

تأثير التحول الرقمي في التميز التشغيلي في وزارة الاتصالات - دراسة تحليلية

الباحثة سناء حسن لازم¹

engsanahassan@gmail.com

أ.م.د سعدون محسن سلمان²

mosaaadoon@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص : نتيجة لما يشهده عالم الأعمال اليوم من التسارع غير المسبوق فقد أصبح التحول الرقمي خطوة حاسمة للمنظمات للحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق النمو والنجاح والتميز في عملياتها ويبرز ذلك البحث الذي يهدف الى التحقق من تأثير التحول الرقمي في التميز التشغيلي في وزارة الاتصالات . حيث ان تبني وزارة الاتصالات لتقنيات التحول الرقمي الائمة , تحليل البيانات الضخمة , الحوسبة السحابية وانترنت الاشياء سيؤدي الى التحسين في مؤشرات التميز التشغيلي من خلال القضاء على الهدر واتخاذ القرارات الملائمة وتحسن جودة الخدمة وزيادة المرونة. اذ العينة هم من العاملين في مقر وزارة الاتصالات العراقية , وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة , وزعت الباحثة (130) استبانة الصالحة للتحليل (121) فقط. تم الاعتماد على المنهج التحليلي وقد جرى تحليل البيانات باستعمال الحزمة الاحصائية (SPSS) ووظفت الاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التحديد البسيط, ومن النتائج التي توصل اليها البحث العلاقة الايجابية المتمثلة بانه اعتماد التحول الرقمي له دور كبير في تحقيق التميز التشغيلي لمنظمة البحث وان الادارة العليا في الوزارة تمتلك توجهها استراتيجياً واضحاً ومستوى وعي مرتفع نحو التحول الرقمي , وهناك ضرورة للارتقاء بمستوى المخرجات الرقمية حيث يتطلب ان يكون هنالك توجه ايجابي قائم على انجازات رقمية موثقة وقابلة للقياس من خلال الكوادر الرقمية والتحديث المستمر للتطبيقات.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة, التكنولوجيا الرقمية , التحول الرقمي , التميز , التميز التشغيلي.

1. المقدمة

يعد التحول الرقمي من المتغيرات الاستراتيجية المحورية التي لها دور في اعادة تشكيل العمليات في المنظمات المعاصرة فهو قائم على دمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات العمل من اجل تغيير طريقة عمل المنظمة بشكل أساسي, وتقديم قيمة جديدة للزبائن, يُعنى البحث بالدور الكبير للتحول الرقمي في تحقيق التميز التشغيلي لمنظمة البحث (وزارة الاتصالات) حاجتها الى تحسين عملياتها التشغيلية لتحقيق تميزها من اجل تأمين خدمة الاتصالات في العراق لذلك لا بد ان تواكب تطور البيئة الخارجية , كما ان للتأثير الكبير لخدمة الاتصالات على بقية القطاعات الاخرى كانت هنالك ضرورة في تحقيق الكفاءة في عملياتها التشغيلية . فهو يحسن من تجربة الزبائن, وتسهيل الإجراءات الإدارية المعقدة , وتوفير الوقت والجهد كما يعمل التحول

¹ كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد

² كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد

الرقمي على إزالة العقبات التي من الممكن ان تواجه منظمة البحث لقد تم استخدام المنهج التحليلي للوصول الى النتائج التي اكدت ان هنالك دور محوري تؤديه ابعاد التحول الرقمي في تعزيز مستوى الاداء التشغيلي للوزارة وان مسيرة التحول الرقمي تشكل دافعا لعملية التحسين المستمر، عبر رسم توجهات تطويرية وتمكين العاملين على مراجعة مستمرة للعمليات واعادة تصميمها بشكل مستمر ومنهجي، وان وجود انسجام تنظيمي واضح بين مختلف المستويات التنظيمية في الوزارة، ذو اهمية لتوحيد التوجهات وتنسيق الجهود لتحقيق اهداف الوزارة، اضافة الى ضرورة امتلاك الوزارة الى ثقافة تنظيمية تشجع على امكانية التعديل بما ينسجم مع اهدافها. ان ابعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) التي تم اعتمادها في البحث هي ستة ابعاد وهي (القيادة الاستراتيجية، الدافع التكنولوجي، التمكين التنظيمي، الدعم البيئي، المخرجات الرقمية، التطبيقات الرقمية). كما انه تم اعتماد التميز التشغيلي (المتغير التابع) ثلاثة ابعاد وهي (الممكنات الثقافية، التحسين المستمر للعمليات، موائمة المنظمة).

2. منهجية البحث

أ- مشكلة البحث:

ان مشكلة البحث يمكن ابرازها من خلال جانبين اولهما الجانب النظري، حيث ان البحث يُعنى بمتغير حديث وهو التحول الرقمي الذي لازالت الكتابات فيه قليلة نسبيا مقارنة بدوره واهميته والمتغير الاخر هو التميز التشغيلي الذي يعده الباحثون هو مفتاح لنجاح المنظمات وكذلك العلاقة بينهما تحتاج الى مزيد من الدراسات. يمكن ان يكون البحث يملأ ثغرة معرفية في الجانب النظري. اما الجانب الاخر وهو الجانب الميداني حيث ان بيئة الاعمال الحالية هي معقدة وتحتوي على مجموعة من المتغيرات والتسارع مما يؤثر في تحقيق النجاح او الفشل ومع زيادة حدة المنافسة تجد وزارة الاتصالات نفسها امام صراع في كيفية تحقيق التميز التشغيلي خاصة في ظل التنافس التكنولوجي والانظمة الرقمية الذي قد يؤدي الى ضعف مستوى الاداء نتيجة عدم مواكبة التطورات الرقمية، وقد لاحظت الباحثة ذلك من خلال المقابلات مع العاملين من مختلف المستويات، وهناك حاجة لمنظمة البحث (وزارة الاتصالات) ان تتبنى الاساليب والادوات العصرية والمفاهيم الادارية الحديثة لتحقيق التميز التشغيلي. يمكن تحديد سؤال البحث الرئيسي "هل يمكن للتحول الرقمي ان يساهم في تحقيق التميز التشغيلي لوزارة الاتصالات". وان هنالك اسئلة فرعية منبثقة من السؤال الرئيسي للبحث وهي :

- 1- ماهو دور للتحول الرقمي في تحسين اداء منظمة البحث؟
- 2- مدى الفجوة في قدرات المنظمة لتبني التحول الرقمي؟
- 3- مدى امتلاك منظمة البحث العوامل الاساسية للتحول الرقمي؟
- 4- ما هي التحديات التي تواجه منظمة البحث في استثمار الادوات الرقمية وتحول دون كفاءة وفاعلية عملياتها التشغيلية؟

ب- أهمية البحث :

حيث تصنف أهمية البحث الى الآتي:

أ- الأهمية العلمية : تفصح المجال واسعا امام الباحثين والمهتمين بموضوع البحث والمواضيع ذات الصلة حيث يمثل البحث قاعدة معرفية بين الدراسات السابقة وتحريك متغيرات البحث باتجاه دراسات لاحقة.

