

Received on (25-08-2022) Accepted on (23-10-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.31.1/2023/2>

The Role of Digital Transformation in Achieving Institutional Excellence by Applying it to Workers in Gaza Municipality

Dr. Ahmad F. Abu Ghabin^{1,*}; Majed N. Al Madhoun²

¹ Faculty of Management and Finance - Al-Aqsa University - Palestine; ² Directorate of Education - North Gaza

*Corresponding Author: Af.ghaben@alagaza.edu.ps

Abstract:

This study aims identifying at the role of digital transformation in achieving institutional excellence by applying it to workers in Gaza Municipality. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used. The study population consisted of workers in the municipality of Gaza, who totaled (200) employees who hold supervisory positions. The study tool included a questionnaire, and a simple random sample was used, where (132) questionnaires were distributed to the study sample. The SPSS statistical program was used to analyze the data . The study found that there is a statistically significant correlation between all dimensions of digital transformation and the institutional excellence at (79.6%). As the results showed dimension (technology infrastructure) came first a relative weight (71.63%), followed by the dimension (Organizational Structure) with a relative weight (68.98%), followed by the dimension (Human Resources) with a relative weight (67.89%) while the dimension (Strategic Planning) came in last place with a relative weight of (66.75%), while the axis of (institutional excellence) had a relative weight of (%65.55) . The study recommends a review of the method of distributing powers so that more focus is placed on decentralization and the delegation of powers more, which leads to increased flexibility in work, and work to develop the way services are provided to the public by focusing on the advantages of digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Excellence, Gaza Municipality

دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة

د. أحمد فاروق أبو غبن¹؛ أ. ماجد نبيل المدهون²

¹ كلية الإدارة والتمويل-جامعة الأقصى-فلسطين؛ ² مديرية التربية والتعليم-شمال غزة

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة وعددهم (200) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (132) استبانة على عينة الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (79.6%)، كما أظهرت النتائج أن بُعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.63%)، يليه بُعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (68.98%)، يليه بُعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (67.89%) بينما جاء بُعد (التخطيط الإستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.75%)، أما محور (التميز المؤسسي) فقد كان الوزن النسبي له (%65.55).

وأوصت الدراسة بمراجعة أسلوب توزيع الصلاحيات بحيث أن يتم التركيز بشكل أكبر على اللامركزية وتفويض الصلاحيات بشكل أكبر بما يؤدي إلى زيادة المرونة في العمل، والعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات للجمهور من خلال التركيز على مميزات التحول الرقمي.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، التميز المؤسسي، بلدية غزة.

المقدمة:

يشهد عالم إدارة الأعمال اليوم نقلة نوعية كبيرة بين الإدارة التقليدية والإدارة المعتمدة على وسائل التكنولوجيا وظهرت العديد من المصطلحات الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي وغيرها من المصطلحات والوسائل الحديثة والتي لم يعد استخدامها في منظمات الأعمال ترفاً أو أمراً اختيارياً بل هو أصبح واقع ملموس ويفرضه عصر الإنترنت وعصر المعرفة على جميع منظمات الأعمال وخصوصاً التي تقدم خدماتها للجمهور وتسعى لتقديم خدمة مميزة تتصف بالسرعة والسهولة والدقة والإتاحة وذلك من أجل تحقيق تميز تنظيمي واضح وذلك من خلال توظيف كل الوسائل التكنولوجية الممكنة في خدمة المستويات الإدارية المتنوعة وما ينتج عنه من معلومات ومعرفة هامة يجب الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات.

إن وجود شبكة الإنترنت والشبكات الأخرى، لكونها مواقع مهمة للتواصل مع العالم، أحدثت نقلة فريدة في كيفية تفاعل الأفراد والمنظمات مع بعضهم البعض، وقدرتهم في الوصول للموارد سواء كانت محلية أم عالمية، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة جداً التي تبذلها المؤسسات والحكومات للاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز قدراتها ومنظوماتها الخدمية بشكل فعال، إلا أنها تعتبر ممارسات لم تحقق بعد الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والوسائل التكنولوجية والرقمية الضخمة بحيث يتوجب على تلك المؤسسات أن تكون قادرة على إحداث تغيير بشكل جذري في التنظيم الإداري والأداء العام بما يدعمها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها (الخوري، 2020).

ولقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو استخدام التميز المؤسسي للتغلب على المعوقات والمخاطر بسبب تغيير أساليب العمل وأدوات العمل، والتحول الكبير أيضاً في الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، وظهور العديد من المداخل الإدارية التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين أداء وإنتاجية المؤسسات، والوصول إلى التميز في الأداء، ويعتبر التميز المؤسسي من المداخل التي تؤدي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة لتلبية أداء المستخدمين، وللتخلص من كل الوسائل والطرق التقليدية لأداء الأعمال (المليجي، 2012)، وأشارت دراسة عياد (2016م) أن تحقيق التميز المؤسسي كأسلوب إداري متكامل يعتبر خيار مهم لاستغلال الفرص باستمرار ليس مجرد رغبة، أو صدفة، أو يمكن تحقيقه بالتمني، ولكن يمكن تحقيق من خلال إنجازات ملموسة، وجهود متعددة تبذل لتلبية احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات.

ولأهمية الخدمات المتعددة التي تقدمها بلدية غزة لعدد كبير جداً من الجمهور، ولكونها أكبر بلدية في قطاع غزة وبناءً على ما سبق، اتجه الباحثان لدراسة دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة.

مشكلة الدراسة:

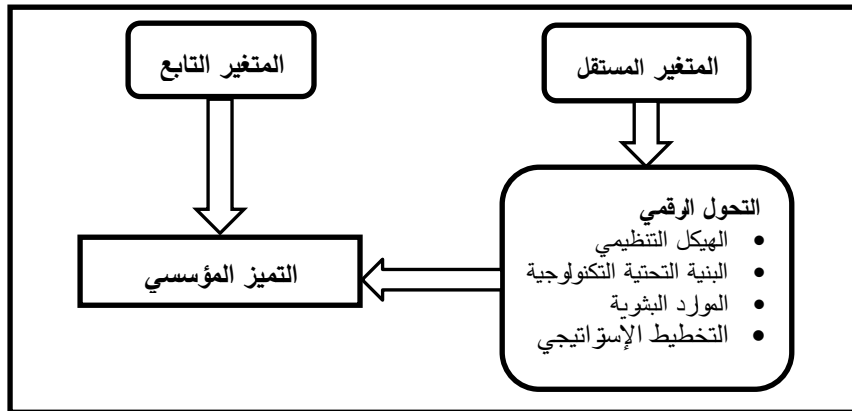
عندما يتم الحديث عن التحول الرقمي وعند الاطلاع على واقع الإنترنت في فلسطين وجد الباحثان أنه بلغ نسبة الأسر التي لديها إمكانية النفاذ إلى خدمة الإنترنت في فلسطين 79.6% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020) وهي نسبة مرتفعة مما يدل على انتشار خدمات الإنترنت وإمكانية استفادة المؤسسات من وصول تلك الخدمة إلى معظم أفراد المجتمع لتعمل على تفعيل خدماتها إلى الشكل الإلكتروني ليكون متاح للجميع، ولذلك تسعى جميع المنظمات والهيئات إلى اعتماد التحول الرقمي لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل وبالاطلاع إلى الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التحول الرقمي بحيث أوصت دراسة (شديد، 2021) بضرورة الإسراع في التحول الرقمي الذي يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة، وتعمل على تطوير بيئة العمل الحكومي وذلك من أجل تقديم خدمات إلكترونية مناسبة للجمهور، بينما أكدت دراسة (حماد، 2020) على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين لما له من قدرة على تأثيره على مهارات العاملين وتحسين البنية التحتية التكنولوجية في الشركات والمؤسسات

المختلفة، وبينما أوصت دراسة (الشمري، 2022) إلى ضرورة إشراك مجموعة من الخبراء في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير أنظمة وبرمجيات لدعم عملية التحول الرقمي في المؤسسات بشكل عام وخصوصاً في الجامعات و ذلك للقضاء على محو الأمية الرقمية وتقديم استراتيجيات للسماح بتطبيق التقنيات الرقمية بشكل أكثر فعالية، بينما وضحت دراسة (عطية الله، 2022) ضرورة العمل على تطبيق مفاهيم التميز التنظيمي في الجمعيات والمؤسسات لما لها من أثر واضح في تحسين مستوى أداء الخدمة للمستفيدين، وتؤكد دراسة (Sunder M & Antony, 2018) أن التميز المؤسسي أصبح من المعايير الهامة المستخدمة من أجل التوسع في الأعمال والأسواق ودخول المنافسة في الأسواق العالمية، وهو يتطلب دعم بشكل دائم للموارد البشرية والعمل على تجهيز بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة لإنجاز الأعمال بشكل إبداعي، وذلك يظهر في تقديم خدمات متميزة والتغلب على التحديات والمشكلات بتقديم حلول إبداعية، وأظهرت دراسة (شبات، 2021) أن الواقع الإداري للبلديات في قطاع غزة يشكل عائق كبير في تحقيق التنمية، وأن البلديات بحاجة الى تعزيز الاستقلال الإداري للقدرة على تحقيق أهدافها بشكل فعال، وبينما أظهرت نتائج دراسة (الأغا، 2020) أن البلدية لا تقوم باستغلال الموارد المتاحة المملوكة للبلدية في المشاريع لتساعد البلدية على تحسين الدخل وتحقيق التميز.

وتقدم بلدية غزة نحو (30) خدمة أساسية لسكان مدينة غزة والبالغ عددهم (670) ألف نسمة وتبلغ مساحة مدينة غزة 56 كم² وتعتبر أكثر المدن اكتظاظاً بالسكان (موقع بلدية غزة، 2020)، لذلك لا مجال لأن تعتمد البلدية أسلوب العمل اليدوي، وهي مضطرة إلى التحول الرقمي في ظل عصر التكنولوجيا الحديث ومما يوفر للبلدية تميز مؤسسي كبير عن باقي البلديات والمؤسسات الأخرى وهو ما يلبي رغبة المواطنين، ومع وجود خطوات عديدة لبلدية غزة باتجاه التحول الرقمي اتضح للباحثان أهمية الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة وهو:

"ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة؟"

أنموذج الدراسة:



إعداد الباحثان بالاعتماد على (حماد، 2020)، (شديد، 2021)، (صباح، 2021)
شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تتبثق فرضيات الدراسة وهي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحول الرقمي (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) والتميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في بلدية غزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية التالية: (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية التالية: (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى دور التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة.
2. التعرف إلى واقع التحول الرقمي في بلدية غزة.
3. التعرف إلى واقع التميز المؤسسي في بلدية غزة.
4. التعرف إلى الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في بلدية غزة حول التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات إلى الإدارة العليا والعاملين في بلدية غزة حول الاستفادة من مميزات التحول الرقمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة التي بحثت عن العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي - حسب علم الباحثان - وأيضاً من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال التميز المؤسسي من خلال تطبيق مفاهيم وإجراءات التحول الرقمي، وأيضاً قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في ذات المجال.

