



كلية إدارة الأعمال

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحول الرقمي
في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان
2040

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

هاشم بن حمد بن خلفان الشياحي

إشراف الدكتور

عبدالله بن راشد المعولي

2025م - 1447هـ



كلية إدارة الاعمال

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحول الرقمي

في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان

2040

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

هاشم بن حمد بن خلفان الشياحي

إشراف الدكتور

عبدالله بن راشد المعولي

2025م - 1447هـ

الإجازة

"أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحول الرقمي في وزارة الداخلية

بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2040"

إعداد الطالب/ هاشم بن حمد بن خلفان الشيادي

نُوقِشَت هذه الرسالة بتاريخ (2 / 7 / 2025م) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ عبد الله بن راشد المعولي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1 د. عبدالله بن راشد المعولي (مشرفاً)
.....	2 د. رمزي سلام (مُحَكِّمًا)
.....	3 د. محمد العزاوي (مناقش داخلي)
.....	4 د. خلف بن مرهون العبري (مناقش خارجي)

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث / هاشم بن حمد بن خلفان الشياحي

التوقيع/

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية، أهدى هذا العمل المتواضع تعبيراً عن امتناني العميق لكل دعم وتشجيع تلقيته خلال رحلتي الأكاديمية.

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت لي السند الحقيقي، فبفضل دعمها المستمر وتقانيها، استطعت أن أمضي قدماً وأحقق هذا الإنجاز.

إلى أبنائي الأعزاء (عبدالله ومحمد وجود)، الذين منحوني القوة والإلهام لمواصلة السعي والاجتهاد، فأنتم النور الذي يضيء أيامي.

إلى والدي الغالي ووالدتي الحبيبة، اللذين زرعوا في نفسي حب العلم منذ الصغر، وكانوا لي مصدر التحفيز والدعم في كل خطوة، فلهما مني كل الشكر والامتنان.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دائماً بجانبني، فوجودكم في حياتي يجعل كل إنجاز أثر قيمة ومعنى.

إلى زملائي في الجامعة والعمل، الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية، وكانوا لي خير رفاق في طلب العلم والتطوير.

إلى كل من كان له أثر في دعمي ومساندتي، أهدىكم هذا العمل بكل فخر وامتنان، فهو ثمرة جهودكم وتضحياتكم التي لا تُقدر بثمن.

الباحث / هاشم بن حمد الشيايدي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي، والذي كان ثمرة جهد وتعاون العديد من الأشخاص الذين كان لهم الدور الكبير في دعمي خلال هذه الرحلة الأكاديمية.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الدكتور عبد الله بن راشد المعولي، الذي كان لي خير مرشد وموجه، حيث لم يبخل عليّ بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة التي أسهمت في تطوير هذه الدراسة والوصول بها إلى المستوى المطلوب.

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أثروا معرفتي العلمية بفضل خبراتهم الواسعة ودروسهم الغنية، فكان لهم الفضل بعد الله في تنمية مهاراتي البحثية وصقل فكري الأكاديمي.

وإلى السادة المحكمين الأفاضل، الذين منحوني من وقتهم وجهدهم لتقييم هذا البحث بدقة وموضوعية، وأسهموا بملاحظاتهم القيمة في تحسينه وتطويره، فلکم مني خالص الامتنان والتقدير.

هذا الإنجاز هو ثمرة جهود الجميع، وأسأل الله أن يكون هذا البحث مساهمة علمية مفيدة تضيف إلى المعرفة في مجالي.

الباحث / هاشم بن حمد الشيادي

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير) على فاعلية التحول الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2040". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والتي تم تطويرها بالاعتماد على عدة دراسات سابقة، واشتملت على قسمين: القسم الأول استبانة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، والقسم الثاني استبانة فاعلية التحول الرقمي، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية مكوّنة من (158) موظفًا من موظفي وزارة الداخلية. وبعد استكمال جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة 0.05 لتطبيق معايير الجودة الشاملة (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير) على التحول الرقمي. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة بوصفها مدخلًا رئيسيًا لدعم التحول الرقمي والعمل على ترسيخها كثقافة عمل مؤسسي، بالإضافة إلى معالجة تحديات فاعلية التحول الرقمي وذلك في إطار البرامج الوطنية التي تطرحها رؤية 2040 بغرض إكمال التحول الرقمي، علاوة على التركيز على تدريب الكوادر العاملة في مجال الجودة على كيفية توظيف التحول الرقمي في دعم أنشطة الجودة. وأيضًا في ضوء النتائج؛ أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر عوامل تنظيمية أخرى على فاعلية التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: معايير الجودة الشاملة، التحول الرقمي، رؤية عُمان 2040

Abstract

This study aimed to reveal the impact of employing comprehensive quality standards (teamwork, beneficiary satisfaction, institutional support from senior management, continuous evaluation, improvement and development) on the effectiveness of digital transformation in the Ministry of Interior in the Sultanate of Oman in light of Oman Vision 2040. The study relied on the descriptive analytical approach, where the questionnaire tool was used to collect data, which was developed based on several previous studies, and included two sections: the first section is a questionnaire for applying comprehensive quality standards, and the second section is a questionnaire on the effectiveness of digital transformation, and it was applied to a random sample of (158) employees from the Ministry of Interior. After completing the data collection process, the data were analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed a statistically significant effect at the 0.05 level of significance for the application of TQM standards (teamwork, beneficiary satisfaction, institutional support from top management, continuous evaluation, improvement and development) on digital transformation. Based on the results, the study presented several recommendations, most notably: enhancing the application of comprehensive quality standards as a key approach to supporting digital transformation and working to establish them as an institutional work culture. ; In addition to addressing the challenges of effective digital transformation within the framework of the national programs proposed by Vision 2040 to complete the digital transformation, the focus is also on training quality personnel on how to leverage digital transformation to support quality activities. In light of the findings, the study also recommended conducting future research to measure the impact of other organizational factors on the success of digital transformation.

Keywords: Total Quality Management Standards, Digital Transformation, Oman Vision 2040

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة
د	Abstract
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-14)

2	المقدمة	1-1
4	مشكلة الدراسة	1-2
7	أسئلة الدراسة	1-3
8	أهداف الدراسة	1-4
9	أهمية الدراسة	1-4
11	فرضيات الدراسة	1-5
12	أنموذج الدراسة	1-6
13	مصطلحات الدراسة	1-7
14	حدود الدراسة	1-8

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة (15-55)

16	مقدمة	2
17	المبحث الأول: الجودة الشاملة	2-1
17	مفهوم الجودة الشاملة	2-1-1
20	ملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة	2-1-2
21	أهم مبادئ الجودة الشاملة	2-1-3
23	أهمية وأهداف تطبيق الجودة الشاملة	2-1-4
25	معايير الجودة الشاملة	3-1-5
27	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-1-6
28	معوقات إدارة الجودة الشاملة	5-1-7
30	المبحث الثاني: التحول الرقمي	2-2
30	مفهوم التحول الرقمي	2-2-1
33	مكونات التحول الرقمي	2-2-2
34	أهمية التحول الرقمي	2-2-3
35	متطلبات فاعلية تطبيق التحول الرقمي	2-2-4
37	أبعاد التحول الرقمي	2-2-5
38	التحول الرقمي الحكومي في سلطنة عُمان وفق رؤية عُمان 2040	2-2-6
39	مركزات برنامج التحول الرقمي بسلطنة عمان	2-2-7
41	تحديات التحول الرقمي في سلطنة عُمان ورؤية 2040	2-2-8
43	أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحول الرقمي	2-2-9

45	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها	3-2
46	دراسات باللغة العربية	1-3-2
49	دراسات باللغة الانجليزية	2-3-2
52	التعليق على الدراسات السابقة	2-3-3

الفصل الثالث إجراءات الدراسة (55 - 70)

56	مقدمة	3
56	منهج الدراسة	3-1
57	مجتمع وعينة الدراسة	3-2
58	أدوات الدراسة	3-3
68	المعالجات الإحصائية	3-4
69	إجراءات الدراسة الميدانية	3-5

الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها (70-86)

71	عرض نتيجة الفرض الأول	4-1
74	عرض نتيجة الفرض الثاني	4-2
77	عرض نتيجة الفرض الثالث	4-3
80	عرض نتيجة الفرض الرابع	4-4
83	عرض نتيجة الفرض الخامس	4-5

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات (87-99)

88	مناقشة النتائج	5-1
----	----------------	-----

96	التوصيات	5-2
97	مقترحات بدراسات مستقبلية	5-3
98	الخاتمة	5-4

المراجع (100 - 110)

الملاحق (أ-ر)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
58	جدول رقم (3-1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
59	تابع جدول رقم (3-1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
60	جدول (3-2) تعديلات المحكمين على قسمي الاستبانة
61	جدول رقم (3-3) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة الجودة الشاملة ككل
62	جدول (3-4) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الجودة الخمسة
62	جدول (3-5) يوضح الصدق والثبات بأنواعها المختلفة لاستبانة الجودة
63	جدول (3-6) يوضح الصدق التكويني للجودة وابعادها الخمسة
65	جدول (3-7) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة التحول الرقمي ككل
65	جدول (3-8) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي الثلاثة
65	جدول (3-9) يوضح الصدق والثبات بأنواعها المختلفة لاستبانة التحول الرقمي
66	جدول (3-10) يوضح الصدق التكويني للتحول الرقمي
71	جدول (4-1) الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الجماعي في التحول الرقمي
74	جدول (4-2) الانحدار لأثر تطبيق معيار رضا المستفيدين في التحول الرقمي
77	جدول (4-3) الانحدار لأثر تطبيق معيار الدعم المؤسسي في التحول الرقمي
80	جدول (4-4) الانحدار لأثر تطبيق معيار التقييم المستمر في التحول الرقمي
83	جدول (4-5) الانحدار لأثر تطبيق معيار التحسين والتطوير في التحول الرقمي

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
12	شكل (1-1) جدول العلاقة بين متغيرات الدراسة
18	شكل (2-1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة
22	شكل (2-2) يوضح مبادئ الجودة الثمانية
24	شكل (2-3) يوضح الجوانب التي تتأثر إيجاباً بالجودة
72	شكل (4-1) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (العمل الجماعي)
73	رسم بياني (4-2) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (العمل الجماعي)
73	رسم بياني (4-3) يوضح انتشار البواقي للنموذج (العمل الجماعي)
75	شكل (4-4) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (رضا المستفيد)
76	رسم بياني (4-5) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (رضا المستفيد)
76	رسم بياني (4-6) يوضح انتشار البواقي للنموذج (رضا المستفيد)
78	شكل (4-7) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (الدعم المؤسسي)
79	رسم بياني (4-8) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (الدعم المؤسسي)
79	رسم بياني (4-9) يوضح انتشار البواقي للنموذج (الدعم المؤسسي)
81	شكل (4-10) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (التقييم المستمر)
82	رسم بياني (4-11) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية (التقييم المستمر)

- 82 رسم بياني (4-12) يوضح انتشار البواقي للنموذج (التقييم المستمر)
- 84 شكل (4-13) مدرج التوزيع التكراري للبواقي للانحدار (التحسين والتطوير)
- 85 رسم بياني (4-14) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي (التحسين والتطوير)
- 85 رسم بياني (4-15) يوضح انتشار البواقي للنموذج (التحسين والتطوير)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 1-2 مشكلة الدراسة
- 1-3 أسئلة الدراسة
- 1-4 أهداف الدراسة
- 1-4 أهمية الدراسة
- 1-5 فرضيات الدراسة
- 1-6 نموذج الدراسة
- 1-7 مصطلحات الدراسة
- 1-8 حدود الدراسة

1-1 مقدمة:

تمثل الجودة الشاملة وتطبيق معاييرها من اهم المفاهيم العصرية التي أصبحت المدخل الأساسي لتجويد العمل وضمان جودة الإنتاجية، فقد اتجهت معظم المؤسسات العامة والخاصة إلى أفراد إدارة منفصلة تعنى بعمليات تطبيق معايير الجودة لديها، مما يؤكد على أهميتها ودورها في التحسين المستمر للعمل.

إن للجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الميزات التنافسية للشركات والمؤسسات، وهي الآلية الإدارية الفعالة التي يظهر أثرها بصورة جلية على ضمان تحسين المستمر للعمليات الإدارية، وعلى حيوية المؤسسة من خلال التدريب والتعليم والتحسين المستمر المتجدد، كما أنها تزيد من توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا بدعمها للتخطيط الاستراتيجي (شريفى، 2020) حيث تشمل معاييرها عدة عناصر أساسية مثل العمل الجماعي، ورضا المستفيدين، والدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، والتحسين والتطوير (العتيبي، 2020)، ومن المؤكد ان لكل هذه المعايير ولغيرها من معايير الجودة الشاملة انعكاس إيجابي على العمل وتنظيمه وجودة انتاجيته. فهي تتضمن الدعم المؤسسي من الإدارة العليا (عوض، 2020) وتسهّل عملية التقييم المستمر للعمليات والأداء، حيث تقوم على قياس ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري (Smith، 2017) وتضمن التحسين والتطوير المستمر للعمليات والخدمات، وذلك من خلال دورات التحسين المستمر (الألفي، 2018).

إن العالم قد شهد في الفترة الأخيرة من تاريخه تطورات تكنولوجية هائلة أحدثت استخداماتها ومظاهرها المختلفة أثراً كبيراً وعميقاً في شتى المناحي الحياتية والمهنية، وكان لها بالغ الفائدة في تسهيل الحياة العادية او العملية سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة (حشكي، 2023). وقد صاحب ذلك تحولات جوهرية عرفت برقمنة الحياة، أو التحوّل الرقمي وهو من سمات هذا العصر

وصفاته ويُشير التحوّل الرقمي إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال وتحسين الأداء وإيجاد قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات (Parviainen et al., 2017)، ومن المتوقع أن تتم أتمتة ما يصل إلى 50% من عمليات العمل في العالم بالكامل خلال العشرين عامًا القادمة، وستكون هذه العملية مماثلة للثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر من حيث الحجم (Akhmatova. et al, 2022).

إن التحوّل الرقمي أصبح ضرورة من ضرورات العصر، وأصبح هدفًا ينشده الأفراد والمؤسسات، ويسعون إليه من خلال توفير كافة المطلوبات، لان انجاز عمليات التحوّل الرقمي للمؤسسات له متطلبات وأسس وقواعد وهو نتائج عمل مخطط يقوم على مواكبة وتغيير الأنظمة والعمليات والهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية. بالإضافة للمتطلبات المادية المتمثلة على سبيل المثال في الانترنت وتقنياته وتوظيف الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وغيرها، وتوفير جودة وفاعلية استخدام هذه التقنيات هو الأساس في جودة وكفاءة النتائج المترتبة على استخدامها (Vial, 2019).

لقد حاز التحوّل الرقمي على الاهتمام المتزايد لدى سلطنة عمان، حيث اعتبرته أحد أهم المحاور الرئيسية في رؤية عُمان 2040، فهو من الركائز الأساسية التي تعزز الاقتصاد الرقمي وتتحقق من خلالها التنمية المستدامة بحلول عام 2040 (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2020). وتُولي الرؤية أهمية كبيرة لتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات الحكومية والخاصة (البوسعيدي، 2021).

ومن ناحية أخرى، ونظرًا لأهمية ودور الجودة الشاملة وكذلك التحوّل الرقمي باعتبارهما من الممارسات التي بات هناك اتفاق عام على دورهما في تحسين الأداء المؤسسي وتجويده، تبرز احتمالية وجود علاقة تربط بينهما، حيث هدف الجودة الجوهري هو التحسين الشامل المستمر، ومن

ناحية أخرى يمثل التحوّل الرقمي نوعاً من التغيير العصري وضرب من التحديث الذي اقتضته ضرورات التطور العالمي في مجال التكنولوجيا، لذلك يرى الزعبي (2020) وسنجا (Singh, 2019) أن معايير الجودة الشاملة تعد أحد المداخل المهمة لتحقيق التحوّل الرقمي الناجح في المؤسسات وتساعد المؤسسات على تحقيق نتائج أفضل في مشاريع التحوّل الرقمي .

1-2 مشكلة الدراسة:

في السياق العالمي الحديث لاتجاهات الإدارة الحكومية، أصبحت مفاهيم الجودة والتميز من الجوانب الحيوية التي لا يمكن التغاضي عنها، ومن خلالها تسعى الحكومات باستمرار لتحقيق التميّز في تقديم الخدمات وتلبية توقعات المستفيدين، كما تعتبر الجودة العنصر المحوري الذي يقيس مدى نجاح الحكومات في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2024). كما انها وعلى مستوى المؤسسات ومن خلال معاييرها: العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير؛ تمثل الضامن لجودة الإنتاج والخدمات وتعتبرها نظم الإدارة الحديثة الركيزة التي تقوم عليها جودة الأداء واستدامة التطور. كما أدركت الحكومات أيضاً أهمية التقنيات الرقمية ودورها في دعم تحقيق الرؤية والاستراتيجيات الوطنية من خلال تبني نهج المجتمع الرقمي وتطبيقه (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 2021).

لذلك فإن مفهوم الجودة يشكل جوهر رؤية عمان ٢٠٤٠، وهو محور مركزي في العديد من منطلقاتها وتوجهاتها الإستراتيجية وأهدافها (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2024). كما مثّل أيضاً التحوّل الرقمي لسلطنة عُمان أهمية كبرى ومشروعاً وطنياً تسعى لإكماله وتوليه الاهتمام الكبير من لدن جلالته السلطان المعظم الذي وجهه بتسريع تحقيق متطلبات الحكومة

الإلكترونية من خلال تطوير خطة تنفيذية للتحوّل الرقمي (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات - سلطنة عُمان، 2021)، واستجابة لهذا التوجّه فقد مثّل التحوّل الرقمي ركيزة أساسية من الركائز التي تقوم عليها رؤية عُمان 2040، حيث يُعد بحسب وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040، 2024 ممكناً رئيسياً لتحقيق رؤية عُمان 2040.

والمنتبع لمسيرة التحوّل الرقمي في سلطنة عمان يلاحظ هذا الاهتمام ويلمس الإنجازات التي تمت في هذا الصدد وانعكست تلقائياً على المواطن وعلى كفاءة عمل المؤسسات الحكومية، فمثلاً تشير الإحصائيات إلى أن الأداء العام لبرنامج التحوّل الرقمي الحكومي حقق نسبة 53% بنهاية عام 2023، وبلغ متوسط أداء المؤسسات الحكومية في تحقيق متطلبات التحوّل الرقمي الحكومي 72% مقارنة بـ 65% في نهاية ديسمبر 2022، وارتفع منظور نضج الخدمات الرقمية إلى 69% مقارنة بـ 63% في نهاية عام 2022، كما تطور منظور الجاهزية للتحوّل الرقمي من 66% في نهاية عام 2022 إلى 74% في نهاية عام 2023. وبلغ عدد الخدمات التي تم تبسيط إجراءاتها في عام 2023 (578) خدمة مشكلة ما نسبته 75% من إجمالي المستهدف، كما تم رفع نسبة الخدمات الحكومية الأساسية المؤتمتة ذات الأولوية إلى 73% خلال عام 2024، ورفع نسبة الإجراءات الحكومية المبسطة للخدمات الأساسية ذات الأولوية إلى 88% (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040، 2024). كما توجت وزارة الداخلية بجائزة أفضل خدمة حكومية رقمية مقدمة للمستخدمين، وذلك عن تطبيق (أنتخب) ضمن منافسات جائزة الإجابة الرقمية في القطاع الحكومي لعام 2024م (وكالة الأنباء العمانية، 2024).

وبناءً على ما تقدّم فإن وزارة الداخلية تحظى بأهمية كبرى في برنامج التحوّل الرقمي الحكومي فقد تم تصنيفها في المرتبة الثانية من بين المؤسسات المستهدفة وهي المؤسسات ذات الخدمات عالية

الأهمية ولها أثر كبير على الاستثمار والخدمات الأساسية للمواطنين (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات- سلطنة عُمان، 2025). وقد سعت إلى النجاح في عملية التحول الرقمي، وأحرزت في هذا المضمار إنجازات كبيرة، فمثلا في العام 2023 أفاد المركز التنفيذي لمؤشرات وزارة الداخلية في تنفيذ رؤية عمان 2040 (وزارة الداخلية- سلطنة عُمان، 2023) أن نسبة الخدمات الرقمية التي تقدمها الوزارة من إجمالي الخدمات المقدمة للمستخدمين قد ازدادت حيث تم تنفيذ عدد سبع (7) مشاريع، وتراوحت نسبة إنجاز تلك المشاريع بين 30-100%، وبلغت نسبة مؤشر التحقق حوالي 74%.

والمعروف أن متغيري تطبيق معايير الجودة الشاملة والتحول الرقمي يتفقان في جوهرهما حيث أن كليهما يعتمد إلى تحقيق التقويم التحسين المستمر والشفافية ورضا المستخدمين، والتحول الرقمي يمكن أن يكون آلية ناجعة من آليات الجودة الشاملة لتحقيق ذلك، وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات منها دراسة بسر وآخرون (2024) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أثر قوي على جودة المنتجات والخدمات الرقمية، ودراسة (الشربتلي، 2025) التي تؤكد أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة ويضمن استدامتها على المدى الطويل، ودراسة حشكي (2023) التي أكدت ان متطلبات التحول الرقمي بأبعادها لها أثر في إدارة الجودة الشاملة ودراسة الشريفي (Al-Sharifi, 2023) التي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية ساعدت على بدء طريق التحول الرقمي، وهي أحد العناصر الأساسية التي تستخدمها الشركات لتطوير قدراتها الرقمية، ودراسة روبرتسون ولابينا (Robertson & Lapina, 2022) التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالقيادة والثقافة، والاستراتيجية، والتركيز على العملاء، والتحسين، وإدارة العلاقات، والمنظمة والأفراد، وصنع القرار والعمليات تتأثر

بالتحول الرقمي. ودراسة سكيافوني (Schiavone, et al 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتطبيق الخدمات الرقمية.

على الرغم من إجراء دراسات واسعة النطاق في مجال تحديد التأثير المتبادل بين إدارة الجودة الشاملة والتطبيقات الرقمية، بالإضافة إلى الفوائد المحتملة لهذا التنسيق، إلا أنه لم يُولَ اهتمام يُذكر ولم تُدرس بشكلٍ كافٍ في الأدبيات الحالية (Akhmatova. et al, 2022)؛ Robertstone & Lapina, (2022).

وعلى الرغم من أهمية برنامج التحول الرقمي لوزارة الداخلية في سلطنة عُمان وعلى الرغم مما حققته في هذا الصدد من إنجازات في تطبيق معايير الجودة الشاملة إضافة إلى العلاقة الظاهرية بين هذين المتغيرين إلا أن هذا الموضوع لم يحظ بالدراسة التي تستوفيه حقه بما يدعم هذه الجهود لذلك وهو ما جعل الباحث يهتم بهذه الإشكالية البحثية، لذلك سعى من خلال هذه الدراسة الحالية إلى دراسة هذه العلاقة في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في إطار رؤية سلطنة عمان 2040م.

3-1 أسئلة الدراسة:

تتمحور أسئلة الدراسة في الآتي:

السؤال الرئيسي: هل هناك أثر لتطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحول الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2040؟

ومنه تتفرع عدة الاسئلة الفرعية الآتية:

• هل هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق معايير الجودة

الشاملة في معيار (العمل الجماعي) على فاعلية التحول الرقمي؟

- هل هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (رضا المستفيدين) على فاعلية التحوّل الرقمي؟.
- هل هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (الدعم المؤسسي من الإدارة العليا) على فاعلية التحوّل الرقمي؟.
- هل هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (التقييم المستمر) على فاعلية التحوّل الرقمي؟.
- هل هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (التحسين والتطوير) على فاعلية التحوّل الرقمي؟.

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال منهجها المتبع وباستخدام ادواتها البحثية إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في التعرف على أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحوّل الرقمي، وتتفرع إلى الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على أثر تطبيق معيار العمل الجماعي على فاعلية التحوّل الرقمي.
- 2- التعرف على أثر تطبيق معيار رضا المستفيدين على فاعلية التحوّل الرقمي.
- 3- التعرف على أثر تطبيق معيار الدعم المؤسسي من الإدارة العليا على فاعلية التحوّل الرقمي.
- 4- التعرف على أثر تطبيق معيار التقييم المستمر على فاعلية التحوّل الرقمي.
- 5- التعرف على أثر تطبيق معيار التحسين والتطوير على فاعلية التحوّل الرقمي.

1-5 أهمية الدراسة:

تمثل دراسة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحوّل الرقمي وفق رؤية عمان 2040، في نظر الباحث موضوعاً من الأهمية بمكان، ويعود ذلك إلى جوانب نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل في الآتي:

– الأهمية النظرية:

- ترجع الأهمية النظرية لهذه الدراسة إلى أهمية دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة في فاعلية التحوّل الرقمي للوزارات والمؤسسات والشركات، فقد بات في حكم المؤكد أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في مختلف جوانبه. فهي كما يرى ماهوني (2021) منهج شامل واسلوب عمل يحقق الوظائف المطلوبة لنجاح المنظمة. وهي كما يرى العتيبي (2021) تعزّز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام والموظفين، من خلال تطبيق مبادئها كالتركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة الموظفين. ولكن في ضوء التطورات التكنولوجية المعاصرة والتي أفرزت توجهات رقمنة أنشطة الحياة المختلفة بما فيها الخدمات العامة من خلال إجراءات التحوّل الرقمي في المؤسسات، بوصفه هدفاً عصرياً يتضمن المواكبة للتغيرات التكنولوجية ولقيمتها الكبرى في تسهيل العمليات الإدارية وتحسين تقديم الخدمات بكفاءة تخلو من الأخطاء الناتجة من الضعف البشري. أصبح من المهم النظر إلى أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في فاعلية هذا التحوّل، وذلك بالنظر إليه كأحد مستهدفات التطوير المؤسسي الذي باتت تنشده المؤسسات. فمعرفة هذه العلاقة يقدم تصوراً نظرياً للمتغيرات التي تسهم في فهم فاعلية التحوّل الرقمي وتسلط الضوء على ضرورة البحث في تلك المتغيرات، فالفهم القائم على أدلة علمية يسهل إدارة عمليات التحوّل الرقمي.