ب- الأهمية العملية : يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوعات التي تتلامس مع حاجة المنظمات عموما والمنظمة المبحوثة خاصة في تبني التحول الرقمي وتحسين كفاءتها التشغيلية لما لها من دور كبير في الارتقاء بمستوى الاداء والاستمرار والبقاء في عالم الاعمال. واستجابة لمتطلبات المجتمع وحاجاته في تقديم خدمات الاتصالات التي تلبي طموح الزبون من خلال جودة الخدمة المقدمة وتقليل الوقت اللازم للحصول عليها.

ج- اهداف البحث :

أ- بيان دور وأهمية تبني التحول الرقمي في تميز عمليات الداخلية لمنظمة البحث .

ب- تحديد مدى توافر متطلبات التحول الرقمي لمنظمة البحث.

ج- تحديد مدى قدرة منظمة البحث على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تبني التحول الرقمي.

د- مقاييس المتغيرات البحثية

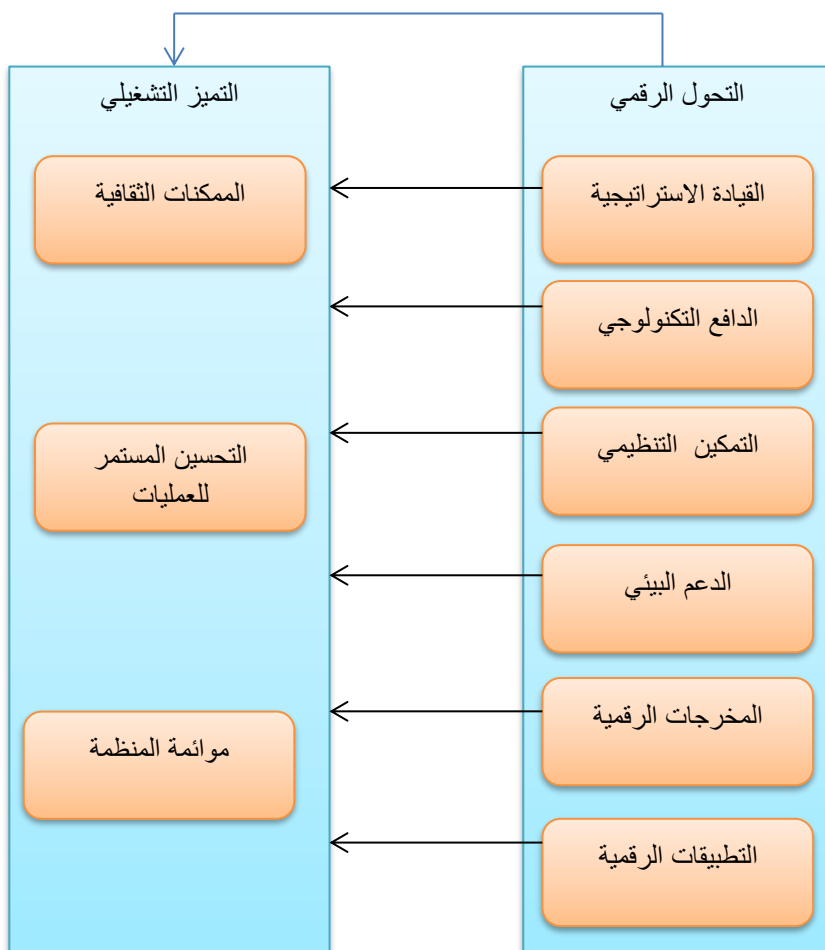
مقياس المتغير المستقل التحول الرقمي (Cui,2023) والمتضمن الابعاد (القيادة الاستراتيجية, الدافع التكنولوجي, التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية, التطبيقات الرقمية) نظراً لحدثة المقياس ستكون الابعاد مواكبة حجم التغيرات التي طرأت على عملية التحول الرقمي في بيئة الاعمال والابعاد فيه تستند الى ادلة تجريبية طبقت على منظمات القطاع العام فهو ملائم لمنظمة البحث وزارة الاتصالات . اما التميز التشغيلي المتغير التابع من خلال مقياس (Saeed et al, 2022) الذي حدد ثلاثة ابعاد لمقياس التميز التشغيلي وهي (الممكنات الثقافية, التحسين المستمر للعمليات, موائمة المنظمة) وتم اختيار هذ المقياس لاسباب منها كونه مقياس مُعد خصيصا لمقياس التميز التشغيلي في قطاع الاتصالات وهو ما يتلائم مع منظمة البحث وانه خلال بناء المقياس تم الاستعانة بالأدبيات الخاصة بنماذج التميز لبناء هذا المقياس نظرا لدورها الكبير في تحقيق التميز التشغيلي للمنظمات.

هـ- حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية : تتمثل بالفترة الزمنية من 2025/7/20 الى 2026/5/1. وذلك نتيجة للتوجه العالمي بشكل عام والوطني بشكل خاص نحو التقدم في مراحل تحقيق النضوج في التحول الرقمي والحكومات الالكترونية.
- 2- الحدود المكانية : تمثلت في المكان الذي تم تحديد المشكلة البحثية فيه وتوزيع الاستبانة واجراء المقابلات مع العاملين فيه وهو المقر الرئيسي لوزارة الاتصالات العراقية . لكونه يمثل الجهة الريادية المسؤولة عن البنى التحتية الرقمية والمشاريع الرقمية الوطنية .
- 3- الحدود البشرية : تمثلت في عينة البحث التي اجابت على الاستبانة بالاضافة الى العاملين ممن تم اجراء المقابلات معهم والذين يمثلون مستويات مختلفة في مقر وزارة الاتصالات.

