

أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية  
في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة

سالم أحمد سيف سعيد المحرزي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أثر التحول الرّقميّ على تنمية المهارات الإداريّة من خلال الحوكمة المؤسّسيّة  
في وزارة الداخليّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة

سالم أحمد سيف سعيد المحرزي

بحث مقدّم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشريّة

جامعة العلوم الإسلاميّة الماليزيّة

سبتمبر ٢٠٢٣

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرتُ إلى مصادرها في قائمة المراجع.



التوقيع:

التاريخ: (٢٠٢٣-٠٩-٠١)

الاسم: سالم أحمد سيف سعيد المحرزي

الرقم الجامعي: (٤١٨١١٢٥)

العنوان: أبو ظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

## الشكر والتقدير

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} (النمل: ١٩).

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً، والشكر له على نعمه، والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين، محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

فإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم؛ لذا فإنني أقدم شكري الجزيل الخالص إلى المشرف الفاضل الدكتور إبراهيم فهد سليمان، عضو هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته وإرشاداته البناءة، والتي كان لها الأثر البالغ في إخراج البحث بهذه الصورة المطلوبة، وذات قيمة علمية وعملية.

ولا أنسى كذلك أن أوجه جزيل الشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية، كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة؛ لتجشمهم عناء قراءة وتصويب هذه الدراسة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وإلى الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بوقتهم لتحكيم وتقييم أداة الرسالة. والشكر موصول إلى عميد مركز الدراسات العليا على الجهود المبذولة في سبيل توفير جميع سبل الراحة.

وكما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أبي -رحمه الله-، وأمي، وإخوتي وأخواتي، وزوجتي وابني، وكل من ساعدني بالقول أو العمل لإنجاز هذه الرسالة، وجزاهم الله عني خير الجزاء.

## ABSTRAK

Kajian kes ini bertujuan untuk menganalisis kesan transformasi digital ke atas pembangunan kemahiran pentadbiran dan dimensinya (kemahiran tingkah laku, kemahiran teknikal) dan kesan tadbir urus korporat terhadap hubungan transformasi digital dengan kemahiran pentadbiran sebagai pembolehubah perantaraan apabila digunakan pada Pusat Penyampaian Perkhidmatan MoI. , manakala selepas pembangunan, kajian bergantung kepada Teori Pelbagai Kemahiran dan kajian terdahulu tentang pembolehubah. Untuk mencapai objektif kajian, pendekatan analisis deskriptif digunakan untuk menguji teori dan mengesahkan kesalinghubungan pembolehubah tersebut menggunakan kumpulan yang dirumus berdasarkan kajian lepas kepada setiap pembolehubah pada penyesuaiannya agar sejajar dengan persekitaran kajian semasa. Alat kajian telah diedarkan di kalangan sampel (351) pekerja barisan hadapan di Pusat Penyampaian Perkhidmatan MoI di (5) GHQ Polis di seluruh UAE termasuk (Sharjah, Ajman Umm Al Quwain, Fujairah, R.A.K). Teori diukur dan dianalisis menggunakan Exploratory Analisis Faktor dan Pemodelan Persamaan Struktur (SEM). Hasil kajian menunjukkan kesan statistik dan hubungan statistik tidak langsung antara transformasi digital dan peningkatan kemahiran pentadbiran melalui tadbir urus korporat, di mana teori itu mencapai tahap keertian. Kajian itu memberikan beberapa cadangan termasuk kepentingan transformasi digital sebagai masa depan pembangunan pendekatan pentadbiran yang diterapkan di institusi kerajaan. Ia juga menyumbang kepada kesedaran aspek praktikal melalui mengenal pasti model kajian yang merealisasikan kesan transformasi digital ke atas pembangunan kemahiran pentadbiran melalui tadbir urus korporat di MOI.