كما تتبع الأهمية العملية للدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو دور التحول الرقمي في التميز المؤسسي ولما له من فوائد بحيث يقدم العديد من التوصيات التي تمكن الإدارة العليا في البلديات من الاستفادة منها من أجل تحسين الخدمة المقدمة، والوصول للتميز التنظيمي، وتقديم توصيات للمواطن وتوصيات لوزارة الحكم المحلي لدورها الإشرافي على البلديات في قطاع غزة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي وله عدة أبعاد (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي).
- المتغير التابع: التميز المؤسسي.
- المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (الفئة العمرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

- الحد الزمني: فترة إعداد هذه الدراسة خلال عام 2022 م.
- الحد البشري: العاملين في بلدية غزة.
- الحد المكاني: بلدية غزة - غزة - فلسطين.
- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة التحول الرقمي (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) وعلاقتها بالتميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

دراسة (الدسوقي، 2022): هدفت الدراسة إلى رصد جهود الحكومة المصرية في برنامج الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في ضوء التجارب الدولية، وبلورة توصيات تدعم تطوير مخرجات برنامج الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من المناهج العلمية وهي المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، ومنهج تحليل السياسات العامة، وتم إجراء استطلاع رأي لخبراء تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي من خلال استبيان حول تقييم برنامج التحول الرقمي للقطاع الحكومي في مصر وعددهم (105) خبير.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن الحكومة الإلكترونية أحد روافع الدولة المصرية والتنمية المستدامة، ودورها في تعزيز الثقة الوطنية والفعالية الحكومية، كما أظهرت النتائج أن برنامج الحكومة الإلكترونية واجه عدة تحديات على رأسها ضعف البنية التحتية التكنولوجية والفجوات الرقمية وقيود التمويل، بالإضافة إلى تراجع ترتيب مركز مصر عالمياً وإقليمياً في مجال الحكومة الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة: ضرورة وجود إستراتيجية للحكومة الإلكترونية، وإنشاء هيئة الحكومة الرقمية، وتغيير آلية التمويل إلى الشراكة مع المستخدم بدلاً من آلية التمويل الحكومي، وتعزيز البنية القانونية للحكومة الإلكترونية بإصدار قانون المعاملات الإلكترونية.

دراسة (Konopik et al., 2022): هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يعتمد على تطوير القدرات التنظيمية في إدارة التحول الرقمي وأيضاً تقديم مجموعة من التوصيات والإرشادات التي تساهم وتدعم المنظمات في عملية التحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة إلى: أنه يجب مراعاة الاحتياجات المتغيرة للقدرات التنظيمية خلال عملية التحول، وتبين النتائج أن عملية التحول الرقمي ستؤدي إلى تغيير المؤسسة نفسها، وأيضاً أن هناك حاجة إلى استخدام موارد متعددة لتمكين المؤسسات أثناء التحول الرقمي وذلك يتطلب فترة زمنية معينة، وقدمت الدراسة نموذج مطور يحتوي عدة مفاهيم وإرشادات للمنظمات لتطوير القدرات التنظيمية خلال عملية التحول الرقمي.

دراسة (عبد العزيز، 2022): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، البنية الأساسية لاستخدام الشبكات والانترنت، التدريب على تكنولوجيا المعلومات). وتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية وتحديد العلاقة بينهما والصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى متطلبات التحول الرقمي ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً وأيضاً وجود علاقة طردية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية

وقد أوصت الدراسة: التأكيد على أهمية التميز المؤسسي خاصة للمؤسسات الأهلية، والتعاون مع خبراء في المجال التقني في هيكلة وتطوير البنية التحتية وتدريب القائمين على الأنشطة الأهلية في الجمعيات المنوطة بالتحول الرقمي.

دراسة (Aro-Gordon & Mohamed Al-Raeesi, 2022): هدفت الدراسة التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات العاملة في دولة عُمان حسب رؤية عُمان 2040، تم جمع البيانات باستخدام العينة العشوائية من (212) من العاملين في العاصمة مسقط في عدة قطاعات سواء البنوك أو الاتصالات أو الطاقة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن الاهتمام في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي في نموذج الأعمال يؤثر بشكل كبير على التميز التنظيمي، وخصوصاً وظيفة تدريب الموظفين وتقييمهم، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل دعم قوانين العمل والتعليم، وأنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الأداء الوظيفي وأنظمة تقييم الموظف، **وقد أوصت الدراسة:** ضرورة تشجيع الإبداع والابتكار لما له دور في تحسين الأداء الوظيفي ومن خلال الاستمرار في التدريب أثناء العمل

والتطوير الذي يستفيد من تطبيقات التكنولوجيا، ومن التوصيات أنه يفضل الاهتمام بشكل أكبر في إدارة الموارد البشرية وإدخال التكنولوجيا في بيئة العمل لتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة (González-Varona et al., 2021): هدفت الدراسة لتحديد المستوى الرقمي والكشف عن التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة، والقدرات الرقمية التي يتعين على الشركات تطويرها لمواجهة هذه التحديات وذلك من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية، وتم جمع البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع عدد من الخبراء الأكاديميين والمهنيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى: تطوير نموذج للكفاءة التنظيمية للتحول الرقمي والذي يسمح للشركات الصغيرة والمتوسطة بتحديد وتطوير القدرات الرقمية اللازمة للتقدم في التحول الرقمي، ومن النتائج أيضاً أهمية العوامل التنظيمية ودعم الإدارة العليا في إنجاح عملية التحول الرقمي.

دراسة (شديد، 2021م): هدفت الدراسة التعرف إلى دور عملية التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (168) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك تحديات تكنولوجية غير مسبقة في عملية التحول الرقمي داخل وحدات المرور، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة (Chen et al., 2021): هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف معوقات التحول الرقمي والتعرف إلى أدوار الحكومة في عملية التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة مع الإدارة العليا لأعمال الخدمات الصغيرة، وتم استخدام طريقة تحليل المحتوى لفحص بيانات المقابلة وبناء نموذج.

وقد توصلت الدراسة إلى: الكشف عن أربعة عوائق رئيسية أمام التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة وهي نقص التمويل، ونقص القدرة الرقمية، ونقص الموارد البشرية، والحوجز التقنية، وأيضاً الكشف عن أربعة أدوار حكومية لدعم التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة وهي بناء منصة رقمية لأعمال الخدمات الصغيرة، وتعزيز الدفع عبر الهاتف المحمول، وتوفير التدريب الرقمي، وبناء نظام بيئي للتعاون الرقمي.

وقد أوصت الدراسة: تقديم نموذج للتغلب على معوقات التحول الرقمي والدعم الحكومي للتحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة، وأن تقوم الحكومة بتغيير السياسات الحالية لدعم التحول الرقمي في أعمال الخدمات الصغيرة.

دراسة (الغامدي وطيبة، 2021): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع (246) استبانة على عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (أجهزة الحاسوب وملحقاته، الشبكات، العنصر البشري) والتميز المؤسسي، وأن التميز لا يتم إلا بإيجاد قيادة إدارية متكاملة مع موظفين أكفاء، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية وتطوير الاتصالات الإدارية والشبكات الخارجية والداخلية، وتنمية بيئة العمل المؤسسي وخاصة البيئة التقنية من خلال إعداد البنى التحتية الملائمة والمتطورة والتي تساهم في التوسع والنمو المتسارع.

وقد أوصت الدراسة: بتفعيل الرقابة الإلكترونية والرقابة الذاتية للموظفين لضمان سير العمل وفق الخطط والاستراتيجيات المعدة والتحول الرقمي الذي تستهدفه رؤية المملكة، 2030.

دراسة (حماد، 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة (318) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للأدوية. **وقد توصلت الدراسة إلى:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذلك وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، واستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول.

وقد أوصت الدراسة بإطار مقترح في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة. **دراسة (العتيبي، 2020):** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في التقليل من تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (211) استبانة على الموظفين.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع تكلفة خدمات التحول الرقمي في النيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين، وأن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة يسهم بدرجة كبيرة في تقليل التكلفة، **وقد أوصت الدراسة:** بضرورة العمل على استبدال العمليات التقليدية بالعمليات الرقمية، وضرورة تحديد الدورات التدريبية اللازمة للعاملين في مجال التحول الرقمي، وأيضاً الاهتمام بتحديث تطبيقات التحول الرقمي باستمرار للتقليل من تكلفة الخدمة المقدمة.

دراسة (Faraz Mubarak et al., 2019): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء الأعمال في الشركات الباكستانية الصغيرة والمتوسطة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وعددهم (390) موظف من العاملين في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في عدد من الولايات الباكستانية، كان المشاركون في هذه الدراسة موظفين من المستوى الإداري وما فوق ولديهم معرفة بالصناعة 4.0 والتحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة إلى: أن البيانات الضخمة والأنظمة السيبرانية لها تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء الأعمال، بينما تم الكشف عن التأثير الضئيل لإنترنت الأشياء، وتبين أيضاً أن استيعاب التقنيات الحديثة واستغلالها من قبل شركات الأعمال يساهم في عملية التحول الرقمي.

وقد أوصت الدراسة: ضرورة تخصيص حجم كبير من الموارد لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في شركات الأعمال، وأنه من الضروري وضع استراتيجيات مناسبة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز قدرتها الاستيعابية.

دراسة (الجوجو، 2019): ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال توزيع استبيان على الشركات الطبية في فلسطين، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، أوصت الدراسة أنه من الضروري تقديم معلومات واضحة لجميع العاملين في الشركات الطبية لتساعدهم على اتخاذ القرار بالشكل الصحيح.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها دراسات حديثة حيث أجريت في آخر ثلاثة سنوات مما يدل على أهمية موضوع الدراسة، وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي ومدى أهميته لدى المؤسسات في العصر الحالي وخرجت بمجموعة

من التوصيات حول ذلك، مما ساعد الباحثان على تحديد أبعاد التحول الرقمي بشكل دقيق ودراسة علاقتها بالتميز المؤسسي في بلدية غزة.

