



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

# دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة بلدية سطيف -

تحت إشراف:

الدكتورة/نويجي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:

عريب أميرة ياسمين

تاريخ المناقشة: 2025/06/.....

لجنة المناقشة		
رئيسا	العايب محمد	أستاذ مساعد قسم أ
مشرفا	نويجي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر قسم ب
المناقش	وادة سعاد	أستاذ محاضر قسم ب

السنة الجامعية: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

# دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة بلدية سطيف -

تحت إشراف:

الدكتورة /نويجي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:

عريب أميرة ياسمين

تاريخ المناقشة...../06/2025

لجنة المناقشة		
رئيسا	العايب محمد	أستاذ مساعد قسم أ
مشرفا	نويجي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر قسم ب
المناقش	وادة سعاد	أستاذ محاضر قسم ب

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

أبدأ حروفي بحمد الله وشكره، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه أتيت لي الفرصة لإتمام هذا العمل. اللهم لك الحمد حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

﴿ وما توفيقي إلا بالله عني توكلت وإليه أنيب ﴾

لقد كان توفيق الله تعالى هو النور الذي أثار دربي، واليد التي مدت لي المعونة حين ضعف جسدي، وهدى قلبي حين ظلّ في الحيرة.

أسأله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به من قرأه،

فسبحانه هو المعين على كل عسير، والقادر على كل أمر.

وإلى من كانت النبراس في طريق العلم والمعرفة، أستاذتي الفاضلة

"نويجي فاطمة الزهراء"

أعبر لك عن أعمق امتناني وأصدق تقديري، فقد كنت لي مشرفةً حكيمةً، ورفيقةً صبوراً، ومصدر إلهام لا ينضب.

بصبرك وتوجيهك الرائع، وعطفك الذي شعرت به في كل لحظة،

استطعت أن أقطع شوطاً مهماً في رحلتي العلمية.

جزاك الله خيراً، وجعل كل خطوة تخطيها في طريق العلم مباركةً

ومكحلةً بالنجاح.



## الإهداء

من قال أنا لها نالها.. وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

إلى أبي دمت عزيزي وعزتي، ولعلي أفي تلك الأبوة حقها وإن كان لا يوفي بكيل ولا وزن فأعظم مجدي أنك لي أب وأكبر فخري قولك  
هذه ابنتي؛

إلى العظيمة أمي، أنت أمي ومأمني وأماني وإيماني وأمتي يا وردة قلبي وريحانة حياتي يا من صفقت لي بحرارة وإخلاص حتى لم ألتفت  
ولم أنتبه لمن لم يفعل، واكتفيت بها أمًا وأختًا وصديقةً وحبيبةً؛

إلى ضلعي الثابت أخي، أقولو إنما الأخ لأخته ظلٌّ وسكينةٌ وسندٌ يا من شددت عضدي به فكان لي الملاذ الآمن ومرفاً الأمانى  
إلى أختي الحبيبة إلى التي كانت لي وطناً حين ضاقت الدنيا، إلى التي فهمتني من دون أن أتكلم أنتِ النعمة التي أحمد الله عليها كل يوم،  
والصديقة التي لم تخذلي، شكراً لوجودك، لصبرك علي، لضحكك التي خففت عني كثيراً، ولعينيك التي قرأت في وجهي التعب  
فخففت عني دون أن أطلب

إلى من شاركتني تفاصيل هذه الرحلة بجلوها ومرها، صديقتي "ناريمان" على وجودك الدائم،

على كلماتك التي كانت بلسماً لكل تعب، على دعواتك الصادقة، ومواقفك التي لا تُنسى

إلى فلسطين... قضية لا تموت، وحق لا يسقط بالتقادم.

وإلى طلبتها الأحرار، أنتم الشعلة التي تنير درب الكرامة، رغم كل العتمة.

أميرة ياسمين.





---

# فهرس المحتويات

---



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
أولا الإطار العام للدراسة	
ب	1- تمهيد
ب	2- مشكلة الدراسة وأسئلتها
ت	3- فرضيات الدراسة
ت	4- أهداف الدراسة
ت	5- أهمية الدراسة
ت	6- حدود الدراسة
ث	7- صعوبات الدراسة
ث	8- نموذج الدراسة
ج	9- التعريفات الإجرائية
ثانيا أديبات الدراسة	
07	1- تمهيد
08	2- الرقمنة كمدخل للإدارة الالكترونية
08	1-2 مفاهيم جوهرية في الرقمنة Digitization
10	2-2 خصائص الرقمنة
11	2-3 أسباب التحول الرقمي
11	2-4 فوائد الرقمنة:
13	2-5 نماذج الرقمنة
14	2-6 معوقات عملية الرقمنة
16	3- تحسين جودة الخدمة
16	3-1 مفهوم جودة الخدمة
21	3-2 أهمية جودة الخدمة
22	3-3 أبعاد جودة الخدمة

23	4-3- آليات قياس جودة الخدمة
27	4- إسهامات الرقمنة في تحسين الأداء الخدمي
27	4-1- متطلبات إرساء الرقمنة لغرض تحسين جودة الخدمات
30	4-2- مساهمة الرقمنة في الارتقاء بمستوى الخدمات
31	5- الدراسات السابقة
36	6- الفجوة البحثية
37	الخلاصة
ثالثا: الطريقة والإجراءات	
39	1- تمهيد
39	2- منهجية الدراسة الميدانية
39	3- مجتمع وعينة الدراسة
40	4- أداة الدراسة
40	5- مصادر جمع البيانات
41	6- صدق وثبات أداة الدراسة
44	7- المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
رابعا نتائج الدراسة	
47	1- تمهيد
48	2- وصف متغيرات الدراسة
55	3- اختبار فرضيات الدراسة
60	الخلاصة
خامسا مناقشة النتائج والتوصيات	
62	1- تمهيد
62	2- النتائج
63	3- المقترحات
64	4- آفاق الدراسة
65	المراجع
67	الملاحق
	الفهرس
	الملخص





