

نموذج

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

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

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE INSTITUTIONAL  
EXCELLENCE OF GOVERNMENT SECTORS: A FIELD STUDY ON THE JEDDAH  
GOVERNORATE MUNICIPALITY

اسم الباحث : عبد الله أحمد الرقيبة

الرقم الأكاديمي : 233001343

الكلية : الإدارة

1446 هـ - 2024 م

## مقدمة الدراسة

يُعدّ التحول الرقمي من المواضيع الحيوية التي تفرض نفسها في ظل التطوّر السريع للتكنولوجيا وثورة المعلومات، ومع هذا التحول لم يعد هناك خيار أمام المؤسسات والمنظمات بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص سوى التكيف مع هذه التغيرات الجذرية والنقلة النوعية في بيئة الأعمال والتنظيم الذي يسعى لتحقيق رؤية 2030، فالتحول الرقمي ليس مجرد اعتماد التكنولوجيا الحديثة؛ بل هو عملية متكاملة تتطلب إعادة التفكير في أساليب العمل، والهياكل التنظيمية والبنى التحتية التقنية، إضافة إلى طرق تقديم الخدمات وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والابتكار والتميز والاستجابة لمتطلبات المجتمع المتزايدة، حيث تواجه القطاعات الحكومية ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات أفضل وأكثر فاعلية وشفافية في إطار الجودة معاييرها، والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين عملياتها الداخلية والخارجية، حيث أن للرقمنة دور في تمكين المؤسسات الحكومية خاصة من تقليص الفجوة بين توقعات المواطنين وأصحاب المصلحة وقدراتها الفعلية، مما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الحكومة والمجتمع.

ومن خلال الاعتماد على تقنيات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين عمليات اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وموضوعية، كما يمكن لتطبيقات الهواتف الذكية ومنصات الخدمات الإلكترونية الحكومية وغيرها أن تسهّل عملية التواصل المباشر بين المواطنين والمنظمة أو المؤسسة الحكومية، مما يزيد من جودة الخدمات ويقلل من البيروقراطية، ولا يخفى دور التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على الابتكار والإبداع واستشراف المستقبل، حيث يتيح القدرة على تحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، الذي يسعى إلى تشكيل المنظمة إستراتيجياً من خلال بناء ثقافة عمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف بصورة تميّزها عن غيرها من المنظمات، ليس فقط في تقديم خدمات عالية الجودة؛ بل يشمل أيضاً تطوير بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة، والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لدعم صنع القرار وتطوير استراتيجيات إدارية مبتكرة.

وبالرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن مثل أي تغيير فإن تطبيقه في القطاعات الحكومية يواجه العديد من التحديات كالمقاومة للتغيير، وقضايا الأمن السيبراني، والحاجة إلى تطوير المهارات التقنية للموظفين الذي يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الواعية، يمكن للقطاعات الحكومية أن تتغلب على هذه التحديات؛ لتصبح أكثر تميزاً وإبداعاً في خدمة المجتمع، وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تسعى إليها. يمكن القول إن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا غنى عنها لتحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية باعتباره الأساس الذي يمكن من خلاله بناء منظومات حكومية حديثة وفعالة، تركز على الكفاءة والشفافية والابتكار، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع متغيرات العصر الرقمي المتسارعة، ووفقاً للعديد من الدراسات

والأبحاث الحديثة التي أكدت على أن التحوّل الرقمي له تأثير كبير في تحسين وتطوير الداء المؤسسي، وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في القطاع الحكومي الذي بدوره يعزز تحقيق التميز المؤسسي خاصة في القطاع الحكومي، لذا كان من الضرورة تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء التقدم المتعاظم في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية أصبح استخدام التطبيقات والأنظمة الرقمية مطلباً لا غنى عنها وضرورة في جميع المنظمات الحكومية والخاصة، وذلك لما تحقّقه من نتائج إيجابية نحو تحسين الأداء ورفع كفاءته، ولن يأتي ذلك إلا بتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في تلك الإدارات؛ ويؤكد ذلك الحكيم (2017) حين أوضح أنه لا بد من الإعتماد على استراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع ومشكلاته قبل الانتقال إلى البيئة الرقمية.

وفي ظل التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، تسعى مختلف هذه المنظمات إلى تبني العديد من النظم التي تحكمها وتسهّل عملياتها، والاستفادة منها في مجالات متعددة خاصة بما يتعلق في تحقيق التميز المؤسسي والذي يعتبر أحد أهم المتطلبات الرئيسية التي تسعى غالبية المنظمات لتحقيقها؛ لأنها تدرك جيداً أن استمراريته وفعاليتها لا يمكن أن يستمر بدون تحقيق ذلك (الحسين، 2023).