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية في أبعاده (المهارات السلوكية، المهارات الفنية، المهارات التقنية)، ومدى تأثير الحوكمة المؤسسية على علاقة التحول الرقمي بالمهارات الإدارية كمتغير وسيط بالتطبيق على مراكز تقديم الخدمة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، والذي اعتمدت الدراسة في إعداداته على نظرية المهارات المتعددة والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، والتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، مستندة إلى أداة الدراسة الاستبانة التي تمت صياغتها وفق الدراسات السابقة لكل متغير وتكييفها لثلاث بيئة الدراسة الحالية، ووُزعت أداة الدراسة على عينة قوامها (351) فردًا من موظفي الواجهة الأمامية في مراكز تقديم الخدمة بوزارة الداخلية في (٥) قيادات شرطية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ وهي كل من (الشارقة- عجمان- أم القيوين- الفجيرة- رأس الخيمة)، وقد تم قياس وتحليل الفرضيات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ومعادلة النمذجة البنائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إحصائيًا وعلاقة إحصائية غير مباشرة بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية؛ حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية ولقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من بينها ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي على اعتبار أنه المستقبل لتحديث الأساليب الإدارية المعمول بها في المؤسسات الحكومية، كما أسهمت الدراسة بالتعرف على الجوانب العملية؛ وذلك من خلال التعرف على نموذج الدراسة الذي كشف أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية من خلال الحوكمة المؤسسية بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

## ABSTRACT

The purpose of the study aims at analyzing the digital transformation impact on developing the administrative skills and its dimensions (behavioral skills, technical skills) and the impact of corporate governance on the digital transformation relation to administrative skills as an intermediate variable when applied to MoI Service Delivery Centers, whereas upon development, the study relied on Multi Skills Theory and previous studies of variables. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical approach was used to test theories and verify such variables interconnection using pools which were formulated based on previous studies to each variable at its adaptation to align with current study environment. The study tool was distributed among a sample of (351) front-line employees at MoI Service Delivery Centers in (5) Police GHQs across UAE including (Sharjah, Ajman Umm Al Quwain, Fujairah, R.A.K). Theories were measured and analyzed using Exploratory Factor Analysis and Structural Equation Modeling (SEM). The study outcomes demonstrated a statistical impact and indirect statistical relation between digital transformation and administrative skills improvement through corporate governance, where the theory achieved significance level. The study provided several recommendations including the significance of digital transformation as the future of administrative approaches development applied in governmental institutions. Also, it contributed to the awareness of practical aspects through identifying the study model which realizes the impact of digital transformation on the development of administrative skills through corporate governance at MOI.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات                           |
|--------|-------------------------------------|
| ب      | الإقرار                             |
| ث      | الشكر والتقدير                      |
| د      | ABSTRAK                             |
| هـ     | الملخص                              |
| و      | ABSTRACT                            |
| ز      | فهرس المحتويات                      |
| ح      | قائمة الجداول                       |
| ط      | قائمة الأشكال والرسوم البيانية      |
| ل      | قائمة الملاحق                       |
|        | الفصل الأول                         |
|        | المقدمة                             |
| ١      | تمهيد ١٠١                           |
| ٣      | خلفية الدراسة ٢٠١                   |
| ٨      | مشكلة الدراسة ٣٠١                   |
| ١١     | أسئلة الدراسة ٤٠١                   |
| ١١     | أهداف الدراسة ٥٠١                   |
| ١٢     | أهمية الدراسة ٦٠١                   |
| ١٣     | حدود الدراسة ٧٠١                    |
| ١٤     | مصطلحات الدراسة ٨٠١                 |
| ١٦     | خلاصة الفصل الأول ٩٠١               |
|        | الفصل الثاني                        |
|        | الدراسات السابقة                    |
| ١٧     | تمهيد ١٠٢                           |
| ١٨     | المهارات الإدارية ٢٠٢               |
| ١٨     | مفهوم تنمية المهارات الإدارية ١٠٢،٢ |