---

# فهرس الأشكال

---



الصفحة	عنوان الشكل
ث	الشكل رقم (01) نموذج الدراسة
46	الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
46	الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب العمر
47	الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
48	الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



---

# فهرس الجداول

---



الصفحة	عنوان الجدول
ج	الجدول رقم (01) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
37	الجدول رقم (02) كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة
39	الجدول رقم (03) معامل الثبات ألفا كرومباخ
39	الجدول رقم (04) الصدق البنائي لأداة الدراسة
40	الجدول رقم (05) الاتساق الداخلي لمتغير الرقمنة
41	الجدول رقم (06) الاتساق الداخلي لمتغير جودة الخدمات
42	الجدول رقم (07) ترقيم درجات سلم ليكارت الخماسي
43	الجدول رقم (08) مجالات المتوسط المرجح ودرجات الموافقة
46	الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
46	الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب العمر
47	الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
48	الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
48	الجدول رقم (13) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الرقمنة
50	الجدول رقم (14) المؤشرات الإحصائية لأبعاد جودة الخدمة
53	الجدول رقم (15) نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي
54	الجدول رقم (16) ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
54	الجدول رقم (17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى الرئيسية
55	الجدول رقم (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية الرئيسية
55	الجدول رقم (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة الرئيسية
56	الجدول رقم (20) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة الرئيسية
56	الجدول رقم (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة الرئيسية



---

# فهرس الملاحق

---



الصفحة	عنوان الملحق
68	الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان
69	الملحق رقم (02) الاستبيان
76	الملحق رقم (03) مخرجات برنامج SPSS
47	الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
48	الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



---

أولاً

الإطار العام للدراسة

---



## 1- تمهيد

أصبحت الثورة الرقمية بتعدد أشكالها وتنوع تطبيقاتها من أبرز العوامل المؤثرة في حياة الأفراد والمجتمعات حيث أضحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من تفاصيل الحياة اليومية، فقد فرض تسارع وتيرة التغيرات تحولات عميقة مست مختلف القطاعات خاصة في المجال الإداري والاقتصادي مما أدى إلى إعادة تنظيم أساليب العمل وتكييفها مع متطلبات العصر، وقد ساهم هذا الواقع الجديد في الانتقال التدريجي من اقتصاد صناعي تقليدي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة والمعلومة كمورد أساسي.

في هذا السياق برزت الرقمنة كأحد أهم مظاهر هذا التحول التكنولوجي حيث لم تعد تقتصر على الجانب التقني فحسب بل أصبحت تؤدي دوراً محورياً في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات، بحيث لم تعد خياراً ثانوياً بل أصبحت ضرورة ملحة تفرضها متغيرات البيئة الإدارية الحديثة هذا ما جعل العديد من الإدارات تسعى إلى تبني آليات رقمية متقدمة تساهم في تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت والجهد وتسهيل التفاعل مع المواطن بشكل أكثر فاعلية.

تدفع هذه الديناميكية المتسارعة المؤسسات إلى بذل جهود متواصلة لتحسين مستوى الخدمات باعتبار أن الأداء الجيد لم يعد هدفاً فقط بل شرطاً أساسياً لضمان الاستمرارية، إذ أصبحت جودة الخدمة مرآة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين الذين تتطور مطالبهم باستمرار مما يستوجب التحديث الدائم في أساليب تقديم الخدمة.

انطلاقاً من هذه الضرورة تتجه المؤسسات إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية وتدريبها على استخدام الوسائل الرقمية الحديثة إيماناً منها بأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي تطور فعلي، وبهذا المعنى تمثل الرقمنة اليوم رافعة حقيقية لتحسين جودة الخدمات ودعامة أساسية في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة في التعامل مع متطلبات المرحلة الراهنة.

## 2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

مع التقدم المتسارع في التكنولوجيا وانتشار التقنيات الحديثة في مختلف جوانب الحياة أصبحت الخدمات تُقدّم عبر وسائل إلكترونية وأصبحت المواقع الرقمية تمثل الواجهة الأساسية للمؤسسات، هذا التحول أتاح إمكانية تقديم خدمات أكثر جودة وفعالية تُواكب التغيرات البيئية المتلاحقة وتستجيب بشكل أدق لتطلعات المتعاملين واحتياجاتهم المتجددة وفي ضوء ما سبق، تبرز الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات ببلدية سطيف؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للرقمنة على الملموسية في المجلس الشعبي البلدي بسطيف عند مستوى دلالة إحصائية  $(a < 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للرقمنة على الاعتمادية في المجلس الشعبي البلدي بسطيف عند مستوى دلالة إحصائية  $(a < 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للرقمنة على الاستجابة في المجلس الشعبي البلدي بسطيف عند مستوى دلالة إحصائية  $(a < 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للرقمنة على الضمان في المجلس الشعبي البلدي بسطيف عند مستوى دلالة إحصائية  $(a < 0.05)$ ؟
- هل يوجد أثر للرقمنة على التعاطف في المجلس الشعبي البلدي بسطيف عند مستوى دلالة إحصائية  $(a < 0.05)$ ؟

### 3- فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

- $H_0$  لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) في تحسين جودة الخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي.
- $H_1$  يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) في تحسين جودة الخدمة على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

#### وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الثانية للفرضيات الفرعية التالية:

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

- $H_0$  لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الملموسية على مستوى المجلس الشعبي البلدي.
- $H_1$  يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الملموسية على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

- $H_0$  لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الاعتمادية على مستوى المجلس الشعبي البلدي.
- $H_1$  يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الاعتمادية على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

- $H_0$  لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الاستجابة على مستوى المجلس الشعبي البلدي.
- $H_1$  يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الاستجابة على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

#### - الفرضية الفرعية الرابعة:

- $H_0$  لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الضمان على مستوى المجلس الشعبي البلدي.
- $H_1$  يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < a$ ) على الضمان على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0 لا يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) على التعاطف على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

- H1 يوجد للرقمنة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) على التعاطف على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

4- أهداف الدراسة

من خلال هذه الدراسة، نطمح إلى تحقيق ما يلي من أهداف:

- تسليط الضوء على مفاهيم الرقمنة وجودة الخدمات والتعرف على خصائص كل مفهوم على حدة؛
- رصد المشكلات والعوائق التي تُبطئ وتيرة التحول الرقمي في القطاع الخدمي والإدارات خاصة؛
- إبراز الفوائد المرتبطة بتحسين جودة الخدمات في رفع كفاءة المؤسسات؛
- اقتراح آليات وتوصيات للنهوض بالخدمات من خلال تفعيل عملية الرقمنة؛
- استكشاف مدى فاعلية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي ستساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة عن طريق الرقمنة.

5- أهمية الدراسة:

تعد الرقمنة اليوم من المواضيع الأساسية التي فرضت نفسها بقوة في مختلف القطاعات خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، ولم يعد الانتقال من الأساليب التقليدية إلى النظم الرقمية خياراً ثانوياً بل أصبح ضرورة لتسهيل الإجراءات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لاسيما في الإدارات العمومية، وفي هذا السياق تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول واقع تطبيق الرقمنة على مستوى البلدية لولاية سطيف وذلك لما لهذا المرفق من دور مباشر في التعامل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم اليومية، وتكمن أهمية الموضوع في ارتباطه المباشر بجودة الخدمة باعتبار أن نجاح أي تحول رقمي لا يُقاس فقط باستخدام التكنولوجيا بل بمدى مساهمته في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المواطن. ومن خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على مدى فاعلية الرقمنة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة مع إبراز النقاط الإيجابية والصعوبات التي قد تواجه هذا المسار على المستوى المحلي ما يجعل من هذا البحث محاولة لفهم الواقع واقتراح ما يمكن أن يدعم تطويره مستقبلاً.

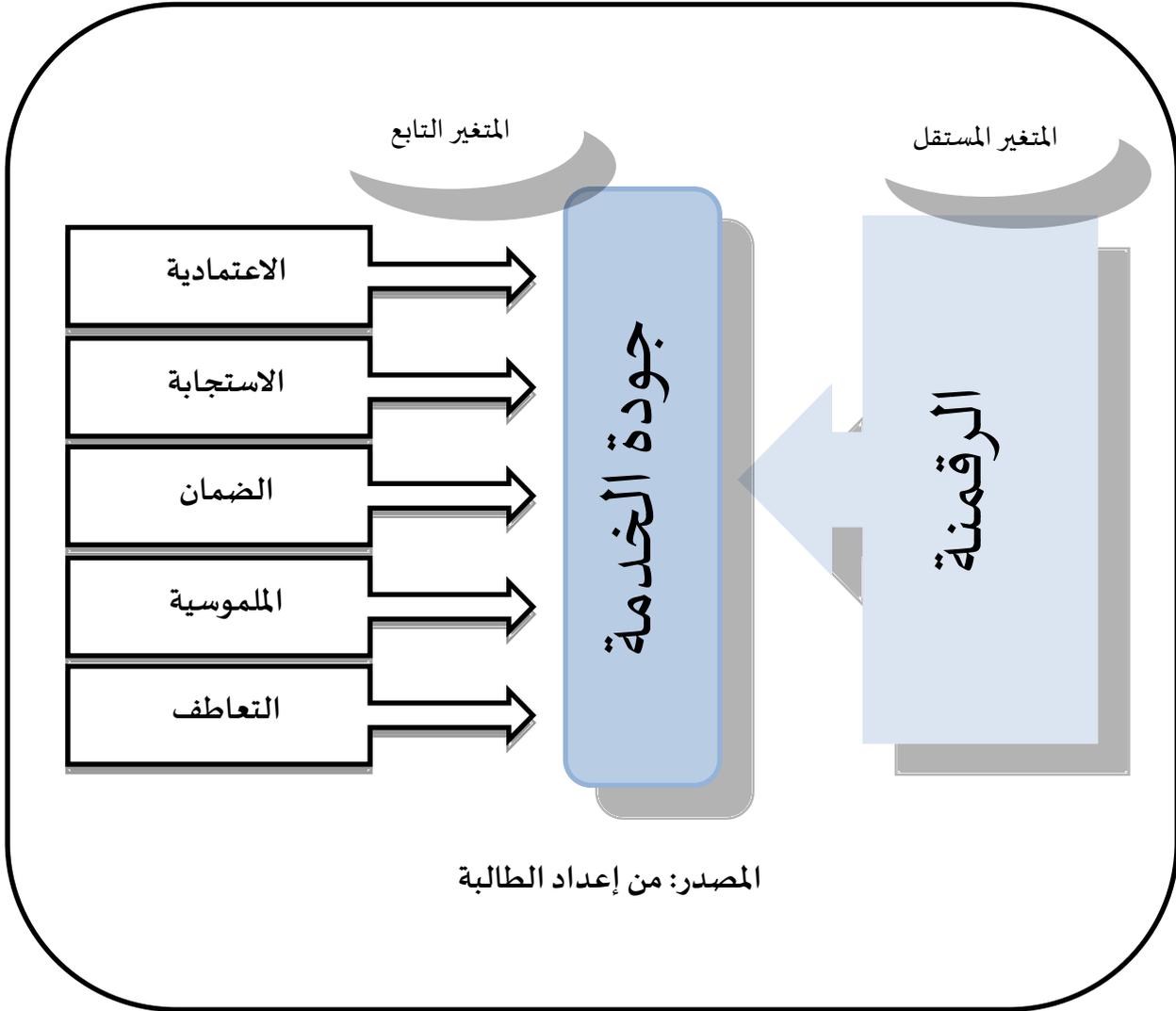
6- حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى بلدية سطيف.
2. الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة بداية من شهر جانفي الى جوان من هذه السنة، وتم توزيع الاستبيان خلال فترة لا تتجاوز شهر ماي 2025.
3. الحدود الموضوعية: تمحورت هذه الدراسة حول معرفة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على مستوى بلدية سطيف.