- كما ترتبط أهمية هذه الدراسة بأهمية التحول الرقمي في وزارة الداخلية في سلطنة عُمان، باعتبارها من المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات عديدة لقطاع واسع من الجمهور، بل يكاد يكون معظم مواطني السلطنة من مستفيدي هذه الخدمات بمختلف أنواعها، لذا فإن التحول الرقمي ستعكس على رضاهم ويضمن تقديم خدمات سهلة وميسرة وسريعة وخالية من الأخطاء والقصور.
- الندرة النسبية - في نظر الباحث - للدراسات في هذا المجال خصوصا في البيئة العُمانية رغم اهتمام السلطنة بالتحول الرقمي واعتماده هذا استراتيجي مضمن في رؤيتها 2040، لذا فإن هذه الدراسة في نظر الباحث ستسد فجوة معرفية مهمة وتثري الأدبيات بتوفير اطر نظرية وبيانات ميدانية.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تسلط الدراسة الضوء على أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحول الرقمي في وزارة الداخلية العُمانية، موضوع قابل للتعميم لذا فإنه يشجع باحثين آخرين لإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع في مؤسسات حكومية مختلفة.

- الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة من خلال أدبياتها والنتائج التي ستتوصل إليها بيانات علمية ذات موثوقية حول أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة بفاعلية التحول الرقمي، يمكن على أساسها سيتمكن القائمون على أمر التحول الرقمي في وزارة الداخلية العُمانية وفي غيرها من المؤسسات من دعم مجهوداتهم الرامية لتحقيق هذه الغاية على أسس علمية تضمن نجاح تلك الجهود وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة فيه.

- بناءً على نتائج هذه الدراسة وأطرها المختلفة سيقوم الباحث بتقديم حزمة من التوصيات العملية والمقترحات التطويرية التي تتضمن أنشطة وبرامج تطبيقية من شأنها ان تدفع جهود التحول الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عمان.

6-1 فرضيات الدراسة:

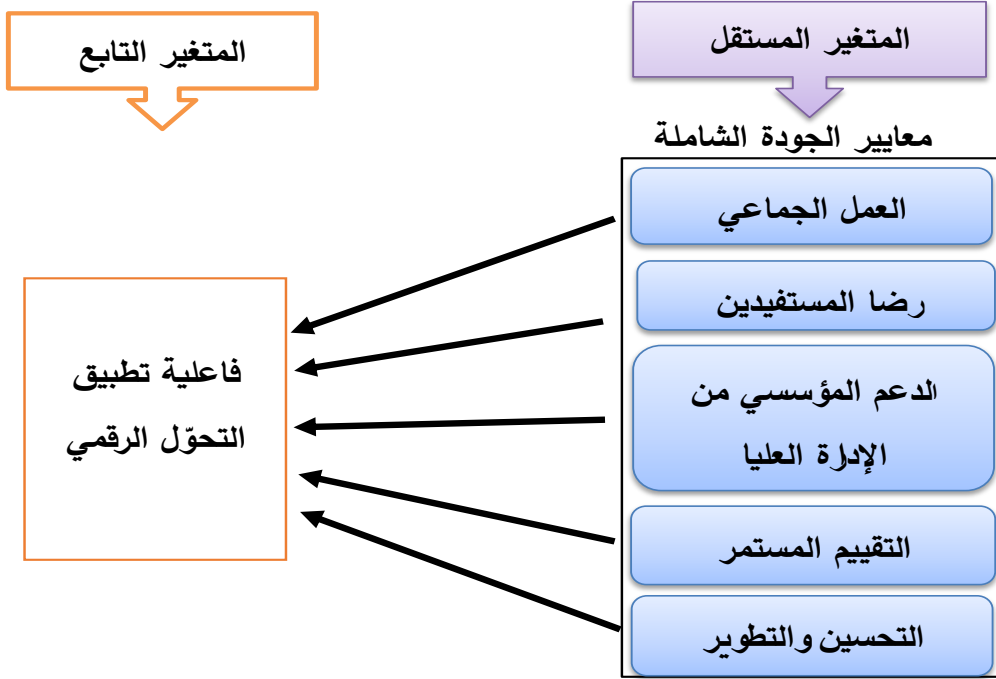
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار العمل الجماعي على فاعلية التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار رضا المستفيدين على فاعلية التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الدعم المؤسسي من الإدارة العليا على فاعلية التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التقييم المستمر على فاعلية التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التحسين والتطوير على فاعلية التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان.

7-1 أنموذج الدراسة:

بما ان هذه الدراسة تنحصر في دراسة (أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحول الرقمي وفق رؤية عُمان 2040)، لذا فهي تأخذ تطبيق معايير الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستقل وتشمل: العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، والتحسين والتطوير .

بينما يمثل التحوّل الرقمي المتغير التابع وهو الذي يتم قياس الأثير. ولتوضيح العلاقات بين هذه

المتغيرات:



شكل (1-1) جدول العلاقة بين متغيرات الدراسة المصدر: الباحث نفسه

8-1 مصطلحات الدراسة:

(1) الجودة الشاملة: (Total Quality)

أ) **التعريف الاصطلاحي:** يتبنى الباحث في تعريفه للجودة الشاملة اصطلاحيا تعريف الزعبي (2020: 87) والذي يتضمن "هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة وتركيزهم على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم" وتتضمن عدة معايير: (العمل الجماعي، رضا المستفيد، الدعم المؤسسي، التقييم المستمر، التحسين والتطوير).

ب) **التعريف الاجرائي:** ويعرفها الباحث إجرائيا بانها: جملة الممارسات الإدارية التي تتمثل في تطبيق معايير الجودة الشاملة (العمل الجماعي، رضا المستفيد، الدعم المؤسسي، التقييم المستمر، التحسين والتطوير).

(2) التحول الرقمي (Digital Transformation) :

أ) **التعريف الاصطلاحي:** يتبنى الباحث تعريف انطونيو (2020: 11) الذي يتضمن: "هو عملية تبني التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال وتحسين الأداء وإيجاد قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات": ويتضمن ثلاث أبعاد هي: (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، النضج الرقمي).

ب) **التعريف الاجرائي:** ويعرفه الباحث إجرائيا بانها: هي مدى تطبيق التقنيات الرقمية لإدارة العمليات وتقديم الخدمات في وزارة الداخلية بسلطنة عمان.

9-1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ديوان عام وزارة الداخلية.

الحدود الزمانية: يغطي البحث فترة الدراسة الميدانية ما بين 2024 - 2025.

الحدود الموضوعية: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحول الرقمي وفق

رؤية عُمان 2040.

الحدود البشرية: موظفي ديوان عام وزارة الداخلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2-1 المبحث الأول: معايير الجودة الشاملة
- 2-2 المبحث الثاني: التحوّل الرقمي
- 2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحوّل الرقمي وفق رؤية عُمان 2040. ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول: يتناول معايير الجودة الشاملة، حيث يتم التطرق إلى مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، ومن ثم استعراض أهم معايير الجودة الشاملة مثل العمل الجماعي، ورضا المستفيدين، والدعم المؤسسي من الإدارة العليا، والتقييم المستمر، والتحسين والتطوير وكذلك تم استعراض معوقات إدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فيركز على موضوع التحوّل الرقمي، حيث يتم تناول مفهوم التحوّل الرقمي ومكوناته وأهميته، ومتطلبات نجاحه، وكذلك تم استعراض أبعاد التحوّل الرقمي وفي هذا المبحث تم التعرف على التحوّل الرقمي الحكومي في سلطنة عُمان وفق رؤية عُمان 2040، وأهم التحديات التي تواجه التحوّل الرقمي في سياق سلطنة عُمان، وتم استعراض معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحوّل الرقمي.

ويتضمن المبحث الثالث استعراضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء على المستوى المحلي في سلطنة عُمان، أو على المستوى العربي والدولي، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها. من خلال هذا الفصل، يتم وضع الأساس النظري للدراسة، وربط موضوع البحث بالأدبيات السابقة، مما يساهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل يمكن من فهم العلاقة بين معايير الجودة الشاملة والتحوّل الرقمي في سياق رؤية عُمان 2040.

المبحث الأول

معايير الجودة الشاملة

1-1-2 مفهوم الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الأكثر حداثة في العصر الحديث، وهي تمثل فلسفة إدارية ذات مردود ثبت دوره في تطوير الأداء المؤسسي وضمان استمرارية هذا التطوير. لقد ذاع هذا المفهوم وأضحى أمراً لازماً لنجاح المؤسسات في إحكامها لجودة عملياتها ونتاجيتها سواء كانت سلعية أو خدمية. ورغم ما حازه من اهتمام لدى الباحثين والإداريين إلا أنه ليس هناك اتفاقاً حول تعريفه، بل تعددت التعريفات بحسب تعدد التخصصات التي تناولته (راضي والعربي، 2019).

إن مفهوم الجودة الشاملة في صورته المختصرة والأكثر ارتباطاً بالمفهوم اللغوي يمكن التعبير عنها بأنها مجموعة الأعمال والممارسات التي تتميز بالفاعلية والتجويد والكفاءة واستيفاء متطلبات الاتقان بغرض إنتاج متميز ومستمر في التميز وبنال رضا العملاء والذباتن.

وترى الدراسة الحالية إنه مفهوماً شاملاً يعبر عن كافة أشكال التجويد للعمل من خلال أهداف واضحة ومحددة عمليات موثقة، وما يترتب عليها من جودة في النتائج والمخرجات. وعلى ذلك فهو مفهوم له دلالة لغوية وثيقة الصلة بالتعريفات الاصطلاحية. لذلك يتناوله الباحثون من خلال عملية شاملة تسمى إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وهي تتضمن ما أورده الخطيب (2022) من خلال الشكل التالي:



شكل (2-2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (الخطيب، 2022)

لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب تعدد المدارس الفكرية والجهات التنظيمية التي تناولته، فقد أورد عبد الهادي وبلحاج، (2023: 41) تعريف ديمينج (Deming) الذي يتضمن أنها: "طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة، والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". ويعتبر ديمينج هو الاب الروحي للجودة الشاملة وهو الذي أسس على مفاهيمها النهضة والتميز الصناعي في اليابان لذا فإن تعريفه يعتبر من التعريفات الأساسية. والملاحظ ان هذا التعريف قد ركز على شمولية المشاركة الفاعلة، مع الإشارة إلى تحسين المنتج والعمليات، لتحقيق هدف نهائي هو رضا العملاء. وبلا شك فيد تطور هذا التعريف على أيدي العديد من الباحثين فمثلاً يعرفها سنونغتاويبورن وتيراديچ (Snongtaweepon & Teeradej, 2023: 144) بأنها "إستراتيجية مهمة للمنظمات الحديثة لتحسين العملية المستمرة في القضاء على الأخطاء، وهي تركز على تحسين خدمة العملاء وتدريب الموظفين وزيادة رضا العملاء، وتؤكد على تحسين جودة المخرجات من خلال التحسين المستمر للممارسات الداخلية". ويلاحظ الباحث ان هذا التعريف قد أكد على البعد الاستراتيجي لإجراءات الجودة، وكذلك استمرارية التحسين، وهو بذلك يصنفها على أنها فعل مستمر، ومستدام يلزم العمل. ويعرفها اجايا (Ajayi, 2021: 51) بأنها "فلسفة

ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تُمثل أساس المنظمة المتميزة، وتتضمن الاستمرارية وهي أسلوبًا يُركز على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات، بما يُرضي العملاء ويُعزز الإنتاجية. ويلاحظ الباحث التشابه بين التعريفين السابقين.

ولعل من أشهر التعريفات؛ تعريف الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ, 2025, para. 1) حيث تعرفها بأنها "نظام إداري متكامل يهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التركيز على رضا العميل، ويقوم على إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر". والملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الهدف وهو التميز التنظيمي من خلال المشاركة الشاملة للجميع في استدامة التحسين، وأهم مرتكز اعتمادها رضا العميل كهدف نهائي للعمل. وأيضاً يعرفها ايسن وهلال (Esin and Hilal, 2023: 4) بأنها " نهج أخلاقي وشامل تستخدمه الشركات لتحسين عملياتها وسلعها وخدماتها باستمرار، مع إشراك الجميع من أجل زيادة الأداء والاستدامة وإرضاء المستهلكين". ويرى الباحث ان تأكيد هذا التعريف على مبدأ الشمولية والتوصيف الأخلاقي للمنهج، كما تضمن تحديد معايير النجاح بوصفها هدف العملية.

ويعرفها فاسوس وآخرون (Vassos et al,2024: 4) بأنها "نهج شامل لتحقيق النجاح على المدى الطويل، يضمن تقدماً مستقرًا في جميع جوانب المؤسسة كعملية متكاملة، وليس هدفًا قصير المدى. ويرفع جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسينات المستمرة استجابةً للتغذية الراجعة المستمرة". كما تعرفها ميراني (Meirani, 2023: 425) بأنها " عبارة عن سلسلة من المبادئ التوجيهية التي تحتوي على معايير ثابتة وتلتزم بمبدأ التحسين المستمر لتحقيق رضا العملاء. كما يعرفها عبد الهادي وبلحاج (2023: 43) هي فلسفة إدارية حديثة تركز على مبدأ تطوير مستوى الجودة وبالشكل

المستمر مع التنسيق بين مختلف الوسائل الإدارية والجهود في ظل الابداع والابتكار الوظيفي من أجل الارتقاء والتحسين المستمر.

وتعرفها وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. في الدليل الاسترشادي لإدارة الجودة والتميز (2024: 19)، بانها: مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتقديم المنتجات والخدمات بهدف التأكد من قدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات العملاء وترسيخ مبدأ التحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة.

وأخيراً تعرفها الدراسة الحالية بانها "نظام إداري لبيئة عمل تشاركية يسهم فيها كل العاملين وفق أدوارهم المحددة بفاعلية لتحقيق جودة الأداء المقاس بعدة مؤشرات أهمها مؤشر المنتج أو الخدمة التي ترضي المستفيدين وتشكل آليات واستراتيجيات تضمن المحافظة على مستوى جودة الأداء الحالي واستمرارية تحسينه وتطوره".

2-1-2 ملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهم عناصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

- تطبيق مفاهيم إدارة التغيير والتعامل مع المتغيرات الايجابية بدلاً من تجاهلها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة واستحداث اساليب للتعامل مع مكونات والتأثير فيها.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، وتعبئتها لتحقيق الميزة التنافسية.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين ورفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم.
- إدراك أهمية المستفيد وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الخيارات الإدارية (السلمي،

(2021).

وتتبع من هذه الأسس الفلسفية عدة منهجيات وتعتبر هي المنهجيات التي تضمن لإدارة الجودة الشاملة تحقق أهدافها المرجوة، ويحمل سوفراناس (Sofranac,2025) أهمها فيما يلي: أن الإدارة هي المسؤولة عن توفير القيادة والتشجيع والتمكين، وأنه لا بد من وجود استراتيجية وسياسة تقوم عليها أعمال المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام المتزايد بالتأهيل والتدريب، واتباع استراتيجية التحفيز والشجيع وتقدير الجهود والإنجازات، علاوة على الاهتمام بدرجة كبيرة بجودة المنتجات والأداء والعمليات، وأخيرا شمولية إجراءات الجودة لكافة الأقسام والممارسات المهنية.

3-1-2 أهم مبادئ الجودة الشاملة:

ترسخت في أوائل القرن العشرين عدد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث صاغها الآباء المؤثرون لفلسفة الجودة مثل: فريدريك دبليو (Frederick W) تايلور (Taylor) ودبليو. إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) (Sofranac,2025). ومنذ ذلك الحين أصبحت الجودة في محل اهتمام العلماء المهتمين بتطوير الإدارة والصناعة ومن خلفهم دولهم، ولعل من أهم المبادئ التي أسست لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هي تلك المبادئ الـ(14) التي أوردها ديمينغ في العام 1986 ضمن كتابه الشهير "الخروج من الأزمة" والتي يلخصها نيستاني (Neyestani, 2017) على النحو التالي:

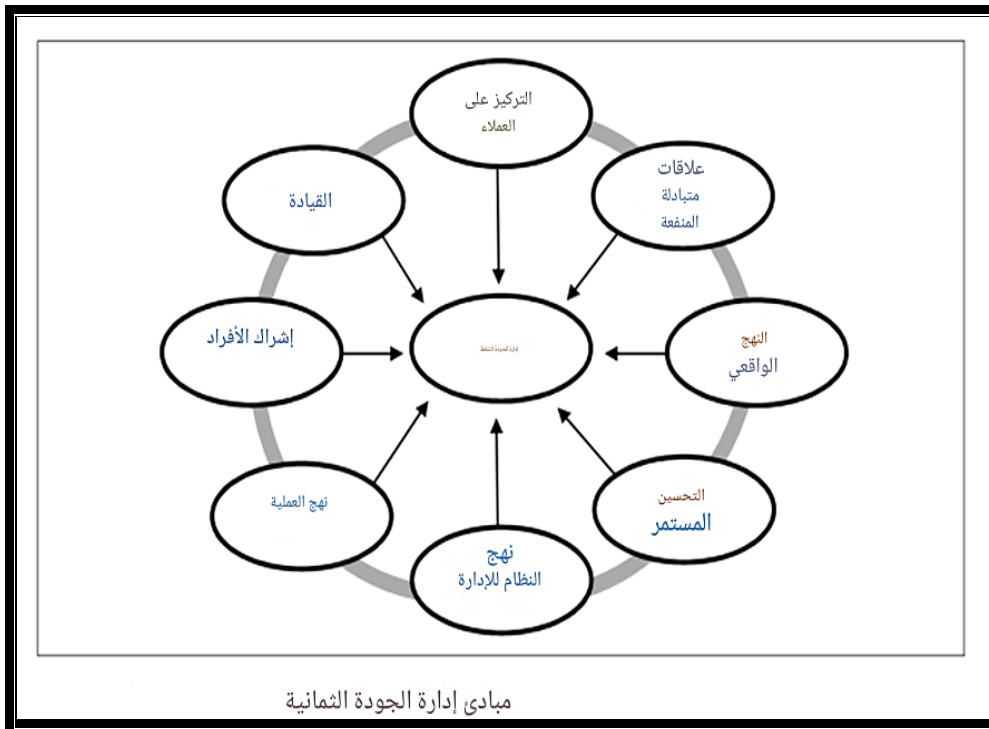
- 1) خلق ثبات في الهدف لتحسين المنتج والخدمة.
- 2) اعتماد الفلسفة الجديدة ويعني بها فلسفة الجودة.
- 3) التوقف عن الاعتماد على التفقيش الشامل لتحقيق الجودة.
- 4) اعتماد الجودة في العطاءات والمناقصات وليس السعر فقط.
- 5) تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبشكل دائم.
- 6) تأسيس أساليب حديثة للتدريب أثناء العمل.
- 7) تأسيس أساليب حديثة للإشراف.

- 8) التخلص من الخوف بتحفيز العاملين وطمأنتهم.
- 9) فتح وتشجيع التعاون بين الأقسام بتشجيع العمل الجماعي
- 10) إلغاء الأهداف الرقمية للقوى العاملة.
- 11) إلغاء معايير العمل، والإدارة الموضوعية والرقمية.
- 12) تشجيع الفخر بالجودة وليس السرعة والكم.
- 13) وضع برنامج تعليمي وتدريبى فعال.
- 14) إنشاء هيكل إداري طموح يحفز على الإنجاز العالي الجودة.

ويورد مجد وآخرون (Magd et al., 2021) وعباس (Abbas,2023) وفياز وآخرون (2020)

(Fayaz et al, ومن خلال اطلاعهم على جملة من الدراسات والأبحاث أن هناك عدة مبادئ تعد ضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة تبدأ بالاهتمام بالعملاء، ثم القيادة، وإشراك الأفراد، ونهج العمليات، ونهج إدارة النظام، واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وينتهي بإدارة العلاقات، ويمكن

تمثيلها في الشكل ادناه:

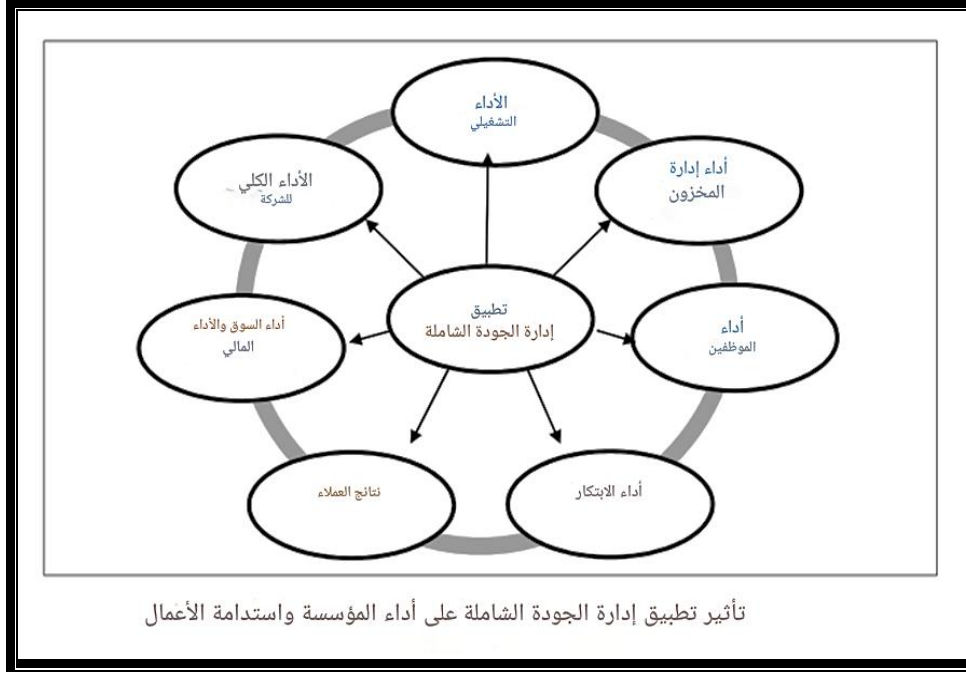


شكل (3) يوضح مبادئ الجودة الثمانية

4-1-2 أهمية وأهداف تطبيق الجودة الشاملة:

اثبتت التجارب المهنية بدءاً منذ تطبيق معايير الجودة الشاملة في بواكير النهضة الصناعية في اليابان على يد ديمنج وحتى العصر الحالي، الدور الكبير لهذه الممارسة الإدارية الحديثة في تعزيز جودة الأداء وتحسين المنتجات واستدامة التميز للمؤسسات باختلاف مجالات السلعية او الخدمية سواء الخاصة او العامة، وهو ما جعلها محل اهتمام، ودفع بمعظم الشركات والمؤسسات العصرية إلى تبنيها كمنهج إداري يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها واكتسابها الميزات التنافسية والاستدامة وقد أكد العديد من العلماء والباحثين من خلال دراساتهم على هذه الحقيقة. فلتطبيق معايير الجودة الشاملة أثر في تعزيز فاعلية المؤسسة ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي والمشاركة الفاعلة (Abbas,2023)، كما أنها تسهم بفاعلية في تحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات وترفع المستويات النوعية والكمية للأداء، مما يظهر بوضوح في تحسين رضا العملاء، وتعزيز التواصل الداخلي، وتقليل نسبة المشكلات، وتقليل الأخطاء (Bahha, 2024).

ويؤكد مجد وآخرون (Magd et al., 2021) وجودة (2012)، أن من شأنها تحقيق نتائج إيجابية في كل مجالات العمل مثل: الأداء والإنتاجية، وأداء الابتكار، ورضا العملاء، ورضا الموظفين، وأداء الجودة، والميزة التنافسية، وقاعدة العملاء، والنتائج المالية، والأداء العام للشركة، ويلخصون هذه النتائج المشار إليها من خلال الرسم التالي:



شكل (2-3) يوضح الجوانب التي تتأثر إيجاباً بالجودة

ويرى الباحث ان التوجه المتزايد من قبل الشركات الخاصة والمؤسسات العامة على الالتزام بمنهجية الجودة وتخصيص إدارات للعمل على تطبيق معاييرها لهو دليل على توفر أدلة تؤكد على أهميتها في تحسين واستدامة الأداء الرفيع. ولعل من أقوى مرتكزات الجودة التي تؤثر على الأداء كما ونوعاً، شمولية الإجراءات واعتماد مبدأ المشاركة والجماعية من كل أطراف العمل وهو ما يؤدي إلى تفعيل كافة موارد المؤسسة وحشدها باتجاه تحديد أهداف المؤسسة الاستراتيجية وقريبة المدى، وفق معايير عالية، تقوم على أساس الجودة المتعالية، والجودة التي تقوم على جودة المنتج نفسه، وعلى رضا العملاء، وعلى التصنيع، وعلى قيمتها (Fayaz et al,2020).