و-فرضيات البحث الرئيسية:

- 1- يؤثر التحول الرقمي بإبعاده الستة (القيادة الاستراتيجية, الدافع التكنولوجي, التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية, التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي الممكنات الثقافية.
 - 2- يؤثر التحول الرقمي بإبعاده الستة (القيادة الاستراتيجية, الدافع التكنولوجي, التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية, التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي التحسين المستمر للعمليات.
 - 3- يؤثر التحول الرقمي بإبعاده الستة (القيادة الاستراتيجية, الدافع التكنولوجي, التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية, التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي موائمة المنظمة.
- ز- المخطط الفرضي للبحث**



المصدر: اعداد الباحثة

الجانب النظري

1- التحول الرقمي Digital transformation

مقدمة

يبرز مفهوم التحول الرقمي نتيجة التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بوصفه احد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر ، انه يعكس التطورات التي تساند الفكر وتدعم الانتاج لكونه يؤثر على مختلف القطاعات حيث أصبح يمثل واحدة من العمليات الضرورية التي تتبناها المنظمات سواء كانت خدمية او انتاجية لانه يمثل عملية مؤثرة على ثقافة المنظمة واحد اهم الخيارات الاستراتيجية التي تضمن الاستمرارية وتحقق مزايا تنافسية مستدامة، لكون التحول الرقمي يمثل عملية شاملة لتبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية ويهدف الى إعادة تصميم العمليات الداخلية لتطوير الخدمات المقدمة. ونتيجة لما يشهده عالم الأعمال اليوم من التسارع غير المسبوق فقد أصبح التحول الرقمي خطوة حاسمة للمنظمات للحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، والانتقال من عمليات الإنتاج التقليدية إلى استراتيجيات التسويق، ومن الإدارة الداخلية إلى التفاعل مع الزبائن، تقوم الرقمنة بتغيير كل جانب من جوانب العمليات بشكل عميق حيث يعيد التحول الرقمي تعريف العمليات ، والإمكانيات الكامنة وراء التكنولوجيا الرقمية، ولا بد ان تتكيف المنظمات مع العصر الرقمي لتحقيق نجاحها واستدامتها.

أ- مفهوم وتعريف التحول الرقمي

نظراً لأهمية التحول الرقمي فقد وضع الباحثون المفاهيم والتعريفات من اجل عكس الصورة التي يمثلها التحول الرقمي لما يتمتع به هذا المفهوم من أهمية في بيئة الأعمال العصرية. فهو التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج لتصبح أكثر كفاءة. واستغلال التغيرات والفرص التي جلبتها التقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية وذات أولوية. (Demirkan et al, 2016:14). والتحول الرقمي يشير إلى اعتماد أحدث التقنيات في إعادة تنظيم العمليات المعتمد عليها داخل المؤسسات بهدف تعزيز الكفاءة والمرونة التشغيلية. لا يقتصر هذا التحول على مجرد تحديث للبنية التحتية، بل يتوسع ليشمل إعادة تصميم استراتيجيات العمل لضمان ميزة تنافسية (Chang et al, 2020:120) كما عُرف التحول الرقمي أنه استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات أو الأعمال من خلال استبدال العمليات اليدوية أو غير الرقمية إلى أخرى رقمية أو تغيير التقنيات الرقمية القديمة بأخرى أحدث. وقد بدأت ظاهرة التحول الرقمي منذ ظهور الحواسيب وازدادت انتشارا بشكل مضطرب مع ظهور الإنترنت. (النحاس ودبا، 2020). وترى الباحثة ان التحول الرقمي هو احداث التغييرات المتمثلة بدمج تقنيات التكنولوجيا في اداء الاعمال بشكل يساعد على توظيف الطاقات والمهارات المنظمة وانشاء قيمة جديدة وتحقيق الابتكار والتميز .

ب- أهمية التحول الرقمي

ان أهمية التحول الرقمي تبرز من خلال تسهيل مشاركة المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يحسن من قدرة المنظمة على النقاط المعرفة البيئية وفهم مشاكلها، ويعزز من إدراكها للبيئة الخارجية، ويقوي تنسيقها الديناميكي وقدراتها التنظيمية (Cheng et al, 2024:3)، كما بين (Joel et al, 2024:619) ان الاهمية البالغة تتضح من خلال تقديم الفرص للمنظمات لتعزيز تجارب الزبائن وتحسين الكفاءة التشغيلية ودفع الابتكار. من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية وتحليلات البيانات، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى قيمة حول سلوك الزبائن، يبين (Mikalef & Parmiggiani, 2022:6) انه من خلال نضوج التقنيات الرقمية الناشئة المختلفة فإن النطاق والسرعة والدقة التي يمكن تحقيقها بالاستفادة من التقنيات الرقمية المختلفة تفوق بكثير الطرق اليدوية في تنفيذ المهام مثل لتقديم توصيات شخصية لملايين الزبائن، مثل تلك التي تنفذها أمازون.

يتضح ان عملية التحول الرقمي لمنظمة البحث وزارة الاتصالات ليست خيارا بل هي ضرورة فهي تؤثر في كفاءة الاداء وتحسين المهارت القدرات البشرية بالاضافة الى تحسين القدرات التشغيلية من خلال كفاءة العمليات الداخلية وقليل التكلفة وتحسين الجودة ورضا الزبائن والقدرات الديناميكية المتحققة من خلال التكيف .

ج- أهداف التحول الرقمي

صنف (Ebert&Duarte, 2018:2) اهداف التحول الرقمي الى الاهداف الاجتماعية هو تعزيز تطوير ثقافة أكثر ابتكاراً وتعاوناً في الصناعة والمجتمع. تغيير نظام التعليم لتزويد الأفراد بمهارات جديدة وتوجهات مستقبلية ليتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع. والاهداف الاقتصادية تنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة زيادة توليد الدخل، والإنتاجية، وإضافة القيمة في الاقتصاد تحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

كما ان (السواط والحربي, 2022:654) صنفا الاهداف الى أهداف مباشرة ذات مكاسب مادية مثل : تحقيق سريع للأعمال وتقليص وقت التطبيق، وتخفيض العمل الورقي. وأهداف غير مباشرة مثل : تقليل الأخطاء المقترنة بالعامل ، والانسجام مع بقية دول العالم خاصة المتطورة ، ودعم القدرة التنافسية للمنظمات.