7- صعوبات الدراسة:

- أثناء إنجاز هذه الدراسة، برزت عدة عراقيل نُوجز أهمها في النقاط التالية:
- القيود التي تضعها بعض المؤسسات والتي تحدّ من قدرة الطلبة على القيام بالتريص؛
  - قلة المراجع باللغة الأجنبية حسب ما تم الاطلاع عليه؛
  - صعوبة توزيع الاستبيان نظراً لانشغالات والتزامات بعض الموظفين؛
  - صعوبة استعمال البرنامج الاحصائي spss.
- 8- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



9- التعريفات الإجرائية

الجدول رقم (1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

التعريفات الإجرائية	المصطلحات
يُقصد بالرقمنة تحويل العمليات والممارسات التقليدية داخل المؤسسة إلى صيغ تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال، بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة وتسهيل اتخاذ القرار.	الرقمنة
الجودة هي مدى تلبية المنتج أو الخدمة للمتطلبات والتوقعات المحددة أو الضمنية، مع التركيز على الاستمرارية في الأداء والتحسين المستمر.	الجودة
الخدمة هي نشاط أو أداء يُقدَّم من طرف إلى آخر، غالبًا ما يكون غير ملموس، ولا يؤدي إلى انتقال ملكية، ويُقصد به إشباع حاجة أو حل مشكلة لدى الطرف المستفيد.	الخدمة
تُعرّف جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات العملاء بشأن الخدمة المتوقعة وإدراكهم الفعلي لأدائها، وتُقاس من خلال أبعاد مثل الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الملموسية، والأمان.	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة



---

# ثانياً

## أدبيات الدراسة

---



## 1. تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التقدم التكنولوجي أصبحت الرقمنة ضرورة لا مفر منها لمواكبة التطورات التي تمس مختلف مجالات الحياة وعلى رأسها تسيير المرافق العامة أو الخاصة وتقديم الخدمات للمتعاملين، فقد بات من الواضح أن الطرق التقليدية في الإدارة والتسيير لم تعد تواكب متطلبات العصر لا من حيث السرعة ولا من حيث الكفاءة ما دفع العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات رقمية تهدف إلى تحديث آليات العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

وتُعد الرقمنة اليوم أحد أبرز المداخل التي تراهن عليها الدول لتحسين جودة الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة في تنظيم العمل وتسهيل التعامل بين الإدارة والمواطن وتقليل التكاليف ومحاكاة مظاهر البيروقراطية، فالإدارة الرقمية لا تقتصر فقط على تحويل الوثائق الورقية إلى صيغ إلكترونية بل تتجاوز ذلك إلى إعادة هيكلة شاملة في طريقة تقديم الخدمة،

وفي هذا الإطار يأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على المفاهيم النظرية المرتبطة بالرقمنة وجودة الخدمة مع التطرق إلى علاقتها المباشرة بتحسين جودة الخدمات من خلال استعراض مختلف التعريفات والمقاربات التي تناولت هذا المفهوم إلى جانب إبراز الأبعاد التي تشكل أساس الانتقال نحو الإدارة الرقمية.

## 2. الرقمنة كمدخل للإدارة الإلكترونية

أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة من أبرز التحولات التي طالت مختلف مجالات الحياة لاسيما في ميدان الإدارة العامة، فقد فرض التقدم التكنولوجي على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في أنماطها التقليدية والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وفعالية تعتمد على الوسائط الرقمية، من هذا المنطلق برزت الإدارة الإلكترونية بوصفها توجهاً حديثاً يسعى إلى تسخير تقنيات المعلومات والاتصال لتحسين الأداء المؤسسي وتيسير التعامل مع المواطنين والمستفيدين، ويهدف هذا المبحث إلى استعراض مفهوم الرقمنة وأبعادها المختلفة باعتبارها مدخلاً رئيساً نحو تحقيق إدارة إلكترونية أكثر كفاءة قادرة على مواكبة التغيرات ومتطلبات العصر.

## 1.2. مفاهيم جوهرية في الرقمنة Digitization

أ- لغة:

تدل مادة "رَقَمَ" في المعاجم اللغوية العربية على مجموعة من المعاني التي تدور في فلك التبيين، التعجيم، والكتابة، وترتبط غالباً بفعل التوضيح والتسطير وإبراز المعاني بصرياً. ومن أهم المعاني الواردة:

- يُقال: رَقَمَ الكتاب أي أعجمه ويئنه، أي أضاف إليه النقاط والعلامات التي تُوضِّح حروفه وتمنع التباسها، وهي العملية التي تُعرف بـ"التعجيم".

