 2022) من أن استدامة تحول الخدمة العامة مرهونة بتكامل منظومة من العوامل المؤسسية والبيئية والبشرية. وتمتد قيمة هذا المدخل لتشمل قدرته على توفير إطار شامل يُتيح قياس التحول وتقييم أثره بصورة منهجية، وهو ما يستثمره ميدانيًا لي وآخرون (Li et al., 2025) في

معالجتهم لكفاءة الخدمة الحضرية، ويستثمره تقنيًا تشين وآخرون (Chen et al., 2021) في معالجتهم لتجربة المستفيد في الخدمات الذاتية الذكية.

ومن جانب آخر، فإن ارتفاع نسبة التباين المُفسَّر (٦٩,٢٪) لا يعني استنفاد العوامل المؤثرة في كفاءة الخدمة، إذ تبقى نسبة (٣٠,٨٪) من التباين عائدة إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، قد تشمل عوامل خارجية كالسياسة العامة، أو عوامل تقنية كتقنيات سلسلة الكتل التي يُشير العواجي والمناخلي (٢٠٢٥) إلى دورها الواعد في رفع كفاءة الخدمة، أو عوامل استثمارية كتمويل البحث والتطوير الذي يطرحه مداس (٢٠٢٥) رافدًا مهمًا لتحسين الخدمة، أو عوامل تنظيمية كالاستجابة للضغوط المؤسسية القسرية التي يطرحها لو ووانغ (Lu & Wang, 2023) بوصفها عاملاً مؤثرًا في مسار التحول. كما تتقاطع نتائج الدراسة مع ما طرحه برين وآخرون (Breen et al., 2020) في معالجتهم المقارنة لتحسين الخدمة في القطاع العام الأوروبي، من حيث تأكيد أن تحسين الخدمة لا يتشكّل من مدخل أحادي، بل من تضافر منظومة متكاملة من المداخل، وأن المقارنة بين السياقات تُتيح استلهاً أفضل الممارسات وتطويعها لخصوصيات كل سياق. ويُعزّز ذلك ما يطرحه هان وهان (Han & Han, 2021) من أن قياس كفاءة الخدمة يتطلب نماذج تحليلية متقدمة تستوعب تعدد المتغيرات وتكشف العلاقات الكامنة بينها.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الجهة محل الدراسة والجهات المماثلة في القطاع الحكومي، على النحو الآتي:

- توسيع نطاق الاستثمار في التقنيات الرقمية المتقدمة، ولا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وسلسلة الكتل، وإدماجها في صلب منظومة تقديم الخدمة لا في هامشها، مع وضع خارطة طريق واضحة لتبنيها مرحلةً تلو مرحلة.
- تعزيز برامج تأهيل الكوادر البشرية رقميًا وإداريًا، عبر مسارات تدريبية متخصصة ومستمرة، تستهدف بناء كفاءات قادرة على تشغيل المنظومات الحديثة وقيادة التحديث من داخلها، مع ربط الترقّي الوظيفي بمستوى التأهل التقني والمهاري.

- منح العاملين صلاحيات حقيقية في إطار وظائفهم، تتجاوز التفويض الشكلي إلى تمكين فعلي يُتيح لهم اتخاذ القرارات اللازمة في نطاق مسؤولياتهم دون الحاجة إلى مراجعة كل خطوة، مع توفير الحماية الإدارية اللازمة للمبادرات الجادة.
- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية للخدمات الرئيسة في الجهة، وفق منهجية علمية تستهدف تقليص عدد الخطوات وأزمنة الإنجاز، وإلغاء المتطلبات غير الضرورية، وتوحيد قنوات التقديم.
- تطوير منظومة الحوافز الداخلية بحيث تكافئ المبادرة والابتكار والتميز في تقديم الخدمة، وتتجاوز نمط الحوافز الموحدة إلى حوافز مرتبطة بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- ترسيخ ثقافة التعاون الأفقي بين الإدارات المختلفة عبر إنشاء فرق عمل بينية دائمة، وعقد لقاءات تنسيقية منتظمة، وبناء منظومات معلومات مشتركة، بما يكسر الجزر الإدارية المعزولة.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التحول المؤسسي ضمن الهيكل التنظيمي للجهة، تتولى تنسيق مبادرات التحديث، ومتابعة تنفيذها، وقياس أثرها، وتقديم التقارير الدورية للقيادة العليا.
- بناء منظومة متكاملة لقياس رضا المستفيدين بصورة لحظية، تستثمر القنوات الرقمية في جمع التغذية الراجعة، وتوظيف نتائجها مباشرة في دورات التحسين المستمر للخدمة.
- تطوير منظومة الحوكمة الداخلية بما يُعزّز الشفافية في تقديم الخدمة، عبر نشر معايير الخدمة وإجراءاتها وأزمعتها المعيارية، وإتاحة آليات واضحة وميسرة لتلقي الشكاوى ومعالجتها.
- تعزيز قنوات التواصل بين القيادة العليا والعاملين خلال مراحل التحول، عبر خطاب قيادي واضح يُؤطر المسار، ويُجلي الرؤية، ويُعالج المخاوف، ويُعزّز الالتزام التنظيمي بالتحديث.
- تخصيص نسبة من الموازنة السنوية للجهة لأنشطة البحث والتطوير، تستهدف ابتكار حلول جديدة للتحديات المتكررة في تقديم الخدمة، وتجريب نماذج مبتكرة قبل تعميمها.
- الاستفادة من التجارب المقارنة الإقليمية والدولية في تطوير الخدمة العامة، عبر برامج زيارات منظمة، ودراسات حالة مفصلة، وشراكات معرفية مع جهات نظيرة في سياقات متقدمة.
- إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي للجهة بصورة مؤسسية لا ظرفية، بحيث تُصبح إعادة الهيكلة عملية مستمرة تستجيب للمستجدات لا حدثاً استثنائياً يقع كل عدة سنوات.
- إيلاء اهتمام خاص بالبُعد الثقافي بوصفه الرافد طويل الأمد للتحول، عبر برامج متخصصة لترسيخ قيم الانفتاح على التغيير، وقبول المخاطرة المحسوبة، والاحتفاء بالمبادرة، مع إدراك أن نتائج هذا البُعد تتراكم تدريجياً.

- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين التحول المؤسسي وكفاءة الخدمات العامة، كالقيادة التحويلية، والمرونة التنظيمية، وجاهزية المنظمة للتغيير، وذلك للوصول إلى فهم أعمق للعلاقات المتداخلة بين المتغيرات.
- تشجيع إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة في تطبيق التحول المؤسسي وأثره على كفاءة الخدمة، بما يُتيح استلهاً الممارسات الفضلى من القطاعات الأكثر تقدماً وتطويعها لخصوصيات سائر القطاعات.

Abstract

The study aimed to identify the impact of institutional transformation, through its dimensions (organizational restructuring, digital transformation, development of organizational culture, and human resource empowerment), on improving the efficiency of public services in light of organizational changes. The researcher adopted a stratified random sampling method, whereby questionnaires were distributed among the three administrative levels in proportions corresponding to the size of each level within the target population. The sample size was determined based on Stephen Thompson's formula for sample size calculation at a 95% confidence level and a 5% margin of error. Accordingly, the required sample size was 207 respondents. To compensate for non-returned or invalid questionnaires, 240 questionnaires were distributed. A total of 225 questionnaires were returned, representing a response rate of 93.75%. Of these, 12 questionnaires were excluded due to incomplete data, resulting in 213 valid questionnaires for statistical analysis, representing 88.75% of the total distributed questionnaires. This percentage exceeds the minimum statistically acceptable threshold commonly adopted in field-based administrative studies. The statistical analysis of the field data revealed that the level of institutional transformation practices within the organization under study was generally high, with an overall mean score of 3.77. This finding reflects an advanced institutional awareness of the importance of transformation as a strategic pathway rather than merely a tactical option.

Keywords: Institutional Transformation; Public Service Efficiency; Organizational Changes.

المراجع

أ - الدراسات العربية

- ❖ استراتيجيات إدارة التغيير كمدخل للتميز المؤسسي. (2023). المجلة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP، <https://asjp.cerist.dz/en/article/2776321>، 20-.
- ❖ الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455099>
- ❖ الجوهر، لمى سعد. (٢٠٢٤). تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال الابتكار. المجلة الدولية للبحث العلمي، (9)3، 1- <https://ijsr.vsrp.co.uk/2024/09/enhancing-the-efficiency-of-government-services-through-innovation/>، 15-
- ❖ الحربي، عبد العزيز بن مصلح. (٢٠٢٥). العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة على الهيئات الحكومية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، (73)، 1/9-73 <https://www.ijrsp.com/volume/issue-73/9/>، 22-
- ❖ ربيعة، محمد حمود، وناصر، أحمد محمد عبد الله. (2025). أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على قطاع الأشغال العامة بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1 <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/1721>، 35-
- ❖ الشبلي، عبد الله مصطفى محمد. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ، (3)4، 831- <https://doi.org/10.53796/hnsj4364>، 841.
- ❖ العواجي، وائل عمران علي، و المناخلي، زينب السيد محمود علي. (٢٠٢٥). دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر: إطار مقترح. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ٤٤، ٩١ - ١٠٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624227>
- ❖ الكركي. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي للبلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ، (12)3، 1 <https://www.hnjjournal.net>، 18-

- ❖ مداس، حبيبة. (٢٠٢٥). أثر تمويل البحث والتطوير على تحسين الخدمات: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ١٠، ع ٢، ٣٧٥ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636315>
- ❖ معمري، حسين. (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية. قاعدة المنظومة Mandumah - ، السجل رقم ١٢٣٩٣٦٥. <https://search.mandumah.com/Record/1239365>
- ❖ المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498477>