د- تحديات التحول الرقمي

ان اهم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي هي أولويات تجميع البيانات أو تخصيصها. وتوفير مزيد من الموارد لفريق تكنولوجيا المعلومات، المزيد من الخدمة الذاتية وتحليل جميع البيانات، اختيار البيانات للتخزين التي تخدم غرضاً محدداً أو يتم تنفيذها بواسطة الأفراد، وحوسبة الآلات وإمكانية الحفظ . Draheim (et al, 2019:27).

كما ان هنالك تحديات تقنية تحتاج المنظمات إلى مواجهة التحديات التي تطرأ نتيجة التحديثات والتبديلات التكنولوجية. يتطلب إدخال تقنيات جديدة استثماراً كبيراً من الموارد، بما في ذلك التدريب الفني، وتطوير

الأنظمة، وخطط التنفيذ. عند اختيار تقنيات جديدة، من الضروري الأخذ بعين الاعتبار نضوج واستقرار وموثوقية التكنولوجيا بشكل كامل. (Lei et al, 2025 :96)

تحتاج المنظمات إلى تعزيز التدريب الفني وبناء النظام لضمان قدرة العاملين على إتقان التقنيات الجديدة واستخدامها بشكل كامل لتحسين كفاءة العمليات. وتحديات الإدارة التحول الرقمي ليس مجرد ثورة تقنية، بل هو أيضاً ثورة إدارية. تحتاج المنظمات إلى إعادة فحص هيكلها التنظيمي، ومهارات الموظفين، وأنظمة حماية الأمن للتكيف مع التغيرات. (YuLing, et al, 2023:215)

هـ- تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمنظمات

يعد التحول الرقمي احد اهم المحركات الرئيسية التي تسهم في تعزيز الاداء المنظمي وان دورها على الكفاءة التشغيلية للمنظمات باعتباره عملية تنظيمية جوهرها تقليص الاخطاء واختزال الهدر والاستثمار الافضل للوقت وتحسين الانتاجية وهذا يحقق للمنظمة جودة عالية في ظل الظروف المضطربة) (Lei,2025:95 .

واضاف (Vongurai,2024:91) أن مبادرات التحول الرقمي، مثل الرقمنة والأتمتة، تعزز مكاسب الكفاءة التشغيلية حيث إن تبني الرقمنة تمكّن من تحقيق الابتكارات وتعزيز المرونة والتنافسية لذلك، يظل التميز التشغيلي أولوية استراتيجية للمنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بزيادة المنافسة واعتماد الرقمية بشكل متزايد. بين (Draganić,2023:227) ان هنالك علاقة بين التحول الرقمي والتميز التشغيلي حيث ان التميز التشغيلي أحد أهداف التحول الرقمي وقدرة المنظمة على إدارة العمليات التجارية بشكل مناسب من خلال تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة.

2- التميز التشغيلي Operational excellence

مقدمة

بيئات الأعمال يصعب التنبؤ كما أن ضغط الأسعار والمنافسة الشديدة من أكبر التحديات في قطاع الأعمال لذلك من المهم تطوير استراتيجيات تعمل على تحسين فعالية العمليات التشغيلية من أجل تعزيز قدرات ومرونة المنظمات. يتطلب التميز في الأعمال ان تكون متميزة في عدة مجالات منها التسويق، البحث والتطوير، والإنتاج . ولأنه التميز التشغيلي لا يقتصر دوره بمجرد تحقيق كفاءة للمنظمة من خلال الآلات بل هو ثقافة تنظيمية تجعل كل العاملين يرى القيمة ويصلح الخلل تلقائياً. حيث ان العديد من العوامل مثل السياسة، التباطؤ الاقتصادي العالمي، التضخم، التطور التكنولوجي، المنافسة، وعدم التوازن بين أسواق الطلب والعرض. ازدياد تقضيلات الزبائن حيث يبحثون عن منتجات مبتكرة بأسعار معقولة، وجودة عالية، وتسليم في الوقت المحدد، والحصول على خدمة زبائن ممتازة قد تتجاوز امكانات التخطيط في المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على المستوى التنافسي لذلك من المهم جداً أن تكون هناك قدرات تشغيلية تستفيد من المنافسة العالمية وحالة عدم اليقين. وهذا يتطلب تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لتحقيق التميز التشغيلي في المنظمات

أ- مفهوم وتعريف التميز التشغيلي

التميز التشغيلي هو مفهوم يعود إلى القرن الثامن عشر ويغطي إنتاجية الفرد وتقسيم العمل والسوق الحرة يعتمد نجاح أي منظمة على التميز التشغيلي لأنه يتعلق بوظائف المنظمة في خدمة الزبائن هذا المفهوم يكون في المرحلة التشغيلية الأولى التي تبعد مسافة قصيرة عن الموارد المشاركة في وظائفها، Mangla et al (2020: 2). اما تعريف التميز التشغيلي فيما يخص قطاع تقديم الخدمة فهو القدرة على تقديم خدمات وقدرات عالية الجودة وفعالة من حيث التكلفة بشكل مستمر، مما يوفر قيمة استثنائية للزبون (Maqableh et al, 2016:6). وكذلك ان التميز التشغيلي هو عمليات تحسين خدمات ما بعد البيع. (Muazu , 2017:3002) & Tasmin). فيما ترى الباحثة ان التميز التشغيلي في قطاع خدمة الاتصالات هو نهج منظم تقوم به وزارة الاتصالات لتحسين عملياتها بشكل يساعدها على تحقيق اهدافها وارضاء زبائنها واداء متفوق واستدامة نجاحها. فهو يتعلق بمكانة المنظمة في التعامل مع التكاليف والمخاطر المرتبطة بمحافظ خدماتها، ويتجاوز مجرد الفعالية التشغيلية ليشمل تحقيق أداء متميز يتعلق بشكل بتقليل وقت ، وتقليل الهدر، وتحسين الجودة، وخفض التكاليف، وتحسين العائد، وتطوير الأنظمة .