- ويُقال: كَتَبَ مَرْقُومًا، أي مكتوبٌ بوضوح، قد بُيِّنَتْ حروفه ونُقِطَتْ، أو حُتِمَ وَحُصَّ بعلامة تدل عليه؛

- وجاء في القرآن الكريم قوله تعالى: "كِتَابٌ مَرْقُومٌ"، أي كتاب مكتوب محفوظ محدد، بين لا لبس فيه؛

- ويطلق أيضًا لفظ "الرَّقْم" على القلم، باعتباره أداة للكتابة، وعلى الخط أو التسطير، ومنه قيل: رَقَمَ الثوب إذا خَطَّ عليه رسوماً أو زركشات، أي وضع عليه نقشاً أو شيئاً محدد الخطوط؛

- ومن الاستخدامات الدالة على الزخرفة البصرية أيضًا، ما جاء في وصف الثياب أو الأقمشة المنقوشة: ثوبٌ مُرَقَّمٌ أي مخطط أو موشى برسوم وخطوط. (طلال و سراولة ، 2024/2023 ، صفحة 05)

"في حين عرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف الرقمنة على أنها "عملية تحويل المواد التناظرية "Analog" "Material" إلى شكل إلكتروني (رقمي) "Electronic Digital"" (سفيان و فقير، 2020/2019، صفحة 12)

## ب- اصطلاحا

عرفت الرقمنة على أنها "عملية استنساخ ورقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها الى سلسلة رقمية ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها وتمثيل المحتوى المرقمَن" وهي آليات رقمية دقيقة. (صادقي، 2021/2020، صفحة 114)

"تشير شارلوت بيرسي« Charlette Bures 2002 »: " إلى أن الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي". (أحمد، 2009، صفحة 11)

"ويقدم دووج هودجز« Doug Hodges »: " مفهوم آخر تم تبنيه من جانب المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي مثل: مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط وغيرها إلى شكل رقمي". (أحمد، 2009، صفحة 11)

يشير سعيد يقطين إلى أن التحويل الرقمي للنصوص أو ما يُعرف بالرقمنة هو عملية يتم من خلالها تحويل مختلف أنواع الوثائق (سواء كانت نصوصًا مكتوبة أو صورًا أو تسجيلات صوتية أو مرئية) من صيغتها المادية إلى شكل رقمي، ويكمن جوهر هذه العملية في تشفير المحتوى إلى أرقام، بما يجعله قابلاً للتخزين والمعالجة عبر الوسائط المعلوماتية، ومن هذا المنطلق فإن رقمنة النصوص تعني إعادة إنتاج النص الورقي سواء أكان مطبوعًا أو مخطوطًا في هيئة رقمية يمكن عرضها والتفاعل معها على شاشات الحواسيب والأجهزة الإلكترونية الأخرى (الجواد، 2012، صفحة 21).

يذكر بأن الرقمنة هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب وهي القيام بتحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي ويمكن عرضه على شاشة الحاسب. (بدير، 2009، صفحة 212)

"الرقمنة هي مصطلح تقني "تسير إلى تحويل البيانات التناظرية إلى بيانات منفصلة أي إلى قيم داخل نظام قيم متدرج أو مخزون يمكن فصله بوضوح عن بعضها البعض"، وينطبق هذا أيضا على مفهوم "هاك « HAAK » الذي يصف الرقمنة بأنها إجراء يسرع العمليات والنتائج، وبالتالي يزيد من ربحيتها، ويتحقق ذلك على سبيل المثال، من خلال توافر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وإمكانية أتمتة العمليات المتكررة والمنظمة باستخدام الآلات". (bast, 2022)

يمكن فهم الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات من شكلها التقليدي إلى صيغة رقمية بهدف تمكين الحاسوب من معالجتها بسهولة، لكن هذا المفهوم قد يأخذ معاني متعددة حسب المجال الذي يُستخدم فيه حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:

- في مجال الحوسبة: تشير الرقمنة إلى تحويل البيانات إلى صيغة رقمية بحيث يتمكن الكمبيوتر من التعامل معها وبرمجتها؛
- في أنظمة المعلومات: تتضمن الرقمنة تحويل المواد المطبوعة مثل الكتب والصور (سواء كانت فوتوغرافية أو رسومات توضيحية أو خرائط) وغيرها من الوثائق التي يقرأها الإنسان بصيغتها التقليدية (تناظرية) إلى إشارات رقمية ثنائية (binary signals) ويتم ذلك عادة باستخدام أجهزة المسح الضوئي أو الكاميرات الرقمية حيث يتم تحويل هذه الصور إلى شكل يمكن عرضه ومعالجته على شاشة الكمبيوتر؛
- أما في مجال الاتصالات عن بعد: فتعني الرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية يمكن نقلها ومعالجتها بشكل أكثر كفاءة. (باشيو، 2008، صفحة 73)

الرقمنة تعني تحويل المواد التي تكون عادة مطبوعة أو مخزنة بأشكال تناظرية مثل الأفلام المصغرة (الميكروفيلم أو الميكروفيش) وكذلك الأشرطة الصوتية وأشرطة الفيديو إلى صيغة رقمية يستطيع الحاسوب التعامل معها، يتم ذلك من خلال استخدام تقنيات المسح الضوئي أو الإدخال اليدوي لتحويل هذه المحتويات إلى بيانات رقمية منظمة على شكل وحدات صغيرة تُعرف بالبايتات BITES. بعد ذلك تُخزن هذه البيانات على وسائط مختلفة مثل الأقراص الصلبة داخل الجهاز أو على وسائط تخزين خارجية مثل الأقراص المدمجة (CDs) أو أقراص الفيديو الرقمية (DVDs) كما يمكن مشاركتها أو الوصول إليها عبر الإنترنت. (سفيان و فقير، 2020/2019، صفحة 15)