5-1-2 معايير الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة عدة معايير أساسية، ولهذه المعايير مؤشرات يتم من خلالها قياس مدى

تحقق الجودة، كما يتم إدارتها في إطار هذه المعايير، وتتمثل في:

(1) **العمل الجماعي (Teamwork):** ويتضمن تعاون وتنسيق جهود مجموعة العاملين لتحقيق

أهداف المؤسسة، وهو العامل الأهم في تحقيق تبادل المعارف والخبرات وتسهيل تعلم المهارات

الابداعية (العتيبي، 2021). ويعد معيارا مهما من معايير الجودة الشاملة، والنجاح في تشكيل

فرق عمل متجانسة وفعالة ولها صلاحيات واضحة ومحددة للتخطيط واتخاذ القرارات وحل

المشكلات يحقق الهدف من هذا المعيار. حيث يهدف إلى زيادة التمكين والتعاون والتنسيق

بين أطراف العمل المختلفة داخل المؤسسة، وتشمل الإدارات والأقسام المختلفة، الأمر الذي

ينعكس جودة وابداعا في الأداء المؤسسي العام وسلاسة وانسياب وتبادل للخبرات.

(2) **رضا المستفيد (Customer Satisfaction):** وهو المعيار الذي يعرف بأنه "مدى تلبية

المنتجات أو الخدمات لتوقعات العملاء واحتياجاتهم، ويعتبر مؤشراً مهماً لنجاح المنظمة

وقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم" (الشهري، 2020: 47)، وهو الهدف الأهم

الأخير للجودة الشاملة إضافة إلى كونه معيارا، فرضا المستفيدين غاية للعمل، ويقوم على

تحديد متطلبات العملاء وتلبيتها من خلال فهمها وجمع المعلومات والبيانات الكافية ثم تحليلها

وتقديم الخدمات بالاستناد على النتائج، والاستفادة من التغذية الراجعة من خلال التقييمات

والشكاوى واخذها في الاعتبار واجراء المعالجات بناءً عليها، ويتم من خلال ذلك تحسينا

مستمرًا.

(3) **الدعم المؤسسي (Organizational Support):** ويرتبط الدعم المؤسسي بحرص والتزام

الإدارة العليا بتوفير الموارد والدعم اللازم لتحقيق أهداف المنظمة (عوض، 2020: 38)، وهو

نوع من أنواع التنسيق للجهود، وبما ان الإدارات العليا هي صاحبة السلطة في دعم أنشطة الجودة الشاملة لذلك يقع على عاتقها التزاما بتوفير كافة الخطط والنظم الادارية والمعينات والموارد والبرامج التطويرية والتدريبية. وكلما كان هذا الالتزام قويا كلما انعكس ذلك على جودة العمليات والأنشطة، ويتطلب ذلك ايمانا بأهمية الجودة الشاملة وتوجها قويا لتعزيز ثقافتها وتحفيز الإنجازات في مجالها، وهوما يحقق هدف هذا المعيار الرامي إلى استدامة التحسين والتطوير والتجويد.

(4) التقييم المستمر: (Continuous Evaluation) : ويعني " عملية قياس وتقييم الأداء بشكل

مستمر باستخدام مؤشرات محددة، بهدف تحديد فرص التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (Smith، 2017:101)، وهو أداة الجودة ويعتبر معيار المعايير حيث على أساسه يتم تحديد مدى التقدم في الأداء ونقاط الاحتياج التي تتطلب إجراءات العلاج والمساءلة ونقاط القوة التي تتطلب إجراءات التعزيز والتحفيز، وهو ما يؤدي إلى التحسين المستمر واستدامة الجودة، ويقوم هذا المعيار على وجود مؤشرات قياس موضوعية تتصف بالمصداقية والموثوقية لقياس الأداءات المختلفة فعلى كافة المستويات وفي مختلف المراحل.

(5) التحسين والتطوير: (Improvement and Development) : تمثل هدف إداري مستمر تسعى

إلى تحقيقه المؤسسة ويتم كما يرى الألفي (2018: 129) من خلال تحسين العمليات والمنتجات والخدمات من خلال تشجيع الابتكار وتبني أفضل الممارسات واستخدام أدوات وتقنيات الجودة. وهو الهدف من إجراءات إدارة الجودة الشاملة، فحرص المؤسسة على تطبيق أنشطة الجودة الشاملة يهدف إلى ديمومة التطور والتحسين في العمليات والخدمات والتقدم المستمر في تحقيق أفضل النتائج وتحقيق الابداع في الميزات التنافسية من خلال فهم احتياجات

العملاء وتلبيتها وبالتالي المحافظة على مستويات رضاهم الحالي والتطلع إلى زيادة معدلاتها باستمرار.

6-1-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أهم خصائص الجودة أنها تتم عبر مراحل متسلسلة، وتمثل هذه المراحل خطوات يجب الالتزام بها بوصفها خاصية أساسية في تنفيذ إدارة الجودة، ورغم وجود بعض الاختلافات الطفيفة في تحديد هذه الخطوات وتسمياتها، فمثلا يرى قادة (2021) أنها أربعة مراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة والتقييم، بينما يحددها صادق وأوغلو وأولجاي (Sadikoglu & Olcay, 2021) سبع مراحل؛ هي:

1- **التهيئة والتحضير:** وهي المرحلة التي تتضمن توعية العاملين وتعريفهم بأهمية الجودة وأهمية

تطبيقها والفوائد المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى تحديد وتوفير الدعم الإداري العلوي، وتحديد

الأهداف العامة

2- **تشكيل فرق العمل وتدريب العاملين:** وتتضمن اختيار وتشكيل الفرق ووضع هيكلها والإعداد

المعرفي والمهاري للأعضاء للقيام بالأدوار والمهام المطلوبة

3- **تحديد وتحليل العمليات:** وهي خطوة تمثل القاعدة للعمل بمعنى هي الخطوة التي من خلالها

تحديد واقع وقياسه وتحديد نقاط القوى والاحتياج ووضع مؤشرات التحسين للعمليات.

4- **وضع خطة التحسين:** تصميم خطة استراتيجية لتحسين الجودة تشمل الأهداف، والوسائل،

والفترة الزمنية، والموارد المطلوبة وغير ذلك من مستلزمات.

5- **التنفيذ والمتابعة:** تنفيذ الخطة حسب المراحل المجدولة زمنياً، مع التقييم المستمر للأداء

وتقديم التغذية الراجعة.

6- **التقييم والتحسين المستمر:** تقييم النتائج وفق المؤشرات والخطة الموضوعية، وبالتالي اصدار التقارير والعمل على تنفيذ التحسينات.

7- **ترسيخ الجودة في الثقافة المؤسسية:** وديونها المرحلة الأخيرة في تحقيق الجودة الشاملة ويقدم بها أن تصبح ممارسات الجودة سلوكا يوميا وثقافة تنظيمية في المؤسسة

7-1-2 معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة، حاول إدوارد ديمينج Edwards Deming

(1986) رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis، كما يلي:

1- **البحث عن الحل السهل والسريع:** والقصد ان الجودة الشاملة عملية معالجات عميقة وجوهرية ومستمرة في نظم وثقافة المؤسسة، فالحلول السطحية قد تؤدي إلى مزيد من المشكلات، لذا تتطلب الجودة بذل جهد أكبر في معالجات جذرية.

2- **معالجة المشكلات باعتبارها تؤدي تلقائيا إلى التحسين والتطوير:** وهذه النقطة ترتبط بالنقطة التي تسبقها، وعلى العموم فإن للتحسين والتطوير المستمر آليات وطرائق أعمق يمكن معالجة المشكلات الظاهرة بل هو نهج شامل يطال النظام ككل في المؤسسة.

3- **الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير:** وهو من الاعتقادات الخاطئة التي تهمل الجانب البشري، فالتكنولوجيا هو أدوات ينتجها يستخدمها البشر لتحقيق المصالح، وعليه فعن جودة استخدمها وتوظيفها الأمثل يتطلب عنصرا بشريا مؤهلا ومدربا حتى يستفيد منها على الوجه الصحيح.

4- **الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة:** وهو تصحيح لفكرة شائعة، عكس ما قامت على أساسه فلسفة الجودة، حيث ان التنظيم المؤسسي يقوم على فكرة متشابهة حتى مع اختلاف الانشطة والاهداف بحسب المؤسسات، وعلى ذلك فالمشكلات الإدارية متشابهة ومعوقات الأداء متقاربة،

ولذا بالإمكان تعميم نموذج الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها كتجربة إنسانية في التنظيم الهادف لتجويد العميات والأداء والإنتاجية واستمرارية التحسين والتطوير.

5- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا: وتتصل هذه النقطة بسابقتها، ولذا فإن مفكرو الجودة رغم اعتقادهم بتشابه المشكلات والمتطلبات المؤسسية، إلا أنهم أيضا يقرون بوجود اختلافات في السياقات الثقافية والتنظيمية، ولذلك فنظام الجودة الشاملة هو إطار عام مرن قابل للتكيف حسب هذه المتغيرات مع الاحتفاظ بالمبادئ الأساسية.

6- قيادات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر.

ويضيف الباحث إلى تلك المعوقات، ضعف المعرفة المرتبطة بتطبيق وإدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك إلى نقص التدريب والحماس الزائد والاندفاع في تطبيقها بدون تخطيط واعٍ، مما يؤدي إلى أرباك مراحل تطبيقها، وبالتالي إعاقة نجاح مشروعها، وربما تأتي بنتائج عكسية، وإذا لم تستوف كل مرحلة متطلباتها وأسسها سيعوق ذلك نجاح المشروع. علاوة على أن بعض القادة ينظرون للجودة على أنها هدفا في ذاتها وليس وسيلة لتحقيق استدامة التحسين والتطوير ولها متطلبات ومقتضيات لازمة.

المبحث الثاني

التحوّل الرقمي

يوصف العصر الحالي بأنه عصر الرقمنة والتحوّل الرقمي، فقد شهد تحولات هائلة في المخترعات والإنجازات العلمية في مجال التكنولوجيا، وهو ما غير الحياة بشكل عام وجذري، ودخلت التكنولوجيا الرقمية في كافة الأنشطة الحياتية واثرت بصورة واضحة في تغيير نمط الحياة والخدمات، بل وقد أحدث ذلك تغييرات عميقة في بنية المجتمعات والاقتصاد وغيرها. وأصبح التحوّل الرقمي معيارا هاما من معايير نهضة الأمم وتقدمها.

أن التحوّل الرقمي عملية مستمرة تتطلب جهودا واعية لتوظيف هذه المنجزات التقنية لإسعاد الناس وتسهيل حياتهم، عملية منظمة يتم من خلالها الاستجلاب الواعي للتقنيات الحديثة، في إطار مشروع وطني يقوم على تخطيط واضح وفق أهداف محددة وواضحة. وسيستعرض الباحث من خلال هذا المبحث مفهوم التحوّل الرقمي بشكل معمق، ويسلط الضوء على أهميته في ظل التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات والمجتمعات في عصرنا الحالي. كما سنناقش المتطلبات الأساسية لفاعلية عملية التحوّل الرقمي، والتحديات التي قد تواجه المؤسسات خلال هذه الرحلة.

1-2-2 مفهوم التحوّل الرقمي: Digital Transformation

يتميّز مفهوم التحوّل الرقمي بأنه مفهوم حديث حيث ارتبط ظهوره بعصر الانفجار المعلوماتي الحالي، وقد تمت دراسته بكثرة في الآونة الأخيرة من قبل مختلف الباحثين والعلماء. الأمر الذي أدى إلى ملاحظة وجود تعريفات أو أوصاف متنوعة له لدرجة أنه أصبح مُربكًا للغاية (Gong & Ribiere, 2021)، وستستعرض الدراسة الحالية بعض تلك التعريفات في محاولة للتوصل لتعريف يعبر بدقة عن التحوّل الرقمي، ومن تلك التعريفات نجد تعريف العوفي والبلوشية والحرصي (2020: 4) الذين يرونه انه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. "

بينما يعرفه عوض (2020: 40) بأنه " جهد خاص تباشره المنظمة في تصميم نظام الأعمال المميز، والذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى؛ مما ينعكس على تمتعها لكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء. "

كما يعرفه غونغ وريبيريير (Gong & Ribiere, 2021: para 3) "التحوّل الرقمي هو عملية مستمرة وعميقة، تشمل تغييرًا في الثقافة المؤسسية والهيكل التشغيلي، مدفوعة باعتماد تقنيات رقمية، وتعيد تشكيل عروض المنتجات والخدمات لتلبية بيئة متغيرة". وكذلك يعرفه (Guandalini, 2022:457) بأنه " استخدام الشركات للتكنولوجيا الرقمية لتعزيز التحوّل التنظيمي وابتكار نماذج الأعمال. ولا يقتصر التحوّل الرقمي على التحوّل الجزئي للتكامل العميق بين التكنولوجيا الرقمية وتطوير الإنتاج، بل يُمثل أيضًا رمزًا للابتكار في تحوّل الشركات من نظام الإنتاج التقليدي إلى النظام الرقمي. "

ويعرفه دي وزملاؤه (De, et al, 2021: 49) بأنه "تطبيق تقنيات ثورية، بدءًا من تجربة العملاء وتفاعلهم، وصولًا إلى البنية التحتية والأنظمة والعمليات الإدارية، بهدف الابتكار في جميع مجالات الشركة. يساعد الابتكار والتقنيات الجديدة المؤسسات على تحديد نماذج أعمال وتشغيل أفضل، ورقمنة الأعمال والعمليات الأساسية، ودفع تدفقات إيرادات إضافية جديدة". ونلاحظ ابراز هذا التعريف وتركيزه على مبدأ الابتكار.

في حين يراه فيروز وزو وتشيرافوري (Feroz. et al, 2021: 2) أنه يمكن اعتباره عملية مدعومة بالتقنيات الرقمية التي تُحدث تغييرات جذرية في المنظمات، ولها أيضًا تأثير هائل على التقييم التنظيمي من خلال إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الهواتف المحمولة، والذكاء الاصطناعي.

كما تعرفه وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات بسلطنة عُمان (2022: فقرة 1) - وهي الجهة التي يقع في اختصاصها بصورة أساسية الاشراف على عملية التحوّل الرقمي واستكمالها بالصورة العصرية المواكبة- بأنه "هو عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية من خلال تحويل أنشطة الأعمال والعمليات والمنتجات والنماذج للاستفادة الكاملة من فرص التقنيات الرقمية بهدف تحسين الكفاءة، إدارة المخاطر، واكتشاف فرص جديدة، وتنفيذ الأعمال بطرق رقمية مبتكرة".

وعلى كل يمكن لهذه الدراسة ان تلخصه في أنه: عملية واعية مستمرة قائمة على تخطيط مسبق يتم من خلالها تحديد التقنيات الرقمية التي يمكن توظيفها في انجاز الاعمال المؤسسية وإدماجها ضمن آليات ونظم العمل بناءً على الفرص والاحتياجات المتاحة، ويستكمل ذلك بتوفير الكادر المدرب وتهيئة البيئة الحاضنة لهذا التحوّل مع توفير بالبنية التحتية الرقمية والخدمات التثقيفية المصاحبة التي تقدم للمستفيدين.

2-2-2 مكونات التحول الرقمي:

يتضمن التحول الرقمي إعادة هيكلة العمليات الداخلية، واعتماد أساليب عمل جديدة مرنة وتعاونية، وتطوير المهارات الرقمية للقوى العاملة. تستطيع المؤسسة التي تتحول رقمياً التكيف بسرعة مع التغييرات، وتجربة أفكار جديدة، والتعلم باستمرار من ملاحظات السوق. يُسهّل التحول الرقمي الوصول إلى أسواق وفرص عمل جديدة، ويمكن أن يُحسن اعتماد التقنيات الرقمية إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ (Varzaru and Bocean, 2024). إن التحول الرقمي عملية واعية تقوم على تحليل عميق لبيئة العمل ولمتطلبات المستفيدين وقدراتهم، وتتضمن عدة مكونات، وبحسب ماسون (Mason, 2023) هناك خمس مكونات أساسية للتحول الرقمي هي:

الأشخاص (People): وتتضمن قدرات العاملين على التحول الرقمي، مثل مهاراتهم في تحليل البيانات، وفهم تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة التقنية المتخصصة، وغيرها.

البيانات (Data): وتعني جمع وتحليل البيانات من خلال أنظمة وأدوات لجمع وتخزين ومعالجة البيانات بشكل فعال.

الرؤى (Insights): وتعني الرؤى والأفكار القابلة للتنفيذ من البيانات بحث تساعدها في تحسين عملياتها وخدماتها وتجربة العملاء.

الإجراءات (Actions): تشير إلى تنفيذ الرؤى وترجمتها إلى إجراءات ملموسة.

النتائج (Results): وتشمل التقييم من بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومراقبة التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

2-2-3 أهمية التحول الرقمي:

مما لا شك فيه أنه التحوّل الرقمي هو تطور بشري هام أحدث نقلات نوعية في نمط الحياة عامة، ويسر النشاط الإنساني، فالتقنيات الحديثة حققت فوائد لا حصر لها في مختلف جوانب الحياة، ومنها المؤسسات باختلافها، فالتحوّل الرقمي نمط حياة جديد وحديث يمكن ان نحدد بعض من الفوائد التي جنتها المؤسسات نتيجة نجاحها في عمليات التحوّل الرقمي، واكسبته هذه الأهمية، فحسب عبد الوهاب (2024) من تلك المكتسبات نورد ما يلي:

زيادة الكفاءة والإنتاجية: ويظهر ذلك في سرعة الإنجاز للعمل ودقته.

تحسين تجربة المستفيدين والمشاركة: يحقق تجارب سعيدة للمستفيدين تظهر في سرعة وجودة الخدمات التي يتلقونها مع إمكانية تقديم تغذية راجعة تفيد في تحسين التجربة.

زيادة الشفافية والإفصاح: يحقق مبدأ الحيادية والموضوعية في تقديم الخدمات وبالتالي تحقيق أعلى معدلات الشفافية ودرجة صفرية في الفساد.

تحسين عملية صنع القرار: توفر البيانات الموضوعية التي يقدمها أساسا متينا لاتخاذ القرارات من خلال تحليلها تلخيصها ومعالجتها وتقديم رؤى علمية وعملية.

زيادة القدرة التنافسية: يعتبر ميدانا جديدا يحقق الناجحون فيه ميزات تنافسية عالية ويحققون رضا كبير لدى الجمهور.

تحسين إدارة رأس المال البشري: يعتبر من ضمن الآليات التي تحافظ وتنمي رأس المال البشري نظرا لتسهيل العمل وتقليل ضغوطه ورفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم وخبراتهم.

خفض التكاليف التشغيلية وتحسين البيئة: وذلك من حيث السلامة المهنية، ويدعم الجودة ويسهل الوصول إلى المعلومات ويحقق الاستدامة.

تعزير الابتكار: يعزز ثقافة الابتكار والتجريب والقدرة على التكيف داخل المؤسسات (Begum.)

(et al, 2024).

4-2-2 متطلبات فاعلية تطبيق التحوّل الرقمي:

بما ان التحوّل الرقمي عملية مستمرة وهي إعادة تأهيل للنظم التقليدية لجعلها أكثر مواكبة، فإن هذا الاجراء له متطلبات، لا يمكن تحقيقه كمشروع وهدف بدون توفيرها في المؤسسات، ومن تلك المتطلبات ما يورده جمبل (Gimpel,2023)، وحمزه (Hamza, 2022) اللذان يلخصانها فيما يلي:

بناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية التطوير: وتعني تحليل البنية الرقمية الحالية بالمنظمة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها وكفاءتها وتقويم الاستعداد للتحوّل الرقمي

توفير الإطار التشريعي والدعم الإداري والمالي: وتشير إلى وتوفير الإجراءات التشريعية والقانونية لتأمين المعاملات الرقمية وحماية البيانات توفير الدعم والتمويل اللازم لاقتناء التسهيلات اللازمة للتحوّل الرقمي بما فيها الكوادر البشرية.

اختيار نقطة البداية المناسبة: وتشمل الالتزام بمراحل تنفيذ الخطة التحوّلية للعمل الرقمي وفق خطة زمنية مناسبة بدون اندفاع.

تطوير قدرات ومهارات القيادات والأفراد: ولضمان تجربة تحول رقمي ناجحة لا يكفي استجلاب التقنيات بل يجب ان يصاحب ذلك تأهيلا عاليا للكوادر التي تستخدمها، على كافة المستويات بما فيها الإدارية.

ويضيف بقيوم (Begum. et al, 2024) يتطلب التحول الرقمي الناجح تحولًا ثقافيًا وتغييرًا تنظيميًا، حيث يُلهم القادة الرقميون الموظفين ويحفزونهم على تبني التغيير، ويعززون ثقافة الابتكار والمرونة والتعلم المستمر من أجل التطوير.

ويرى الباحث ان ذلك قد يتطلب تدريب او توفير أدلة استخدام سهلة الفهم للمستفيدين، كما يتطلب نظم صيانة ومتابعة للأداء الرقمي وتقييم مستمر للثغرات في النظام الرقمي والعمل على معالجتها وتطويرها باستمرار، كذلك قد يتطلب تعديلات إدارية تطال هياكل المنظمة لتناسب التحول الجديد. كما يؤكد الباحث على من اهم المتطلبات توفير نظام يعكس تجربة العملاء من خلال التغذية الراجعة، كما من متطلبات نجاح المشروع تحليه بقدر من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، ومن خلال التركيز على هذه المتطلبات الرئيسية، يمكن للمنظمات الانتقال بسلاسة نحو بيئة رقمية متطورة، وتحقيق النتائج المرجوة من التحول الرقمي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

ويضيف الباحث تأكيداً على أهمية اختيار نقطة البداية المناسبة، حيث يجب على المنظمات تحديد الأولويات وتسلسل خطوات التحول بناءً على الاحتياجات والموارد المتاحة. ويعد تطوير قدرات ومهارات القيادات والأفراد عنصراً حاسماً في فاعلية التحول الرقمي، فبدون وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، قد تواجه المنظمات صعوبات في تبني التقنيات الرقمية وتحقيق النتائج المرجوة.

5-2-2 أبعاد التحول الرقمي:

تشمل عملية التحول الرقمي ثلاث ابعاد رئيسية، هي:

(1) التكنولوجيا الرقمية (Digital technology): وتشمل كافة أشكال التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وهي الآليات المستخدمة في انجاز التحول الرقمي، وبالتالي هي الأساس الذي يقوم عليه هذا المشروع. ويتضمن هذا البعد يتضمن استبدال العمليات اليدوية بالعمليات الآلية (محمد، 2021). ويحدده محمود (2023). بأنه يشير إلى الأدوات والأنظمة التي تعتمد على البيانات الرقمية والمعالجة وتتضمن هذه الأدوات الأجهزة الذكية، التطبيقات والبرمجيات التي تساهم في تحسين العمليات والاتصال مثل: الحواسيب، الهواتف الذكية، الشبكات الاجتماعية، الحواسيب السحابية، وانترانت الأشياء (LOT)

(2) الاستراتيجيات الرقمية (Digital Strategies): تعتبر حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي، حيث تتضمن وضع خطة شاملة لتحويل المؤسسة إلى منظمة رقمية وتشمل هذه الاستراتيجية تحليل الاحتياجات، اختيار التقنيات المناسبة، وتطوير خطة تطبيقية لتحقيق الأهداف المرجوة (المطيري، 2020). ويرى محمود (2023) بأنها هي خطة عمل تهدف إلى الاستخدام التكنولوجية الرقمية لتحقيق أهداف معينة سواء كانت تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادات الإيرادات، تعزيز تجربة المستخدمين، تشمل الاستراتيجيات الرقمية تحليل الاتجاهات الرقمية وتحديد الأهداف الرقمية وتطوير الحلول التكنولوجية وتنفيذ العمليات الرقمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

(3) النضج الرقمي: (Digital maturity): وهو مقياس لقدرة المنظمة على خلق قيمة من خلال الرقمية، ويشمل تغييرات في المنتجات، الخدمات، العمليات، المهارات، والثقافة، ويتجاوز النضج الرقمي مرحلة توظيف التكنولوجيا إلى تمكن المؤسسة من التعامل مع المعلومات وتغيير الهياكل

التنظيمي (غنيم، 2024). هو تعبير عن مستوى التقدم الذي تحققه المؤسسة في تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية، يمكن قياس النضج الرقمي من خلال مؤشرات مختلفة مثل: القدرات التكنولوجية والابتكارات الرقمية واستخدام البيانات والتحليل والتكامل بين الأنظمة الرقمية (محمود، 2023).

6-2-2 التحول الرقمي الحكومي في سلطنة عُمان وفق رؤية عُمان 2040:

في إطار سعي سلطنة عُمان لتحقيق رؤية 2040، يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في دفع عجلة التنمية والتقدم في مختلف المجالات. حيث تسعى السلطنة إلى توظيف التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات، وتمكين الابتكار وريادة الأعمال. كما يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم والرعاية الصحية، وتعزيز الشمول المالي والرقمي، وتطوير البنية التحتية الذكية. وتعمل السلطنة على تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، وبناء القدرات البشرية في مجال التقنيات الرقمية، وتشجيع الاستثمار في القطاعات التكنولوجية الواعدة (الهنائي، 2023).