ما يميز هذه الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتناقش موضوعاً هاماً في عصر التكنولوجيا والتطور التقني وفي أحد أهم المؤسسات الخدماتية في قطاع غزة وهي بلدية غزة، حيث تتعامل البلدية مع قضايا هامة تخدم المواطن الفلسطيني والشركات المختلفة والمحال التجارية والتراخيص والبناء وجميع التفاصيل الخاصة بحياة سكان مدينة غزة، وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتميز المؤسسي ومحاولة نقل الأفكار الحديثة في الدراسات الأجنبية إلى البيئة المحلية للاستفادة منها ولا يوجد سوى دراسة واحدة وهي دراسة (العزیز، 2022)، التي حاولت التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية المصرية، وهذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان التطبيق وبيئته وفي محاولة معرفة متطلبات التحول الرقمي وعلاقتها بالتميز المؤسسي مع الاختلاف في أبعاد التحول الرقمي.

الإطار النظري:

التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات لنجاح المؤسسات والشركات صغيرة وكبيرة الحجم. وأصبح التحول الرقمي ليس مجرد موضوع يختص بتكنولوجيا المعلومات بل هو مهمة استراتيجية وحساسة لأداء الأعمال وهذا بسبب الثورة الصناعية الرابعة التي أجبرت الإدارة أن تكون مسئولة عن عملية التحول الرقمي في المؤسسة. (Abolhassan, 2017) ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات من أداء الأعمال بالشكل التقليدي إلى استخدام التكنولوجيا والإنترنت والسحابة الإلكترونية في أداء الأعمال. (Bonanomi, 2019) كما عرفه (Daniotti et al., 2020) بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة المنظمات وتقديم أفضل الخدمات. ويعرف الباحثان التحول الرقمي بأنه الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة وتقديم أفضل الخدمات للحصول على مركز تنافسي مميز وتحسين الأداء.

متطلبات التحول الرقمي:

اعتماد الحوسبة السحابية في الأعمال والتي تجعل الشركة أو المؤسسة تتميز بالسرعة العالية في إنجاز الأعمال والمرونة الكبيرة في الاستجابة للتغيرات المختلفة يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية تتكون من الأجهزة والمعدات والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال ذات الجودة العالية، وتوفير مستوى عالي من أمن وحماية البيانات وذلك لكسب ثقة العملاء.

خطوات / مراحل / إدارة التحول الرقمي:

في مواجهة التحول الرقمي، يجب على الشركات تطوير نماذج وخدمات الأعمال الرقمية، وإنشاء منظمة رشيقة، وتطوير مهارات جديدة، وتغيير العقلية الحالية، ورقمنة العمليات وإعادة تصميمها مع التركيز القوي على العملاء. مع العلم أن التحول الرقمي يستهلك حصة كبيرة من وقت واهتمام القيادة والمؤسسة ويحتاج الى قرارات جريئة مع الخوف من الفشل سيكون مكلف جداً، ومراحل التحول ذكرها (Nissen, 2018):

1- إنشاء استراتيجية التحول الرقمي - صياغة استراتيجية التحول الرقمي:

الرقمنة ليست قيمة في حد ذاتها ولكن يجب أن تخلق قيمة مضافة داخل العمليات المعنية وعلى وجه الخصوص للعملاء لذلك، فإن أول شيء هو تحديد أهداف التحول الرقمي بدقة وأن تكون قابلة للقياس وواضحة، في هذه المرحلة من الضروري تبني نماذج أعمال ورؤى جديدة من خلال الاستفادة من التقنيات مثل البيانات الضخمة وتحليل البيانات والسحابة والتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي.

وحسب ما يقول (Islam et al., 2017) غالبًا ما يكون من المهم التعاون بين أصحاب الوظائف العليا والشركات الناشئة من أجل تحديد استراتيجية التحول الرقمي، نظرًا لأن القوة والضعف في كلا الجانبين تميل إلى أن تكون مكملية لبعضها البعض. علاوة على ذلك، من المفيد بالتأكيد التحدث إلى العملاء الرئيسيين، وفهم تجربتهم مع الشركات والمنظمات المختلفة، بالإضافة إلى فهم متطلبات العملاء المتغيرة والمتطورة وكيف يمكن للرقمنة والتقنيات الجديدة تفسيرها بشكل أفضل.

بينما يقول (Dahlström et al., 2017) حسب خبرتهم العملية فإنه من الضروري استخدام البيانات المتاحة ووسائل الاتصال الممكنة لتحويل تجربة العملاء إلى طرق جديدة أو إعادة تشكيل الخدمات والسماح للعملاء بالتفاعل معها بطرق جديدة. بالتأكيد يوجد العديد من المناهج المختلفة للتحول الرقمي لكن من الضروري أن يكون هناك صياغة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لأنها مخطط أساسي يدعم الشركات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التقنيات الرقمية. كما يجب أن تدعم العمليات بعد التحول الرقمي. بل تشمل أيضا التغييرات والآثار المترتبة على المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال ككل، بل ومن الأهمية عدم التعارض بين استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الاستراتيجيات التنظيمية والوظيفية (Matt et al., 2015).

لذلك أي استراتيجية للتحول الرقمي يجب أن تحتوي على الأبعاد الأربعة التالية:

- **استخدام التقنيات:** موقف الشركة من التقنيات الحديثة وقدرتها على استثمارها.
- **خلق قيمة:** يؤثر في سلسلة القيمة وقد تحتاج المنظمة كفاءات جديدة ذات خبرة عالية وخطورة أقل.
- **التغيرات الهيكل التنظيمي:** ممكن أن يكون تغير كبير في الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة وممكن إنشاء قسم أو إدارة جديدة أو حتى شركة جديدة.
- **التكلفة المالية:** تحديد قدرة المنظمة على تمويل عملية التحول الرقمي وهل سبب ذلك مشكلة في القدرات المالية للمنظمة. ويتفق الباحثان مع ما سبق من حيث ضرورة وجود استراتيجية للتحول الرقمي تتطلب تغيير في كثير من أساليب أداء الأعمال وتغيرات في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق هذه الاستراتيجية.

2- إنشاء نموذج أعمال رقمي

تتعدد الفوائد المحتملة للرقمنة مثل زيادة المبيعات أو الإنتاجية، وإيجاد أشكال جديدة للتفاعل مع العملاء. نتيجة لذلك، يمكن إعادة تشكيل نماذج الأعمال بالكامل أو استبدالها. (Downes & Nune, 2013)

لذلك، فإن إعادة التفكير في نماذج الأعمال وإنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة هي خطوة هامة في النجاح في التحول الرقمي، يقصد بالنموذج الذي يصف الوظائف الأساسية للمؤسسة والوسائل التي تحقق بها الأرباح وماهي القيمة التي تضيفها المنظمة، مع الاهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية للمنظمة. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

3- إدارة التحول الرقمي: ويتم ذلك من خلال الاهتمام بعدة نقاط وهي كالآتي:

(أ) القيادة الناجحة وثقافة الشركة "الرقمية":

لكي تتجح المؤسسات في التحول تحتاج إلى مشاركة الموظفين على جميع المستويات والتواصل المتسق واستراتيجيات أفضل للأفراد وأن يكون المدراء أكثر تفاعلاً والتزاماً بالتحول، ولتحقيق عملية التحول الرقمي المستدامة تحتاج الشركات إلى تحقيق التوافق والالتزام والدعم الدائم من خلال قيادة الإدارة العليا الناجحة، وتعتبر ثقافة الشركة عامل مهم في عملية التحول من خلال تكييف ثقافتها لتمثيل القيم الأساسية المطلوبة للرقمنة. (Maor et al., 2017)

ب) الأدوار والمسؤوليات الحاسمة في التحول الرقمي كما ذكرها (Maor et al., 2017):

- ومن أهم الأدوار الحاسمة في سياق التحول الرقمي ما يلي:
- أن يكون الرئيس التنفيذي هو الموجه للتغيير في التحولات واسعة النطاق وأن يتصرف كقائد ذو رؤية يُظهر للمؤسسة الطريق نحو تغيير مقنع وأن يدافع عن التغييرات التي تحدث.
- أن يدعم كبار القادة التنسيق على مستوى الشركة من خلال توفير اتصالات شفافة عبر المنظمة.
- يعتبر رؤساء الموارد البشرية جزء أساسي في عملية التحول من خلال ربط أهداف التحول عالية المستوى بعمل الموظفين اليومي والتواصل معهم.
- يلعب المديرون المباشرون دورًا مهمًا كمحفز لموظفي الخطوط الأمامية، الذين تعد مشاركتهم مهمة جدًا لنجاح التحول وتبني التغييرات في روتين العمل اليومي.

ج) إعادة التفكير في بنية المؤسسة واستخدام تكنولوجيا المعلومات

من الواضح أن تكنولوجيا المعلومات هي عوامل تمكين أساسية للتحول الرقمي. تعتمد قدرة الشركة على التغيير بشكل متزايد على القدرة على تغيير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، وهو أمر يشار إليه هنا باسم "رشاقة تكنولوجيا المعلومات" (Nissen, 2008).

يمكن أن تساهم رشاقة تقنية المعلومات العالية في زيادة سرعة الأعمال وبالتالي إنشاء ميزة تنافسية. علاوة على ذلك، تعتبر مواءمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات مهمة بشكل خاص لتمكين تقنية المعلومات من القيام بدور أكثر استباقية في التحول الرقمي.. وبالتالي يجب تغيير وظائف تكنولوجيا المعلومات لمواجهة تحديات التحول الرقمي. ففي ظل نموذج التطور الدائم، تنشر مؤسسة تكنولوجيا المعلومات نموذجًا لتطوير التطبيقات يعتمد على DevOps، بحيث تعمل عمليات التطوير وتكنولوجيا المعلومات معًا بشكل وثيق للاختبار وإطلاق ميزات البرامج الجديدة بسرعة. بهذه الطريقة، يمكن تصميم قدرات الأعمال الرقمية الجديدة وتقديمها إلى السوق بسرعة (Nissen & Rennekampff, 2017).