ومع توجّه أنظار العالم اليوم إلى التحول الرقمي والتقني وخاصة نحو تطبيق التعاملات الرقمية والالكترونية في أعمالها ومنظمتها، بل أكثر من ذلك، فالحكومات الذكية أصبحت اليوم مطلباً أساسياً لأنها باتت نهجاً عالمياً تسعى غالبية الدول إلى تطبيقه؛ وما المملكة العربية السعودية إلا واحدة من هذه الدول التي أولت اهتماماً خاصاً بهذا النهج من خلال تنشيط الإجراءات الحكومية الرقمية وسرعة إنجازها بتكاليف منخفضة وجهود بسيطة بشكل يسهم في القضاء على الأداء المؤسسي التقليدي والروتيني، وتحسين أداء المنظمة وتميزها (العمرى، 2018).

ومن خلال قيام الباحث بدراسة استطلاعية لـ "أمانة محافظة جدة" وجد أنها من أولى المنظمات الحكومية السعودية التي قامت بتطبيق التحول والتعامل الرقمي داخل إدارتها وأقسامها، وهذا الأمر الذي دفعها للاعتماد على التقنية الحديثة في تعاملاتها الرقمية؛ وذلك لرفع كفاءة مواردها البشرية، وتقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة لتحقيق التميز المؤسسي داخل إدارتها. وانطلاقاً من أهمية التعاملات الرقمية وانعكاساتها على عملياتها الإدارية

وإعادة هيكلتها بما يضمن رفع مستوى الشفافية وتحقيق أداء مؤسسي في إطار معايير الجودة التي تحقق الاستدامة والتميز المؤسسي ، ومن خلال ذلك استشعر الباحث أهمية هذا الموضوع والذي يعد تطبيقاً حديثاً في المملكة العربية السعودية تتخذة العديد من المنظمات والقطاعات الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وعليه يرى الباحث ضرورة دراسة تأثير التحول الرقمي بشكل مفصل على المستوى الأكاديمي، وفي ظل غياب تلك الدراسات المتخصصة وقتها، فإن مشكلة البحث الحالي يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة؟

- وسوف يتم الإجابة على التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:
١. ما واقع ممارسة التحول الرقمي وأبعاده (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها؟
  ٢. ما هو تأثير التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي وأبعاده (تميز القيادة، التميز الهيكلي، التميز الثقافي، التميز الاستراتيجي) في أمانة محافظة جدة؟
  ٣. كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين لتحقيق التميز المؤسسي في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها؟
  ٤. هل يساهم التحول الرقمي في تحقيق تميز مؤسسي مستدام لأمانة جدة على المدى الطويل؟
  ٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري)؟

### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة بمساهمتها في إثراء المعرفة حول التحول الرقمي وتأثيره على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي وتحديداً في أمانة محافظة جدة، حيث أنه مع التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً لتحسين كفاءة المؤسسات بما في ذلك القطاعات الحكومية، ودراسة تأثير هذه التحولات على أمانة جدة تُعد خطوة هامة لفهم كيفية تحقيق التميز المؤسسي في هذا السياق، كما أنه على الرغم من التقدم الذي أحرزته المؤسسات الحكومية في تبني التكنولوجيا، إلا أن هناك بعض تحديات الكبيرة التي لا تزال تواجه هذا التحول، مثل البنية التحتية التكنولوجية، وإدارة التغيير، ورفع الكفاءة البشرية، ومع تزايد

توقعات المواطنين للحصول على خدمات حكومية أكثر كفاءة وسرعة وشفافية، ظهر الضغط على المؤسسات الحكومية مثل أمانة جدة لتحقيق هذه التوقعات. إضافة إلى أنه رغم وجود العديد من الدراسات حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تركز على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية وأمانة محافظة جدة تحديداً، مما يجعل هذا الموضوع ملجأً لتوفير إسهام علمي يُعنى بالواقع المحلي، وتتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

#### - الأهمية العلمية (النظرية):

○ تتمثل أهمية هذه الدراسة بصفة عامة في أهمية موضوع التحول الرقمي كمتطلب هام لتحقيق أهداف رؤية 2030

○ ويكتسب موضوع التحول الرقمي أهمية خاصة نظراً لتأثيره على مؤسسات القطاع الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي التي تسعى إليه المملكة العربية السعودية.