ب- اهداف التميز التشغيلي

صُنفت اهداف التميز التشغيلي حسب دورها على الاداء المنظمي الى الاهداف تشغيلية أو عملية تركز على تعزيز الإنتاجية للمنظمة وتعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، كزيادة تدابير السلامة وتعزيز مرونة المنتج أو الخدمة. والاهداف مالية تهدف إلى تحسين المقاييس المالية وهذه التحسينات المستمرة هي نتيجة عمليات أفضل وعلاقات أقوى مع الزبائن وقيمة أفضل للزبون، حيث غالبا ما تأتي نتيجة للأرباح المتزايدة وخفض الكلف وتحقيق الأرباح. وأهداف موجهة نحو العاملين تركز على الموارد البشرية والجهود الثقافية التي تلعب دورا حاسما في جعل المنظمة ممتازة من الناحية التشغيلية، مثلاً مشاركة العاملين وزيادة التدريب على المهارات . (Ruane et al, 2022:3)

ج- اهمية التميز التشغيلي

يمثل التميز التشغيلي عملية تحسين مستمرة للعمليات التنظيمية لتعزيز الكفاءة والجودة ورضا الزبائن ويشمل تحسين العمليات الداخلية وتقديم قيمة متفوقة من خلال الممارسات المبتكرة وتؤكد الأبحاث المكثفة على أهميته لتحقيق أداء متفوق وقدرة تنافسية عالية. كما إن إعطاء الأولوية للتميز التشغيلي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة ، مما يعزز الأداء المالي والمنافسة (Vongurai, 2024:4417). كما ان التميز التشغيلي يُمكن المنظمة من تحقيق التميز في الخدمة التي تقدمها أو المنتج الذي تنتجه. إذ يركز بشكل كبير على تحسين العملية وإيجاد قيمة أكبر وان البيانات المستخلصة من هذه العمليات لتحليلها وتحسينها والسيطرة عليها بشكل مستمر. (Boersma et al , 2018:184).

د- مبادئ التميز التشغيلي

ان التميز التشغيلي يعتمد على مبادئ تمثل ركائز اساسية يعتمد عليها لغرض تحقيقه تمثل هذه المبادئ الأسلوب الذي يمكن الأفراد من العمل بسلاسة وكفاءة، بغض النظر عن التحديات أو القوى الداخلية والخارجية التي قد تظهر أثناء تنفيذ العمليات داخل المنظمة .

حدد (Sony, 2019:78) بعض من هذه المبادئ وهي احترام كل شخص فكل فرد لديه إمكانيات، لذا يستحق الموظف الاحترام. الطريقة المثالية لإظهار الاحترام للموظفين والمؤسسات هي إشراكهم في الأنشطة المطلوبة اما القيادة بتواضع يشمل التواضع الرغبة في الاستماع وقبول اقتراح كل فرد، مع استبعاد منصب ذلك الفرد أو مكانته داخل المنظمة .والسعي للتميز يجب على المديرين محاولة تبسيط إجراءات العمل دون المساس بالجودة. يجب على المديرين والعاملين البحث عن حلول مستدامة عند ظهور أي مشكلة وتقبل الأفكار العلمية.ويؤدي التفكير والتجريب المستمر إلى الابتكار من الضروري استكشاف الأفكار الجديدة وتشجيعها دون خوف من الهزيمة.

كما اضاف (Chiarini & Kumar2022) مبادئ للتميز التشغيلي وهي :

- 1- ضمان الجودة: إذا تم إجراء المراقبة على كل جزء من الإجراء، فهناك إمكانية لتحقيق جودة عالية.
- 2- الجذب وتدفق القيمة هدف كل شركة هو تقديم أقصى قيمة للزبائن. ولهذا الغرض، يجب على المنظمات التأكد من أن الإجراءات وسير العمل غير متقطعين حيث أن الانقطاعات تسبب عدم الكفاءة والهدر.
- 3- فكر منطقيًا :هناك ترابط بين جميع الأجزاء التي تعمل معًا. من المهم إدراك الصلة بين جميع الأجزاء لأنها ستسمح لها باتخاذ القرارات
- 4 - تطوير ثبات الهدف يجب أن يفهم العاملون بيان المهمة وأهداف المنظمة منذ اليوم الأول. يجب على المنظمات التركيز على هذه الأهداف باستمرار.
- 5 - تطوير ثبات الغرض يجب أن يفهم العاملون بيان المهمة وأهداف المنظمة منذ اليوم الأول. يجب على المنظمات التركيز على هذه الأهداف باستمرار
- 6 - خلق القيمة للزبائن يجب على المنظمات العمل على التعرف على مطالب وتوقعات زبائنهم.

الجانب العملي

1- نبذة مختصرة عن منظمة البحث

ان منظمة البحث هي وزارة الاتصالات العراقية والتي تمثل جهة حكومية ضمن القطاع العام للدولة العراقية, تأسست في ايلول عام 2003 بعد ان كانت الاتصالات متمثلة في شركة الاتصالات التابعة لوزارة النقل والمواصلات. وان وزارة الاتصالات هي الجهة المسؤولة عن رسم سياسات قطاع الاتصالات ,تكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية للمستندات والطرود داخل العراق وخارجه وكذلك الانترنت ,من ابرز اهدافها هو جعل العراق مركزا اقليميا لربط الشرق بالغرب. فهي الجهة المسؤولة عن بناء وتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وانشاء وتشغيل وتملك واستثمار البنى التحتية الخاصة بقطاع الاتصالات واستغلال مواردها الاقتصادية للمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتقديم خدمة الاتصالات بجودة وكفاءة عالية. يمكن القول انها المسؤولة عن خدمة الاتصالات سواء كانت سلكية او لاسلكية او بريدية او خدمات الانترنت من ناحية التشغيل او الادارة او البنى التحتية او منح حقوق الاستخدام للبنى التحتية للغير بموجب عقود تنظم ونقل البيانات وامرار السعات المحلية والدولية وتسويق السعات الدولية عبر الكوابل البحرية ونصب وتشغيل وادارة بوابات النفاذ الدولية ومعالجة التحايل لغرض السيطرة على امرار المكالمات والربط البيني للعراق مع الدول المجاورة وانشاء وتشغيل الابراج.

2- تحليل ووصف متغيرات البحث

أ- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التحول الرقمي) : من الجدول (1) الذي يمثل التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي نجد ان قيمة الوسط الحسابي لجميع ابعاده تجاوز (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على اتجاه اجابات المبحوثين نحو الموافقة ومن قيمة الانحراف المعياري لكافة الابعاد التي تارحجت بين 0.407 ادنى قيمة لبعده القيادة الاستراتيجية والذي يمثل اعلى تجانس وصل اليها المتغير فيما كانت قيمة الانحراف المعياري لبعده التمكين التنظيمي 0.743 وهو الاعلى كقيمة من بين الابعاد والذي يشير ايضا الى اتفاق واضح.