من خلال ما سبق يتّضح أن الرقمنة تُعد عملية تقنية وفكرية في آنٍ واحد تهدف إلى تحويل المحتويات التقليدية بمختلف أنواعها سواء كانت نصوصًا أو صورًا أو أصواتًا من شكلها المادي إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته إلكترونياً، لا يقتصر هذا التحول على الجانب التقني فحسب بل يرتبط أيضاً بإعادة تنظيم المعلومة لتكون أكثر قابلية للاستخدام والوصول. تختلف تعريف الرقمنة من مجال لآخر لكن جوهرها يكمن في جعلها وسيطاً بين المحتوى الإنساني والتقنية فهو يُعيد تشكيل البيانات بطريقة تتيح للأنظمة الرقمية قراءتها، معالجتها، والتفاعل معها بكفاءة، ما يفتح آفاقاً واسعة أمام المؤسسات والأفراد للاستفادة من المعلومات بطريقة أسرع، أوفر، وأكثر مرونة.

## 2.2. خصائص الرقمنة

تتفرد الرقمنة بمجموعة من الخصائص ونذكر أهمها:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن الكترونياً متجاورة؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى؛
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالإنترنت مثال تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنت؛
- **اللاتزامنية:** تعني أن التواصل لا يشترط تواجد الأطراف في نفس اللحظة إذ يمكن للمستخدم الاطلاع على الرسالة والرد عليها في الوقت الذي يناسبه مما يمنحه مرونة زمنية في التفاعل؛
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله؛
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ؛
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن؛
- **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً. (أحمد م.، 2009،

(صفحة 73)

## 3.2. أسباب التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي خيارًا ثانويًا كما في السابق بل أصبح ضرورة تفرضها طبيعة العصر الحديث وما يشهده من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات، ولهذا فإن التحول نحو الرقمنة جاء نتيجة دوافع واقعية وملموسة تتعلق بتحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد ومواكبة التغيرات العالمية في أساليب العمل والتواصل. ومن بين المحفزات الرئيسية لهذا التوجه نذكر ما يلي:

- التحول الرقمي في التعامل مع مصادر المعلومات أصبح وسيلة فعالة تتيح الوصول إلى كم ضخم من المحتوى عبر الوسائط الإلكترونية وهو ما غير الفكرة التقليدية من امتلاك مصادر المعلومات إلى مجرد القدرة على الوصول إليها عند الحاجة؛
- من بين أبرز الفوائد أيضًا حماية النسخ الأصلية من المواد والمصادر من التآكل أو التلف الناتج عن الاستخدام المتكرر؛
- يسهل النظام الرقمي عملية البحث والوصول إلى المعلومة من خلال أدوات وتقنيات حديثة تتيح الاسترجاع السريع والدقيق؛
- بالمقارنة مع النماذج التقليدية تُعتبر تكاليف تشغيل مؤسسات المعلومات الرقمية أقل على المدى الطويل نظرًا لاعتمادها على أنظمة مؤتمتة بدلاً من العمليات اليدوية؛
- كما فتحت الرقمنة الباب أمام تقديم خدمات جديدة مثل التصفح الذكي وخدمة المراجع الرقمية وخيارات الترجمة التلقائية إلى جانب تقنيات حديثة تواكب التطورات المستمرة في هذا المجال؛
- الرقمنة تتيح أيضًا الحفاظ على المواد النادرة والقيمة مع إمكانية إتاحتها للباحثين والمهتمين من أي مكان دون المساس بالأصل؛
- قللت الرقمنة من الوقت اللازم لنقل المعلومات من مصدرها إلى المستخدم مما جعل الحصول على المعلومة أسرع وأكثر فعالية؛
- وأخيرًا فإن الشكل الرقمي للمصادر يسمح بالوصول إلى نفس المادة من قبل عدد كبير من المستخدمين في الوقت نفسه دون قيود النسخ الورقي. (الخشعي، 2011، صفحة 24)

## 4.2. فوائد الرقمنة:

أصبحت الرقمنة جزءًا مهمًا من حياتنا اليومية فهي تسهل الإجراءات وتوفر الوقت والجهد وتحسن طريقة العمل في المؤسسات، من خلال هذا المطلب نوضح أهم الفوائد التي تحققها الرقمنة في مختلف المجالات.

## 1. الفوائد الاقتصادية:

الرقمنة ليست مجرد تحول تقني بل هي أداة فعالة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الاقتصاد وتطوير آليات العمل داخل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة. ومن أبرز المنافع الاقتصادية التي تقدمها:

- تقليل المصاريف التشغيلية: من خلال الاعتماد على الخدمات الإلكترونية بدلاً من الإجراءات التقليدية يتم الاستغناء عن كثير من النفقات المرتبطة بالطباعة والنقل والتخزين مما يخفف العبء المالي على المؤسسات؛