ويأتي برنامج التحول الرقمي الحكومي كأحد البرامج التنفيذية للبرنامج الوطني للاقتصاد الرقمي ويهدف إلى بناء جهاز حكومي مبتكر يقدم خدمات رقمية متكاملة. تتضمن الخطة التنفيذية للبرنامج للفترة من 2021-2025 مجموعة من المشاريع والمبادرات التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف مع التركيز على تبسيط الإجراءات وهندسة عمليات الخدمات الحكومية.

مرتكزات برنامج التحول الرقمي بسلطنة عمان:

بحسب برنامج التحول الرقمي الحكومي (2021-2025) فإنه يركز على أربع مسارات

تنفيذية رئيسية:

1- التميز في الخدمات الرقمية: يهدف إلى تجويد ورقمنة الخدمات الحكومية لتلبية احتياجات

المستفيدين بكفاءة عالية.

2- الكفاءة في البنية الأساسية والحلول الرقمية: يركز على رفع الكفاءة المؤسسية وتعزيز البنية

الاساسية الرقمية مع التركيز على المبادرات والأنظمة المركزية.

3- تمكين القدرات الوطنية وإدارة التغيير: يهدف إلى تمكين الكوادر الوطنية في مجالات التحول

الرقمي وتقنية المعلومات والاتصالات.

4- المشاركة الوطنية وتعزيز الوعي في الخدمات الإلكترونية: يهدف إلى إشراك المجتمع وزيادة

وعيه بالخدمات الإلكترونية الحكومية.

مؤشرات قياس أداء برنامج التحول الرقمي:

تم تطوير 67 مؤشراً لقياس أداء هذه المسارات ومتابعة تقدمها بما يتضمن تحقيق مستهدفات

رؤية عُمان 2040 (التحول الرقمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2021-2025) ونذكر

بعض من المؤشرات لقياس أداء هذه المسارات:

1- نسبة رقمنة الخدمات الحكومية: قياس نسبة الخدمات الحكومية التي تم تحويلها إلى منصات

رقمية.

2- مستوى نضج الخدمات الرقمية: تقييم مدى تطور وكفاءة الخدمات الرقمية المقدمة للمستخدمين.

3- معدل استخدام الخدمات الالكترونية: قياس مدى استقبال المستخدمين على استخدام الخدمات الحكومية الالكترونية.

4- كفاءة البنية التحتية الرقمية: تقييم جاهزية وكفاءة البنية التحتية التقنية لدعم التحول الرقمي.

5- تطوير القدرات الوطنية في مجال تقنية المعلومات: قياس مدى تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية في مجالات التحول الرقمي.

6- مستوى الوعي المجتمعي بالخدمات الالكترونية: تقييم مدى معرفة المجتمع بالخدمات الرقمية المتاحة ومدى ثقته به.

محاور قياس أداء برنامج التحول الرقمي:

يشمل قياس الأداء خمسة محاور رئيسية:

1- تجربة المستخدم: تقييم مدى رضا المستخدمين على الخدمات الرقمية.

2- التحديث والتطوير: قياس جهود تحديث وتطوير الخدمات والأنظمة الرقمية.

3- الاستراتيجية وثقافة المؤسسة: تقييم مدى تبني المؤسسات لاستراتيجية التحول الرقمي وثقافته الداعمة.

4- التمكين الرقمي: قياس مدى توفير الأدوات والتقنيات اللازمة للتحول الرقمي.

5- الكفاءة التشغيلية: تقييم مدى كفاءة العمليات الرقمية في تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال هذه الاستراتيجيات تسعى سلطنة عُمان إلى بناء جهاز حكومي مرن ومبتكر يقدم خدمات ذكية بجودة عالية ويضمن تحقيق تحول رقمي فعال ومتكامل بما يتماشى مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 وكذلك تعزيز من تنافسية سلطنة عُمان على المستوى العالمي.

7-2-2 تحديات التحول الرقمي في سلطنة عُمان ورؤية 2040:

تمثل رؤية عُمان 2040 خارطة طريق طموحة وشاملة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والازدهار لسلطنة عُمان على المدى الطويل (مكتب متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2020)، (الغافري، 2021) وعلى الرغم من جهود السلطنة في مجال التحول الرقمي الا انه هناك العديد من التحديات التي لا زالت تعيق التحول الرقمي في السلطنة ومنها:

- **ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده:** يعد ضعف الوعي المجتمعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده من التحديات الرئيسية التي تواجه عملية التحول الرقمي في سلطنة عُمان (البوسعيدي، 2020).
- **مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالقطاع الحكومي:** ان مقاومة الرقمنة من الأمور التي تواجهها جهود التحديث في أي زمان وزمان، ودوما تجد أنظمة التقليدية تقاوم أي جديد.
- **التحديات التقنية:** ومنها التحديات ضعف البنية الأساسية للاتصالات، الحاجة للكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية، علاوة على التحديات التمويلية (الوهيبي، 2021).
- **التهدد الأمني المعلوماتي مع التطور التقني المتسارع:** احتمال ظهور الثغرات الأمنية بصورة مستمرة والتي تشكل تهديد أمنيا معلوماتيا مما يشكل تحديًا كبيرًا مع التطور التقني المتسارع. وهذا يتطلب جهودًا مستمرة لتحديد وسد هذه الثغرات، وتطوير أنظمة حماية قوية وتحديثها باستمرار

لمواجهة التهديدات الأمنية المتطورة. كما يتطلب توعية وتدريب الموظفين على ممارسات الأمن السيبراني الجيدة لتقليل المخاطر الأمنية.

• **عدم تناسق التوجهات بين القيادات العليا وإمكانيات المؤسسة في عمليات التحول:** ويعود ذلك إلى اختلاف مستوى الحماس والتصورات في بعض الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي خصوصاً في جانبه الأمني، وفي جانب قدرات المؤسسات تطبيقه (المقبالي، 2020).

• **الفجوة الرقمية بين مختلف أفراد المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات بعضها البعض:** وقد يعود ذلك إلى تفاوت في المهارات والمعرفة التقنية بين الموظفين، مما يؤثر على قدرتهم على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية (البوسعيدي 2020). ويمكن ان يعود في جوهره الى التباين بين الأجيال.

• **ضرورة تضمين التشريعات والسياسات إطاراً قانونياً واضحاً ومحددًا لحماية المال العام في ظل التحول الرقمي:** وهي من أهم الإجراءات التي تحمي من المخاطر المرتبة على التحول الرقمي وتعمل على ضمان عدم سوء إدارته، وتشمل قوانين مكافحة الجرائم السيبرانية والفساد المالي وحماية البيانات الشخصية والمالية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتنظيم العقود الرقمية والمشتريات العامة وتشجيع الابتكار التقني (المقبالي، 2020).

• **الحاجة إلى تطوير البنية الأساسية التقنية:** وتشمل ترقية وتحديث البنية التحتية التقنية، بما في ذلك شبكات الاتصال، وأنظمة تخزين البيانات، والأجهزة والبرمجيات اللازمة. كما يتطلب تدريب الكوادر البشرية على استخدام وصيانة هذه التقنيات بفعالية. (الوهيبي، 2021).

ورغم هذه التحديات، فإن سلطنة عمان بذلت جهوداً ساعدت في تقدمها في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. كما أن السلطنة سجلت خلال السنوات الماضية تطوراً ملحوظاً في توجيهها الاستراتيجي للتحول الرقمي الحكومي.

8-2-2 أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية تطبيق التحول الرقمي

أظهرت الدراسات مثل دراسة (حشكي، 2022) طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الجودة الشاملة وفاعلية التحول الرقمي في المؤسسات، وقد طرحت بعض الدراسات مثل (فارس والخطيب، 2022) أن فاعلية التحول الرقمي هو حجر الزاوية الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد على أنها عملية مشتقة من متطلبات التحول الرقمي، أي أن متطلبات نجاح عملية التحول الرقمي مصدر رئيسي لإدارة الجودة الشاملة الكفؤ.

أن هناك العديد من المؤشرات على وجود أثرا لتطبيق معايير الجودة الشاملة على نجاح المؤسسات في تحقق التحول الرقمي، ويبدو ذلك سواء كان على شكل عام حيث أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة حيث يوفر الأدوات والتقنيات والقدرات اللازمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة (عثمان، 2022). او على مستوى المعايير منفردة، ويبدو ذلك فيما يلي: ويمكن توضيح العلاقة بين متطلبات فاعلية تطبيق التحول الرقمي في المنظمات وهي فيما يلي:

أولاً: أثر متطلبات التحول الرقمي على رضا المستفيدين: يساعد التحول الرقمي على تحسين رضا المستفيدين من خلال توفير الخدمات والمنتجات بصورة سهلة الوصول وسريعة الاستجابة، كما يتيح التواصل الفعال مع العملاء والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمنظمة. (الشمري، 2022).

ثانياً: أثر متطلبات التحول الرقمي على مشاركة العاملين: يعزز من مشاركة العاملين من خلال تمكينهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتوفير أدوات وتقنيات رقمية تسهل التعاون والتواصل

بين الموظفين، كما يساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين الرقمية مما يحفزهم على المشاركة الفاعلة وتقديم أفكار إبداعية لتحسين الأداء (فارس والخطيب، 2022).

ثالثاً: أثر متطلبات التحول الرقمي على دعم الإدارة: إن دعم القيادة والإدارة العليا للمؤسسة يوفر توفير الموارد اللازمة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار كما تعمل الإدارة العليا على ضمان استمرارية جودة الأداء وتكامله في ظل التحول الرقمي عبر التخطيط والمتابعة المستمرة.

رابعاً: أثر متطلبات التحول الرقمي على التحسين المستمر والتقييم: وتستفيد عمليات التحسين المستمر في المنظمات من التحول الرقمي بتوفير تقنيات وأدوات تساعد في تحليل البيانات الضخمة، ومراقبة الأداء بشكل آني، والكشف عن فرص التحسين، كما يتيح مرونة وسرعة في تطوير العمليات والمنتجات استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية والاحتياجات المتجددة للعملاء (على، 2021).

ويرى الباحث أن وزارة الداخلية في سلطنة عُمان تواجه فرصة فريدة لتعزيز أدائها وخدماتها من خلال التكامل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التحول الرقمي. فالعلاقة الوثيقة بين هذين المفهومين، كما أظهرتها دراسات مثل دراسة حشكي (2022)، تشير إلى أن نجاح التحول الرقمي في الوزارة سيكون له أثر إيجابي كبير على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وإن تبني وزارة الداخلية العمانية لاستراتيجية التحول الرقمي سيساهم بشكل كبير في تحسين رضا المستفيدين، وهو أحد الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة فمن خلال توفير خدمات إلكترونية سهلة الوصول وسريعة الاستجابة، ستمكن الوزارة من تقديم خدماتها للمواطنين والمقيمين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

سوف نستعرض هنا العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال عرض للدراسات السابقة العمانية والعربية والاجنبية التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية:

1-3-2 الدراسات العُمانية:

1- دراسة البوسعيدي (2020) بعنوان " متطلبات التحول الرقمي في ظل مبادئ ادارة الجودة

الشاملة دراسة على وزارة الاسكان" هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان في ظل مبادئ الجودة الشاملة، مع التركيز على وزارة الإسكان كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين في وزارة الإسكان، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في الوزارة. أظهرت نتائج الدراسة أن وزارة الإسكان حققت تقدماً ملحوظاً في تطبيق التحول الرقمي، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتتوافق بشكل أكبر مع مبادئ الجودة الشاملة، كما كشفت عن وجود بعض التحديات، مثل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز الوعي والتدريب للموظفين. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التحول الرقمي في وزارة الإسكان، بما في ذلك ضرورة وضع استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، وتخصيص الموارد الكافية، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، وتطوير مهارات الموظفين في مجال التقنيات الرقمية، وضمان التحسين المستمر بما يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة.

2-3-2 الدراسات العربية:

1- دراسة (حشكي، 2023) بعنوان "أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة

في وزارة الصحة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في وزارة الصحة الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في 13 مديرية مركزية في الوزارة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (188) استبانة. وأظهرت النتائج أن متطلبات التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في المديرية المركزية. ووجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة، والتحسين المستمر في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتعزيز التحول الرقمي لتحقيق جودة وسرعة أفضل في تقديم الخدمات بأقل تكلفة، وتحسين رضا الجمهور من خلال إيجاد فرص مثل تطوير آليات الدفع الإلكتروني وحجز المواعيد إلكترونياً

2- دراسة (النعمي والطراونة، والشورة، 2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية. هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى المنظمة الذكية على شركات نظم المعلومات الحاسوبية. حيث تضمن مجال الدراسة الاساسي شركات نظم المعلومات الحاسوبية في الأردن والبالغ عددها 39 شركة. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وعلية إذا كانت المنظمات الذكية ساعية إلى ان تكون منظمات

ذات ميزة تنافسية كبيرة، عليها أن تغرس هذه التغييرات في جذورها لتصبح عملية متجذرة في بناء الاسس والقواعد المتينة من خلال أذخال كافة التقنيات المساعدة وأسس الإدارة الحديثة

3- دراسة السالم (2022) بعنوان " أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على التحول الرقمي في

القطاع الحكومي السعودي، وهدفت الى قياس أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة مثل العمل الجماعي ورضا العميل والدعم المؤسسي يسهم بشكل كبير في فاعلية عمليات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة الشاملة وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق معاييرها في المؤسسات الحكومية.

4- دراسة الجبوري (2021) بعنوان " تقييم مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مشاريع

التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية في دولة الكويت "هدفت الدراسة الى تقييم مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مشاريع التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية في دولة الكويت واتبعت الدراسة المنهج المسحي وجمعت بياناتها من خلال المقابلات والاستبيانات. خلصت الدراسة إلى وجود قصور في تطبيق معايير مثل التقييم المستمر والتحسين المستمر في مشاريع التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية في دولة الكويت. وأوصت بضرورة تكثيف الجهود لتطبيق كافة معايير الجودة الشاملة لضمان نجاح التحول الرقمي .

5- دراسة المطيري (2020) بعنوان " التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في

المؤسسات الحكومية السعودية أثناء عملية التحول الرقمي" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السعودية أثناء عملية التحول الرقمي واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة وجمعت بياناتها من خلال المقابلات

والوثائق وكشفت النتائج عن وجود تحديات مثل ضعف الدعم المؤسسي وقلة الموارد والتدريب اللازم للموظفين. وأوصت الدراسة بأهمية تذليل هذه التحديات لتطبيق معايير الجودة الشاملة بنجاح.

6-دراسة (الشربتلي، 2025) بعنوان: أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة

منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي. وهدفت إلى بيان أثر استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة منظمات الأعمال في ضوء التحول الرقمي، من خلال توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الرقمي وكيفية دمج أسلوب إدارة الجودة مع التحول الرقمي لتحقيق أهداف الاستدامة، واستكشاف التحديات التي تواجه منظمات الأعمال عند دمج إدارة الجودة الشاملة مع تقنيات التحول الرقمي، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها، أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والمشاركة الفعالة للموظفين، يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة ويضمن استدامتها على المدى الطويل، كما كشفت النتائج عن دور التكنولوجيا في تحسين فعالية هذه المبادئ، حيث يسهم التحول الرقمي في تسهيل جمع وتحليل البيانات، مما يعزز اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واستدامة منظمات الأعمال.

7-دراسة الغامدي (2019) بعنوان " أثر تطبيق معيار العمل الجماعي كأحد معايير الجودة الشاملة

على نجاح عمليات التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية السعودية" وهدفت الدراسة الى قياس أثر تطبيق معيار العمل الجماعي كأحد معايير الجودة الشاملة على نجاح عمليات التحول الرقمي بالمؤسسات الحكومية السعودية" واستخدمت الدراسة المنهج الكمي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير لتطبيق معيار العمل الجماعي على نجاح التحول الرقمي وأوصت بضرورة تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيزها في المؤسسات الحكومية

1-دراسة الشريفي (Al-Sharifi, 2023) بعنوان: (Total Quality Management

Strategies and their Impact on Digital Transformation Processes in Educational

Institutions). هدفت إلى عرض مفاهيم معاصرة عن كيفية قيادة عمليات التحول الرقمي،

ومعرفة العلاقة بينهما، والتي تتجلى في عدة أسئلة مختلفة: هل تمتلك مؤسساتنا التعليمية الخطط

والمبادرات اللازمة لتطبيق إجراءات الجودة الشاملة؟ هل وضعت إدارة الجودة الشاملة إطارًا

يشرح عملية التحول الرقمي؟ اعتمد البحث على عينة مكونة من (170) مستجيبًا، خضعوا

جميعًا للتحليل، وشمل عددًا من أعضاء الهيئات. أُجري البحث في عدد من الجامعات العراقية،

منها كربلاء، وبابل، والفرات الأوسط التقنية، والقادسية وشمل أعضاء هيئة التدريس من خبراء

في ضمان الجودة والأداء الجامعي، ولجان متابعة التعليم الإلكتروني، تم التوصل إلى مجموعة

من النتائج، أهمها أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية ساعدت على بدء طريق

التحول الرقمي، وهي أحد العناصر الأساسية التي تستخدمها المؤسسات لتطوير قدراتها الرقمية.

2-دراسة روبرتسون ولابينا (Robertson & Lapina, 2022) بعنوان: (Digital

Transformation and The Changing Shape of Quality Management

Practices). هدفت إلى تقديم نموذجًا شاملاً لخدمة الجودة الشاملة يعكس خصائص

المؤسسات الرقمية، كما هدفت إلى فهم كيفية تغيير ممارسات خدمة الجودة الشاملة في مؤسسات

الخدمات الرقمية؟، اتبعت منهج دراسة حالة التوضيحية، وطبقت على مجموعة Healthware،

وهي منظمة عالمية متكاملة للصحة الرقمية، لتقييم الافتراضات النظرية حول ممارسات خدمة

الجودة الشاملة في البيئة الرقمية. النتائج: تُمكن النتائج من التحقق من صحة النموذج المُقدم.

رصدت الدراسة وجود التغييرات في تقديم الخدمات في العصر الرقمي وما ينتج عنه من تحول في إثراء وتوسيع ممارسات خدمة الجودة الشاملة.

3- دراسة: Singh, 2019 بعنوان " **Evaluation of Total Quality Management Standards**

Application in Digital Transformation Projects of Private Sector Companies in

India" وهدفت إلى تقييم مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مشاريع التحول الرقمي بشركات

القطاع الخاص في الهند. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي واستخدمت الاستبيانات في

جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي طبقت معايير الجودة الشاملة بشكل كامل

حققت نتائج أفضل في مشاريع التحول الرقمي. وأوصت بضرورة التركيز على معايير مثل

الدعم المؤسسي والتحسين المستمر.

4- دراسة سميث (Smith, 2017): بعنوان " **The Role of Total Quality Management**

Standards in Facilitating Continuous Assessment of Processes and Performance

During Digital Transformation in American Organizations" وهدفت إلى استكشاف

دور معايير الجودة الشاملة في تسهيل عملية التقييم المستمر للعمليات والأداء أثناء التحول

الرقمي في المنظمات الأمريكية. اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة وجمعت بياناتها من خلال

المقابلات والمراقبة. خلصت الدراسة إلى أن معايير الجودة الشاملة تساعد على قياس ومراقبة

مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري، مما يسهل التقييم المستمر للتحول الرقمي.

5- دراسة لي وكيم (Lee & Kim, 2018) بعنوان: " **Examining the Relationship Between**

Total Quality Management Standards Implementation and Digital

Transformation Success in South Korean Organizations" هدفت إلى فحص العلاقة

بين تطبيق معايير الجودة الشاملة ونجاح عمليات التحول الرقمي في المنظمات الكورية الجنوبية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي واعتمدت على الاستبيانات لجمع البيانات. توصلت النتائج إلى

وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق التحوّل الرقمي الناجح، خاصة معايير رضا العميل والعمل الجماعي.

6- دراسة قونزالز (González et al., 2016) بعنوان: "The Impact of Total Quality Management Standards Application on Digital Transformation in Spanish Government Institutions" هدفت إلى دراسة تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية الإسبانية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي) واستخدمت الاستبيانات والمقابلات في جمع البيانات. كشفت النتائج أن تبني معايير الجودة الشاملة ساهم بشكل كبير في تسريع عمليات التحوّل الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة. لكن الدراسة أشارت أيضًا إلى بعض التحديات مثل مقاومة التغيير.

7- دراسة (Martin & Dang & Gremyr, 2023) بعنوان: (The influence of digitalization on the role of quality professionals and their practices). تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على دور متخصصي إدارة الجودة، من خلال تقييم تأثيرها على ممارسات التحسين الخاصة بالمهنيين. تستخدم الدراسة تصميم بحث متعدد الحالات مع بيانات من مقابلات مع تسعة أشخاص تمت مقابلتهم ومجموعتين مركزيتين. تُظهر النتائج تأثيرًا ناشئًا ومحدودًا حتى الآن للرقمنة على ممارسات التحسين، والحاجة إلى ممارسات استكشافية وقائمة على الفريق. علاوة على ذلك، تم اقتراح تسع مجالات مهارات مطلوبة لتعزيز إمكانات المهنيين للاستفادة من الرقمنة في أعمال التحسين. وتشمل هذه المبادئ التكامل، والنهج العملي القائم على فهم جيد للإمكانيات، وإدارة التغيير، وإدارة العمليات، وإدارة المشاريع العامة، وتحليل التحسين، والنهج التنبؤي والاستباقي في إدارة الجودة، وتكنولوجيا المعلومات العامة وكفاءة البيانات الضخمة.

4-3-2 التعقيب على الدراسات السابقة والاستفادة منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العُمانية والعربية والأجنبية، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على عمليات التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد توصلت معظم هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني معايير الجودة الشاملة ونجاح مشاريع التحوّل الرقمي.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الجودة الشاملة والتحوّل الرقمي، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما تتفق مع دراسات مثل (السالم، 2022) و (González et al., 2016) في التركيز على القطاع الحكومي تحديداً .

لكن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها في كونها تطبق على وزارة الداخلية في سلطنة عمان تحديداً، وترتبط بشكل مباشر برؤية عمان 2040. كما أنها ستعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، في حين اقتصرت بعض الدراسات الأخرى على أداة واحدة فقط.

يمكن للدراسة الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري وبناء أدوات الدراسة. كما يمكن الاسترشاد بنتائج هذه الدراسات في تفسير وتحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها. وستسعى دراستنا لسد بعض الفجوات البحثية من خلال التركيز على الحالة العمانية في ضوء رؤية 2040، وتقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز الجودة الشاملة ودعم التحوّل الرقمي في القطاع العام العماني.

الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة وجود بعض الفجوات البحثية التي ستحاول

دراستنا الحالية تغطيتها:

1. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة والتحوّل الرقمي في القطاع العام العماني تحديداً. فمعظم الدراسات العمانية ركزت على قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة:
 2. عدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في ضوء رؤية عمان 2040 ومتطلباتها حيث أن هذه الرؤية تضع التحوّل الرقمي والجودة كأولويات استراتيجية، مما يستدعي دراسة العلاقة بينهما في هذا السياق.
 3. محدودية الدراسات التي ركزت على وزارة الداخلية العُمانية رغم أهميتها المحورية في عمليات التحوّل الرقمي الحكومية. وبالتالي، فإن تسليط الضوء على تجربتها سيثري المعرفة في هذا المجال.
 4. حاجة الأدبيات إلى مزيد من الأدلة التطبيقية حول كيفية تعزيز معايير الجودة الشاملة لنجاح مشاريع التحوّل الرقمي في البيئة العمانية، وهو ما ستسعى إليه دراستنا من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على نتائجها.
- وبناء على هذه الفجوات، فإن دراستنا ستكون إضافة نوعية للمعرفة في هذا المجال، وستفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى لهذا الموضوع الحيوي.

خاتمة الفصل:

أبرز هذا الفصل أهمية الإطار النظري في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه، من خلال توفير تحليل شامل للمفاهيم الأساسية وصياغة فرضيات وأسئلة بحثية دقيقة وقابلة للتحقق، ما يعزز من دقة النتائج النهائية ويزيد من موثوقية التوصيات المقدمة. علاوة على ذلك، فإن التحليل النقدي للدراسات السابقة قد ساعد في استنباط نقاط القوة والضعف في الأبحاث السابقة، مما يمهد الطريق أمام الباحث لتقديم نموذج بحثي متماسك يسهم في تحقيق نتائج علمية وتطبيقية مؤثرة (الجابري، 2023؛ الحربي، 2022).

يُعد هذا الفصل جزءًا جوهريًا من الدراسة الحالية، حيث يضع أساسًا متينًا للانتقال إلى الفصل الثالث المتعلق بالإطار المنهجي، مما يضمن تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تقديم حلول عملية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في نجاح تطبيق التحول الرقمي على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان. ومن خلال هذا الإطار النظري، يمكن للباحث سد الفجوات العلمية القائمة وتقديم رؤى جديدة قائمة على تحليل علمي رصين تدعم الوزارة في تعزيز أدائها في التحول الرقمي وزيادة المنافسة بين المؤسسات الحكومية (البوسعيدي، 2020).