الجدول (1) التحليل الوصفي لمتغير التحول الرقمي

المتغير	البعد	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	القيادة الاستراتيجية	5-1	3.911	0.407
	الدافع التكنولوجي	9-6	3.946	0.649
	التمكين التنظيمي	13-10	3.849	0.741
	الدعم البيئي	22-14	3.816	0.736
	المخرجات الرقمية	26-23	3.981	0.658
	التطبيقات الرقمية	30-27	4.035	0.683

ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع (التميز التشغيلي): من الجدول (2) الذي يمثل التحليل الوصفي لمتغير التميز التشغيلي نجد ان قيمة المتوسط الحسابي لابعاده تجاوزت (3) لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني

مستوى موافقة عالي ومن الجدول نلاحظ قيم الانحراف المعياري للابعاد التي تدل على التجانس في اراء العينة واتساقها.

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغير التميز التشغيلي

المتغير	البعد	تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز التشغيلي	الممكنات الثقافية	35 - 31	3.846	0.359
	التحسين المستمر للعمليات	45 - 36	3.831	0.247
	موائمة المنظمة	51 - 46	3.818	0.345

3- التلازم الخطي: وعند النظر الى نتائج الارتباط يتبين ان كافة الارتباطات البيئية تحت مستوى الـ (0.7) بين ابعاد المتغير المستقل، وبالتالي خلو البيانات من مشكلة التلازم الخطي في بيانات ابعاد المتغير المستقل وبالتالي تجنب صعوبة فصل تأثيراتها في المتغير المعتمد، وبالتالي إمكانية إجراء عملية إختبارات الفرضيات والتي يمثلها جدول (3).

جدول (3) الارتباطات بين ابعاد متغير التحول الرقمي

الابعاد		القيادة الاستراتيجية	الدافع التكنولوجي	التمكين التنظيمي	الدعم البيئي	المخرجات الرقمية	التطبيقات الرقمية
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.697**	.635**	.633*	.635**	.677**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
الدافع التكنولوجي	Pearson Correlation	.697**	1	.704**	.615*	.495**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
التمكين التنظيمي	Pearson Correlation	.635**	.704**	1	.559*	.542**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000

.526**	.666**	1	.559**	.615**	.633**	Pearson Correlation	الدعم البيئي
.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
.427**	1	.666**	.542**	.495**	.635**	Pearson Correlation	المخرجات الرقمية
.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
1	.427**	.526**	.546**	.680**	.677**	Pearson Correlation	التطبيقات الرقمية
	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	

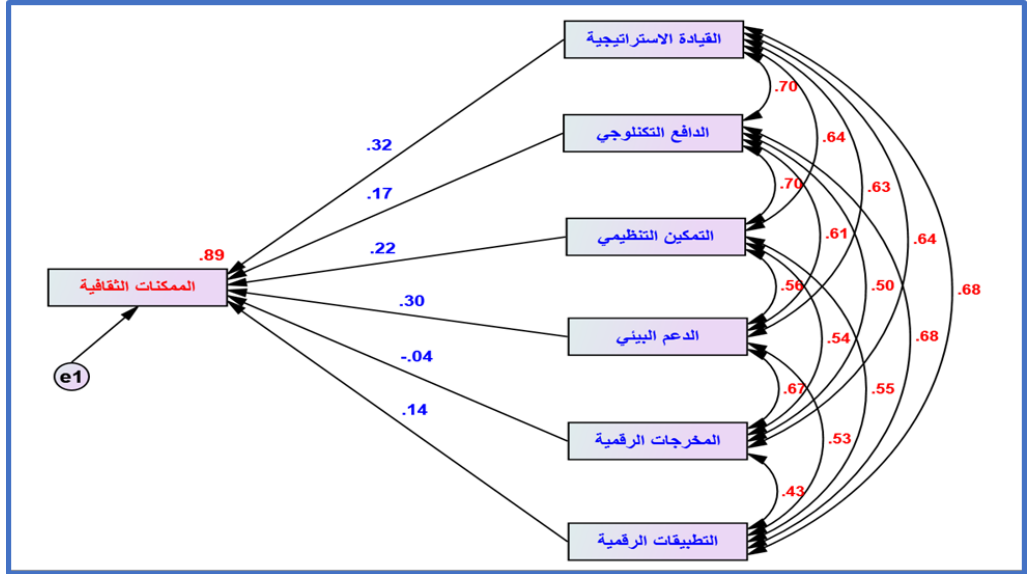
4- اختبار الفرضيات

أ- **الفرضية:** يؤثر التحول الرقمي بإبعاده الستة (القيادة الاستراتيجية, الدافع التكنولوجي, التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية, التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي الممكنات الثقافية. إذ أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية والتي يعرضها الجدول (4) عن معنوية تأثير الأبعاد التحول الرقمي ببعد التميز التشغيلي الممكنات الثقافية. بمعنى ان (89%) من تباين بعد الممكنات الثقافية تفسره أبعاد متغير التحول الرقمي وبحدود المعنوية منها، مما يؤكد ان تبني الوزارة للتحول الرقمي يسهم وبشكل مباشر في تعزيز منظومتها الثقافية، والذي يتطلب تحولاً جوهرياً في البنية الثقافية للوزارة بما يهيئ بيئة مناسبة لتحقيق التميز التشغيلي.

جدول (4) نتائج اختبار التأثير بين أبعاد متغير التحول الرقمي وبعد الممكنات الثقافية

الممكنات الثقافية						المؤشرات
المستوى	احصاءة	معامل	المستوى	إحصاءة	Parameters	الاحصائية
المعنى	الاختبار	التحديد	المعنى	الاختبار		التفاصيل
ية					B	
P>F	F	R ²	P> t	t		القيادة الاستراتيجية
.000	157.56	.89	.000	6.008	.32	الدافع التكنولوجي
			.002	3.215	.17	التمكين التنظيمي
			.000	4.788	.22	الدعم البيئي
			.000	6.484	.30	