○ تعتبر مثل هذه الدراسات قيمة مضافة للدراسات التي تدعم أهداف رؤية 2030، وللباحثين في هذا المجال، حيث أنها تساهم في موائمة مؤسسات القطاع الحكومي للمرحلة الجديدة في عالم الأعمال.

○ قلة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق التحول الرقمي في القطاع البلدي كأمانة محافظة جدة، حيث أن التحول الرقمي من المفاهيم الهامة والتي تعتبر توجه عالمي مطلوب من أجل تحسين استدامة الأداء في المؤسسات والشركات بشكل عام، ومؤسسات القطاع الحكومي بشكل خاص.

#### - الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في كونها سوف تكشف عن أهم استراتيجيات التحول التي استفادت منها أمانة محافظة جدة، ويمكن للجهات الحكومية الأخرى الاستفادة من هذه الاستراتيجيات وتطبيقها لتعزيز كفاءتها المؤسسية والتميز في تقديم الخدمات من خلال ما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج، وما ستقدمه من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة من خلال التحليل العميق لتبني أفضل الممارسات في التحول الرقمي، مما يساعد في تحسين العمليات الداخلية، ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين وأصحاب المصالح من الخدمات الحكومية المقدمة، إضافة إلى تطوير بيئة العمل لتكون أكثر كفاءة وابتكاراً، وقد تُسهم هذه النتائج أيضاً في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتحول الرقمي وتوفير الدعم المطلوب لتحقيق أهداف التنمية المحلية.

## أهداف الدراسة:

سوف تتناول هذه الدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي للقطاعات الحكومية "أمانة محافظة جدة كنموذج"، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

١. الكشف عن واقع ممارسة التحول الرقمي وأبعاده في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
٢. معرفة تأثير البعد التنظيمي للتحول الرقمي على التميز المؤسسي وأبعاده في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
٣. الكشف عن تأثير البعد التقني للتحول الرقمي على التميز المؤسسي وأبعاده في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
٤. معرفة تأثير البعد البشري للتحول الرقمي على التميز المؤسسي وأبعاده في أمانة جدة على المدى الطويل.
٥. معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

## فرضيات الدراسة:

بناءً على العلاقة بين متغيرات الدراسة وتساؤلاتها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية التالية للإجابة على هذه التساؤلات:

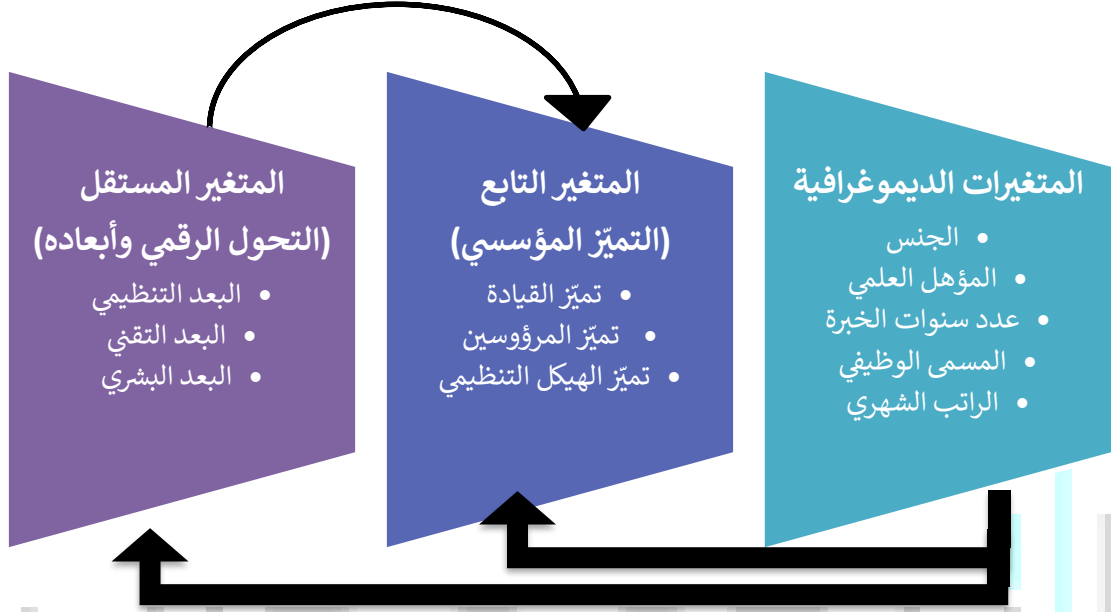
١. الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التحول الرقمي وأبعاده وبين التميز المؤسسي وأبعاده من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة بين البعد التنظيمي الرقمي والتميز المؤسسي وأبعاده من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.
- توجد علاقة بين البعد التقني للتحول الرقمي وبين التميز المؤسسي وأبعاده من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة.
- توجد علاقة بين البعد البشري للتحول الرقمي وبين التميز المؤسسي وأبعاده من وجهة نظر موظفي أمانة محافظة جدة