وفي النهاية، يُبرز هذا الفصل مدى أهمية البحث الحالي في تطوير المعرفة العلمية وتقديم إسهام حقيقي وملموح في دراسة موضوع يكتسب أهمية متزايدة مع تطور بيئات العمل. كما يفتح هذا البحث المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى تحسين فعالية تطبيق معايير الجودة الشاملة ومساهمة هذه المعايير في نجاح التحول الرقمي، خاصة في وزارة الداخلية وخاصة المؤسسات الحكومية (الشمري، 2023). حيث تضمن استعراضاً لاهم الأدبيات التي افاد بها العلماء والدارسون في موضوعات معايير الجودة الشاملة وإسهاماتها في نجاح التحول الرقمي بالإضافة لاستعراض لاهم الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع الدراسة في البيئات العربية والأجنبية والتعليق عليها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة	1-3
منهج الدراسة	2-3
مجتمع وعينة الدراسة	3-3
أدوات الدراسة	4-3
المعالجات الإحصائية	5-3
إجراءات الدراسة الميدانية	6-3

مقدمة:

يستعرض الباحث من خلال هذا الفصل منهج الدراسة وإجراءاتها، ويمثل هذا الفصل كافة العمليات والإجراءات العلمية التي قام بها الباحث، حسب المنهج الذي يورده في الجزء الأول من هذا الفصل متضمنا مبررات اختياره كما سيقدم توصيفا رقميا لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتوصيف لأدوات الدراسة ونتائج الإجراءات التي نفذها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها وصلاحياتها لاستخدامها في الدراسة الحالية، ثم سيقدم الباحث وصفا للمعالجات الإحصائية التي طبقها على بياناته سواء كان في استخراج الصدق والثبات من خلال العينة الاستطلاعية أو المعالجات التي طبقها للتحقق من صحة افتراضات الدراسة، ثم قدم الباحث وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية والخطوات التي نفذها في تطبيق الدراسة الميدانية.

1-3 منهج الدراسة:

استهدفت الدراسة معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحوّل الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2040"، وبحسب طبيعة هذه الدراسة وتصميمها والاهداف التي تسعى لتحقيقها فإن المنهج الذي اعتمده هو المنهج الوصفي التحليلي، فالرواسة الحالية تسعى حسب أهدافها لوصف وقائع لظاهرة محددة تتمثل في معرفة أثر المتغير مستقل على المتغير تابع، وهذا ما يتحقق باتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث انه هو وكما يعرفه (المحمودي، 2019)، المنهج الذي يتم من خلاله راسة الظواهر كما هي في الواقع، دون إي تدخل من الباحث، وذلك بغرض وصف خصائصها وصفا كميًا بغرض فهمها وتحديد مقدارها ومعرفة العوامل التي

ترتبط بها والتي تتأثر مقادير وجودها باختلاف مقادير وجود المتغير المستقل، لذا أصبح هو هذا المنهج هو الأنسب والذي يعتمد الباحث منها على هذه الدراسة.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في ديوان عام وزارة الداخلية بسلطنة عُمان، وقد شمل الموظفين العاملين في ديوان وزارة الداخلية بمختلف مواقعهم الوظيفية، وتشمل رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر، والموظفين تنفيذيين، حيث يبلغ عددهم (700) فرد، (دائرة الموارد البشرية في وزارة الداخلية بسلطنة عمان، 2025).

ب. عينة الدراسة

عمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجمع الدراسة بلغ حجمها (158) وهي بذلك تمثل تقريبا نسبة (23%) من المجتمع الأصلي البالغ (700)، وقد راعى الباحث اختيارها بحيث تتكون بصورة ممثلة لكافة الطبقات المحددة بمتغيرات الدراسة الديمغرافية المستقلة (النوع، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد توزعت حسب المتغيرات كما يلي:

جدول رقم (1-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير الفئة	النوع		المسمى الوظيفي			المؤهل العلمي	
	ذكور	إناث	موظف	رئيس قسم	مدير / مساعد مدير	الدبلوم العام وأقل	بكالوريوس ماجستير / دكتوراه
العدد	125	33	85	42	31	36	46
النسبة	79%	21%	54%	26%	20%	23%	29%
المجموع	158		158			158	

تابع جدول رقم (3-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

سنوات الخبرة			العمر			المتغير
من 11 سنة فأكثر	6-10 سنوات	1-5 سنوات	من 51 فأكثر	من 41 - إلى 50 سنة	من 31 - إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة
129	17	12	20	64	60	14
%81	%11	%8	%13	%40	%38	%9
158			158			المجموع

3-3 أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية أداة استبانة مكونة من ثلاثة اقسام، هي:

القسم الاول: استبانة البيانات الأولية:

وهي القسم الخاص بجمع البيانات الأولية، اشتملت على المتغيرات الديموغرافية التي تشكل طبقية العينة، حيث تضمنت: الجنس (ذكر/ انثى)، والعمر (أقل من 30 سنة، من 31 - إلى 40 سنة، من 41 - إلى 50 سنة، من 51 فأكثر)، والمؤهل العلمي (الدبلوم العام وأقل، بكالوريوس، ماجستير أو دكتوراه)، وسنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، من 11 سنة فأكثر)، والموقع الوظيفي (موظف، رئيس قسم، مدير/ مساعد مدير)، وتم تصميمها على أساس الاستجابات المغلقة.

القسم الثاني: استبانة معايير الجودة الشاملة

وهي استبانة صممها الباحث بالاعتماد على عدة دراسات: (العتيبي، 2021؛ الشهري، 2020؛ Smith، 2017؛ عوض، 2020؛ الألفي، 2018)، وتتكون من (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، والتحسين والتطوير) بواقع (5) عبارات. وهي مصممة على أساس الاستجابات الخماسية

حيث أن خيارات الاستجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصحيحها بإعطاء القيم (1، 2، 3، 4، 5).

القسم الثالث: استبانة التحول الرقمي:

تتكون من (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) بواقع (5) عبارات. وهي مصممة على أساس الاستجابات الخماسية حيث أن خيارات الاستجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصحيحها بإعطاء القيم (1، 2، 3، 4، 5).

وقد قام الباحث للتأكد من صدق وثبات هذه الأداة بأقسامها الثلاثة بتنفيذ عدد من الإجراءات، تمثلت في الآتي:

1. صدق المحتوى (صدق المحكمين): للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والمختصين والخبراء في اختصاص إدارة الأعمال، بلغ عددهم (7) ملحق (3)، وقد طُلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بفقرات الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة في صلاحيتها من حيث قياس ما يجب قياسه في الدراسة ووضوحها، وصدق محتواها، إما بالموافقة عليها أو حذفها، أو إعادة ترتيب فقراتها أو تعديلها، أو إضافة فقرات جديدة، كما طلب منهم إبداء الرأي في مدى الدقة في الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وبعد الإجراءات التي اتبعت في التأكد من صدق الأداة استقرت الأداة بصورتها النهائية، ملحق (2). وقد أجاز المحكمون الاستبانة كما هي مع تم اتفاق 85% منهم على بعض التعديلات والتي اعتمدها الباحث، وكانت كما يلي:

جدول (2-3) تعديلات لمحكمين على قسبي الاستبانة

القسم الثاني: استبانة معايير الجودة الشاملة	
العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تركز الوزارة على الابتكار كجزء من استراتيجيتها من خلال توظيف معيار التحسين والتطوير	تركز الوزارة على الابتكار كجزء من استراتيجيتها لتحقيق نجاح تطبيق التحول الرقمي من خلال توظيف معيار التحسين
تستخدم وزارة الداخلية التكنولوجيا الرقمية من خلال تقنية الحوسبة السحابية	تنظر وزارة الداخلية إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها فرصة استراتيجية.
تحرص وزارة الداخلية على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من وزارة الداخلية.
القسم الثالث: استبانة فاعلية التحول الرقمي	
تعمل وزارة الداخلية على تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.	يتم تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.
يوجد تعاون فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين جودة الخدمات.	هناك تعاون فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين جودة الخدمات.
يوجد بوزارة الداخلية فرق متخصصة لمعالجة تحديات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي	يتم تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لحل مشكلات الجودة.
تقوم الوزارة بتطوير الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المستفيدين	يتم تطوير الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المستفيدين وفق رؤية عُمان 2040.
تهتم الإدارة العليا بفعالية في مراجعة وتقييم أداء الجودة.	تشارك الإدارة العليا بفعالية في مراجعة وتقييم أداء الجودة.

2. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعد أن أجرى التحكيم لاستباناته وعدل فيها بناء على توصيات المحكمين بالتعديل والحذف والإضافة، بإجراء دراسة استطلاعية عليها، شملت عدد (25) مفردة، بغرض التأكد من الصدق والثبات لأدواته احصائياً، وصلاحيتها احصائياً للدراسة الحالية، وقد كانت نتيجة ذلك:

أولاً: استبانة معايير الجودة الشاملة:

أنواع الصدق:

(أ) **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):** ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة ومحاورها الخمسة: (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (.542) و(.901)، مما حدا بالباحث لأن تقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (25) بند، وعلى مستوى الأبعاد الخمسة بواقع (5) بنود لكل بعد. أنظر جدول رقم (3-3) و جدول (3-4) و جدول رقم (3-5).

جدول رقم (3-3) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة الجودة الشاملة ككل

م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
1	.721	6	.740	11	.845	16	.789	21	.752
2	.665	7	.761	12	.765	17	.811	22	.773
3	.712	8	.782	13	.824	18	.763	23	.853
4	.783	9	.765	14	.861	19	.844	24	.844
5	.542	10	.745	15	.834	20	.835	25	.809

جدول رقم (3-4) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الجودة الخمسة

العمل الجماعي		رضا المستفيدين		الدعم المؤسسي		التقييم المستمر		التحسين والتطوير	
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.713	6	.787	11	.811	16	.778	21	.832
2	.700	7	.851	12	.828	17	.826	22	.868
3	.760	8	.797	13	.883	18	.814	23	.901
4	.800	9	.849	14	.886	19	.862	24	.869
5	.547	10	.787	15	.860	20	.856	25	.880

جدول رقم (3-5) يوضح الصدق والثبات بأنواعها المختلفة لاستبانة الجودة

الأداة	استبانة الجودة	الاستبانة ككل والأبعاد		البنود المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
		م	م. الارتباط				سبيرمان - براون	جتمان
	العمل الجماعي	بدون حذف	.869	0.932	.809	.823		
	رضا المستفيدين	بدون حذف	.928	0.963	.858	.919		
	الدعم المؤسسي	بدون حذف	.946	0.972	.903	.933		
	التقييم المستمر	بدون حذف	.934	0.966	.917	.914		
	التحسين والتطوير	بدون حذف	.953	0.976	.911	.938		
	الاستبانة ككل	بدون حذف	.975	0.987	.924	.924		

(ب) الصدق الذاتي: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر

الى قيم الثبات نجد أن الصدق الذاتي الاستبانة ومحاورها (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم

المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير)، والتي انحصرت بين قيمتي

(0.932) و(0.987)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على

مستوى ابعاده الخمسة ودرجته الكلية الذاتي وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. (انظر

جدول رقم (3-5)).

(ج)الصدق التكويني: قام الباحث باستخراج الصدق التكويني للاستبانة باعتبارها مكونة من محاور فرعية خمسة هي: (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (3-6) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائيا تحت مستوى دلالة 0.01، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (**.722) و(**.927) مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (3-6) يوضح الصدق التكويني الجودة وابعادها الخمسة

البعد	رضا المستفيدين	الدعم المؤسسي	التقييم المستمر	التحسين والتطوير	الاستبانة ككل
العمل الجماعي	.794**	.722**	.728**	.679**	.866**
رضا المستفيدين		.755**	.745**	.685**	.882**
الدعم المؤسسي			.857**	.829**	.927**
التقييم المستمر				.829**	.925**
التحسين والتطوير					.898**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أنواع الثبات:

(أ)ثبات الفاكرونباخ: قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لمقياس الجودة ولمعاييرها الخمسة: (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير)، حيث انحصر بين قيمتي (.869) و(.975)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة،

مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (5).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة الجودة ولمعاييرها الخمسة (العمل الجماعي، رضا المستفيدين، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، التحسين والتطوير)، حيث انحصر بين قيمتي (809) و(938)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانتين على مستوى عالي من الثبات (انظر جدول رقم (3-5)).

الاستبانة في صورتها النهائية:

قام الباحث باعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد ان تأكد من صلاحيتها لقياس تطبيق معايير الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بسلطنة عمان حسب إدراك الموظفين، وبذلك يصبح العدد النهائي المعتمد للاستبانة (25) بند، موزعة بالتساوي على خمسة معايير هي: (العمل الجماعي، رضا العميل، الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، التقييم المستمر، والتحسين والتطوير) بواقع (3-5) عبارات لكل معيار. وتم اعتماد الاستجابات الخماسية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويتم تصحيحها بإعطاء القيم (5، 4، 3، 2، 1).

القسم الثالث: استبانة التحول الرقمي:

أنواع الصدق:

(أ) الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة ومحاورها الثلاثة: (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (639) و(905)، مما حدا بالباحث لأن تقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (15) بند،

وعلى مستوى الأبعاد الثلاثة بواقع (5) بنود لكل بعد. أنظر جدول رقم (3-7) و جدول (3-8) و جدول رقم (3-9).

جدول رقم (3-7) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة التحول الرقمي ككل

م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.824	6	.780	11	.847
2	.879	7	.821	12	.700
3	.639	8	.882	13	.740
4	.747	9	.835	14	.815
5	.853	10	.842	15	.749

جدول رقم (3-8) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد التحول الرقمي الثلاثة

التكنولوجيا الرقمية		الاستراتيجية الرقمية		النضج الرقمي	
م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط
1	.761	6	.816	11	.660
2	.866	7	.837	12	.789
3	.730	8	.868	13	.837
4	.836	9	.905	14	.874
5	.861	10	.854	15	.865

جدول رقم (3-9) يوضح الصدق والثبات بأنواعها المختلفة لاستبانة التحول الرقمي

المتغير	الاستبانة ككل والأبعاد	البنود المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية	
					سبيرمان - براون	جتمان
التحول الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	بدون حذف	.927	0.962	.903	.925
	الاستراتيجية الرقمية	بدون حذف	.947	0.973	.907	.937
	النضج الرقمي	بدون حذف	.925	0.961	.929	.941
	الاستبانة ككل	بدون حذف	.966	0.982	.928	.929

(ب)الصدق الذاتي:

وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن الصدق الذاتي الاستبانة وأبعادها الثلاثة (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)، والتي انحصرت بين قيمتي (0.961) و(0.982) وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على مستوى ابعادها الثلاثة ودرجته الكلية الذاتي وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (9-3).

(ج)الصدق التكويني: قام الباحث باستخراج الصدق التكويني للاستبانة فقط باعتبارها مكونة من

ثلاثة محاور فرعية هي: (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (10-3) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائيا تحت مستوى دلالة 01، ومستوى دلالة 05، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (**0.754) و(**0.941) مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10-3) يوضح الصدق التكويني للتحويل الرقمي

الاستبانة ككل	النضج الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	
.929**	.754**	.847**	التكنولوجيا الرقمية
.941**	.768**		الاستراتيجية الرقمية
.911**			النضج الرقمي

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أنواع الثبات:

(أ) **ثبات الفاكرونباخ:** قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة التحول الرقمي ولأبعادها الثلاثة: (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)، حيث انحصر بين قيمتي (.925) و(.966)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (10).

(ب) **ثبات التجزئة النصفية:** استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة التحول الرقمي ولأبعادها الثلاثة (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي)، حيث انحصر بين قيمتي (.903) و(.941)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات انظر جدول رقم (10).

الاستبانة في صورتها النهائية:

قام الباحث باعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد ان تأكد من صلاحيتها لقياس التحول الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عمان حسب إدراك الموظفين، وبذلك يصبح العدد النهائي المعتمد للاستبانة (15) عبارة. وتم اعتماد الاستجابات الخماسية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويتم تصحيحها بإعطاء القيم (5، 4، 3، 2، 1).

3-4 المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة لاختبار الفروض والاجابة عن التساؤلات، وتضمن إجراءات صدق وثبات الأدوات، ثم التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية للاستدلال على خصائص البيانات، بالإضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد اختار الباحث المعالجات التي تناسب فروض الدراسة الحالية واسئلتها، وهي:

أولاً: المعالجات الإحصائية لصدق وثبات الاستبانات:

قام الباحث باستخدام ذات البرنامج للتحقق من صدق وثبات الاستبانات لكل الابعاد ودرجتها الكلية بإجراء المعالجات الإحصائية لبيانات عينته الاستطلاعية والتي تتضمن المخرجات التالية: في جانب الصدق سيخرج الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، والصدق التكويني، والصدق الذاتي، وفي جانب الثبات سيستخرج: ثبات الفاكرونباخ، الثبات بطريقتي التجزئة النصفية سبيرمان - براون وجتمان.

ثانياً: المعالجات الإحصائية لاختبار الفروض: معادلة الانحدار الخطي: وذلك للكشف عن أثر المتغيرات.

3-5 إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد أن قام الباحث بالتأكد من صلاحية أدواته للاستخدام في الدراسة الحالية من خلال إجراء كافة المتطلبات والإجراءات العلمية للتحقق من صدقها وثباتها بالطرق والأساليب المختلفة؛ قام بتصميمها من خلال تطبيق (google form) والخاص بإعداد الاستبانات الالكترونية، ثم قام بنشرها عبر الرابط الالكتروني بالتعاون مع قسم الموارد البشرية بالوزارة على موظفي الوزارة باستخدام منصة التواصل الاجتماعي (الواتساب)، حيث قام باستهداف طبقات عينته حسب متغيرات الدراسة وذلك حتى تكون العينة ممثلة للمجتمع. وقد تلقى عدد (163) رد، وبعد مراجعة الردود اتضح أن هناك بعض الاستبانات غير مكتملة لذا قام باستبعادها وعددها (5) استبانات، وبالتالي أصبح المعتمد لديه عدد (158)، تم اعدادها في برنامج الاكسل (EXSEL)، وإعادة تكويدها حسب متطلبات التحليل الاحصائي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

خاتمة الفصل:

استعرض الباحث من خلال هذا الفصل الإجراءات العلمية التي قام بها فيما يتعلق بتحديد منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها بالإضافة لاستعراض كافة الإجراءات التي قام بها للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة، علاوة على عرض قائمة بالمعالجات الإحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات التي تم جمعها، ثم وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها. يمهد هذا الفصل الهام للانتقال إلى عرض النتائج وتفسيرها ومعالجة البيانات الإحصائية، والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

- 4-1 الفرض الأول
- 4-2 الفرض الثاني
- 4-3 الفرض الثالث
- 4-4 الفرض الرابع
- 4-5 الفرض الخامس

4-1 الفرض الاول: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير

الجودة الشاملة في معيار العمل الجماعي على نجاح التحول الرقمي.

جدول رقم (4-1) الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق معيار العمل الجماعي في التحول الرقمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج		
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	دلالة (F)	(F)	مربع الارتباط	معامل الارتباط
.000	8.39		24.24	الثابت	.000	187.59	.546	.739
.000	13.69	.739	1.96	العمل الجماعي				

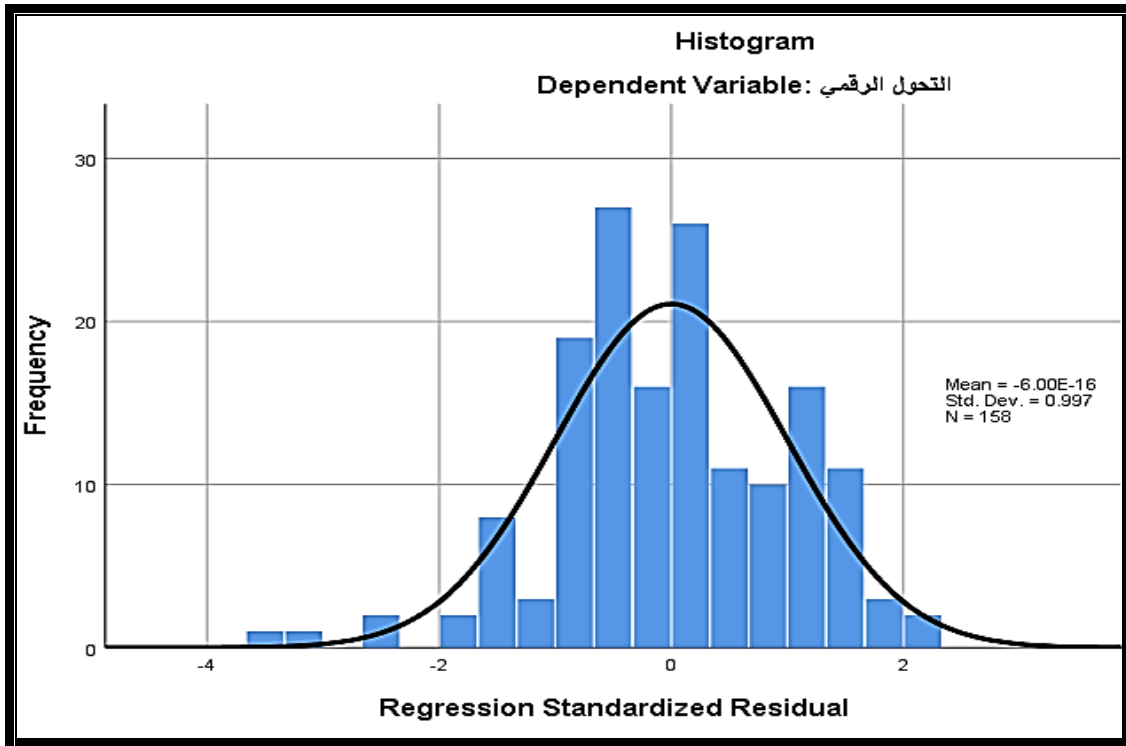
المتغير التابع: التحول الرقمي

المنبئات: الثابت، العمل الجماعي

يتضح من جدول (4-1) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط 0.739 (R)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين العمل الجماعي والتحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.546 (R-Square)، وهذا يعني أن متغير العمل الجماعي يفسر ما نسبته 54.6% من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المعيار. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 187.59 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-1)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-2) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (4-3) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

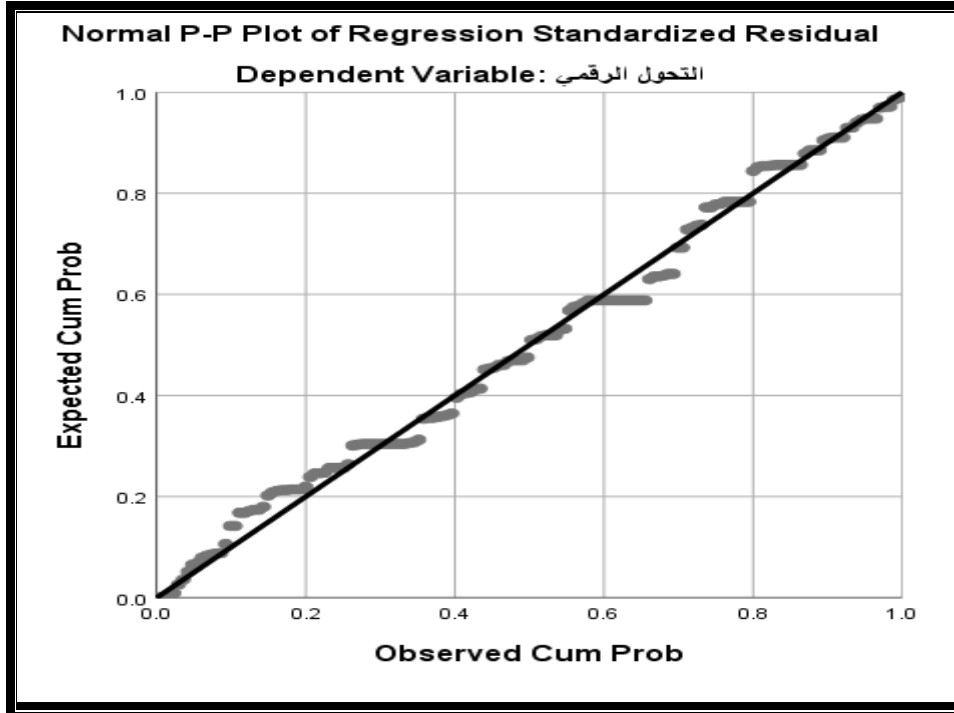
كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمعيار العمل الجماعي بلغت 1.96، وبقية (Beta) معيارية قدرها 0.739 مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق معيار العمل الجماعي، يتبعها زيادة بمقدار 1.96 وحدة في مستوى نجاح التحول الرقمي. كانت قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (العمل الجماعي) مرتفعة حيث بلغت 13.69، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار العمل الجماعي على نجاح التحول الرقمي".