ب- المراجع الأجنبية

- ❖ Alzahmi, R. A., Syed, R. T., et al. (2025). Organizational change in higher education institutions: A comprehensive integrative review. Humanities and Social Sciences Communications, 12, Article 1282. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05650-w>
- ❖ Breen, L., Skipworth, H., Mena, C., & Delbufalo, E. (2020). Service improvement in public sector operations: A European comparative analysis. European Management Journal, 38(3), 491–502. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.006>
- ❖ Chen, T., Guo, W., Gao, X., & Liang, Z. (2021). AI-based self-service technology in public service delivery: User experience and influencing factors. Government Information Quarterly, 38(4), 101520.
- ❖ Enang, I., Asenova, D., & Bailey, S. J. (2022). Identifying influencing factors of sustainable public service transformation: a systematic literature review. International Review of Administrative Sciences, 88(1), 258-280
- ❖ Frölich, N., Bleiklie, I., et al. (2025). Leadership communication during organizational transformation. European Journal of Higher Education, 1–20. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>
- ❖ Han, T., & Han, X. (2021, April). An empirical analysis of the service efficiency of basic public education based on the BCC-DEA model of neural network computing principles. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1865, No. 4, p. 042131). IOP Publishing.
- ❖ Imran, M., & Ramírez, R. M. A. (2022). Empirical investigation of public service performance improvement factors. Polish Journal of Management Studies, 26(2), 189–208. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.12>
- ❖ Khaw, K. W., Alnoor, A., et al. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. Current Psychology, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

- ❖ Kulal, A., et al. (2024). Enhancing public service delivery efficiency: Exploring the impact of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), Article 100329. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100329>
- ❖ Latupeirissa, J. J. P., et al. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), Article 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
- ❖ Li, X., Ma, Y., & Zhang, W. (2025). Enhancing urban public service efficiency through the national civilized city policy: An empirical analysis of 282 cities in China from 2005 to 2019. *Journal of Asian Public Policy*, 18(3), 767-796.
- ❖ Lu, H. P., & Wang, J. C. (2023). Exploring the effects of sudden institutional coercive pressure on digital transformation in colleges from teachers' perspective. *Education and Information Technologies*, 28(12), 15991-16015
- ❖ Pircher, A., et al. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465–479. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad028>
- ❖ Shaumi, D. R., Ma'arif, S., & Taryana, A. (2023). The effect of organizational change on enhancing government performance. *International Journal of Research and Review*, 10(11), 475–482. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.10_Issue.11_Nov2023/IJRR55.pdf
- ❖ Szedmák, B. (2025). Digital transformation of public services: The case of the document management application. *International Journal of Public Administration*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- ❖ Wamba, S. F. (2022). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, 67, 102544

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول المؤسسي في تطوير كفاءة الخدمات العامة في ظل التغيرات التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهة الحكومية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات
☐ من ١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٥- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول المؤسسي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
إعادة الهيكلة التنظيمية					
					تجري الجهة مراجعة دورية لهيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع المتغيرات
					يتسم الهيكل التنظيمي للجهة بالمرونة في الاستجابة للمستجدات
					يتم توزيع الصلاحيات بصورة واضحة بين المستويات الإدارية
					تعمل الجهة على إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الأداء
التحول الرقمي					
					توظف الجهة الأنظمة الإلكترونية في تقديم خدماتها بصورة فعالة
					تتوفر بنية تحتية رقمية مناسبة لتنفيذ التحول الرقمي
					تستثمر الجهة في تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
					تتيح الأنظمة الرقمية للجهة تقديم الخدمة على مدار الساعة
تطوير الثقافة المؤسسية					
					تُرسخ الجهة ثقافة الانفتاح على التغيير لدى العاملين

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تشجيع الجهة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة
					تسود ثقافة التعاون بين الإدارات المختلفة في الجهة
					تكافئ الجهة المبادرات الفردية والجماعية للعاملين
تمكين الموارد البشرية					
					تمنح الجهة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم
					تتاح للعاملين برامج تدريبية مستمرة لتطوير قدراتهم
					تشرك الجهة العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بأعمالهم
					يحظى العاملون بنظام عادل للحوافز يكافئ التميز

✿ المحور الثاني: تطوير كفاءة الخدمات العامة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُقدّم الخدمات في الجهة بدقة عالية ومطابقة للمعايير المعتمدة					
تتميز الخدمات المقدّمة بسرعة الإنجاز وقصر فترات الانتظار					
تُسهّل الخدمات الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليل خطواتها					
تحرص الجهة على تخفيض تكلفة تقديم الخدمة دون المساس بجودتها					
يتم تقييم رضا المستفيدين عن الخدمة بصورة منتظمة					
تتمتع الخدمات بالشفافية في إجراءاتها ومعاييرها					
تتوفر آليات واضحة لتلقي شكاوى المستفيدين ومعالجتها					
تستجيب الجهة للملاحظات الواردة من المستفيدين في تطوير خدماتها					
تتاح الخدمات للمستفيدين عبر قنوات متعددة (إلكترونية وميدانية)					
تعمل الجهة على ابتكار حلول جديدة لتحسين تقديم الخدمة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Institutional Transformation on
Developing Public Service Efficiency in Light of
Organizational Changes: A Field Study on a
Government Entity in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by

Sara Abdullah Al-Shalawi

253002550

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ — ١٤٤٨