			.410	-.826	-.04	المخرجات الرقمية
			.002	3.106	.14	التطبيقات الرقمية



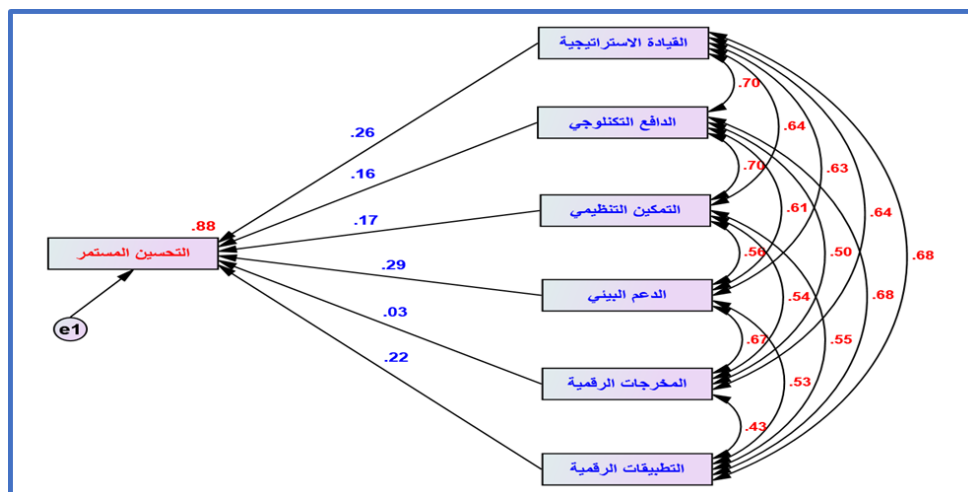
شكل (2) التمثيل البياني التأثير بين أبعاد التحول الرقمي وبعد الممكنات الثقافية

ب- الفرضية : يؤثر التحول الرقمي بابعاده الستة (القيادة الاستراتيجية ,الدافع التكنولوجي ,التمكين التنظيمي, الدعم البيئي, المخرجات الرقمية , التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي التحسين المستمر للعمليات. اذ يعرض الجدول (5) نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية الثانية، والتي تمخضت عن معنوية تأثير ابعاد التحول الرقمي ببعد التميز التشغيلي التحسين المستمر للعمليات. ونلاحظ ان (88%) من تباين بعد التحسين المستمر للعمليات تفسره الأبعاد المعنوية لمتغير التحول الرقمي، مما يؤكد على ان توظيف ابعاد التحول الرقمي يمثل دافعاً لعملية التحسين المستمر في العمليات التشغيلية.

جدول (5) نتائج اختبار التأثير بين أبعاد متغير التحول الرقمي وبعد التحسين المستمر للعمليات

التحسين المستمر						المؤشرات
المستوى المعنوية	احصاء الاختبار	معامل التحديد	المستوى المعنوية	إحصاء الاختبار	Parameters	الاحصائية
P>F	F	R ²	P> t	t	B	التفاصيل
.000		.88	.000	4.661	.26	القيادة الاستراتيجية

	134.9		.007	2.756	.16	الدافع التكنولوجي
	7		.001	3.388	.17	التمكين التنظيمي
			.000	5.725	.29	الدعم البيئي
			.574	.564	.03	المخرجات الرقمية
			.000	4.540	.22	التطبيقات الرقمية

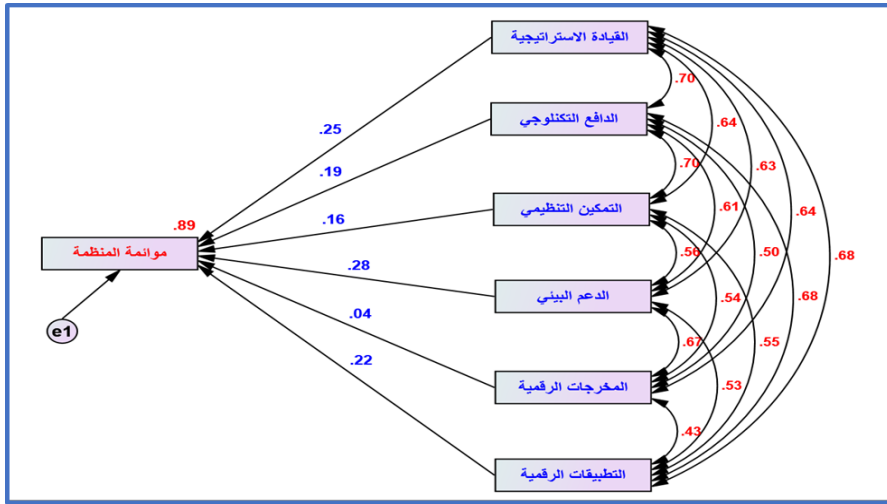


شكل (3) التمثيل البياني للتأثير بين أبعاد التحول الرقمي وبعد التحسين المستمر للعمليات ج- الفرضية: يؤثر التحول الرقمي بابعاده الستة (القيادة الاستراتيجية، الدافع التكنولوجي، التمكين التنظيمي، الدعم البيئي، المخرجات الرقمية، التطبيقات الرقمية) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في بعد التميز التشغيلي موائمة المنظمة. اذ يبين الجدول (6) نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية الثالثة، والتي أسفرت عن معنوية تأثير ابعاد التحول الرقمي الستة بعد التميز التشغيلي موائمة المنظمة من خلال الجدول يتضح ان (89%) من تباين بعد الموائمة المنظمة تفسره الأبعاد المعنوية لمتغير التحول الرقمي، مما يشير على ان تبني ابعاد التحول الرقمي يسهم بفاعلية في تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف مكونات المنظمة من هياكل وانظمة وموارد بشرية واستراتيجيات.

جدول (6) نتائج اختبار التأثير بين أبعاد متغير التحول الرقمي وبعد موائمة المنظمة

موائمة المنظمة						المؤشرات
مستوى المعنوية	احصاء الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصاء الاختبار	Parameters	الاحصائية
P>F	F	R ²	P> t	t	B	التفاصيل
.000		.89	.000	4.523	.25	القيادة الاستراتيجية

	148.8		.001	3.453	.19	الدافع التكنولوجي
	3		.001	3.301	.16	التمكين التنظيمي
			.000	5.868	.28	الدعم البيئي
			.427	.797	.04	المخرجات الرقمية
			.000	4.781	.22	التطبيقات الرقمية



شكل (4) التمثيل البياني لتأثير بين أبعاد التحول الرقمي وبعد مواجهة المنظمة

3. الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- تشير النتائج الى ان الادارة العليا في الوزارة تمتلك توجهها استراتيجياً واضحاً ومستوى وعي مرتفع نحو التحول الرقمي
- أكدت نتائج اختبار العلاقة بين ابعاد متغير التحول الرقمي ومتغير التميز التشغيلي، على الدور المحوري الذي تؤديه ابعاد التحول الرقمي في تعزيز مستوى الاداء التشغيلي للوزارة ورفع كفاءتها التنافسية
- دلت النتائج على وجود موائمة تنظيمية في الوزارة، والتي تعكس وجود انسجام تنظيمي واضح بين مختلف المستويات التنظيمية في الوزارة.