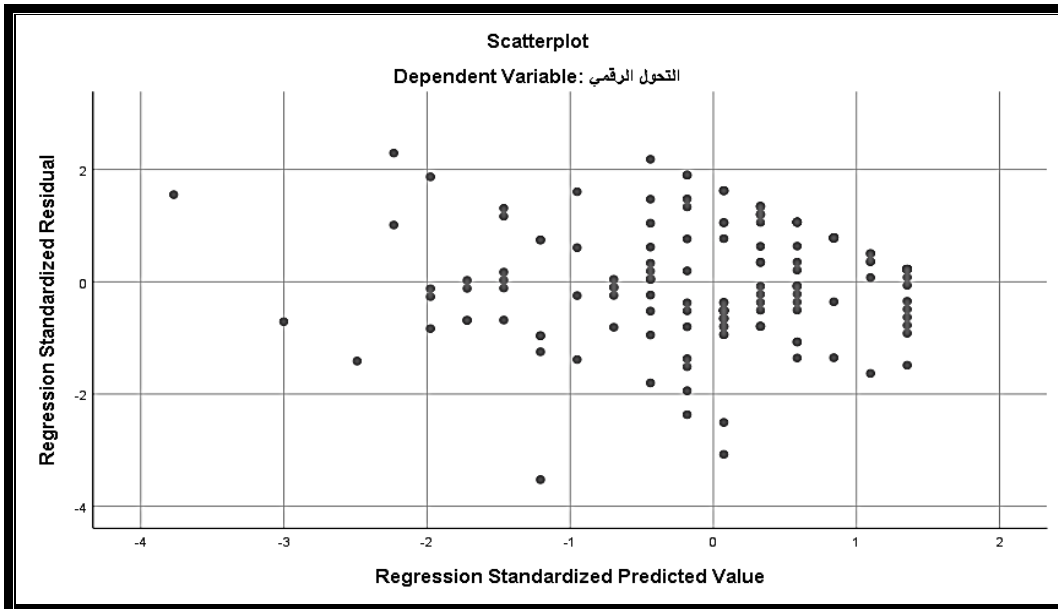
شكل (4-1) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (العمل الجماعي)

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (4-2) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبقاوي المعيارية (العمل الجماعي)

يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البقاوي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البقاوي) قد تحقق.



رسم بياني (4-3) يوضح انتشار البقاوي للنموذج (العمل الجماعي)

ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البقاوي مما يحقق شروط النموذج.

4-2 الفرض الثاني: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير

الجودة الشاملة في معيار رضا المستفيدين على نجاح التحول الرقمي.

جدول رقم (4-2) الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق رضا المستفيدين في التحول الرقمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
الدلالة	(T)	بيتا	(B)	النموذج	الدلالة	(F)	معامل الارتباط
.000	10.33		27.05	الثابت	.000	197.66	.559
.000	14.05	.748	1.84	رضا المستفيدين			.748

المتغير التابع: التحول الرقمي

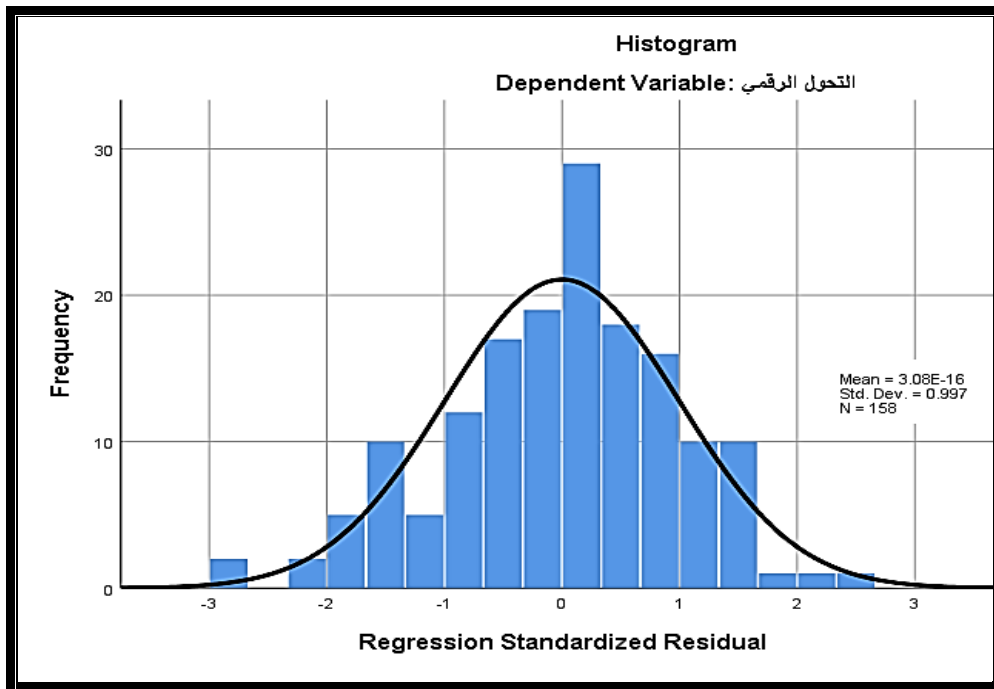
المنبئات: الثابت، رضا المستفيدين

يتضح من جدول (4-2) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $0.748 (R)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العمل الجماعي والتحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $0.559 (R\text{-Square})$ ، وهذا يعني أن متغير رضا المستفيدين يفسر ما نسبته 55.9% من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المعيار. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 197.66 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-4)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-5) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (4-6) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمعيار العمل الجماعي بلغت 1.84، وقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.748 مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق معيار رضا المستخدمين، يتبعها زيادة بمقدار 1.84 وحدة في مستوى نجاح التحوّل الرقمي. كانت قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (رضا المستخدمين) مرتفعة حيث بلغت 14.05، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

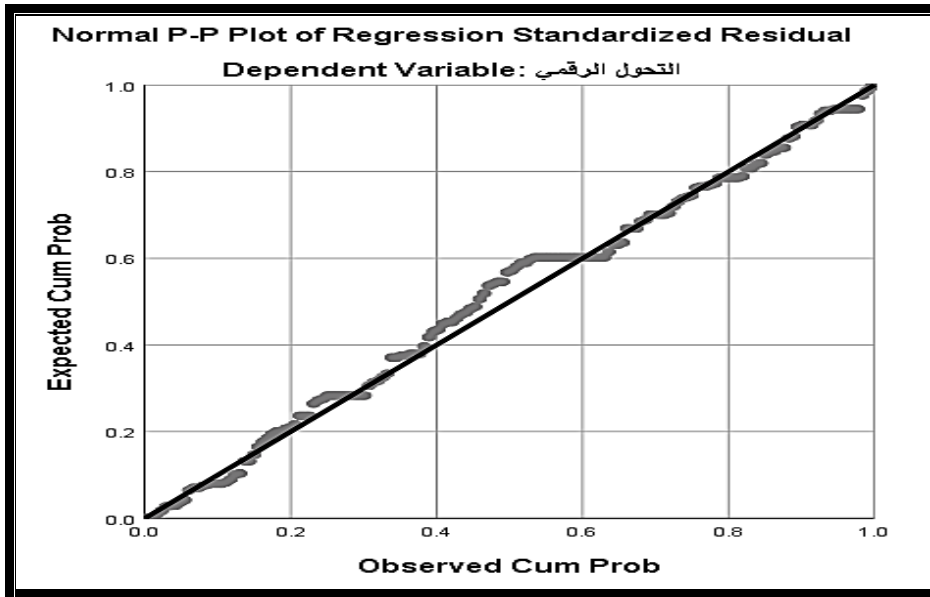
اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة

الشاملة في معيار رضا المستخدمين على نجاح التحوّل الرقمي".

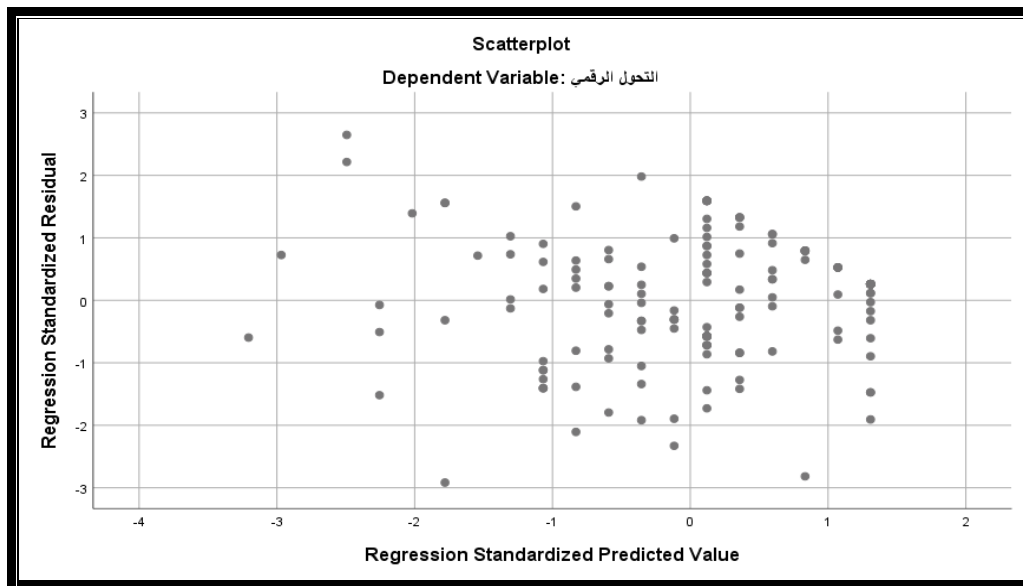


شكل (4-4) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار رضا المستخدمين

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (4-5) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبقاوي المعيارية رضا المستفيدين
يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البقاوي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من
الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البقاوي) قد تحقق.



رسم بياني (4-6) يوضح انتشار البقاوي للنموذج رضا المستفيدين
ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البقاوي مما يحقق شروط النموذج.

4-3 الفرض الثالث: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير

الجودة الشاملة في معيار الدعم المؤسسي من الإدارة العليا على نجاح التحول الرقمي.

جدول رقم (3-5) الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الدعم المؤسسي في التحول الرقمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
الدلالة	(T)	بيتا	(B)	النموذج	الدلالة	(F)	مربع الارتباط
.000	10.50		27.07	الثابت	.000	203.58	.566
.000	14.26	.752	1.82	الدعم المؤسسي			

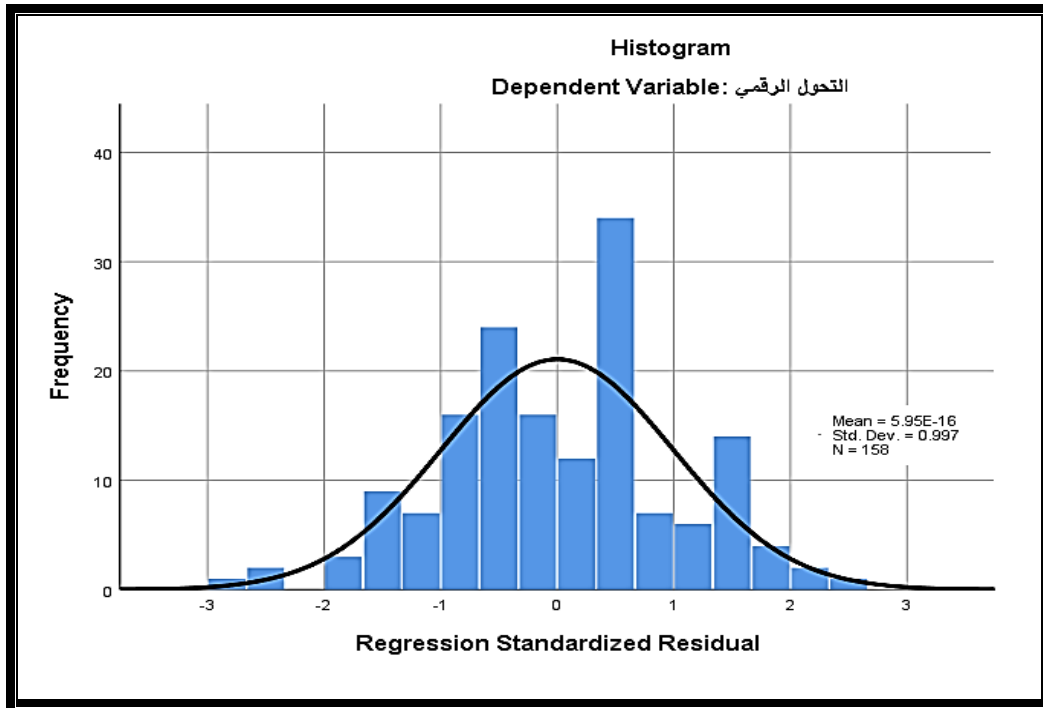
المتغير التابع: التحول الرقمي

المنبئات: الثابت، الدعم المؤسسي

يتضح من جدول (3-5) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط 0.752 (R)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الدعم المؤسسي والتحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R -Square) 0.566 ، وهذا يعني أن متغير الدعم المؤسسي يفسر ما نسبته 56.6% من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المعيار. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 203.58 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-8)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-9) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (5-10) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

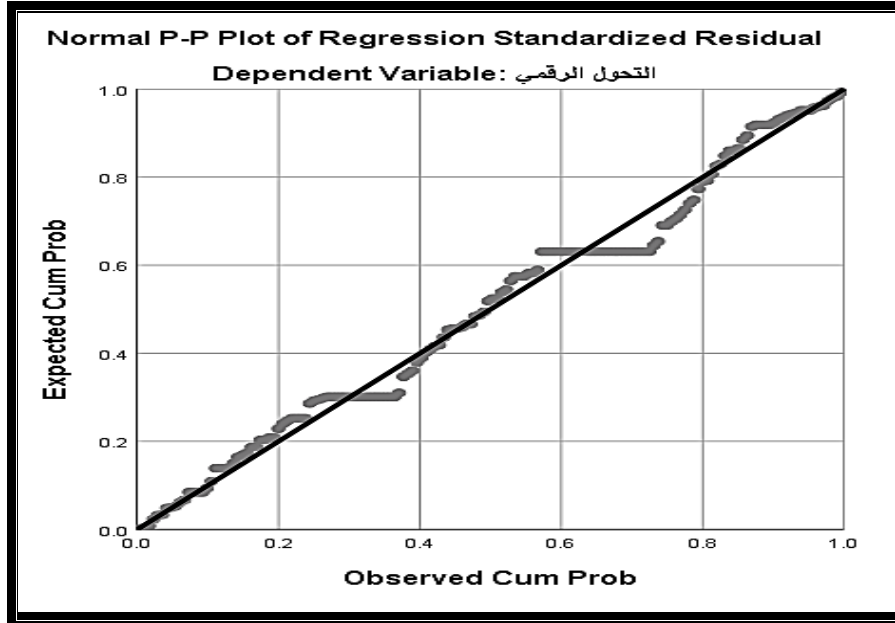
كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمعيار الدعم المؤسسي بلغت 1.82، وقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.752 مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق معيار الدعم المؤسسي، يتبعها زيادة بمقدار 1.82 وحدة في مستوى نجاح التحوّل الرقمي. كانت قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (الدعم المؤسسي) مرتفعة حيث بلغت 14.26، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار الدعم المؤسسي على نجاح التحوّل الرقمي".

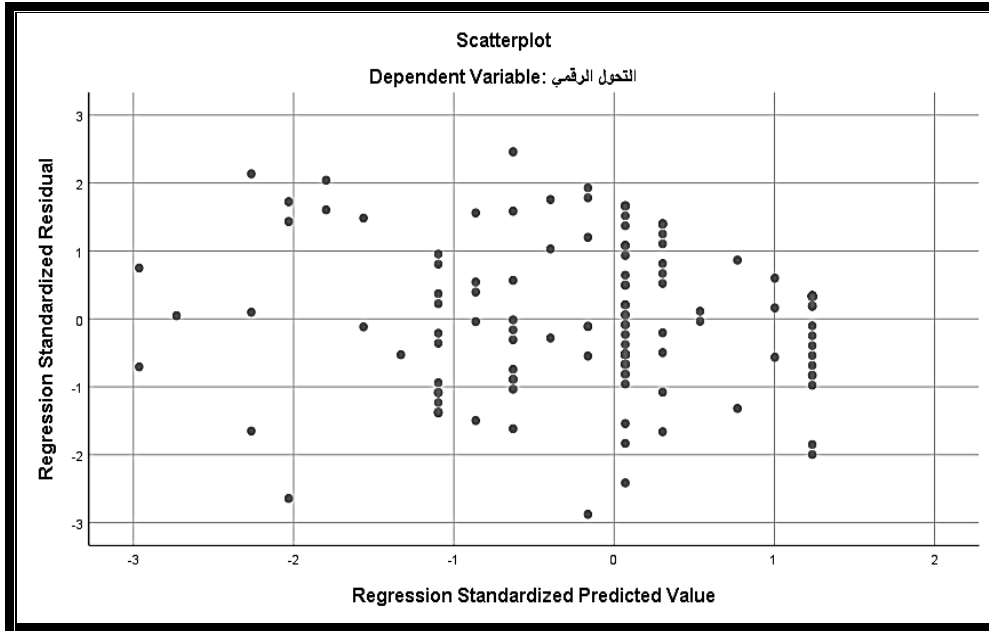


شكل (4-7) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار الدعم المؤسسي

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (4-8) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية الدعم المؤسسي
يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من
الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (4-9) يوضح انتشار البواقي للنموذج الدعم المؤسسي
ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

4-4 الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق

معايير الجودة الشاملة في بعد التقييم المستمر في التحول الرقمي.

جدول رقم (4-4) الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق التقييم المستمر في التحول الرقمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
الدلالة	(T)	بيتا	(B)	النموذج	الدلالة	(F)	مربع الارتباط
.000	11.09		27.00	الثابت	.000	229.72	.596
.000	15.15	.772	1.90	التقييم المستمر			

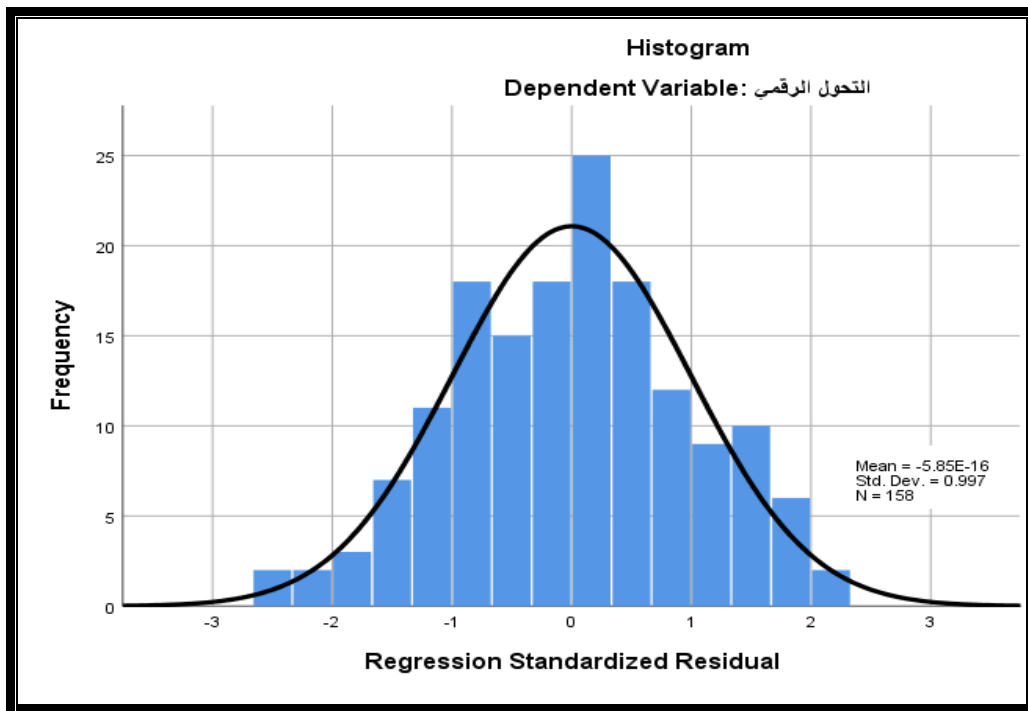
المتغير التابع: التحول الرقمي

المنبئات: الثابت، التقييم المستمر

يتضح من جدول (4-4) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.772$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التقييم المستمر والتحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R-Square) 0.596 ، وهذا يعني أن متغير التقييم المستمر يفسر ما نسبته 59.6% من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المعيار. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 229.72 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-10)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-11) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (4-12) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

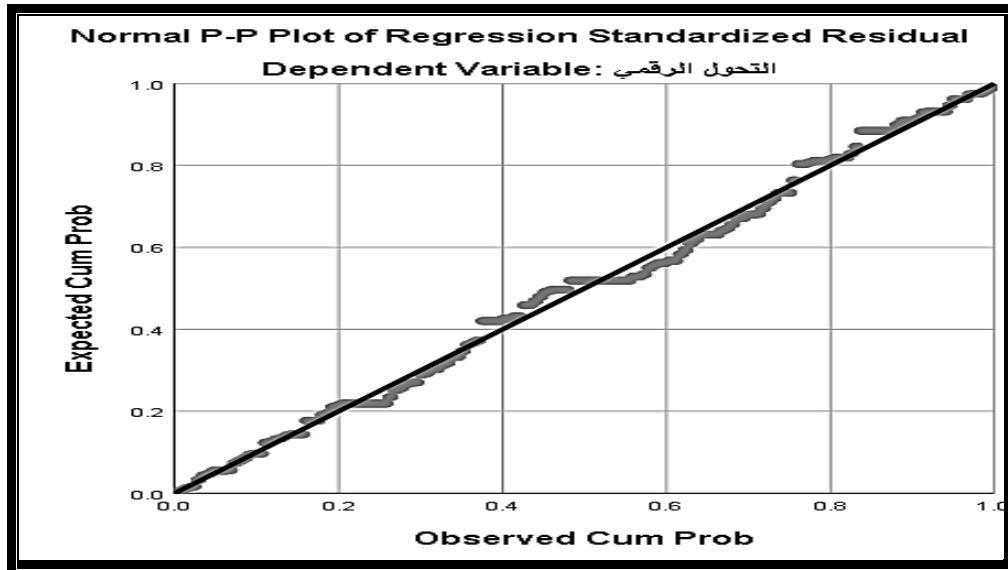
كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمعيار التقييم المستمر بلغت 1.90، وقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.772 مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق معيار التقييم المستمر، يتبعها زيادة بمقدار 1.90 وحدة في مستوى نجاح التحوّل الرقمي. كانت قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (التقييم المستمر) مرتفعة حيث بلغت 15.15، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار التقييم المستمر على نجاح التحوّل الرقمي".

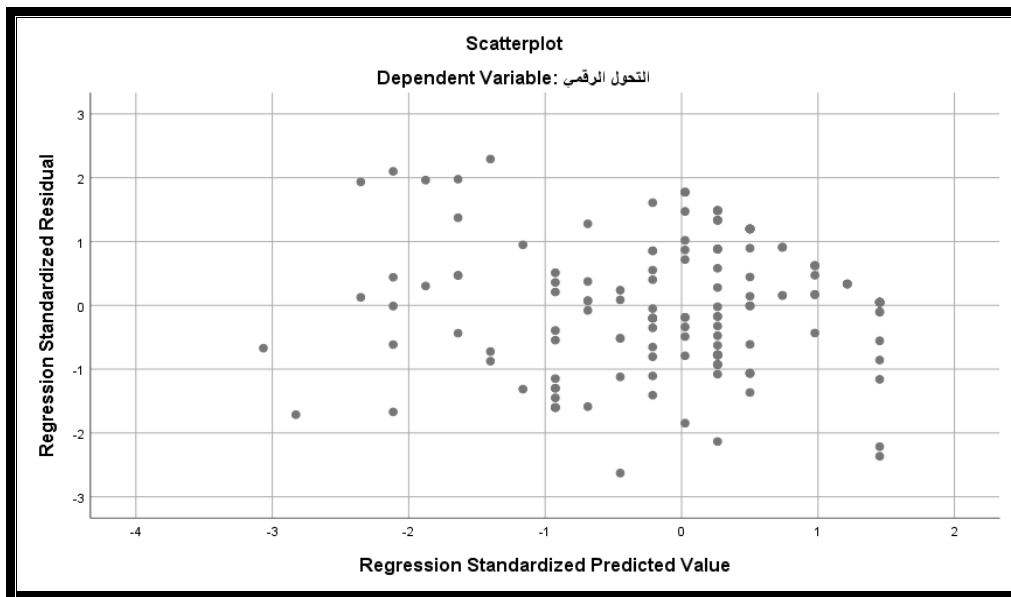


شكل (10-4) مدرج التوزيع التكراري للبقايا المعيارية في الانحدار التقييم المستمر

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (4-11) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية التقييم المستمر
 يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من
 الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (4-12) يوضح انتشار البواقي للنموذج التقييم المستمر
 ويظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

4-5 الفرض الخامس: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق

معايير الجودة الشاملة في معيار التحسين والتطوير في التحول الرقمي.

جدول رقم (4-5) الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق معيار التحسين والتطوير في التحول الرقمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
الدلالة	(T)	بيتا	(B)	النموذج	(F)	مربع الارتباط	معامل الارتباط
.000	12.26		31.67	الثابت	.000	155.41	.499
.000	12.46	.706	1.63	التحسين والتطوير			

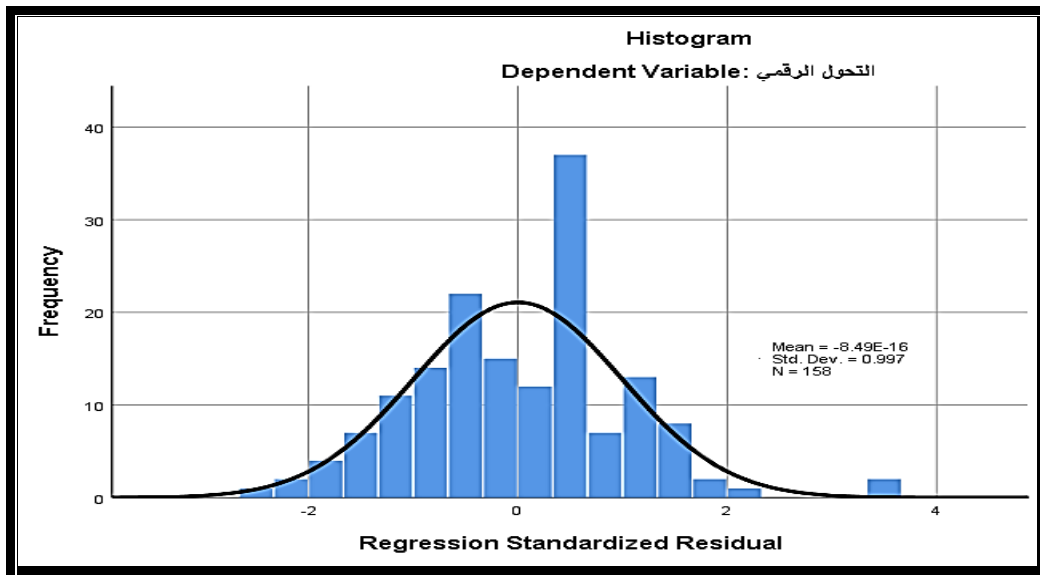
المتغير التابع: التحول الرقمي

المنبئات: الثابت، التحسين والتطوير

يتضح من جدول (4-5) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.706$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التحسين والتطوير والتحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R\text{-Square}) = 0.499$ ، وهذا يعني أن متغير التحسين والتطوير يفسر ما نسبته 49.9% من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لهذا المعيار. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 155.41 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-13)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-12) أن النقاط تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي، ومن الرسم (4-13) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.