|     |                                             |       |
|-----|---------------------------------------------|-------|
| ٢٢  | خصائص المهارات الإدارية                     | ٢،٢،٢ |
| ٢٦  | أهمية المهارات الإدارية                     | ٣،٢،٢ |
| ٢٩  | تصنيف المهارات الإدارية                     | ٤،٢،٢ |
| ٣٥  | طرق تنمية المهارات                          | ٥،٢،٢ |
| ٣٧  | مبررات تنمية المهارات الإدارية              | ٦،٢،٢ |
| ٣٩  | التحديات التي تواجه تنمية المهارات الإدارية | ٧،٢،٢ |
| ٤٢  | المهارات الإدارية من المنظور الإسلامي       | ٨،٢،٢ |
| ٤٣  | الحوكمة المؤسسية                            | ٣،٢   |
| ٤٣  | نشأة الحوكمة المؤسسية                       | ١،٣،٢ |
| ٤٤  | مفهوم الحوكمة المؤسسية                      | ٢،٣،٢ |
| ٤٧  | أهداف الحوكمة المؤسسية                      | ٣،٣،٢ |
| ٤٩  | أهمية الحوكمة المؤسسية                      | ٤،٣،٢ |
| ٥٢  | أبعاد الحوكمة المؤسسية                      | ٥،٣،٢ |
| ٦٩  | متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية              | ٦،٣،٢ |
| ٧٦  | الحوكمة المؤسسية من منظور الإسلامي          | ٧،٣،٢ |
| ٧٩  | التحول الرقمي                               | ٤،٢   |
| ٧٩  | مفهوم التحول الرقمي                         | ١،٤،٢ |
| ٨٠  | أهداف التحول الرقمي                         | ٢،٤،٢ |
| ٨١  | فوائد التحول الرقمي                         | ٣،٤،٢ |
| ٨٢  | تقنيات التحول الرقمي                        | ٤،٤،٢ |
| ٨٢  | أبعاد التحول الرقمي                         | ٥،٤،٢ |
| ٩٦  | التحول الرقمي من المنظور الإسلامي           | ٦،٤،٢ |
| ٩٧  | العلاقة بين متغيرات الدراسة                 | ٥،٢   |
| ٩٩  | نظرية الدراسة                               | ٦،٢   |
| ١٠١ | نموذج الدراسة                               | ٧،٢   |
| ١٠١ | فرضيات الدراسة                              | ٨،٢   |
| ١٠٢ | خلاصة الفصل الثاني                          | ٩،٢   |

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| ١٠٣ | تمهيد               | ١٠٣ |
| ١٠٣ | منهجية الدراسة      | ٢٠٣ |
| ١٠٤ | المعالجة الإحصائية  | ٣٠٣ |
| ١٠٦ | مجتمع الدراسة       | ٤٠٣ |
| ١٠٧ | عينة الدراسة        | ٥٠٣ |
| ١٠٩ | أدوات الدراسة       | ٦٠٣ |
| ١١٢ | الدراسة الاستطلاعية | ٧٠٣ |
| ١١٥ | خلاصة الفصل الثالث  | ٨٠٣ |

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج

|     |                                             |       |
|-----|---------------------------------------------|-------|
| ١١٦ | التمهيد                                     | ١٠٤   |
| ١١٦ | التحليلات الأولية للمتغيرات الديمغرافية     | ٢٠٤   |
| ١١٨ | البيانات المفقودة                           | ١٠٢،٤ |
| ١١٨ | القيم المتطرفة                              | ٢٠٢،٤ |
| ١٢٠ | التحليل الوصفي                              | ٣٠٤   |
| ١٢٣ | الافتراضات الأولية لاستخدام النمذجة         | ٤٠٤   |
| ١٢٣ | التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات             | ١٠٤،٤ |
| ١٢٤ | تحليل خطية البيانات (التعدد الخطّي)         | ٢٠٤،٤ |
| ١٢٧ | ثبات المتغيرات                              | ٥٠٤   |
| ١٢٩ | التحليل العاملي الاستكشافي                  | ٦٠٤   |
| ١٣٤ | مصفوفة الارتباط ومصفوفة الارتباط المضاد     | ١٠٦،٤ |
| ١٣٥ | أداة الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي | ٢٠٦،٤ |
| ١٣٧ | تقييم نوعية نموذج الدراسة                   | ٧٠٤   |
| ١٤٢ | النموذج الهيكلي                             | ٨٠٤   |
| ١٤٣ | اختبار فرضيات الدراسة                       | ٩٠٤   |

## الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

## قائمة الجداول

| الجدول                                                                   | الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| الجدول ١،٣: توزيع مجتمع الدراسة على مراكز تقديم الخدمة محل الدراسة       | ١٠٦    |
| الجدول ٢،٣: أسلوب اختيار العينة العشوائية الطبقية وفقاً لعدد القيادة     | ١٠٨    |
| الجدول ٣،٣: عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل لكل قيادة | ١٠٩    |
| الجدول ٤،٣: متغير التحول الرقمي                                          | ١١٠    |
| الجدول ٥،٣: متغير الحوكمة المؤسسية                                       | ١١١    |
| الجدول ٦،٣: متغير المهارات الإدارية                                      | ١١١    |
| الجدول ٧،٣: نتائج معامل كرونباغ ألفا                                     | ١١٥    |
| الجدول ٨،٤: توزيع استمارات الاستبانة الإحصائية                           | ١١٨    |
| الجدول ٩،٤: قيم مهالانوبس للقيم المتطرفة للمتغيرات المتعددة              | ١١٩    |
| الجدول ١٠،٤: التحليل الوصفي                                              | ١٢١    |
| الجدول ١١،٤: التحليل الوصفي لفقرات ومجاور الدراسة                        | ١٢٢    |
| الجدول ١٢،٤: التوزيع الطبيعي                                             | ١٢٤    |
| الجدول ١٣،٤: تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance                 | ١٢٦    |
| الجدول ١٤،٤: مصفوفة الارتباط                                             | ١٢٦    |
| الجدول ١٥،٤: تحليل الثبات والمصادقية لمجاور وفقرات الدراسة               | ١٢٧    |
| الجدول ١٦،٤: مقياس كيمو واختبار بارتليت لمجاور الدراسة                   | ١٣٢    |
| الجدول ١٧،٤: معاملات الشيوخ والارتباط المضاد لفقرات الدراسة              | ١٣٤    |
| الجدول ١٨،٤: إجمالي التباين المفسر                                       | ١٣٥    |
| الجدول ١٩،٤: التشعبات العالمية لمتغيرات الدراسة                          | ١٣٦    |
| الجدول ٢٠،٤: الصلاحية المترابطة لمشاهدات متغيرات القياس (الصدق التقاربي) | ١٣٨    |
| الجدول ٢١،٤: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (الصدق التمييزي)         | ١٤٠    |
| الجدول ٢٢،٤: معاملات التحميل التقاطعية (Cross loading) (الصدق التمييزي)  | ١٤٠    |
| الجدول ٢٣،٤: تحليل الفرضيات المباشرة                                     | ١٤٣    |
| الجدول ٢٤،٤: تحليل الفرضيات غير المباشرة باستخدام الحوكمة المؤسسية       | ١٤٥    |
| الجدول ٢٥،٤: تحليل معامل R                                               | ١٥٤    |
| الجدول ٢٦،٤: تحليل حجم الأهمية التنبؤية Effect size                      | ١٥٦    |
| الجدول ٢٧،٤: تحليل القدرة على التنبؤ                                     | ١٥٧    |

## قائمة الأشكال والرسوم البيانية

| الصفحة | الشكل                                                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦٣     | الشكل ١،٢: أساس الشفافية                                                                                                      |
| ٦٥     | الشكل ٢،٢: أبعاد الشفافية                                                                                                     |
| ٧٠     | الشكل ٣،٢: متطلبات الحوكمة في المؤسسات الرقابية                                                                               |
| ١٠١    | الشكل ٤،٢: نموذج الدراسة                                                                                                      |
| ١٣٦    | الشكل ١،٤: نتائج التحليل العاملي                                                                                              |
| ١٤٧    | الشكل ٢،٤: العلاقة بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع تنمية المهارات الإدارية                                  |
| ١٤٨    | الشكل ٣،٤: العلاقة بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير الوسيط الحوكمة المؤسسية                                         |
| ١٥٠    | الشكل ٤،٤: العلاقة بين المتغير الوسيط الحوكمة المؤسسية والمتغير التابع تنمية المهارات الإدارية                                |
| ١٥٢    | الشكل ٥،٤: العلاقة بين المتغير الوسيط الحوكمة المؤسسية والمتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع تنمية المهارات الإدارية |
| ١٥٥    | الشكل ٦،٤: تحليل Effect size (F square)                                                                                       |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الملحق                                                 |
|--------|--------------------------------------------------------|
| ٢٠٤    | الملحق أ: قائمة المحكّمين                              |
| ٢٠٥    | الملحق ب: الدراسة الاستطلاعية للتحقّق من مشكلة الدراسة |
| ٢٠٩    | الملحق ج: صحيفة الاستبيان للتحكيم                      |
| ٢١٤    | الملحق د: صحيفة الاستبانة                              |
| ٢٢٠    | الملحق هـ: طلب جمع البيانات                            |
| ٢٢١    | الملحق و: التدقيق اللغوي                               |