د) إعادة تركيز مهام العمليات الخلفية ورقمنتها:

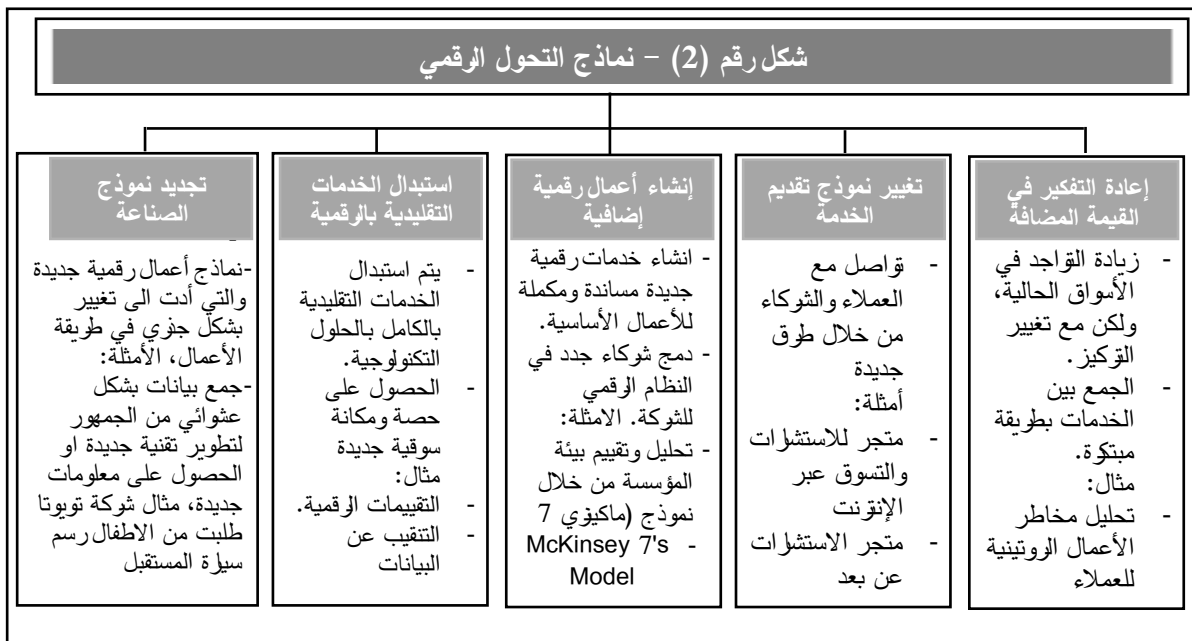
يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على العمليات الخارجية والداخلية وبالتالي، يجب التفكير في فرص الرقمنة ليس فقط من حيث العمليات التي تواجه العملاء ولكن أيضًا العمليات التي تحدث في المكاتب الخلفية ودون أي تفاعل مع العميل. توجد في العديد من الشركات منظمات الخدمة المشتركة التي تقدم الدعم الفني والإداري في المجالات المشتركة بين جميع وحدات الأعمال، مثل الموارد البشرية والتمويل. الشركات التي تقوم برقمنة أنشطة المكاتب الخلفية لديها فرصة لتحقيق وفورات كبيرة في الوقت والمال، إن لهذه المنظمات دور رئيسي تلعبه في البيئة الرقمية (Nissen, 2018).

في سياق التحول الرقمي يقترح (Chandok et al., 2016) تحويل تركيز أهداف أداء مؤسسات الخدمات المشتركة. على سبيل المثال، يجب أن تركز الأتمتة واسعة النطاق والتكلفة الإجمالية للخدمة على المستوى التشغيلي، في حين أن اتخاذ القرار القائم على التحليلات وخطوط الخدمة الجديدة سيكونان أهدافًا لنتائج الأعمال. مطلوب إعادة تعريف المهارات

لخدمة الأعمال الرقمية بشكل متزايد. تزداد أهمية أتمتة العمليات والشبكات، باستخدام منصات التكنولوجيا التي يمكن أن تقدم فوائد عالية المستوى للشركة بأكملها. في البيئة الرقمية، يمكن أن تشارك الخدمات المشتركة مع وحدات الأعمال لتحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجيات، وتحسين تفاعلات العملاء الأمامية، وتحويل العمليات من البداية إلى النهاية رقمياً، وزيادة الإنتاجية الداخلية.

هـ) تكيف الميزانية وإنشاء هياكل الحوكمة:

هناك أحداث غير متوقعة وتطورات جديدة يجب مراعاتها قفي هذه الحالة، من المفيد وضع حوكمة وقواعد وإجراءات مسبقاً توفر إطاراً للقرارات المطلوبة وتسمح بتصحيح المسار لإبقاء التحول الرقمي على المسار الصحيح. يجب أن تكون تدابير الرقابة ذات الصلة في مكانها الصحيح تسمح للمدير التنفيذي بمراقبة التقدم المحرز في المبادرات الرئيسية داخل البرنامج. يوصى بتحويل الميزانية من الدورات السنوية إلى الدورات ربع السنوية أو حتى الشهرية. غالباً ما يتطلب النجاح في التحول الرقمي خفض الميزانيات للعمليات القديمة. علاوة على ذلك، لتعظيم فرص النجاح وزيادة تحفيز الموظفين، يجب على الرؤساء التنفيذيين تحديد كيفية تسلسل التحول لتحقيق مكاسب سريعة وتأثيرات تراكمية، "بحيث يبني العمل نحو وحدة رقمية متماسكة بدلاً من خليط من البرامج التابعة بشكل فضفاض (Dahlström et al., 2017)".



المصدر: (Nissen, 2018)

التميز المؤسسي:

عرفه السكارنة (2011) بأنه قيام المؤسسة بمجموعة من الجهود التنظيمية المبنية على أهداف المؤسسة والتي تكون مخطط لها من أجل تحقيق مجموعة من المميزات التنافسية بشكل دائم.

وعرف المليجي (2012) التميز المؤسسي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج الصحيحة على مستوى الفرد والمنظمة، من خلال تلبية احتياجات الزبائن، من أجل الوصول الى الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة.

كما وعرفه البرازي (2015) بأنه الأعمال التي تجعل المؤسسة متميزة في الأداء من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها بشكل فعال لتمييز على باقي المنافسين، ويظهر ذلك من خلال قدرة المؤسسة على التعامل مع الزبائن وقدرتها على أداء الأعمال والعمليات وتحديد سياسات واستراتيجيات إدارية وتنظيمية متميزة.

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه تعامل الشركات مع الصعوبات والمشاكل باستخدام طرق وأساليب حديثة، تؤدي إلى حصول تميز لدى المنظمة، وهذه من صفات الإدارة الحديثة بحيث تعتمد على التقنيات الجديدة، من أجل استثمارها في إنشاء ميزة تنافسية، وتطبيق الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى التميز وتحسين الأداء وتقوية مهارات وقدرات العاملين. (السهلي، 2017)

ويعرف الباحثان التميز المؤسسي بأنه نجاح المؤسسة في الوصول إلى مكانة مرموقة في بيئة الأعمال على المستوى المحلي والدولي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقديم أفضل الخدمات التي تفوق توقعات العملاء.

أهمية التميز المؤسسي:

1. الحاجة الملحة للمؤسسات لطرق واليات تتغلب فيها على المخاطر والمشكلات التي تواجهها، وخصوصاً التغيرات الكبيرة في العصر الحالي.
2. رغبة المؤسسات في جمع البيانات الهامة من أجل تحويلها لمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات السليمة بخصوص الموارد البشرية واكتشاف قدراتها وتنمية مهاراتها بشكل يتناسب مع متطلبات العصر الحديث.
3. العمل على تطوير العاملين بشكل مستمر ليكون لديهم القدرة على مساندة عملية التميز المؤسسي مما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة. (زايد، 2006)

بينما ذكر (Aghababaeidehaghani & Pourtaher, 2014) أهمية التميز المؤسسي كما يلي:

1. تمكين المؤسسة من التغلب على التحديات، وتحمل المهام الصعبة وقبولها من خلال تعلم المنظمة والتحسين والنمو السريع.
2. زيادة خبرات المؤسسة خارج مجال العمل بما يخدم مصالح أصحاب العمل.
3. الدقة واختيار أفضل الأساليب لإنجاز المهام والأعمال.
4. استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتغيير أساليب العمل الحالية.

أهداف التميز المؤسسي كما ذكرها المولى، (2019):

1. العمل على تحسين الأداء التنظيمي وذلك من خلال تقديم مستوى عالٍ من الخدمة والعمل على نشر ثقافة ومبادئ التميز المؤسسي.
2. العمل على تحقيق التوازن بين الأعمال والنتائج.
3. توفير بيئة عمل مشجعة للعاملين مما يؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالثقة والأمان والانتماء للمؤسسة.
4. نشر الوعي لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على طاقات الابداع لديهم، وعدم التقيد بالسياسات الجامدة.

وأشار بركة (2020) إلى أن أهداف التميز المؤسسي كما يلي:

1. العمل على بناء وتنمية القدرات النوعية والفريدة في المنظمة من خلال الاعتماد على التدريب والتطوير بشكل مستمر للوصول إلى التميز في جميع جوانب المنظمة.
2. بناء نظام إداري متكامل ومتربط مبني على التوجيهات والقوانين والتشريعات.
3. تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين.

4. تشجيع العلاقات الإنسانية والاجتماعية سواء داخل العمل أو خارج المنظمة حسب عادات وثقافات المجتمع.
5. تشجيع العمل المشترك مما يؤدي الى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

معيقات تطبيق التميز المؤسسي

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، ولكن لا تصل الى مستوى التميز، بسبب عدة عوامل تعيق الوصول للمستوى المطلوب من الأداء المتميز، وتشكل هذه العوامل عائق كبير في وجه المؤسسات مما يحد من قدرتها على المنافسة، وبالتالي لا تتمكن من تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح ويجب على أصحاب المنظمات معرفة هذه المعوقات لمحاولة التغلب عليها ومن أهم تلك المعوقات حسب (أبو عودة، 2018):

1. عدم قيام المؤسسة باقتناص الفرص وعدم الاستثمار فيها بهدف خدمة المؤسسة لأسباب عديدة منها البعد عن المخاطرة.
 2. غموض دور الإدارة العليا للمؤسسة باتجاه تخطيط الأداء وضعف دورها اتجاه تطوير أداء الموظفين.
 3. تأسيس الهياكل التنظيمية بالاعتماد على معايير وطرق تقليدية لا تتناسب مع العصر الحديث والتطور التكنولوجي.
 4. بذل جهد كبير في التركيز على المشكلات التي تواجه العمل في الوقت الحاضر وعدم التركيز على المستقبل مما يؤدي إلى تقليل المرونة في الأعمال داخل المؤسسة، مما يؤثر سلباً على تحقيق التميز في الأداء.
- وأضاف عبد الرازق (2019) مجموعة من المعوقات للتميز المؤسسي وهي:

1. ضعف الإبداع وابتكار طرق جديدة في العمل والتركيز فقط على اعتماد تجارب الآخرين.
 2. عدم الاهتمام بالعنصر البشري، لما يحتاجه المورد البشري من تطوير وتدريب وصقل المهارات لأنه أساس أي عملية تميز في المؤسسة.
 3. التعارض بين أهداف المنظمة وقيمها وبين وأهداف العاملين وقيمهم.
 4. عدم الاهتمام بالمؤثرات والتغيرات الخارجية مما يؤدي الى ضعف الاستجابة والتأقلم معها.
- كما ذكر ال مزروع (2010) معيقات التميز المؤسسي بالنقاط الآتية:

1. ضعف نظام الحوافز المستخدم في المؤسسة لعدم وجود حوافز مناسبة تقدم للمتميزين، للعمل على زيادة ولائهم، وتحفيزهم لتقديم مستوى عالي من الأداء.
 2. تبني رؤية استراتيجية لا تدعم التميز المؤسسي.
 3. عدم وجود بنية تحتية مناسبة لعملية التميز المؤسسي مثل التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة.
 4. القلق والخوف من التغيير لما يحتاجه من وقت وجهد كبير.
 5. عدم وضوح المسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي الى صعوبة عملية التقييم.
- ويرى الباحثان أن هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى ضعف التميز المؤسسي ومن أهمها عدم قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة وذلك بسبب الخوف من التغيير والفشل وعدم الرغبة في تبني فكر الإبداع والابتكار.