٢. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة: (التحول الرقمي ، التميز المؤسسي) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير التحوّل الرقمي وأبعاده (متغير مستقل) على التميّز المؤسسي وأبعاده (متغير تابع) في أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستناداً لمتغيرات الدراسة فإن نموذج الدراسة يمكن تمثيله بالشكل التالي:



## الدراسات المرجعية:

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

## الدراسات العربية:

دراسة (السيد، 2023)، بعنوان: "تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق الرقمنة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) على جودة الخدمات الحكومية (الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الضمان)، تمثّلت عينة الدراسة في (200) موظف في مصلحة الضرائب من العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات الرقمنة والتحوّل الرقمي في مصلحة الضرائب، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتحليل وتحليل هذه البيانات

باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة وبرنامج SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة لدى مصلحة الضرائب محل البحث والدراسة.

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

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

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

## دراسة الحوامدة (2022) بعنوان : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء

### الوظيفي في جامعة آل البيت

وقد هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت، و معرفة المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى الاهتمام بتطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية وضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

## دراسة (الزعاي، 2022): بعنوان: "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية في

### الإمارات العربية المتحدة".

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

## دراسة (السبيعي، 2021)، بعنوان: "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في القطاع

### الحكومي".

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

دراسة (Aro- Gordan& Alraeesi, 2022)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في عُمان"

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

دراسة (Konopil et al., 2021)، بعنوان: "تطوير القدرات التنظيمية في إدارة التحول الرقمي"

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

دراسة (Chen et al., 2021)، بعنوان: "معوقات التحول الرقمي ودور الحكومة في دعم

التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف معوقات التحول الرقمي والتعرف على الأدوار التي تقوم بها الحكومة لدعم التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة من خلال مقابلات مدروسة مع الإدارات العليا لأعمال الخدمات الصغيرة، تم استخدام تحليل المحتوى لفحص بيانات المقابلات وبناء النموذج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن من أهم العوائق التي تواجه التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة نقص التمويل، نقص القدرة الرقمية، ونقص الموارد البشرية، والحواجز التقنية، أما عن أدوار الحكومة في دعم التحول الرقمي في الأعمال محل الدراسة تم الكشف عن أربعة أدوار تتمثل في بناء منصة رقمية لأعمال الخدمات الصغيرة، تعزيز الدفع عبر الهاتف المحمول، توفير التدريب الرقمي، بناء نظام بيئي للتعاون الرقمي، وقد أوصت الدراسة ضرورة بناء نموذج رقمي للتغلب على معوقات التحول الرقمي، مع أهمية تغيير السياسات

سوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، كما سوف يستفيد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضا سيستفيد الباحث من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة. كما سيتم الاستفادة من هذه الدراسات في رسم صورة لهذه المجالات والتعرف عليها كما أن الدراسات السابقة أجريت في سياق مختلف وعلى مجتمعات وبيئات مختلفة في حين أن الدراسة الحالية ركزت على موظفي أمانة محافظة جدة، وألقت الضوء على مفهوم التحول الرقمي وأثره على التميز المؤسسي وهذا أكسب الباحث أهمية ودراية واسعة في هذا المجال .

### التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

رغم وجود العديد من الدراسات حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تركز على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية وأمانة محافظة جدة تحديداً، مما يجعل لهذه الدراسة أهمية كقيمة علمية مضافة، حيث أن الدراسات السابقة تناولت موضوع التحول الرقمي، بشكل جيد مثل دراسة (السيد، 2023)، (العزب، 2023)، (رضوان، 2023)، (الزعاوي، 2022)، (السبيعي، 2021)، (Chen et al., 2021)، (Konopil et al, 2021)، من جوانب محددة أو أبعاد منفصلة في حين أن هذه الدراسة سوف تتناول التحول الرقمي بجميع أبعاده.

ومن الملاحظ أيضاً أن الدراسات السابقة اهتمت بموضوع التميز المؤسسي من جوانب مختلفة وأبعاد محددة حيث كان واضحاً في دراسة (السيد، 2023)، (مصطفى، 2022)، (الحوامدة، 2022)، (السبيعي، 2021)، (Aro- Gordan& Alraeesi, 2022).