التوصيات

أ- ضرورة ايلاء الوزارة اهتمام اكبر بتفعيل مخرجاتها الرقمية وربطها بشكل استراتيجي بمتطلبات التميز التشغيلي، عبر تطوير اليات لاستثمار البيانات والمخرجات الرقمية.

ب- يستحسن ان يتم توظيف رصيد الوزارة الثقافي بوصفه منطلقا استراتيجيا لتعزيز عملية التحول الرقمي، وعليه يستحسن استثمار هذا المناخ الثقافي الايجابي في تعزيز برامج التدريب والتطوير الرقمي للعاملين بما يضمن استمرار الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للمجتمع

4. المصادر العربية

1- السواط ، طلق عوض الله والحري , ياسر ساير , 2022 ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء

الاكاديمي, المجلة العربية للنشر العلمي, العدد 43 ، ص 647-686.

2- النحاس , احمد حمدي ودبا,ندى طارق,(2020- مارس),,,إدارة محاطر التحول الرقمي " ,جامعة

مدينة السادات ,كلية التجارة ,المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية,المجلد الثالث عشر

العدد الثالث

5. المصادر الأجنبية

3- Boersma, K. F., Eskes, H. J., Richter, A., De Smedt, I., Lorente, A., Beirle, S., ...

& Compernelle, S. C. (2018). Improving algorithms and uncertainty estimates for satellite NO 2 retrievals: results from the quality assurance for the essential climate variables (QA4ECV) project. Atmospheric Measurement Techniques, 11(12), 6651-6678.

4- Chang, A., Schnall, A. H., Law, R., Bronstein, A. C., Marraffa, J. M., Spiller, H.

A., ... & Svendsen, E. (2020). Cleaning and disinfectant chemical exposures and temporal associations with COVID-19—National poison data system, United States, January 1, 2020–March 31, 2020. MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report, 69.

5- Cheng, Y., Spigel, D. R., Cho, B. C., Laktionov, K. K., Fang, J., Chen, Y., ... &

Senan, S. (2024). Durvalumab after chemoradiotherapy in limited-stage small-cell lung cancer. New England Journal of Medicine, 391(14), 1313-1327.

6-Chiarini, A., & Kumar, M. (2022). What is Quality 4.0? An exploratory

sequential mixed methods study of Italian manufacturing companies. International Journal of Production Research, 60(16), 4890-4910.

7- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital innovation and

strategic transformation. It Professional, 18(6), 14-18 .

- 8- Draganić, M. (2023). Managing the company's digital capability: a case for operational excellence. *Journal of information and organizational sciences*, 47(1), 223-243
- 9- Draheim, C., Mashburn, C. A., Martin, J. D., & Engle, R. W. (2019). Reaction time in differential and developmental research: A review and commentary on the problems and alternatives. *Psychological bulletin*, 145(5), 508.
- 10- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21
- 11- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). Leveraging artificial intelligence for enhanced supply chain optimization: a comprehensive review of current practices and future potentials. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 707-721.
- 12- Lei, F., Chen, J., Ye, Y., Cao, R., Shin, D., Su, H., ... & Yu, T. (2025, May). Spider 2.0: Evaluating language models on real-world enterprise text-to-sql workflows. In *International Conference on Learning Representations* (Vol. 2025, pp. 28691-28735).
- 13- Lei, F., Chen, J., Ye, Y., Cao, R., Shin, D., Su, H., ... & Yu, T. (2025, May). Spider 2.0: Evaluating language models on real-world enterprise text-to-sql workflows. In *International Conference on Learning Representations* (Vol. 2025, pp. 28691-28735).
- 14- Mangla, S. K., Kusi-Sarpong, S., Luthra, S., Bai, C., Jakhar, S. K., & Khan, S. A. (2020). Operational excellence for improving sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105025.
- 15- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An introduction to digital transformation. In *Digital transformation in Norwegian enterprises* (pp. 1-10). Cham: Springer International Publishing.
- 16- Muazu, M. H., & Tasmin, R. (2017). Operational excellence in manufacturing, service and the oil & gas: The sectorial definitional constructs and risk management implication. *Traektoriâ Nauki= Path of Science*, 3(9), 3001-3008.
- 17- Ruane, A. C., Vautard, R., Ranasinghe, R., Sillmann, J., Coppola, E., Arnell, N., ... & Zaaboul, R. (2022). The climatic impact-driver framework for

assessment of risk-relevant climate information. *Earth's Future*, 10(11), e2022EF002803. the Potential of Strategic Hrm in The Digital Age: A Conceptual

- 18-Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87.
- 19- Vongurai, R. (2024). Unlocking Operational Excellence: How Strategic HR Practices Fuel Knowledge Sharing in Thailand's Retail Sector. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2(
- 20-YuLing, L., SuHua, L., HuiLin, Q. L., & Loang, O. K. (2023). Unlocking the potential of strategic HRM in the digital age: A conceptual framework for digital transformation. *Journal of Islmaic, Social, Economics and Development (JISED)*, 215-226.

The impact of digital transformation on operational excellence in the Ministry of Communications - an analytical study

Researcher Sanaa Hassan Lazem¹
engsanahassan@gmail.com

Dr. Saadoun Mohsen Salman²
saadoon@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract: Due to the unprecedented acceleration of the business world today, digital transformation has become a crucial step for organizations to maintain competitiveness and achieve growth, success, and excellence in their operations. This research aims to investigate the impact of digital transformation on operational excellence within the Ministry of Communications. The Ministry's adoption of digital transformation technologies—automation, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things—will lead to improvements in operational excellence indicators by eliminating waste, facilitating informed decision-making,

¹ College of Administration and Economics / University of Baghdad

² Assis. Prof. Dr. College of Administration and Economics / University of Baghdad

enhancing service quality, and increasing flexibility. The sample consisted of employees at the Iraqi Ministry of Communications headquarters. Data was collected through a questionnaire; the researcher distributed 130 questionnaires, of which 121 were valid for analysis. The analytical approach was adopted, and data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Statistical methods were employed, including the arithmetic mean, standard deviation, and simple coefficient of determination. Among the research findings was a positive correlation: adopting digital transformation plays a significant role in achieving operational excellence for the research organization. Furthermore, the ministry's senior management possesses a clear strategic direction and a high level of awareness regarding digital transformation.

Keywords: Digitalization, Digital Technology, Digital Transformation, Excellence, Operational Excellence.