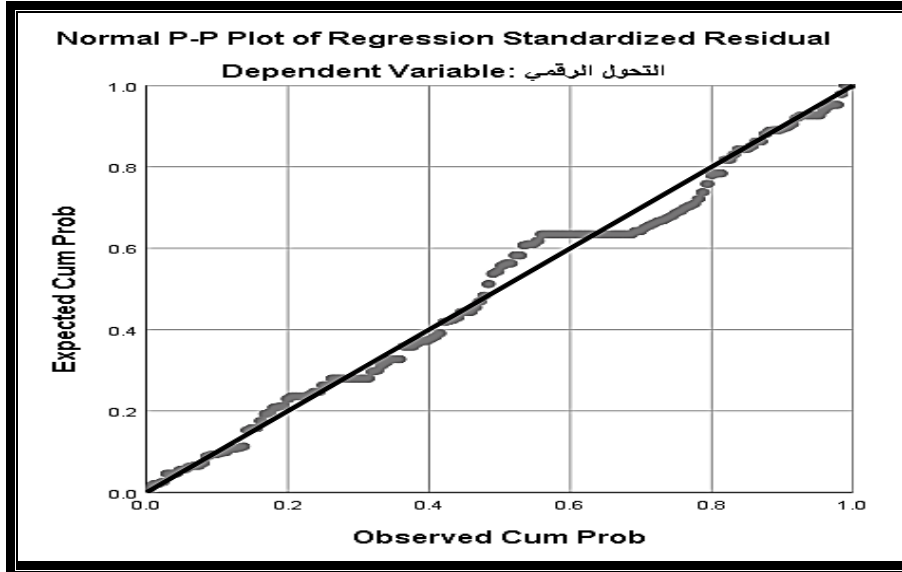
كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) لمعيار التحسين والتطوير بلغت 1.63، وقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.706 مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق معيار التحسين والتطوير، يتبعها زيادة بمقدار 1.63 وحدة في مستوى نجاح التحوّل الرقمي. كانت قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل التحسين والتطوير مرتفعة حيث بلغت 15.15، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

اذن النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار التحسين والتطوير على نجاح التحوّل الرقمي".

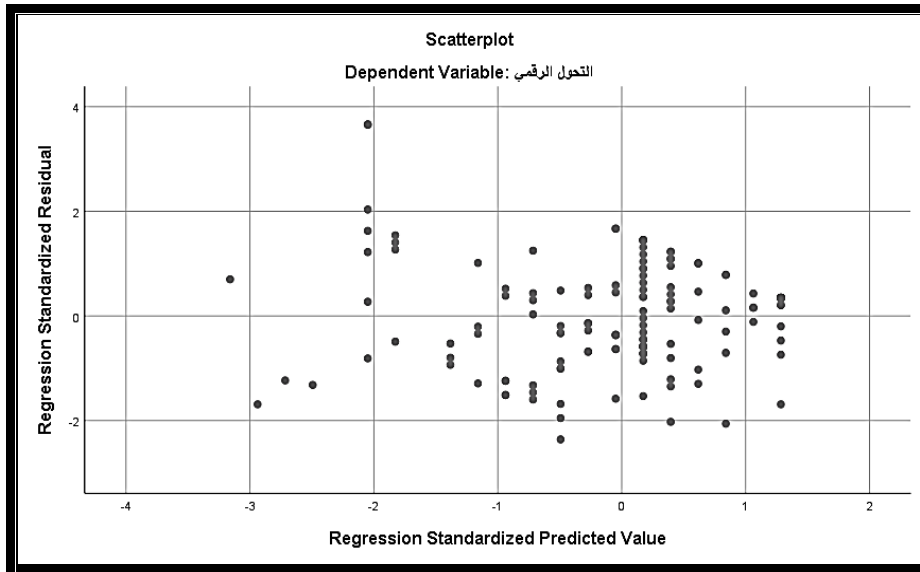


شكل (13-4) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية في الانحدار (التحسين والتطوير)

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم بياني (4-14) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبقايا المعيارية (التحسين والتطوير) يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقى المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقى) قد تحقق.



رسم بياني (4-15) يوضح انتشار البواقى للنموذج (التحسين والتطوير) ويُظهر من خلال هذا الرسم عدم وجود نمط لانتشار البواقى مما يحقق شروط النموذج.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل قدم الباحث استعراضاً لنتائج الدراسة المستخرجة بعد المعالجات الإحصائية للبيانات، حيث قام الباحث بإعدادها في جداول تتضمن أهم المؤشرات الإحصائية ودلالاتها وهي مخرجات معادلة الانحدار الخطي البسيط، مصحوبة بالرسوم البيانية التي تشير إلى مدى تحقق شروط النموذج. وقد استخلص الباحث من خلال ذلك أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة (العمل الجماعي، رضا المستفيد، الدعم المؤسسي، التقييم المستمر، التحسين والتطوير) على فاعلية تطبيق التحوّل الرقمي كل على حدا. مما يمهد في الفصل القادم استعراض ومناقشة النتائج والتوصيات وعرض المقترحات وخاتمة الدراسة بالتفصيل في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

5-2 التوصيات

5-3 مقترحات بدراسات مستقبلية

5-4 الخاتمة

مقدمة:

يمثل هذا الفصل خلاصة الدراسة ونهايتها، حيث سعى فيه الباحث إلى تفسير النتائج ومحاولة ربطها بالدراسات السابقة وافادات العلماء والباحثين، ففهم هذه النتائج وإيجاد إطار علمي يتضمن رأي الباحث، ومن ضمن الخلاصات التي تضمنها هذا الفصل اعداد قائمة بالتوصيات التي يمكن أن توطر لهذه الدراسة اطارا عمليا يحقق الهدف الأهم للدراسة الحالية المتمثل في مساهمة تطبيق معايير الجودة الشاملة في فاعلية تطبيق التحول وفق رؤية عُمان 2040 على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان والمقترحات المستقبلية بدراسات يقوم بها الباحثين من بعد هذه الدراسة.

5-1 مناقشة النتائج:

أظهرت هذه الدراسة صحة فرضها الرئيسي الذي تقرعت منه الفروض الفرعية والذي أصبح نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي دال احصائيا لتطبيق معايير الجودة الشاملة على نجاح التحول الرقمي وفق رؤية عُمان 2040، من خلال التطبيق على وزارة الداخلية في سلطنة عُمان، وسيقوم الباحث بمناقشة النتيجة العامة ثم يفصل على مستوى الفروض الفرعية.

فبالنظر للدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فهي تتفق مع دراسة: دراسة سنجا (Singh, 2019) التي توصلت إلى أن المؤسسات التي طبقت معايير الجودة الشاملة بشكل كامل حققت نتائج أفضل في مشاريع التحول الرقمي. وأوصت بضرورة التركيز على معايير مثل الدعم المؤسسي والتحسين المستمر، ومع ودراسة سميث (Smith, 2017) التي اشارت إلى أن معايير الجودة الشاملة تساعد على قياس ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري، مما يسهل التقييم المستمر للتحول الرقمي، وكذلك دراسة لي وكيم (Lee & Kim, 2018) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الجودة

الشاملة وتحقيق التحوّل الرقمي الناجح، خاصة معايير رضا العميل والعمل الجماعي، دراسة قونزالز (González et al., 2016) التي كشفت أن تبني معايير الجودة الشاملة ساهم بشكل كبير في تسريع عمليات التحوّل الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة، ودراسة (حشكي، 2023) التي اشارت نتائجها إلى وجود أثر لمتطلبات التحوّل الرقمي في إدارة الجودة الشاملة في أبعادها: رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة. وكذلك دراسة السالم (2022) التي أكدت أن تطبيق معايير الجودة الشاملة مثل العمل الجماعي ورضا العميل والدعم المؤسسي يسهم بشكل كبير في نجاح عمليات التحوّل الرقمي. ومع دراسة بسر وآخرون (2024) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له أثر قوي على جودة المنتجات والخدمات الرقمية، ودراسة (الشربتلي، 2025) التي أكدت أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الرقمية السريعة ويضمن استدامتها على المدى الطويل، ودراسة حشكي (2023) التي أكدت ان متطلبات التحوّل الرقمي بأبعادها لها أثر في إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الشريف (Al-Sharifi, 2023) التي أكدت أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية ساعدت على بدء طريق التحوّل الرقمي، وهي أحد العناصر الأساسية التي تستخدمها المؤسسات لتطوير قدراتها الرقمية، ودراسة روبرتسون ولاينا (Robertson & Lapina, 2022) التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالقيادة والثقافة، والاستراتيجية، والتركيز على العملاء، والتحسين، وإدارة العلاقات، والمنظمة والأفراد، وصنع القرار والعمليات تتأثر بالتحوّل الرقمي. ودراسة سكيافوني (Schiavone, et al 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتطبيق الخدمات الرقمية.

كما تتسق مع نتيجة دراسة عبد الجواد (2023) التي أنجزت مقترحاً لبناء موقع الكتروني مقترح للتنمية المهنية في الحوكمة الالكترونية لمديري المؤسسات في ضوء معايير الجودة في مصر، ومثل دراسة البوسعيدي (2020) التي أظهرت أن هناك بعض الجوانب في التحوّل الرقمي تحتاج

إلى تحسين لتتوافق بشكل أكبر مع مبادئ الجودة الشاملة وزارة الإسكان، مما يشير إلى وجود صلة وثيقة بين المتغيرين.

كما تتوافق هذه النتيجة مع توصيات وإفادات عديدة قدمها العلماء والباحثون مثل الجبوري (2021) الذي أوصى من خلال دراسته بضرورة تكثيف الجهود لتطبيق كافة معايير الجودة الشاملة لضمان نجاح التحوّل الرقمي. وفي هذا الصدد يذهب فارس والخطيب (2022) إلى تأكيد هذا الأثر والعلاقة بين تطبيق معايير الجودة ونجاح التحوّل الرقمي، وقد اكدا على أن نجاح التحوّل الرقمي هو حجر الزاوية الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد على أنها عملية مشتقة من متطلبات التحوّل الرقمي، أي أن متطلبات نجاح عملية التحوّل الرقمي مصدر رئيسي لإدارة الجودة الشاملة الكفؤ. ويذهب عثمان (2022) إلى أن هناك العديد من المؤشرات على وجود أثرًا لتطبيق معايير الجودة الشاملة على نجاح المؤسسات في تحقق التحوّل الرقمي، ويبدو ذلك سواء كان على شكل عام حيث أن التحوّل الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بتوفيره الأدوات والتقنيات والقدرات اللازمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة، او على مستوى المعايير منفردة.

ويرى الباحث أن العلاقة في الأصل تقوم على أساس وحدة الهدف، فكليهما سواء تطبيق الجودة او التحوّل الرقمي يهدفان إلى تجويد الأداء واستمرارية هذه الجودة، ويعتبر التحوّل الرقمي وسيلة هامة من وسائل الجودة الشاملة لما يتيح من قدرات إضافية تتصف بالدقة والموضوعية ولما يمثله التحوّل الرقمي من حيث الزيادة في نوع وكم العمل المنجز.

كما يرى الباحث أن العلاقة بين المتغيرين علاقة متبادلة، فتطبيق معايير الجودة الشاملة ينعكس على التحوّل الرقمي ويؤثر على التقدم فيه إيجاباً، ومن ناحية أخرى فإن النجاح في التحوّل

الرقمي يؤدي إلى نجاح عمليات إدارة الجودة الشاملة، باعتبار ان كثير من عمليات الجودة الشاملة وتطبيقاته يمكن ان تحوسب مما يزيد من فرص نجاحها. وهو ما نلاحظه في بعض الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على تطبيق معايير الجودة مثل دراسة دراسة (حشكي، 2023). ولمزيد من التفصيل في هذه العلاقة فان الباحث يتناول نتائج هذه الدراسة على مستوى المعايير الخمسة، باعتبارها نتائج الدراسة الحالية ومحل المناقشة:

أكدت نتيجة الفرض الأول على وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ل تطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار العمل الجماعي على فاعلية التحول الرقمي. وهي نتيجة تتفق مع دراسة الغامدي (2019) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي كبير لتطبيق معيار العمل الجماعي على فاعلية التحول الرقمي وأوصت بضرورة تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيزها في المؤسسات الحكومية وكذلك دراسة (حشكي، 2023) التي أكدت هذا الأثر ودراسة لي وكيم (Lee & Kim, 2018) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق التحول الرقمي الناجح، خاصة معايير العمل الجماعي ومعيار رضا العميل، ويرى الباحث أن وجود فرق عمل وادارات متجانسة ومؤسسة تتميز بالعمل الجماعي فإن ذلك سينعكس بالضرورة على التحول الرقمي باعتباره مشروعاً يعمل الجميع على تحقيقه، كما ان التنسيق بين الفرق العملية المختلفة يحسن من تجربة التحول الرقمي ويدعم تطبيقاته فالعمل الجماعي الذي يعرف بانه" هو تعاون وتنسيق جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، حيث يتم تبادل المعارف والخبرات وتشجيع الإبداع والابتكار (العتيبي، 2021)، ف خبرات الافراد وابداعهم المهني يتجلى في طرق توظيفهم للتقنيات الرقمية لتحسين العمل وتطويره .

وفي نتيجة الفرض الثاني التي أكدت وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ (\geq) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (رضا المستفيدين) على فاعلية التحوّل الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لي وكيم (Lee & Kim, 2018) التي تناولت تطبيق كل معايير الجودة الشاملة في تحقيق التحوّل الرقمي وقد افردت تنويها إلى تميّز معيار رضا العميل بأثر أكبر من غيره من المعايير رغم علاقتها القوية، كما تتسق مع ما ذهب الشمري (2022) حيث أشار إلى حدوث هذا الأثر من اتجاه التحوّل الرقمي على تحسين رضا المستفيدين وذلك من خلال توفير الخدمات والمنتجات بصورة سهلة الوصول وسريعة الاستجابة، كما أن التحوّل الرقمي يتيح التواصل الفعال مع المستفيدين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمنظمة.

ويرى الباحث أن هذا الأثر الذي كشفت عنه الدراسة الحالية يمكن أن يعزى إلى أن رضا المستفيدين وهو الهدف الأهم الأخير للجودة الشاملة إضافة إلى كونه معياراً، فرضا المستفيدين غاية للعمل، ويقوم على تحديد متطلبات العملاء وتلبيتها من خلال فهمها وجمع المعلومات والبيانات الكافية ثم تحليلها وتقديم الخدمات بالاستناد على النتائج، والاستفادة من التغذية الراجعة من خلال التقييمات والشكاوى واخذها في الاعتبار وإجراء المعالجات بناءً عليها، ويتم من خلال ذلك تحسينا مستمرا. وبناء على ذلك نجد أن تطبيق معيار رضا المستفيدين يظهر فيما يلاحظه في جودة الخدمات من خلال تطبيق التحوّل الرقمي، فالاستراتيجية التي يعمل بها ومن أجلها معيار رضا المستفيدين تتمثل في أن يتلقى المستفيد خدمات تتصف بالجودة والسرعة والدقة والشفافية والانصاف، إضافة إلى إمكانية تلقي شكاواها وملاحظاته حول الخدمة أو المنتج، وهو ما يتحقق باستخدام التقنيات الحديثة لذا فإن التزام المؤسسة وتطبيقها لهذا المعيار سيكون بالدرجة الأولى عن طريق التحوّل الرقمي. أن رضا المستفيدين متوحد من حيث الغاية مع التحوّل الرقمي، ونلاحظ في قائمة محاور قياس أداء برنامج التحوّل الرقمي في سلطنة عمان ان من ضمنها تجربة المستخدم وتقييم مدى رضا المستخدمين

على الخدمات الرقمية، لذا فإن معيار رضا المستفيدين يرتبط تلقائياً بالتحوّل الرقمي، مما يفسر هذه النتيجة.

أما بخصوص نتيجة الفرض الثالث التي أكدت وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار الدعم المؤسسي من الإدارة العليا على فاعلية التحوّل الرقمي. ويرى الباحث أن دعم القيادة والإدارة العليا للمؤسسة يوفر توفير الموارد اللازمة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار كما تعمل الإدارة العليا على ضمان استمرارية جودة الأداء وتكامله في ظل التحوّل الرقمي عبر التخطيط والمتابعة المستمرة.

إن إيمان الإدارة العليا بالتطوير والتحديث والتحسين المستمر من خلال معايير الجودة يجعلها إدارة داعمة للتحوّل الرقمي بوصف أهمّ اليات التحديث ووسع مدخل لاستمرارية التطوير، ولما كانت الإدارات العليا هي صاحبة السلطة في دعم أنشطة الجودة الشاملة لذلك يقع على عاتقها التزاما بتوفير كافة الخطط والنظم الادارية والمعينات والموارد والبرامج التطويرية والتدريبية. وكلما كان هذا الالتزام قويا كلما انعكس ذلك على جودة العمليات والأنشطة، ويتطلب ذلك ايمانا بأهمية الجودة الشاملة وتوجها قويا لتعزيز ثقافتها وتحفيز الإنجازات في مجالها، وهو ما يحقق هدف هذا المعيار الرامي إلى استدامة التحسين والتطوير والتجويد(عوض، 2020). نجد ان كل ذلك يتضمن التحوّل الرقمي الذي بدوره يحتاج لتدريب الكوادر والى استجلاب التقنية ووضع الخطط والاشراف على تنفيذها وتحفيز العاملين وتشجيعهم على انجاز خطة التحوّل الرقمي . كما أن الادارة العليا هي الجهة التي عليها متابعة ومعالجة المشكلات وإزالة العقبات والتحديات التي تعترض تنفيذ مشروع الرقمنة.

وفيما يخص نتيجة الفرض الرابع: التي تضمن وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (التقييم المستمر) على فاعلية التحول الرقمي. يمكن ان تفسير هذه النتيجة باعتبار أن تطبيق معيار التقييم المستمر سيكون عادة بناء على توقعات العملاء واحتياجاتهم، وقد حدثت تحولات كبيرة في أذواق واحتياجات المستهلكين للخدمات او السلع نتيجة التغير التكنولوجي وانفتاح السوق والاعلام وهو ما أدى الى ارتفاع مستويات رغباتهم وحاجياتهم ، لذا فإن التقييم المستمر يشمل المنظمة ومنتجاتها كما يقيس رضا العملاء واحتياجاتهم، والمعروف إن العالم قد شهد في الفترة الأخيرة من تاريخه تطورات تكنولوجية هائلة أحدثت استخداماتها ومظاهرها المختلفة أثرا كبيرا وعميقة في شتى المناحي الحياتية والمهنية، وكان لها بالغ الفائدة في تسهيل الحياة العادية او العملية سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة (حشكي، 2023). لذا بات تقديم الخدمات الصور التقليدية وإدارة المنظمات بالأساليب العتيقة وعند تقويم ذلك تظهر فجوة كبيرة بين نمط حياة الناس وبين نوعية الخدمات وطريقة تقديمها، فعلى ذلك يمكن ان نفسر النتيجة الحالية بان الالتزام بالتقويم المستمر يحتم الالتزام بالتحول الرقمي باعتبار ذلك نتاج للتقويم المستمر، وهو يرتبط باستمرارية التحديثات في مجال الرقمنة.

وفيما يخص نتيجة الفرض الخامس: هناك أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) لتطبيق معايير الجودة الشاملة في معيار (التحسين والتطوير) على فاعلية التحول الرقمي. إن التزام المؤسسة وسعيها للتحسين والتطوير يجعلها أكثر توجها وحامسا وسعيا نحو انفاذ مشروع التحول الرقمي، فالجودة الشاملة في الأساس هي عملية تحديث ومواكبة واستدامة للتطور، وهو الهدف من إجراءات إدارة الجودة الشاملة، فحرص المؤسسة على تطبيق أنشطة الجودة الشاملة يهدف إلى ديمومة التطور والتحسين في العمليات والخدمات والتقدم المستمر في تحقيق أفضل النتائج وتحقيق الابداع في الميزات التنافسية من خلال فهم احتياجات العملاء وتلبيتها وبالتالي المحافظة

على مستويات رضاهم الحالي والتطلع إلى زيادة معدلاتها باستمرار. لذا فإن الالتزام بهذا المعيار يجعل من الطبيعي ان تتخذ المؤسسة التحول الرقمي وسيلة للتحسين، فالتحول الرقمي نقلة نوعية في كم ونوع الخدمات والسلع لدى كافة المؤسسات، وبما اننا نعيش في عصر رقمنة الحياة، أو التحول الرقمي الذي هو من سمات هذا العصر وصفاته ويعني عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال وتحسين الأداء وإيجاد قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات (Parviainen et al., 2017) يصبح من الطبيعي أن ينعكس تطبيق معيار التحسين المستمر الذي هو في جوهره نوع من أنواع المواكبة بالتحول الرقمي. ويؤكد الباحث على ما يؤكدّه علي (2021) بأن المؤسسات التي تطبق هذا المعيار تحتاج وبشدة للتحول الرقمي حيث أن عمليات التحسين المستمر في المنظمات تستفيد من التحول الرقمي بتوفير تقنيات وأدوات تساعد في تحليل البيانات الضخمة، ومراقبة الأداء بشكل آني، والكشف عن فرص التحسين، كما يتيح مرونة وسرعة في تطوير العمليات والمنتجات استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية والاحتياجات المتجددة للعملاء. علاوة على أن للجودة الشاملة دور متعاظم في تحقيق الميزات التنافسية للشركات والمؤسسات، وهي الآلية الإدارية الفعالة التي يظهر أثرها بصورة جلية على ضمان تحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية، وعلى حيوية المؤسسة من خلال التدريب والتعليم والتحسين والتطوير المستمر المتجدد (شريف، 2020)، ويرى الباحث أن كل ذلك يدخل في إطار متطلبات التحول الرقمي.

5-2 التوصيات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، وحتى تكتمل رسالة هذه الدراسة بالاستفادة عملياً من مخرجاتها، فإن الباحث يقدم لصانعي القرار والقائمين على أمر إنقاذ حزمة من التوصيات، دعماً لجهودهم الرامية لتحقيق خطة رؤية عمان 2040 أهدافها في المدى الزمن المحدد، ومن أهم تلك التوصيات:

- ضرورة تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً رئيسياً لدعم التحول الرقمي.
- تكثيف الجهود لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وثقافة التحول الرقمي.
- تحديد ومعالجة التحديات التي تعيق فاعلية التحول الرقمي في مختلف الوزارات بسلطنة عمان.
- ضرورة تقصير القيود الزمنية لخطط التحول الرقمي نظراً لتسارع عجلة التكنولوجيا، فالمواكبة تتطلب زيادة سرعة الانفاذ لمشروع التحول الرقمي.
- الاستفادة القصوى من توجهات السلطنة نحو التحول الرقمي من خلال البرامج التي تطرحها رؤية عُمان 2040.
- ضرورة تدريب الكوادر العاملة في مجال الجودة على كيفية توظيف التحول الرقمي في دعم أنشطة الجودة.
- تخطيط عمليات الجودة الشاملة باستصحاب متغير التحول الرقمي كعامل أساسي في تحقيق أهداف الجودة.

3-5 مقترحات بدراسات مستقبلية:

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وعلى الادبيات والأطر النظرية المختلفة لمتغيري الدراسة، وفي ضوء النتائج، الحالية، فإن الباحث قد لاحظ وجود فجوات معرفية عديدة، يتوقع أنه يمكن لباحثين من بعده إجراء أبحاث تدم هذه الفجوات، ولذلك يقترح إجراء الدراسات الآتية:

- قياس أثر عوامل تنظيمية أخرى في المؤسسات المختلفة على نجاح التحوّل الرقمي.
- إجراء هذه الدراسة على مؤسسات أخرى حكومية وخاصة.
- جودة الخدمات الرقمية من وجه نظر المستفيدين من الخدمات العامة بوزارة الداخلية
- اتجاهات موظفي وزارة الداخلية في سلطنة عمان نحو التحوّل الرقمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات المختلفة ودراسات عبر حضارية.
- قياس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي باتخاذ التحوّل الرقمي كمتغير وسيط.
- إجراء دراسات نوعية لتحليل عقبات وفرص التحوّل الرقمي في إطار أنشطة الجودة الشاملة.