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول قياس دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية غزة عددهم (200) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية حسب معلومات تم الحصول عليها من مدير دائرة الشؤون الإدارية.

عينة الدراسة:

استخدم الباحثان العينة العشوائية البسيطة، بسبب كبر حجم المجتمع وتمثاله بهدف جمع البيانات الأولية للدراسة، بلغ حجم عينة الدراسة (132) وتم توزيع (132) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (110) بنسبة استرداد (83.3%).

توزيع أفراد العينة:**جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة**

البيانات الشخصية والوظيفية	البيان	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	76	69%
	أنثى	34	31%
	المجموع	110	100.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	24	21.8%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	34	31%
	من 40 الى أقل من 50 سنة	30	27.2%
	50 سنة فأكثر	22	20%
	المجموع	110	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	0	0%
	دبلوم متوسط	18	16.3%
	بكالوريوس	64	58.2%
	دراسات عليا	28	25.5%
	المجموع	110	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	10	9.1%
	نائب مدير	5	4.5%
	رئيس قسم	30	27.3%
	رئيس شعبة	52	47.3%
	مشرف إداري	8	7.3%
	أخرى	5	4.5%
	المجموع	110	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	26	23.64%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	24	21.82%
	من 10 الى أقل من 15 سنة	16	14.54%
	15 سنة فأكثر	44	40%
	المجموع		100.0

جدول (2) محك الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1- 3.6	من 10% - 36%	منخفضة جداً
أكبر من 3.61 - 5.2	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 5.21 - 6.8	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 6.81 - 8.4	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 8.4	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة حول "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة".
صدق وثبات الاستبانة: يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يجيب عن تساؤلاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحثان اختبارات الصدق التالية:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": حيث قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) محكماً، مختصين في مجال الإدارة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على عبارات الاستبانة.

2- صدق المقياس:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له على النحو التالي:

1. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: الهيكل التنظيمي

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
1.	تعتمد إدارة البلدية هيكل تنظيمي متوافق مع التحول الرقمي.	.742**	0.001
2.	تحرص إدارة البلدية على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر ليتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	.846**	0.001
3.	تتصف السياسات والخطط المعتمدة بدرجة عالية من المرونة مما يساهم في التحول الرقمي.	.856**	0.001
4.	إجراءات العمل محددة للجميع من خلال سياسات البلدية.	.767**	0.001
5.	تقوم إدارة البلدية بتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.	.757**	0.001
6.	يسمح الهيكل التنظيمي للبلدية بسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	.832**	0.001
7.	يُتيح الهيكل التنظيمي فرص تطوير أداء العاملين.	.864**	0.001

يبين جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول: **الهيكل التنظيمي** والمعدل الكلي للبعد الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

جدول رقم (4) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
1.	يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل.	.884**	0.001
2.	يتوفر لدى البلدية أجهزة حواسيب حديثة تتناسب مع استخدام الأدوات الرقمية في العمل.	.877**	0.001
3.	تتوافر خدمة الإنترنت السريع لدى جميع موظفين البلدية.	.798**	0.001
4.	تتوافر العديد من التطبيقات والبرامج الحاسوبية في البلدية التي يتم استخدامها لأداء الأعمال الإدارية عن بعد وتقديم الخدمات للجمهور.	.869**	0.001
5.	تعتمد البلدية تطبيق للأجهزة الجواله يتوفر فيه العديد من الخدمات والمعلومات التي يحتاجها الموظفين.	.834**	0.001
6.	يوجد العديد من السياسات الأمنية والتوجيهات التي تهدف إلى تأمين البيانات ومعدات الحاسوب.	.827**	0.001
7.	تعمل البلدية على تحديث برامج الحاسوب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر.	.763**	

يبين جدول (4) معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية والمعدل الكلي للبعد الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

3. صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: الموارد البشرية

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
1.	يتوفر لدى البلدية خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي.	.924**	0.001
2.	يتوفر لدى البلدية خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ التحول الرقمي.	.938**	0.001
3.	تقوم البلدية بتنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لتطوير قدرات العاملين نحو التحول الرقمي.	.718**	0.001
4.	تدعم البلدية رغبة العاملين حول الاطلاع واكتساب المهارات اللازمة للتحول الرقمي.	.693**	0.001
5.	يتقن موظفي البلدية التعامل مع مختلف البرامج والنظم المستخدمة في الأعمال الإدارية والخدماتية.	.757**	0.001
6.	تعتمد البلدية استقطاب الموهوبين والتميزين لتطبيق عملية التحول الرقمي.	.729**	0.001
7.	تحتاج مهام البلدية إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية لدى العاملين.	.667**	0.001

يبين جدول (5) معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثالث: الموارد البشرية والمعدل الكلي للبعد الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

4. صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
1.	تدعم الرؤية المستقبلية للبلدية الانتقال التدريجي نحو التحول الرقمي.	.696**	0.001
2.	تعتبر أهداف البلدية محفزة لقدرات ومهارات العاملين نحو التحول الرقمي.	.883**	0.001
3.	تعتمد إدارة البلدية أهداف طويلة الأمد تساهم في تنفيذ التحول الرقمي.	.828**	0.001
4.	تدرك إدارة البلدية نقاط القوة وجوانب الضعف لديها.	.828**	0.001
5.	البلدية في حالة تأهب مستمرة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص.	.889**	0.001
6.	توفر البلدية الدعم الإداري والمالي الكافي لمتابعة تنفيذ عملية التحول الرقمي.	.875**	0.001

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
7.	يشارك العاملون في البلدية بالمشاركة في صنع القرار بشكل ملموس.	.862**	0.001

يبين جدول (6) معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الرابع: **التخطيط الاستراتيجي** والمعدل الكلي للبعد الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

5. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التميز المؤسسي

م.	العبارة	معامل الارتباط	الدالة
1.	تسعى إدارة البلدية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز.	.755**	0.001
2.	تشجع إدارة البلدية العاملين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	.784**	0.001
3.	تقدر إدارة البلدية المقترحات والأفكار التي يقدمها العاملون.	.773**	0.001
4.	تسعى إدارة البلدية لتحقيق رضا المواطنين من خلال التركيز على جودة الخدمة ونوعيتها.	.709**	0.001
5.	يتم تقييم الخدمات التي تقدمها البلدية باستمرار من أجل تطويرها.	.783**	0.001
6.	تعتمد البلدية العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها للمواطنين.	.797**	0.001
7.	تحرص إدارة البلدية على تقديم الخدمات للمواطنين في أوقاتها المحددة.	.821**	0.001
8.	تحرص إدارة البلدية على بناء علاقات طويلة الأمد مع المواطنين من خلال التواصل المستمر بعد تقديم الخدمة.	.800**	0.001
9.	يوجد لدى إدارة البلدية قاعدة بيانات تحتوي على جميع البيانات اللازمة لأداء العمل.	.760**	0.001
10.	تعمل إدارة البلدية العاملين على مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	.875**	0.001
11.	تضع إدارة البلدية إجراءات ومؤشرات واضحة لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها.	.801**	0.001
12.	توفر إدارة البلدية مقومات بيئة عمل مريحة لموظفيها لضمان رضاهم.	.816**	0.001
13.	تحرص إدارة البلدية على تقييم أداء الموظفين وفق منظومة تتسم بالعدالة والإنصاف.	.786**	0.001
14.	يملك العاملون رغبة في تحقيق الأداء المتميز للبلدية.	.844**	0.001
15.	يلاحظ العاملون التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	.874**	0.001

يبين جدول (7) معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني: التميز المؤسسي والمعدل الكلي للمحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (8) معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1.	المحور الأول: التحول الرقمي	28	0.925
1.1	الهيكل التنظيمي	7	.911
2.1	البنية التحتية التكنولوجية	7	.928
3.1	الموارد البشرية	7	.939
4.1	التخطيط الاستراتيجي	7	.925

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1.	المحور الأول: التحول الرقمي	28	0.925
2.	المحور الثاني: التميز التنظيمي	15	.959

ويستخلص الباحثان من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً/ تحليل محاور المتغير المستقل: التحول الرقمي

جدول رقم (9) تحليل لفقرات المحور الأول

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	الترتيب
1.	الهيكل التنظيمي	3.449	68.985	0.948	3.574	2
2.	البنية التحتية التكنولوجية	3.581	71.637	0.952	4.543	1
3.	الموارد البشرية	3.394	67.895	1.011	2.924	3
4.	التخطيط الاستراتيجي	3.337	66.754	1.0276	2.563	4
	التحول الرقمي	3.440	68.817	0.9846	3.401	
	التميز التنظيمي	1.487	65.55	1.02978	3.277	

من خلال جدول (9) تبين النتائج أن الوزن النسبي للمحور الأول " التحول الرقمي " (68.81%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك اهتمام البلدية بالجوانب التكنولوجية والتوجه نحو رقمنة جميع الأعمال الإدارية لما لذلك من أهمية في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء وخدمة شريحة كبيرة من الجمهور،

وانتقدت هذه النتيجة مع دراسة عبدالعزيز (2022) والتي بينت أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية كان مرتفعاً، ودراسة العتيبي (2020) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على واقع التحول الرقمي في النيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حماد (2020) والتي أظهرت ضعف في عملية التحول الرقمي في الشركات المصرية لتجارة الأدوية.