بالإضافة إلى مجموعة عديدة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تؤكد أهمية البحث في موضوع ممارسة التحول الرقمي وأبعاده في القطاعات الحكومية كأحد أهداف التنمية المستدامة. كما سيتم في الدراسة الحالية تناول موضوع أثر التحول الرقمي وأبعاده على التميز المؤسسي من جوانب متعددة وتطبيقه على القطاعات الحكومية باعتبارها مؤسسات حكومية تقدم خدمات حيوية للمواطنين وتسعى لتحقيق الأهداف المنشودة منها في ظل رؤية 2030.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو أنها سوف تركز على معرفة مدى تطبيق التحول الرقمي وأبعاده في أمانة محافظة جدة وأثره على التميز المؤسسي وأبعاده باعتباره مطلب هام تسعى لتحقيقه المؤسسات الحكومية.

ويعتبر وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية هو قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول (التحول الرقمي وأبعاده والتميز المؤسسي وأبعاده) بشكل شامل، واعتماد الدراسات السابقة على بعد واحد من أبعاد متغيرات الدراسة. وأن هذه الدراسة تقوم على تناول أبعاد التحول الرقمي وأهمها (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري)، والتعرف تأثير تطبيق التحول الرقمي على التميز المؤسسي وأبعاده في أمانة محافظة جدة، إضافة إلى تحديد الفروقات بين متوسط الاستجابة لأفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

يشير عنوان الدراسة وموضوعها إلى العديد من المعطيات التي تشكل مضمونها وتكون في نفس الوقت أهم المصطلحات التي سيجري استخدامها في الإطار النظري للدراسة وهي: التحول الرقمي، التميز، التميز المؤسسي.

#### - التحول الرقمي Digital Transformation

هو: عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأنشطة والعمليات التجارية، وتقديم الخدمات أو خلق نماذج أعمال جديدة، يهدف إلى دمج التكنولوجيا في جميع مجالات المؤسسة لتغيير الطريقة التي تعمل بها، وتقديم القيمة للعملاء، ويشمل التحول الرقمي تحويل البيانات والإجراءات إلى نماذج رقمية تتيح تحسين الكفاءة، الابتكار، وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة. (Westerman,, 2014)

وهو: استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات التشغيلية، وتجربة العملاء، إضافة إلى الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات بهدف تعزيز الكفاءة وتعظيم القيمة. (Rogers, 2016)

ويمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بأنه: عملية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب الخدمات والإجراءات، وأتمتة العمليات الإدارية والخدمية في مؤسسات القطاع الحكومي بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أفضل وتقليل الجهد والوقت، وزيادة الشفافية والفاعلية في التعاملات الحكومية،

#### - التميز Excellence:

يعرف التميز بأنه: عملية تحقيق أداء عالي يفوق التوقعات والمعايير المعتادة في مجال معين. كما يشير إلى القدرة على الابتكار، والتفوق، والإبداع في أداء الأنشطة أو تقديم الخدمات والمنتجات، ويتطلب التميز السعي المستمر نحو تحسين الأداء، والبحث عن الكفاءة، إضافة إلى

تطبيق أفضل الممارسات في العمل، ولا يقتصر التميز على مجرد الوصول إلى النجاح، بل يتعلق بالاستمرار في تطوير الذات والقدرة على تجاوز العقبات والمنافسة. (Collins, 2001) كما يعرف بأنه: هو القدرة على تحقيق أداء يتفوق على المعايير المعتادة أو ما هو متوقع، ويظهر في الجوانب التي تتطلب الجودة العالية، الابتكار، والالتزام بالتطوير المستمر. (Bennis, 2023)

#### - التميز المؤسسي Institutional Excellence:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه قياس الأداء، وهو آلية لتقييم مدى تقدّم المنظمة أو المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية، وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء. ويعرف التميز المؤسسي بأنه: جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة. (أبو سعده، 2021)

كما يعرف بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة أو المؤسسة، بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (علي، 2001)

وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز التوقعات والمعايير المتعارف عليها، من خلال تطبيق أفضل الممارسات في جميع جوانب العمل. يشمل التميز المؤسسي التحسين المستمر للجودة، الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، ورفع كفاءة العمليات لضمان رضا العملاء وتنافسية المؤسسة. كما يرتبط بتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى، والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق. (Oakland, 2014)

**التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي:** هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الوصول إلى الإبداع والتفوق في الأداء، وقدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق نتائج ذات جودة عالية بشكل مستدام في جميع العمليات والأنشطة، من خلال تبني مبادئ الابتكار والإبداع، والتحسين المستمر، والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، مع ضمان إدارة الموارد بشكل كفء لتحقيق أقصى قيمة ممكنة.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

سوف يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، حيث أن استخدام هذا المنهج سوف يساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات الإدارية.

يُعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها (المزجاجي، 2018).

### مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع موظفي أمانة محافظة جدة
- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من موظفي أمانة جدة من مختلف المستويات الوظيفية .

### حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

١. الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
٢. الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للدراسة الحالية على موظفي أمانة محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
٣. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في العام الجامعي 1446/2024 هـ

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث في الإطار النظري لهذه الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية من مصادر المعلومات من الكتب، والأطروحات العلمية، والمجلات والدوريات وغيرها، التي تناولت موضوع هذه الدراسة، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها سوف يتم استخدام أساليب البحث العلمي لجمع المعلومات والبيانات الأولية المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تعدّ من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مثل هذا النوع

من البحوث، أما في الجانب التطبيقي سيقوم الباحث بتصميم استبانة بصورة أولية كأداة للدراسة، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة من أدواتها، ومن ثم تحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فرضياتها أو نفيها،

### المعالجات الإحصائية المقترحة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سوف يتم جمعها، سوف تعتمد الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (SPSS). ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات للحصول على النتائج، وهي كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- مُعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ؛ لحساب مُعامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، وذلك يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA) وذلك لقياس التباين بين فئات العينة الداخلية حول محاور الاستبانة.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

سوف يقوم الباحث بدراسة موضوع أثر التحوّل الرقمي على التميّز المؤسسي للقطاعات الحكومية، وتناوله بالبحث والتحليل، وسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، وهي كما يلي:

### - الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة ويتضمن:

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

### - الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن:

- أولاً: الإطار النظري ويتضمن:
  - التحوّل الرقمي وأبعاده.
  - التميّز المؤسسي وأبعاده
  - أثر التحوّل الرقمي على التميّز المؤسسي في القطاعات الحكومية.
- ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### - الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة والعينة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة

### - الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

### - الفصل الخامس: ملخص الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

### - قائمة المصادر والمراجع

### - قائمة الملاحق

أَسْأَلُ اللَّهَ الْعَلِيِّ الْقَدِيرَ التَّوْفِيقَ وَالسَّدَادَ

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

## المراجع:

### المراجع العربية:

- الأعمر، علاء عبد المجيد (2022). أثر الدور الوسيط للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع64، 195-250.
- السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصالحة الضرائب المصرية. الدوريات المصرية، العدد 1، مج 14 >
- حجازي، محمود حسن. طنبور، رامي سامي (2018). دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج (3)، ع (9)، 134-150.
- الحسين، أنس بابكر (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على تحسين الأداء، دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، مج 13، ع 4، 345-360.
- الحكيم، كريم محمد (2017). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات رعاية الطلاب بالمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، مجلة أسيوط، العدد 34، ج 2.
- الحوامدة، محمد حمد الله (2022). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج 8، ع 1، 288-320.
- رضوان، مصطفى أحمد (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، س 10، ع 3، 379-402.
- العزب، عبد المقصود متولي (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج 14، ع 1، 101-120.
- العمرى، أحمد عبد الله. أبو منصور، حسين يوسف (2018). التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج 6، ع 11، 79-98.
- غياد، كريمة. زرزار، العياشي. وريدة، حمزة (2022). أثر الإدارة الالكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مج 7، ع 1، 679-689.
- المزجاجي، أحمد بن داوود (2018). المنارة في شرح بعض مفردات الإدارة، مكتبة خوارزم العلمية، جدة.
- مصطفى، أمل محمد (2022)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ع 1، 355-396.
- ياسين، سعد غالب (2020)، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر. عثمان، منى. صديق، أبو بكر (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد 15، مج 15

## المراجع الأجنبية:

- Bataineh, K (2017). *The Impact of Electronic Management on the Employees Performance Field: Study on the Public Organizations in Jerash Governorate*. Journal of Management and Strategy. VOL8,86-100
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Publisher: Read how you want
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Publisher: Harper Collins.
- EFQM (2013). EFQM Excellence Model 2013. European Foundation for Quality Management.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *\*Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative\**. MIT Sloan Management Review
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