4-5 الخاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة، والتي قام الباحث بتحديد مشكلتها بناءً على معطيات ميدانية لمسها من خلال معاشته واهتمامه بالتحوّل الرقمي باعتباره إضافة كبيرة لمسيرة النهضة في سلطنة عُمان، وإيمانه العميق بدور التحول الرقمي في تسهيل حياة الناس وتحسين تجربة المستفيدين الخدمات العامة ومن خدمات وزارة الداخلية على وجه الخصوص بالنظر إلى احتمال ارتباطها بتطبيق معايير الجودة الشاملة في ضوء الاهتمام الذي توليه السلطنة من خلال رؤيتها الاستراتيجية 2040 سواء لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة أو التحول الرقمي.

وعلى كل فإن الباحث أعد هذه الدراسة في خمسة فصول، تضمن الفصل الأول الإطار العام الذي حدد واحكم وجه الدراسة ومسارها من حيث تحديد المشكلة وأهميتها والأسئلة والفروض والأهداف التي تسعى لتحقيقها وفرضياتها وحدودها المختلفة بالإضافة لأنموذج يوضح العلاقات محل الدراسة. ثم أورد ذلك بالفصل الثاني والذي تضمن ثلاث مباحث تناول الأول منها الجودة الشاملة من خلال استعراضاً لاهم الأدبيات والتراث النظري متضمناً إفادات العلماء والباحثين من حيث المفهوم والأهمية والمتطلبات والتحديات وغيرها وهي ذات المسارات التي تناول من خلالها المبحث الثاني التحول الرقمي ، ثم الحق ذلك بمجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع في البيئات المختلفة وباللغتين العربية والانجليزية لمتغيرات الدراسة، واختتم ذلك بتقديم تقويم لهذه الدراسات مستصحباً دراسته الحالية ليحدد موقعها من تلك الدراسة ومدى قيمتها في سد فجوة معرفية.

ثم تلا ذلك الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة وتضمن منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وإجراءات الدراسة الميدانية، وقد استعرض الباحث الإجراءات المنهجية التي اتبعها لتأكيد الثقة في مدى التزامه بالمهج العلمي. وفي الفصل الرابع الذي حوى عرضاً للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل والمعالجات الإحصائية وقام بمناقشة

محتويات الجداول الإحصائية وأتمها باستخلاص النتائج النهائية لكل فرض من فروضه الخمسة. ثم اختتم الدراسة بالفصل الخامس والأخير فصل مناقشة النتائج والتوصيات والذي حوى مناقشة الفرض العام بالإضافة الفروض الفرعية، ثم التوصيات التي قدمها الباحث لصانعي القرار، بالإضافة لمقترحات بدراسات مستقبلية مقدمة للباحثين والمؤسسات البحثية والأكاديمية وادارت اقسام الأبحاث والدراسات بالمؤسسات الحكومية المختلفة. ثم قام بتقديم خاتمة للدراسة استعرض فيها محتويات الرسالة بالإضافة لتمنياته.

وفي الختام يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في رفع الوعي بأهمية التحول الرقمي وان تدعم جهود رؤية عُمان 2040 لتحقيق اهداف الرؤية وفق مؤشراتها، وان تكن سهما في تحسين حياة وتجربة المستفيدين من الخدمات العامة ومن خدمات وزارة الداخلية.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد، ح.، والقواسمة، ف. (2021). إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية، (54)17، 134-159.

الألفي، س. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات المؤسسية. مجلة إدارة الأعمال،

(2)5، 125-149.

البلوشية، ن. ب. ع.، الحراصي، ن. ب. ح.، والعوفي، ع. ب. س. (2020). واقع التحول الرقمي

في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، (1)1، 1-15.

البوسعيدي، ع. (2021). تحقيق التحول الرقمي في القطاع العام: دراسة حالة سلطنة عُمان. مجلة

التممية الإدارية، (1)10، 75-92.

بسر، ر. أ.، والحنبصي، م. و. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على المشاريع الرقمية في المملكة

العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، (3)8، 400-447.

بسر، ر. أ.، الحنبصي، م. و.، محمد، ع. ح.، وجراد، ف. ع. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة

على المشاريع الرقمية في العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، (8)3،

400-447.

جودة، م. أ. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (ط. 5). دار وائل للنشر والتوزيع.

الجبوري، ن. (2021). تقييم تطبيق معايير الجودة الشاملة في مشاريع التحول الرقمي بالقطاع الحكومي الكويتي. *مجلة البحوث الإدارية*، (3)8، 141-167.

حشكي، أ. (2023). أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية].

الحسيني، ع. س. ح. (2022). أثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في كركوك. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، (3)16، 120-135.

الزعبي، أ. (2020). معايير الجودة الشاملة ودورها في تطوير المؤسسات. *دراسات إدارية*، (2)12، 85-103.

السالم، م. (2022). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي. *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، (2)9، 61-84.

السعدي، ع. (2021). واقع توظيف التقنيات الرقمية في التعليم العالي في ليبيا. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، (2)45، 200-220.

سعيد، م. م. م. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين [رسالة ماجستير، الجامعة العربية الأمريكية].

الشربتلي، م. إ. ع. (2025). أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1)26، 508-529.

الشمري، ذ. (2022). متطلبات تحقيق التحوّل الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (95)، 1665-1722.

الشهري، خ. (2020). تحسين جودة الخدمات الرقمية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة. *مجلة الدراسات الإدارية المتقدمة*، (71)، 25-47.

الشهري، ر. ف.، والشعلان، ا. ع. ع. (2025). أثر التحوّل الرقمي على تسهيل الخدمات للمستفيدين في المؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة الجودة والأداء الإداري*، (14)، 17-32.

عبد الجواد، و. س. (2023). الحوكمة الإلكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، (10)، 77-140.

عبد العظيم، ه. (2012). مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (2)، 379-415.

عبد الهادي، م.، وبلحاج، ف. ا. (2023). فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث. *مجلة إدارة*، (58)، 39-80.

العتيبي، ف. (2020). دور معايير الجودة الشاملة في تحسين العمليات المؤسسية. *مجلة الإدارة الحديثة*، (3)، 111-129.

العتيبي، ن. (2021). مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التحوّل الرقمي بالمؤسسات الحكومية السعودية. *دراسات إدارية*، (1)، 67-89.

عثمان، ع. (2022). التحوّل الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 58، 110-150.

علام، و. (2022). التحوّل الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52(1)، 159-220.

عليق، م. م. م. (2022). التحوّل الرقمي وتمكين الجمعيات الأهلية الناشئة من تحقيق أهدافها. *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية*، 3(1)، 253-296.

عوض، إ. (2020). دور الإدارة العليا في تطبيق معايير الجودة الشاملة لدعم التحوّل المؤسسي. *مجلة إدارة الأعمال العربية*، 6(1)، 35-57.

الغافري، س. م. (2021). دور رؤية عُمان 2040 في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، 7(2)، 15-30.

الغامدي، س. (2019). أثر تطبيق معيار العمل الجماعي على نجاح التحوّل الرقمي. *مجلة الإدارة والتنمية*، 11(2)، 75-94.

غنيم، أ. ا.، شلبي، أ.، ومأمون، م. م. (2024). أثر ومتطلبات التحوّل الرقمي على تبسيط إجراءات إنتاج الخدمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الخدمات البريدية بمحافظة دمياط. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(8)، 1-24.

فارس، م.، والخطيب، م. (2022). دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة

الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال بقطاع غزة. *المجلة العربية*

للإدارة، (1)42، 337-354.

محمد، م. ح. (2021). إدارة الوثائق الرقمية في أجهزة الدولة في إطار منظومة التحول الرقمي .

المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، (8)3، 185-228.

المحمودي، م. ع. ا. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط. 3). دار الكتب.

المطيري، ر. (2020). التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في عمليات التحول

الرقمي بالمؤسسات الحكومية السعودية. *مجلة البحوث الإدارية*، (4)7، 123-149.

الميمني، ب. ب. ص. (2021). تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف

الجودة الشاملة في هيئة الاستثمار في سلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة*

للمعرفة.

النعيمي، م. ع.، الطراونة، ر. ظ.، والشورة، ع. أ. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية. *المجلة العالمية*

للاقتصاد والأعمال، (2)8، 293-307.

الهنائي، س. (2020). دور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في التحول الرقمي: دراسة حالة

على القطاع الحكومي في سلطنة عمان. *مجلة جامعة السلطان قابوس للعلوم الإدارية*

والاقتصادية، (1)14، 80-95.

الهنائي، م. (2023). التحوّل الرقمي ودوره في تحقيق رؤية عُمان 2040. *مجلة جامعة السلطان*

قابوس للعلوم التطبيقية والاجتماعية، 8(3)، 120-135.

وايس، أ. (2020). *التحوّل الرقمي - الدليل العملي*. مكتبة جرير.

الوهبي، م. س. (2023). تقييم فاعلية المكتبات الرقمية في دعم البحث العلمي: دراسة تطبيقية

على طلبة الدراسات العليا في جامعة الأميرة نوره. *المجلة العربية للمعلومات*، 41(1)،

60-75.

المراجع الأجنبية:

Abbas, T. H., et al. (2023). Total quality management as a philosophy to improve the performance of the academic organization. *International Journal of Professional Business Review*, 1(8), 1-23.

Ahamed, N. (n.d.). *Total quality management notes (II BBA)*. Department of Business Administration, APCAS, Kalavai.

Ajayi, P. O. (2021). Total quality management (TQM): A means of better work output in Nigerian manufacturing industries. *British Journal of Marketing Studies*, 4(9), 48-55.

Akhmatova, M., et al. (2022). Integrating quality management systems (TQM) in the digital age of intelligent transportation systems industry 4.0. *Transportation Research Procedia*, 63, 1512-1520.

Alenezi, A. F. (2024). Exploring factors that affect transformation towards digital government: Evidence from Kuwait. *Saudi Journal of Research in Business Studies*, 38(4), 1951-1991.

Al-Sharifi, A. K. (2023). Total quality management strategies and their impact on digital transformation processes in educational institutions: An exploratory,

analytical study of a sample of teachers in Iraqi universities. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 10(1), 1–16.
<https://doi.org/10.9756/IAJOBHRM/V10I1/IAJOBHRM1001>

American Society for Quality. (n.d.). *Total quality management (TQM)*. ASQ. Retrieved June 20, 2025, from <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

Bahha, W. S., Madani, N. F., & Alsaadi, L. A. (2024). Impact of applying total quality management on medical services quality: An empirical study on Saudi Arabia hospitals. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 56(5), 65–104.

Baroma, B. S. (2025). The impact of digital transformation on business performance: A field study. *Journal of Contemporary Business Studies*, 11(19), 470–501.

Begum, S., Khan, I. U., & Muhammad, N. (2024). Impact of digital leadership on digital transformation and sustainable performance. *Migration Letters*, 7(21), 2054–2063.

Coelho, C., et al. (2022). Influence of organisational culture on total quality management implementation in the Australian construction industry. *Buildings*, 12(4), Article 496. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>

De, L. M., et al. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 45–56.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Efendi, A. (2022). *Pengaruh total quality management, pengendalian personal, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (Studi pada RSUD Padang Pariaman Kabupaten Padang Pariaman)* [Unpublished undergraduate thesis]. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

- Egodawele, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). A systematic review of digital transformation literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research [Unpublished manuscript]. Faculty of Business, Law and Arts, Southern Cross University.
- Esin, S., & Hilal, O. (2023). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2, 1–17.
- Fayaz, H., et al. (2020). Application of total quality management to ensure food quality in food industry. *Journal of Animal Research*, 3(10), 329–338.
- Feroz, A., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), Article 1530. <https://doi.org/10.3390/su13031530>
- Gastaldi, L., et al. (2018). Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare: Three complementary paths to leverage on the digital transformation. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1200–1234. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0092>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, Article 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- González, R., Martínez, D., & Muñoz, F. (2016). The impact of total quality management on digital transformation in Spanish public institutions. *Public Administration Review*, 76(2), 342–356.
- Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456–471.
- Hamza, R. (2022). The requirements of digital transformation and its economic applications to achieve a competitive advantage in major sports clubs in the

Arab Republic of Egypt. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 9(1), 120–152.

Lee, S., & Kim, J. (2018). The relationship between total quality management practices and digital transformation success in South Korean organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1–2), 123–144.

Magd, H., et al. (2021). Effective TQM implementation in the service industry: A proposed framework. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 95–129.

Meirani, R. K. (2023). Key elements of total quality management implementation in vocational high school. *International Conference on Research in Education and Science*, 18(21), 424–439.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.

Robertson, G., & Lapina, I. (2022). Digital transformation and the changing shape of quality management practices. In *RTU 62nd International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE 2021) Proceedings*.

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2021). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123–254.

Schiavone, F., et al. (2023). Total quality service in digital era. *The TQM Journal*, 35(5), 1170–1193. <https://doi.org/10.1108/TQM-XX-XXXX>

Singh, A. (2019). Evaluating the implementation of total quality management principles in digital transformation projects in Indian private sector companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(9), 1543–1562.

- Smith, J. (2017). The role of total quality management in facilitating continuous evaluation during digital transformation. *Journal of Change Management*, 15(2), 98–116.
- Snongtaweepon, T. (2023). Total quality management in modern organizations by using participation and teamwork. *Journal of Arts and Management*, 3(4), 141–156.
- Sofranac, J. (2025). Integration of total quality management (TQM) with Industry 4.0. *Journal of Engineering, Management and Information Technology*, 4(3), 279–284.
- Varzaru, A., & Bocean, C. G. (2024). Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation systems. *Systems*, 12(9), Article 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
- Vassos, V., et al. (2024). The role of total quality management in the pharmaceutical, food, and nutritional supplement sectors. *Foods*, 13(16), 1–21.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

المنشورات والتقارير:

- مكتب رؤية عُمان 2040. (2020). وثيقة رؤية عُمان 2040. مسقط، سلطنة عُمان. <https://www.2040.om/wp-content/uploads/2020/01/Oman2040Vision-Document-%E2%80%93Arabic.pdf>
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (2024). تقرير رؤية عُمان 2040 للأعوام 2020–2024 (إصدار سبتمبر 2024). <https://www.oman2040.om>
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (2024). الدليل الإرشادي لإدارة الجودة والتميز المؤسسي (الإصدار الأول). <https://www.oman2040.om/guids>

وزارة الداخلية - سلطنة عُمان (2024). الموقف التنفيذي لمؤشرات الوزارة في تنفيذ رؤية عمان 2040 حتى 19 نوفمبر 2023 <https://www.oman2040.om/programs/#pro-4>

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات - سلطنة عُمان (2021). مختصر برنامج التحول الرقمي الحكومي 2025-2021 <https://oman.om/home-top-level>

وكالة الأنباء العُمانية (2024). حفل الإعلان عن الفائزين في النسخة الأولى من جائزة الإجابة الرقمية في القطاع الحكومي <https://omannews.gov.om/topics/ar/7/show/434093>

مواقع الانترنت:

http://www.sudacon.net/2021/09/blog-post_2

https://masf.journals.ekb.eg/article_243380_e0234681fa204e3b63deb132d06b478d.pdf

<https://www.dawliatraining.com/training-packages-single/1259>

https://ipsa.journals.ekb.eg/article_200080.html

الملاحق

ملحق رقم (1) صورة الاستبانة الأولى

أخي الفاضل / المحترم، أختي الفاضلة / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الاستبانة التي تعد جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - القيادة - جامعة الشرقية، حيث تأتي هذه المشاركة ضمن إطار دراسة علمية بعنوان (أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على فاعلية التحوّل الرقمي في وزارة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء رؤية عُمان 2040).

نؤكد لكم أن هذه الاستبانة لا تحتوي على إجابات صحيحة أو خاطئة، بل تهدف إلى التعرف على آرائكم وخبراتكم بكل موضوعية، كما نؤكد التزامنا التام بسرية المعلومات والبيانات المقدمة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتحليل الأكاديمي فقط. أن مساهمتكم القيمة ستشكل ركيزة أساسية في إثراء نتائج هذه الدراسة، ولن تستغرق مشاركتكم سوى دقائق معدودة من وقتكم الثمين . نعرب لكم عن خالص شكرنا وامتناننا لتعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

مع خالص الاحترام والتقدير،،،

الباحث / هاشم بن حمد الشياحي

البيانات الأولية:

<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	النوع
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 31 سنة إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 سنة إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 51 سنة	العمر
<input type="checkbox"/> دبلوم العام وأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف	المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6 سنوات إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 سنة إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 21 سنة	الخبرة الوظيفية

استبانة معايير الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

البُعد الأول: العمل الجماعي					
مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	العبارة
					1 يتم تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة.
					2 هناك تعاون فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين جودة الخدمات.
					3 يتم تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لحل مشكلات الجودة.
					4 يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء فرق العمل.
					5 تقوم الوزارة بتقدير وتحفيز الإنجازات الجماعية في مجال الجودة.
البُعد الثاني: رضا المستفيدين					
					1 يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم.
					2 تؤخذ شكاوى واقتراحات المستفيدين بجدية لتحسين الخدمات.
					3 يتم تطوير الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المستفيدين وفق رؤية عُمان 2040.
					4 توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين لتلقي التغذية الراجعة.
					5 تقيم الوزارة برامج لتدريب الموظفين على التعامل مع المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.
البُعد الثالث: الدعم المؤسسي من الإدارة العليا					
					1 تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
					2 تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة بفاعلية.
					3 تشارك الإدارة العليا بفاعلية في مراجعة وتقييم أداء الجودة.
					4 تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة من خلال كافة المستويات التنظيمية بالوزارة.
					5 تربط الإدارة العليا بين تحسين الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة لنجاح تطبيق التحول الرقمي وفق رؤية عُمان 2040.
البُعد الرابع: التقييم المستمر					
					1 يتم تطبيق مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة الخدمات.
					2 هناك عمليات منتظمة للتدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة.
					3 تخضع الوزارة لتدقيق محايد خارجي لمراجعة تقييم نظام إدارة الجودة
					4 تستخدم أدوات وتقنيات إحصائية لتقييم مستويات الجودة.

5	يتم إجراء مقارنات مرجعية مع أفضل الممارسات في مجال الجودة.				
البعد الخامس: التحسين المستمر					
1	تتخذ الوزارة برامج تعلم وتطوير لتحسين كفاءة الموظفين بشكل مستمر				
2	تستخدم الوزارة أحدث التقنيات لتحقيق التحسين المستمر في العمليات المؤسسية				
3	تقوم الوزارة بقياس نتائج برامج التحسين على الأداء بشكل دوري				
4	تركز الوزارة على الابتكار كجزء من استراتيجيتها لتحقيق نجاح تطبيق التحوّل الرقمي من خلال توظيف معيار التحسين				
5	تعمل الوزارة على تحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحسين الأداء المؤسسي				
المحور الثاني التحوّل الرقمي (المتغير التابع)					
البعد الأول: التكنولوجيا الرقمية					
1	تتظر وزارة الداخلية إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها فرصة استراتيجية.				
2	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من وزارة الداخلية.				
3	تساعد التكنولوجيا الرقمية في تخفيض عدد المراجعين للوزارة.				
4	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات في وزارة الداخلية.				
5	تعمل وزارة الداخلية على تحديث أنظمتها التكنولوجية باستمرار.				
البعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية					
1	تمتلك وزارة الداخلية استراتيجية رقمية واضحة.				
2	يتوفر لدى وزارة الداخلية فريق مختص بقدرات كافية لمواكبة التطور التكنولوجي.				
3	تسعى وزارة الداخلية دائماً لتحسين تجربة المستفيدين من خدماتها الرقمية.				
4	لدى وزارة الداخلية خطة لتطوير جميع عملياتها الداخلية رقمياً.				
5	تدعم القيادة العليا في وزارة الداخلية تطبيق الاستراتيجية الرقمية.				
البعد الثالث: النضج الرقمي					
1	تمتلك وزارة الداخلية القدرة على تطبيق التكنولوجيا الجديدة في عملياتها.				
2	يتوفر لدى موظفو وزارة الداخلية القدرات الكافية على التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة.				
3	تقوم وزارة الداخلية بتدريب موظفيها باستمرار على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.				
4	تستخدم وزارة الداخلية أنظمة رقمية متطورة في إدارة عملياتها اليومية.				

5	يمتلك موظفو وزارة الداخلية خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.				
---	---	--	--	--	--

ملحق رقم (2) الصورة النهائية للاستبانة

المتغير المستقل: معايير الجودة الشاملة					
م	الفقرة	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
العمل الجماعي					
1	تعمل وزارة الداخلية على تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.				
2	يوجد تعاون فعال بين الإدارات المختلفة لتحسين جودة الخدمات.				
3	يوجد بوزارة الداخلية فرق متخصصة لمعالجة تحديات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي				
4	يوجد نظام فعال لتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء فرق العمل.				
5	تقوم الوزارة بتقدير وتحفيز الإنجازات الجماعية في مجال الجودة.				
رضا المستفيد					
1	يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري ومنتظم.				
2	تؤخذ شكاوى واقتراحات المستفيدين بجدية لتحسين الخدمات.				
3	تقوم الوزارة بتطوير الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المستفيدين				
4	توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين لتلقي التغذية الراجعة.				
5	تقيم الوزارة برامج لتدريب الموظفين على التعامل مع المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.				
الدعم المؤسسي من الإدارة العليا					
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة.				
2	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة بفاعلية.				

					3	تهتم الإدارة العليا بفعالية في مراجعة وتقييم أداء الجودة.
					4	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة من خلال كافة المستويات التنظيمية بالوزارة.
					5	ترتبط الإدارة العليا من خلال تعاملها مع برامج الجودة بين تحسين الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة
التقييم المستمر						
					1	يتم تطبيق مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة الخدمات.
					2	هناك عمليات منتظمة للتدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة.
					3	تخضع الوزارة لتدقيق محايد خارجي لمراجعة تقييم نظام إدارة الجودة
					4	تستخدم أدوات وتقنيات إحصائية لتقييم مستويات الجودة.
					5	يتم إجراء مقارنات مرجعية مع أفضل الممارسات في مجال الجودة.
التحسين والتطوير						
					1	تنفذ الوزارة برامج تعلم وتطوير لتحسين كفاءة الموظفين بشكل مستمر
					2	تستخدم الوزارة أحدث التقنيات لتحقيق التحسين المستمر في العمليات المؤسسية
					3	تقوم الوزارة بقياس نتائج برامج التحسين على الأداء بشكل دوري
					4	تركز الوزارة على الابتكار كجزء من استراتيجيتها من خلال توظيف معيار التحسين والتطوير
					5	تعمل الوزارة على تحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان تحسين الأداء المؤسسي
المتغير التابع: التحول الرقمي						
التكنولوجيا الرقمية						
					1	تستخدم وزارة الداخلية التكنولوجيا الرقمية من خلال تقنية الحوسبة السحابية
					2	تحرص وزارة الداخلية على توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.
					3	تساعد التكنولوجيا الرقمية في تخفيض عدد المراجعين للوزارة.

					4	تسهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات في وزارة الداخلية.
					5	تعمل وزارة الداخلية على تحديث أنظمتها التكنولوجية باستمرار.
الاستراتيجية الرقمية						
					1	تمتلك وزارة الداخلية استراتيجية رقمية واضحة.
					2	يتوفر لدى وزارة الداخلية فريق مختص بقدرات كافية لمواكبة التطور التكنولوجي.
					3	تسعى وزارة الداخلية دائماً لتحسين تجربة المستخدمين من خدماتها الرقمية.
					4	لدى وزارة الداخلية خطة لتطوير جميع عملياتها الداخلية رقمياً.
					5	تدعم القيادة العليا في وزارة الداخلية تطبيق الاستراتيجية الرقمية.
النضج الرقمي						
					1	تمتلك وزارة الداخلية القدرة على تطبيق التكنولوجيا الجديدة في عملياتها.
					2	يتوفر لدى موظفو وزارة الداخلية القدرات الكافية على التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة.
					3	تقوم وزارة الداخلية بتدريب موظفيها باستمرار على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
					4	تستخدم وزارة الداخلية أنظمة رقمية متطورة في إدارة عملياتها اليومية.
					5	يملك موظفو وزارة الداخلية خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

ملحق رقم (3) قائمة المحكمين

قائمة المحكمين حسب التخصص وجهة العمل

الاسم واللقب العلمي	التخصص	جهة العمل
1 د. فريدة سعيد البلوشية	إدارة الأعمال	وزارة الداخلية مديرة دائرة التخطيط والتطوير وإدارة المخاطرة
2 د. هائل طشطوش	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
3 د. عبد الحكيم محمد	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
4 د. حنان السيابية	إدارة الجودة الشاملة	الأكاديمية السلطانية للإدارة
5 د. ساميه عوض عبد الله	علم الاجتماع التنظيمي	الأكاديمية السلطانية للإدارة
6 د. صلاح لطفي محمد	التنمية الدولية	الأكاديمية السلطانية للإدارة
7 د. صلاح الدين عبد القادر	القانون	جامعة صحار

ملحق (4) الموافقة الأخلاقية للبحث



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	08/04/25
Project No.:	
Project Title:	لتر توظيف معايير الجودة الشاملة على نطاق تطبيق التحول الرقمي وفق رؤية عمان 2040 (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية في سلطنة عمان)
Principal Investigator (PI)/Researcher	د. هاشم حمد الشباني

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A'Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/38).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A'Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183