وجاء في المرتبة الأولى البعد الثاني "البنية التحتية التكنولوجية" في ترتيب محاور هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (71.637%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى تبني إدارة البلدية التقنيات الرقمية في إنجاز العمل ولذلك تم تجهيز البنية التحتية المناسبة لبيئة العمل وهذا يتناسب مع حجم العمل الكبير المتواجد في البلدية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدسوقي (2022) والتي أظهرت ضعف البنية التحتية في القطاع الحكومي المصري.

1. تحليل عبارات البعد الأول/ الهيكل التنظيمي

جدول رقم (10) تحليل عبارات البعد الأول الهيكل التنظيمي

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعتمد إدارة البلدية هيكل تنظيمي متوافق مع التحول الرقمي.	3.5455	70.91	.97787	4.137	.000	3
2.	تحرص إدارة البلدية على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر ليتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.	3.5455	70.92	.93923	4.307	.000	2
3.	تتصف السياسات والخطط المعتمدة بدرجة عالية من المرونة مما يساهم في التحول الرقمي.	3.4182	68.36	.93672	3.311	.002	5

4.	إجراءات العمل محددة للجميع من خلال سياسات البلدية.	3.5636	71.27	.81112	5.153	.000	1
5.	تقوم إدارة البلدية بتقويض الصلاحيات للمستويات الأدنى.	3.1636	63.27	1.04993	1.156	.253	7
6.	يسمح الهيكل التنظيمي للبلدية بسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.5455	70.90	.99663	4.059	.000	4
7.	يُنصح الهيكل التنظيمي فرص تطوير أداء العاملين	3.3636	67.27	.93023	2.899	.005	6
	الهيكل التنظيمي	3.449	68.98	0.948	3.574		

من خلال جدول (10) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الأول " الهيكل التنظيمي " (68.98%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى قيام إدارة البلدية بتحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يتلاءم مع التطور الرقمي فأصبح الهيكل التنظيمي يتناسب مع جميع المستويات الإدارية من خلال تميزه بالمرونة وقدرته على تدفق المعلومات بشكل واضح ومحدد.

جاء في المرتبة الأولى العبارة "إجراءات العمل محددة للجميع من خلال سياسات البلدية" في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (71.27%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة البلدية حددت الوصف الوظيفي لكل وظيفة من مهام وواجبات ومسؤوليات كل موظف وذلك لضمان إنجاز الأعمال بما يتناسب مع أهداف وسياسات البلدية بما لا يتعارض مع مهام كل موظف، وجاء في الترتيب الأخير العبارة "تقوم إدارة البلدية بتقويض الصلاحيات للمستويات الأدنى" من ترتيب محاور البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (63.27%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة بعض المهام داخل البلدية والتي تتطلب إلى موافقة الإدارة العليا ليتم إنجازها ويصعب تفويض بعض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجوجو (2019) والتي أظهرت أن الشركات الطبية في قطاع غزة تمتلك هيكل تنظيمي مرن ويتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية، واختلفت مع دراسة الدسوقي (2022) والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في المؤسسات الحكومية المصرية يعاني من ترهل وفساد كبير.

2. تحليل عبارات البعد الثاني/: البنية التحتية التكنولوجية

جدول رقم (11) تحليل عبارات البعد الثاني - البنية التحتية التكنولوجية

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل.	3.7818	75.64	.91674	6.325	.000	1
2.	يتوفر لدى البلدية أجهزة حواسيب حديثة تتناسب مع استخدام الأدوات الرقمية في العمل.	3.7091	74.18	1.01238	5.194	.000	3
3.	تتوافر خدمة الإنترنت السريع لدى جميع موظفين البلدية.	3.4545	69.09	1.03312	3.263	.002	6
4.	تتوافر العديد من التطبيقات والبرامج الحاسوبية في البلدية التي يتم استخدامها لأداء الأعمال الإدارية عن بعد وتقديم الخدمات للجمهور.	3.7818	75.62	.91674	6.325	.000	2
5.	تعتمد البلدية تطبيقاً للأجهزة الجواله يتوفر فيه العديد من الخدمات والمعلومات التي يحتاجها الموظفون.	3.5091	70.18	.94031	4.015	.000	4
6.	يوجد العديد من السياسات الأمنية والتوجيهات التي تهدف إلى تأمين البيانات ومعدات الحاسوب.	3.4909	69.82	.95980	3.793	.000	5

7	تعمل البلدية على تحديث برامج الحاسوب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر.	3.3455	66.91	.88649	2.890	.006	7
	البنية التحتية التكنولوجية	3.581	71.63	0.952	4.543		

من خلال جدول (11) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثاني " **البنية التحتية التكنولوجية** " (71.63%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا البعد كانت موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي إدارة البلدية بأهمية التحول الرقمي وتهيئة جميع الظروف داخل البلدية بما يتناسب مع التوجه نحو التحول الرقمي وأساس هذه العملية هو البنية التحتية التكنولوجية من أجهزة ومعدات واتصالات وبرمجيات تساعد على إنجاز العمل.

جاء في المرتبة الأولى العبارة "يتوفر لدى البلدية شبكة اتصالات حديثة تتناسب مع حجم العمل" في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (75.64%) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن البلدية قامت بتجهيز شبكة اتصالات داخلية حديثة تتميز بمستوى أداء وأمان عالي مما ساهم في سهولة التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين.

جاء في الترتيب الأخير العبارة تعمل البلدية على تحديث برامج الحاسوب والتقنيات المستخدمة بشكل مستمر" من ترتيب محاور البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (66.91%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وجود عدة برمجيات يستخدمها الموظفون في البلدية لإنجاز أعمالهم ولكنها قد تحتاج إلى بعض التطوير بسبب السرعة الكبيرة في التغير التكنولوجي الرقمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) والتي بينت وجود بنية تحتية حديثة في الجمعيات الأهلية، ودراسة الغامدي وطيبة (2021) والتي أظهرت وجود بنية تحتية فعالية في وزارة البيئة والمياه بمنطقة مكة المكرمة.

3. تحليل عبارات البعد الثالث/ الموارد البشرية

جدول رقم (12): تحليل عبارات البعد الثالث الموارد البشرية

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر لدى البلدية خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي.	3.6727	73.45	.94388	5.286	.000	1
2.	يتوفر لدى البلدية خطة لتطوير الكوادر البشرية لتنفيذ التحول الرقمي.	3.4000	68.20	1.04704	2.833	.006	3
3.	تقوم البلدية بتنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لتطوير قدرات العاملين نحو التحول الرقمي.	3.3091	66.18	.99764	2.298	.025	5
4.	تدعم البلدية رغبة العاملين حول الاطلاع واكتساب المهارات اللازمة للتحول الرقمي.	3.2000	64.00	1.02560	1.446	.154	7
5.	يتقن موظفي البلدية التعامل مع مختلف البرامج والنظم المستخدمة في الأعمال الإدارية والخدماتية.	3.3818	67.64	1.00905	2.806	.007	4
6.	تعتمد البلدية استقطاب الموهوبين والتميزين لتطبيق عملية التحول الرقمي.	3.2545	65.09	1.04027	1.815	.075	6
7.	تحتاج مهام البلدية إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية لدى العاملين .	3.5455	70.91	1.01504	3.985	.000	2
	الموارد البشرية	3.394	67.895	1.011	2.924		

من خلال جدول (12) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الثالث "الموارد البشرية" (67.89%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وجود كوافر بشرية مؤهلة لديها خبرة في إجراءات وأساليب العمل والقدرة على العمل ضمن الفريق هذا يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Aro-Gordon & Mohamed Al-Raeesi (2022) والتي أظهرت أنه هناك اهتمام في ممارسات الموارد البشرية لدى الشركات العاملة في دولة عُمان.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Chen et al (2021) والتي أظهرت وجود عائق أمام التحول الرقمي وهو النقص الكبير في الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة.

جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يتوفر لدى البلدية خبراء متخصصين قادرين على إتمام عملية التحول الرقمي" في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (73.45%) ويعزو الباحثان ذلك إلى دعم البلدية لعملية التحول الرقمي بجميع متطلباتها من خلال استقطاب أصحاب الخبرة في هذا المجال وخصوصاً لظروف قطاع غزة غير المستقرة والتي بحاجة إلى الاستعداد بشكل دائم لمواجهة أي طارئ.

جاء في الترتيب الأخير العبارة "تدعم البلدية رغبة العاملين حول الاطلاع واكتساب المهارات اللازمة للتحول الرقمي" من ترتيب محاور البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (64.00%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تميز العاملين في البلدية ورغبتهم في مواكبة التطور والإبداع مما يتطلب من إدارة البلدية تقديم المزيد من الدعم لتلبية رغبات وطموح العاملين من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة في التحول الرقمي.

4. تحليل عبارات البعد الرابع/ التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (13): تحليل عبارات البعد الرابع التخطيط الاستراتيجي

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تدعم الرؤية المستقبلية للبلدية الانتقال التدريجي نحو التحول الرقمي.	3.5091	70.18	.95980	3.934	.000	2
2.	تعتبر أهداف البلدية محفزة لقدرات ومهارات العاملين نحو التحول الرقمي.	3.4909	69.82	.87924	4.141	.000	3
3.	تعتمد إدارة البلدية أهداف طويلة الأمد تساهم في تنفيذ التحول الرقمي.	3.5273	70.55	.92004	4.250	.000	1
4.	تدرك إدارة البلدية نقاط القوة وجوانب الضعف لديها.	3.2364	64.73	1.07089	1.637	.107	5
5.	البلدية في حالة تأهب مستمرة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص.	3.1455	62.91	1.12905	.955	.344	7
6.	توفر البلدية الدعم الإداري والمالي الكافي لمتابعة تنفيذ عملية التحول الرقمي.	3.1636	63.27	1.13470	1.069	.290	6
7.	يشارك العاملون في البلدية بالمشاركة في صنع القرار بشكل ملموس.	3.2909	65.82	1.10005	1.961	.055	4
	التخطيط الاستراتيجي	3.337	66.754	1.0276	2.563		

من خلال جدول (13) تبين النتائج أن الوزن النسبي للبعد الرابع " التخطيط الاستراتيجي " (66.75 %) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وجود خطط استراتيجية تهدف إلى إجراء جميع التغييرات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بشكل كامل في البلدية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شديد (2022) والتي أظهرت أهمية التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة وبوزن نسبي (69.5).

جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تعتمد إدارة البلدية أهداف طويلة الأمد تساهم في تنفيذ التحول الرقمي"، في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (70.55%) ويعزو الباحثان ذلك إلى تناسب الأهداف طويلة الأجل مع الخطة الإستراتيجية ومع رؤية البلدية بما يتماشى مع التحول الرقمي.

جاء في الترتيب الأخير العبارة "البلدية في حالة تأهب مستمرة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص" في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (62.91%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود خطة طوارئ مسبقة لدى البلدية لمواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تحدث، لتقديم الخدمات للجمهور بشكل مستمر دون انقطاع، خصوصاً في ظل الوضع السياسي والاقتصادي الصعب وغير المستقر.

ثانياً/ تحليل عبارات المتغير التابع: المحور الثاني- التميز المؤسسي:

جدول رقم (14): تحليل عبارات المحور الثاني: التميز المؤسسي

م.	البيان	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تسعى إدارة البلدية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز .	3.3455	66.91	.94708	2.818	.009	6
2.	تشجع إدارة البلدية العاملين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	3.4182	68.36	1.10035	1.526	.007	5
3.	تقدر إدارة البلدية المقترحات والأفكار التي يقدمها العاملين.	3.1818	63.64	.88382	4.401	.133	10
4.	تسعى إدارة البلدية لتحقيق رضا المواطنين من خلال التركيز على جودة الخدمة ونوعيتها.	3.5091	70.18	.85792	2.257	.000	2
5.	يتم تقييم الخدمات التي تقدمها البلدية باستمرار من أجل تطويرها.	3.2909	65.82	.95593	4.198	.028	7
6.	تعتمد البلدية العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها للمواطنين.	3.5636	71.27	.99561	3.119	.000	1
7.	تحرص إدارة البلدية على تقديم الخدمات للمواطنين في أوقاتها المحددة.	3.4182	68.42	.99426	1.000	.003	4
8.	تحرص إدارة البلدية على بناء علاقات طويلة الأمد مع المواطنين من خلال التواصل المستمر بعد تقديم الخدمة.	3.1273	62.55	.94388	3.334	.322	13
9.	يوجد لدى إدارة البلدية قاعدة بيانات تحتوي على جميع البيانات اللازمة لأداء العمل.	3.4727	69.45	1.05153	1.277	.002	3
10.	تعمل إدارة البلدية العاملين على مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	3.2000	64.12	1.16110	.489	.207	8

11.	تضع إدارة البلدية إجراءات ومؤشرات واضحة لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها.	3.0727	61.45	1.10310	1.277	.627	14
12.	توفر إدارة البلدية مقومات بيئة عمل مريحة لموظفيها لضمان رضاهم.	3.2000	64.00	1.16110	.364	.207	9
13.	تحرص إدارة البلدية على تقييم أداء الموظفين وفق منظومة تتسم بالعدالة والإنصاف.	3.0545	61.09	1.11252	1.033	.718	15
14.	يمتلك العاملون رغبة في تحقيق الأداء المتميز للبلدية.	3.1455	62.91	1.04382	1.069	.306	12
15.	يلاحظ العاملون التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.1636	63.27	1.13470	2.818	.290	11
	التميز المؤسسي	1.487	65.55	1.02978	3.277		

من خلال جدول (14) تبين النتائج أن الوزن النسبي للمحور الثاني " التميز المؤسسي " (65.55%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا البعد كانت موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة البلدية تبذل جهد من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول المهام الإدارية والخدمات المقدمة للجمهور مما يساهم في تقديم خدمات متميزة ومتكاملة تتسم بالسرعة والدقة والجودة بما يساعد للوصول إلى التميز المؤسسي وتحقيق مركز تنافسي متميز مقارنةً مع البلديات في المحافظات الأخرى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2022) والتي بينت أن مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية كان مرتفعاً. جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تعتمد البلدية العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها للمواطنين" في ترتيب محاور هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (71.27%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى توفير البلدية للعديد من الخدمات الإلكترونية المتاحة للجمهور من خلال الموقع الإلكتروني للبلدية وتطبيق (بلدية غزة) للهواتف الذكية. جاء في الترتيب الأخير العبارة " تحرص إدارة البلدية على تقييم أداء الموظفين وفق منظومة تتسم بالعدالة والإنصاف." من ترتيب محاور البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (61.09%) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وجود نظام لتقييم أداء العاملين بحيث يتمكن العاملين من الاطلاع على نتيجة التقييم والتعرف إلى نقاط القوة والضعف لديهم ويتم استخدام هذا النظام من أجل الترقيات للعاملين المتميزين ومتابعة أداء العاملين المتدني والعمل على تحسينه من خلال دورات تدريبية متخصصة.

ثالثاً/ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (15) العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي

التحول الرقمي	التميز المؤسسي	
	معامل الارتباط R	الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.647	0.001
البنية التحتية التكنولوجية	0.661	0.001
الموارد البشرية	0.753	0.001
التخطيط الاستراتيجي	0.787	0.001
التحول الرقمي	.796	0.001

جدول (15) يوضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.796) وقيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على أنه كلما زاد التوجه نحو التحول الرقمي يؤدي ذلك إلى التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالعزیز، 2022) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين متطلبات التحول الرقمي والتميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية، حيث أظهرت النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.647) وقيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام البلدية بتطوير الهيكل التنظيمي كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة البلدية على الاستجابة لمتطلبات التميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة (González-Varona et al., 2021) والتي بينت أن هناك أهمية كبيرة للعوامل التنظيمية والهيكل التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى التميز المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.661) وقيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على طبيعة العلاقة بين توفير بنية تحتية تقنية من أجهزة ومعدات اتصال حديثة كلما ساهم ذلك في التميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة (الغامدي وطيبة، 2021) والتي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من معدات وشبكات اتصال في تحقيق التميز المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.753) وقيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتلك النتيجة تدل على أهمية توفير كادر بشري متخصص ومؤهل بما يحقق التميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة (Aro-Gordon & Mohamed Al-Raeesi, 2022) والتي توصلت إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتحفيز يؤثر بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.787) وقيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد على وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي المسبق وإعداد خطط جيدة لمواجهة أي تغيرات مفاجئة في الوصول إلى التميز المؤسسي، واتفقت مع دراسة (عبدالعزیز، 2022) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين في بلدية غزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية التالية: (الفئة العمرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

جدول رقم (16) الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي والتميز

المؤسسي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	المتغير	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الفئة العمرية	التباين الأحادي F	التحول الرقمي	1.705	0.178
		التميز المؤسسي	3.021	0.038
النوع الاجتماعي	T لعينيتين مستقلتين	التحول الرقمي	0.194	0.662
		التميز المؤسسي	0.004	0.949
المؤهل العلمي	التباين الأحادي F	التحول الرقمي	1.458	0.242
		التميز المؤسسي	2.248	0.116
سنوات الخدمة	التباين الأحادي F	التحول الرقمي	0.643	0.591
		التميز المؤسسي	0.568	0.639
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي F	التحول الرقمي	1.755	0.140
		التميز المؤسسي	1.389	0.245

يشير الجدول السابق (16) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتحول الرقمي والسمات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، كما أظهرت النتائج حسب الجدول السابق (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتميز المؤسسي والفئة العمرية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، كما أظهرت النتائج حسب الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتميز المؤسسي تُعزى للسمات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

النتائج والتوصيات:

أولاً/ النتائج:

1. توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي لبلدية غزة حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.796)، وجاء ترتيب الارتباط على النحو الآتي: التخطيط الإستراتيجي، يليه الموارد البشرية، يليه البنية التحتية التكنولوجية، وأخيراً الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالتحول الرقمي أدى ذلك إلى زيادة التميز المؤسسي لدى بلدية غزة.
2. جاءت أبعاد التحول الرقمي في بلدية غزة بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (68.81%)، حيث جاء بُعد (البنية التحتية التكنولوجية) في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (71.63%)، وبُعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (68.98%)، وبُعد (الموارد البشرية) في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (67.89%) بينما جاء بُعد (التخطيط الإستراتيجي) في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.75%).
3. تبين أن نتائج محور (التميز المؤسسي) في بلدية غزة بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (65.55%).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتحول الرقمي والسمات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتميز المؤسسي والفئة العمرية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المستجيبين فيما يتعلق بالتميز المؤسسي تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ثالثاً/ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة السابقة خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات وهي على النحو الآتي:

- 1- من المفضل أن تقوم إدارة البلدية بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل أكبر والعمل على تطويره بما يتناسب مع مهام البلدية.
- 2- أهمية مراجعة أسلوب توزيع الصلاحيات بحيث أن يتم التركيز بشكل أكبر على اللامركزية وتقويض الصلاحيات بشكل أكبر مما يؤدي إلى زيادة المرونة في العمل.
- 3- العمل على تطوير البرامج الحاسوبية التي يستخدمها الموظفون بشكل أسرع لتكون قادرة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 4- العمل على زيادة تطوير طريقة تقديم الخدمات للجمهور من خلال التركيز على مميزات التحول الرقمي.
- 5- تشجيع العاملين من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة لاستفادة من تطبيقات وبرامج التحول الرقمي.
- 6- الحرص على بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور من خلال التواصل المستمر والتعرف على مدى تقبلهم للخدمات المقدمة من البلدية وذلك لزيادة مستوى التميز المؤسسي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عودة، محمود. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- آل مزروع، بدر. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الأغا، هيا. (2020). تقييم مستوى الوعي ودرجة الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص في إطار تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية (دراسة حالة : بلدية خان يونس). رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البرازي، مبارك. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت - دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية، (16)، 495-506.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2019م). الفلسطينيون في نهاية عام 2019. رام الله - فلسطين.
- الجوجو، كمال. (2019). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الخوري، علي محمد. (2020م). *الحكومة الرقمية: دائرة الاهتمام، ط2*. القاهرة: جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدسوقي، أحمد محمد. (2022م). *رصد وتحليل وتقييم برنامج الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي - دراسة حالة لجمهورية مصر العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية.
- الزهران، حسنة. (2013م). تأثير التسويق الحسي على سلوك المستهلك - دراسة حالة على شركة نانتكسيس وايف روشي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- السكرانة، بلال. (2011). *الإبداع الإداري*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السهلي، أسيل. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الشمري، ذهب نايف. (2022م). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. *المجلة التربوية*. كلية التربية، جامعة سوهاج، 95 (3)، 1666-1720.
- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان. (2007م). *سلوك المستهلك*، ط2. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نواف. (2020). التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات : من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة. العجمي، ماهر. (2000م). *سلوك المستهلك: كيف تكسب زبونك*، (د.ط). دمشق: دار الرضا للنشر.
- الغامدي، فؤاد بن أحمد، و طيبه، حسن بن عبدالقادر. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 - دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (35)، 582-618.
- القرشي، ظاهر، والكيلاني، ياسمين. (2015م). أثر شبكة التواصل الاجتماعي على عملية اتخاذ القرار الشرائي للمستهلك في مدينة عمان. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 29 (12)، 2442-2410.
- القريوتي، محمد قاسم. (2008م). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*، ط3. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- اللامي، غسان قاسم. (2013م). *إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة*، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المشد، الشيماء، الشبراوي، أميرة، العراقي، رحاب، إبراهيم، شادي والشنواني، مروة. (2017م). العلاقة بين التسويق الحسي والسلوك الشرائي للعميل بالتطبيق على عملاء مطاعم الوجبات السريعة العالمية بمحافظة الدقهلية. *رسالة دكتوراه*. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2012). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: عالم الكتب.
- المولى، مثنى. (2019). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- النسور، إياد عبدالفتاح. (2012م). *استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي*، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بركة، أحمد. (2020). معايير التميز المؤسسي للإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة عامليها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- بوعتروس، جمال. (2017م). التسويق الحسي أداة لتحديث نقاط البيع. *مجلة دراسات اقتصادية*، 1 (4).
- ثابت، هدى محمد. (2017م). التسويق الفيروسي وأثره على اتخاذ قراء الشراء لدى المستهلكين من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي لشريحة الطلبة في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة. *رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.*
- حزّه، دعاء. (2017م). تطبيق التسويق متعدد الحواس في محال العاديات والسلع السياحية في مصر. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - جامعة الفيوم*، 11 (4)، 1-36.
- حماد، محمد محمد. (2020م). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7 (2)، 427-448.
- زايد، عادل محمد. (2006). *الأداء التنظيمي المتميز. الطريق لمنظمة المستقبل*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زروقي، محمد، ومداور، يونس. (2017م). تأثير الإعلان على قرار الشراء لدى المستهلك النهائي - دراسة حالة المركز التجاري UNO عين الدفلى. *رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.*
- شبات، موسى. (2021). دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة دراسة حالة (بلدية بيت حانون). *رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة.*
- شديد، مصطفى محمد. (2021م). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 22 (4)، 194-266.
- صباح، سامي محمد. (2021م). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس. *رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.*
- عبدالرازق، يحيوي. (2019). أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. *رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.*
- عبدالعزیز، إيمان. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز الرقمي. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد التاسع (ج2).*
- عبدالواحد، يارا، وسليمان، لمياء. (2021). الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين التسويق الحسي ونية تكرار الزيارة دراسة ميدانية على المطاعم بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.*
- عزام، زكريا أحمد، وحسونة، عبدالباسط، والشيخ، مصطفى سعيد. (2009م). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عطية الله، عمر أبو الفضل. (2022م). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. *رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.*
- عياد، عادل. (2016م). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. *رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.*
- هاجر، بن زاوي. (2017م). التسويق الحسي وأثره على القرار الشرائي للمستهلك - دراسة عينة من المستهلكين بمطعم OPERA بمدينة المسيلة. *رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.*

ثانياً: قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Odeh, Mahmoud. (2018). The impact of the quality of work life on achieving institutional excellence - an applied study on civil society organizations in the Gaza Strip. A magister message that is not published. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Palestine.
- Agha, Hia. (2020). Assessment of the level of awareness and the degree of partnership between municipalities and the private sector within the framework of achieving local economic development (case study: Khan Yunis municipality). Master's Thesis, Islamic University, Gaza.
- Al Mazrou, Badr. (2010). Building a model to achieve excellence in the performance of security services. A magister message that is not published. Naif University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Barazi, Mubarak. (2015). Requirements for the application of Excellence Management at Kuwait University - an analytical study. Journal of Scientific Research in Education, (16), 495-506.
- El-Khoury, Ali Mohamed. (2020 AD). Digital Government: The Circle of Attention, 2nd Edition. Cairo: League of Arab States: Arab Administrative Development Organization.
- El-Desouky, Ahmed Mohamed. (2022 AD). Monitoring, analyzing and evaluating the e-government and digital transformation program - a case study for the Arab Republic of Egypt. Unpublished Master's Thesis, Institute of National Planning, Arab Republic of Egypt.
- Sakarna, Bilal. (2011). administration creativity. i 1. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Sahli, Aseel. (2017). The role of the learning organization in achieving institutional excellence at the educational supervision offices in the city of Riyadh (a proposed strategy). A magister message that is not published. College of Education, King Saud University.
- Al-Shammari, Nayef Gold. (2022). Requirements to achieve digital transformation in Saudi universities: University of Hail, a case study. Educational magazine. Faculty of Education, Sohag University, 95 (3), 1666-1720.
- Al-Otaibi, Nawaf. (2020). Digital transformation and its impact on reducing the cost of services: from the point of view of the public prosecution employees in the Makkah region. Master's Thesis - Naif Arab University for Security Sciences - College of Administrative Sciences, Department of Public Administration, majoring in public administration.
- Al-Ghamdi, Fouad bin Ahmed, and Taiba, Hassan bin Abdel-Qader. (2021). The impact of electronic management on achieving institutional excellence in the management of agriculture according to the vision of the Kingdom 2030 - a field study on the employees of the Department of Agriculture at the branch of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in the Makkah region of Karma. The Arab Journal for Scientific Publishing, (35), 582-618.
- El-Meligy, Reda Ibrahim. (2012). Management of institutional excellence between theory and practice. Cairo: The world of books.
- Mawla, Muthanna. (2019). The impact of orientation on total quality management and organizational excellence on sustainable competitive advantage in private colleges. A magister message that is not published. Sudan University of Science and Technology.
- Baraka, Ahmed. (2020). Standards of institutional excellence for public administrations in the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates of Palestine and their relationship to job performance from the point of view of their employees. Master's Thesis, Islamic University, Gaza.
- Hammad, Mohamed Mohamed. (2020 AD). The role of digital transformation in developing the performance of employees, a field study on the Egyptian Company for Pharmaceutical Trade. The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, 7 (2), 427-448.

- Zayed, Adel Mohamed. (2006). Outstanding organizational performance. The way to the future organization. Egypt: Arab Administrative Development Organization.
- Shabat, Mosa. (2021). The role of municipalities in achieving sustainable development in the Gaza Strip, a case study (Beit Hanoun municipality). Master's thesis at the Islamic University of Gaza.
- Shedid, Mustafa Mohamed. (202). The impact of digital transformation on the level of service performance provided by the application on the employees of the General Traffic Department in Cairo Governorate. Journal of the Faculty of Economics and Political Science, 22 (4), 194-266.
- Sabah, Sami Muhammad. (2021). The reality of digital transformation and its reflection on the level of institutional efficiency in Khan Yunis Municipality. A magister message that is not published. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza.
- Abdel Aziz, Iman Mahmoud. (2022). The requirements of digital transformation as a mechanism to achieve institutional excellence in NGOs. Journal of the Future of Social Sciences, 9, (2), 99-140.
- Abdel Razek, Yahyaoui. (2019). Methods of managing organizational excellence and its relationship to the performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila. Master's thesis, University of Mohamed Boudiaf, M'sila, Algeria.
- Attia Allah, Omar Abu Al-Fadl. (2022). Requirements for applying e-governance to achieve institutional excellence in NGOs. A magister message that is not published. Faculty of Social Work, Assiut University.
- Ayyad, Adel. (2016). The impact of the application of total quality management practices in promoting administrative innovation in higher education institutions according to the Baldrige Model of Institutional Excellence. A magister message that is not published. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Islamic University, Gaza.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abolhassan, F. (2017). The Drivers of Digital Transformation Why There's No Way Around the Cloud. In *Media*. Springer International Publishing. <http://www.springer.com/series/10101%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-319-31824-0>
- Aghababaeidehaghani, Z., & Pourtaher, M. (2014). *A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model (case study : Medical Science University of Yasuj)*. 30, 141–146.
- Aro-Gordon, S., & Mohamed Al-Raesi, F. Y. (2022). Sustainable HRM Practice and Organisational Excellence: An Empirical Analysis. *SDMIMD Journal of Management*, 13, 125. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29573>
- Bonanomi, M. M. (2019). *Digital Transformation of Multidisciplinary Design Firms A Systematic Analysis-Based Methodology for Organizational Change Management*. Springer Nature Switzerland. <http://www.polimi.it>
- Chandok, P., Chheda, H., & Edlich, A. (2016). How shared-services organizations can prepare for a digital future. *McKinsey & Company*, Feb, 1–6.
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. *Digital McKinsey*, 1–7.
- Daniotti, B., Della Torre, S., & Gianinetto, M. (2020). Digital Transformation of the Design,

- Processes of the Built Management Construction and Environment. In *Research for Development*. Springer Nature Switzerland.
- Downes, L., & Nune, P. F. (2013). Big- Bang Disruption. *Harvard Business Review*, March, 44–56.
- Faraz Mubarak, M., Zulfiqar Ali Bhutto, S., Ali Shaikh, F., Mubarik, M., Ahmed Samo, K., & Mastoi, S. (2019). The Impact of Digital Transformation on Business Performance A Study of Pakistani SMEs. In *Technology & Applied Science Research* (Vol. 9, Issue 6). www.etasr.com
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Islam, N., Buxmann, P., & Eling, N. (2017). Why should Incumbent Firms jump on the Start-up Bandwagon in the Digital Era?- A Qualitative Study. *Proceedings Der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*, 1378–1392. <https://aisel.aisnet.org/wi2017/track14/paper/6/>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Maor, D., Reich, A., & Yocarini, L. (2017). The people power of transformations. *McKinsey Quarterly*, 11.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Nissen, V. (2008). Einige Grundlagen zum Management von IT-Agilität Arbeitsbericht. *Lmenauer Beiträge Zur Wirtschaftsinformatik Nr. 2008-03, Technische Universität Ilmenau, Oktober 2008*.
- Nissen, V. (2018). *Digital Transformation of the Consulting Industry- Extending the Traditional Delivery Model*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_1
- Nissen, V., & Rennenkampff, A. Von. (2017). Measuring the Agility of the IT Application Systems Landscape Related Work – Literature Review. *International Conference on Wirtschaftsinformatik, February 12-15, 2017, St. Gallen, Switzerland, February*, 425–438.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer* (Vol. 3). Campus, Frankfurt am Main.
- Sunder M, V., & Antony, J. (2018). A conceptual Lean Six Sigma framework for quality excellence in higher education institutions. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(4), 857–874. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0002>