- توفير الوقت والجهد: تتيح الرقمنة تنفيذ المعاملات بسرعة وسلاسة دون الحاجة للحضور الفعلي مما يوفر ساعات طويلة كانت تُهدر في التنقل أو الانتظار؛
- دعم عجلة التنمية الاقتصادية: من خلال تسهيل التواصل بين القطاع العام والخاص تتيح الرقمنة بيئة أكثر مرونة لنمو المشاريع وتُعزز مناخ الاستثمار المحلي والدولي؛
- خلق فرص عمل جديدة: أدى الانتقال إلى البيئة الرقمية إلى ظهور مجالات وظيفية متخصصة مثل تحليل البيانات، إدارة النظم الرقمية، الأمن السيبراني، وصيانة البنية التحتية الرقمية؛
- توحيد الإجراءات ضمن منصات إلكترونية: مما يقلل من الازدواجية ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي سواء على مستوى الإدارة أو تقديم الخدمات؛
- تشجيع زيادة الأعمال: توفر الرقمنة أدوات رقمية منخفضة التكلفة تساعد الشباب والمبادرين على إطلاق مشاريعهم بسهولة دون الحاجة لرأس مال كبير؛
- الحد من الفساد المالي والإداري: إذ إن الرقابة الرقمية على المعاملات والإجراءات تقلل من فرص التلاعب أو التهرب وتعزز مبدأ الشفافية؛
- توسيع آفاق التعاون التجاري: من خلال ربط الخدمات الرقمية الحكومية بالتجارة الإلكترونية تفتح أبواب جديدة للشركات التجارية وتبادل المعلومات بسلاسة عبر القطاعات؛
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسات: بفضل تبني الرقمنة تستطيع الشركات والمؤسسات العامة تحسين أدائها وخفض تكاليفها مما يرفع من قدرتها على المنافسة داخليًا وخارجيًا؛
- الاستفادة المثلى من الموارد: الرقمنة تساعد على استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة أعلى وتقلل من الهدر في مختلف الميادين. (حسين، 2014، صفحة 446)

## 2. الفوائد الإدارية:

- تحسين أداء الموظف ورفع كفاءته: إذ تساهم الرقمنة في تسهيل أداء المهام اليومية من خلال أدوات إلكترونية ذكية مما يساعد الموظف على التركيز في جوهر عمله دون إضاعة الوقت في التفاصيل الروتينية؛
- التقليل من التعقيدات الإدارية: حيث يؤدي العمل الرقمي إلى اختصار المسارات الإجرائية التي كانت تتطلب المرور بعدة مستويات إدارية ما يسرع من وتيرة اتخاذ القرار ويقلل من الاحتكاك البيروقراطي؛
- الحد من المحسوبية والوساطة: بفضل الأنظمة المؤتمتة التي تعتمد على البيانات والإجراءات الواضحة يصبح من الصعب التدخل البشري غير المشروع مما يعزز العدالة والشفافية داخل المؤسسات؛
- إرساء بيئة عمل حديثة ومنظمة: تساعد الرقمنة على إعادة هيكلة بيئة العمل سواء من حيث توزيع المهام أو تنظيم العلاقات المهنية بحيث تصبح أكثر مرونة وفعالية مقارنة بالأنماط التقليدية القديمة؛

- تبسيط الهيكل الإداري: من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية نقل الحاجة إلى السلم الإداري الطويل حيث يمكن لموظف في مستوى متوسط أو حتى أدنى أن ينجز معاملات معقدة بسرعة عبر منصة إلكترونية؛
- تعزيز الرقابة الداخلية وجودة الأداء: الرقمنة توفر إمكانية تتبع كل خطوة إدارية بشكل لحظي ما يتيح للإدارة مراجعة الأعمال وتقييمها بدقة والوقوف على مكان الخلل في الوقت المناسب؛
- رفع مستوى التنسيق بين المصالح الإدارية: من خلال ربط مختلف الأقسام عبر نظم معلومات موحدة تُصبح عملية تبادل البيانات والمعلومات أكثر سلاسة مما ينعكس إيجاباً على التعاون المؤسسي؛
- تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة: توفر الرقمنة قواعد بيانات محدثة وأنية تساعد المسؤولين في بناء رؤى واضحة لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة؛
- تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتحسين المستمر: حيث تدفع الرقمنة العاملين إلى التفاعل مع أدوات جديدة والتفكير بطرق أكثر إبداعاً ما يسهم في تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر. (يونس، 2020، صفحة 131)

### 3. الفوائد الاجتماعية:

ساهمت الرقمنة في تحسين الحياة الاجتماعية بعدة طرق من أبرزها:

- تهيئة مجتمع قادر على التعامل مع التكنولوجيا: من خلال رفع الوعي الرقمي وتعزيز مهارات الأفراد في استخدام الوسائل الحديثة؛
- تيسير التواصل بين الناس عبر البريد الإلكتروني وتطبيقات المراسلة: مما قلل من أثر البعد الجغرافي وسرّع التواصل؛
- تشجيع الأنشطة الاجتماعية من خلال تنظيم المبادرات والمشاركات المجتمعية رقمياً مثل الحملات الإلكترونية والندوات الافتراضية؛
- توسيع فرص الوصول للمعلومات: مما ساعد على نشر المعرفة والثقافة بين الجميع دون حواجز مادية أو مكانية؛
- تعزيز المشاركة للفئات المهمشة مثل ذوي الاحتياجات أو سكان المناطق البعيدة بإتاحة الخدمات والمعلومات لهم بسهولة.. (حسين، 2014، صفحة 148)

### 5.2. نماذج الرقمنة

تختلف نماذج الرقمنة باختلاف الزمان والمكان وتتنوع بحسب طبيعة المؤسسات والظروف المحيطة بها وفيما يلي مجموعة من النماذج التي تُستخدم في هذا السياق:

1. النموذج التقني البحث: يقوم هذا النموذج على توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل علوم الحاسوب وبحوث العمليات لتحويل المؤسسات إلى نماذج رقمية لكنه غالبًا ما يُهمل الجانب الإنساني والتنظيمي مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى مقاومة داخلية من الموظفين وعدم تقبل التغيير؛
2. النموذج السلوكي: يُركّز على سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بالإضافة إلى البيئة العامة في محاولة لفهم تأثير الرقمنة على العمل وضمان أن قرارات التحول تتم بطريقة تناسب مع الجوانب النفسية والتنظيمية؛
3. النموذج التفاعلي التقني-الاجتماعي: يجمع هذا النموذج بين الأبعاد التقنية والتنظيمية مع الاهتمام باستراتيجية المؤسسة وأنظمتها الرقمية مثل قواعد البيانات وبرمجيات التواصل لتحقيق انتقال متوازن نحو البيئة الرقمية؛
4. نموذج تبادل المعلومات: يُبنى على مشاركة المؤسسة في شبكات معلومات محلية أو دولية أو التعاون مع شركات متخصصة تقدم خدمات رقمية مما يسهل الوصول إلى البيانات والخدمات دون الحاجة لإدارتها داخليًا بالكامل؛
5. نموذج إدارة الأصول الرقمية: يُعتمد فيه على مجموعة من الجهات أو الشركات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات لإدارة المحتوى الرقمي والملفات بدلاً من الاعتماد على مزود واحد فقط؛
6. نموذج التحول التدريجي: يتناسب مع المؤسسات التي تعاني من محدودية الموارد إذ يتم فيه التحول الرقمي على مراحل دون الاعتماد على دراسات مسبقة معمقة مما قد يسبب تحديات مثل تقادم المعدات وصعوبة تحديث البرمجيات لاحقًا؛
7. النموذج التطويري التنظيمي: يركز على إعداد المؤسسة داخليًا عبر التعليم والتدريب لخلق بيئة قابلة للتغيير بدلاً من فرض حلول جاهزة قد لا تتلاءم مع خصوصية كل مؤسسة؛
8. نموذج الحلول المثالية: يقوم على البحث عن أنسب الطرق لتطبيق الرقمنة باستخدام أدوات مثل المحاكاة واختبار الفرضيات بهدف الوصول إلى أفضل شكل ممكن للتحول؛
9. نموذج تحليل التكلفة والعائد: بعض المؤسسات تُقيّم التحول الرقمي بناءً على كلفة التغيير مقابل الفوائد المحتملة وقد تتراجع عن الخطوة إن تبين أن المصاريف تفوق الأرباح المنتظرة. (النجار، 2010، صفحة 200)

## 6.2. معوقات عملية الرقمنة

رغم أن الرقمنة أصبحت ضرورة ملحة في عصرنا الحديث لما توفره من سرعة وكفاءة في تقديم الخدمات إلا أن تنفيذها على أرض الواقع لا يخلو من التحديات فعملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي تواجه عدة صعوبات تختلف من بيئة إلى أخرى سواء كانت تقنية أو بشرية أو تنظيمية هذه المعوقات قد تعيق تقدم مشاريع الرقمنة أو تؤخر تحقيق أهدافها المرجوة مما يتطلب فهمًا دقيقًا لها والعمل على إيجاد حلول فعّالة للتغلب عليها.

## 1. المعوقات الإدارية:

تواجه الإدارة جملة من التحديات عند رغبتها في التحول من الأسلوب التقليدي الى التعامل الالكتروني والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية على جميع الإدارات والمرافق العامة بأكثر مرونة وفاعلية، تُعد المعوقات الإدارية من أبرز الصعوبات التي تعترض طريق الرقمنة، ولعل أبرزها:

- صعوبة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية؛ لأن أي تقنية يتم إدخالها إلى الإدارات العمومية تتطلب من الإدارات إجراء تغييرا في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية؛
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية؛
- عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته هو غموض مفاهيم العمل الجديدة؛
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية في حين ينبغي أن يشمل علاقة القيادة بموظفيها وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منها منزلة وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية كالشفافية والمرونة وغيرها؛
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها؛
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري خوفا من فقدان مراكزهم ووظائفهم ما يجعلهم يقاومون أي تغيير داخل منظماتهم. (صالح و الهادي، 2018، صفحة 10)

## 2. المعوقات البشرية:

يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات عند ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ومن أبرز المعوقات البشرية ما يلي:

- أ- العائق اللغوي: تعتمد معظم البرمجيات الإلكترونية على اللغة الإنجليزية ما يشكل عائقا أمام الذين لا يجيدون هذه اللغة بالإضافة إلى أنها من بين التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الإلكترونية الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد عن استخدام التقنية الحديثة والتعامل معها؛
- ب- الأمية المعلوماتية: فانعدام ثقافة الحاسوب لدى الأفراد وخصوصا أصحاب الحل والعقد في المنظمة يؤدي إلى جعل خيار الإدارة الإلكترونية غير محبذ بالنسبة لهم وقد يلغي الفكرة من أساسها؛
- ت- النقص في الموارد البشرية المؤهلة: فالعمل الإلكتروني يحتاج إلى مهارات عالية وكوادر متخصصة في مجال الحاسوب تشغيل وصيانة أنظمة المعلومات والاتصال كل هذا يؤثر في مسار عملية التطبيق؛
- ث- مقاومة التغيير: تعد من أهم المعوقات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذل كالخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل المنظمات؛
- ج- هاجس أمن المعلومات: فهناك تخوف لدى الأفراد من العبث بسرية معلومات وخاصة المعلومات الشخصية الأمر الذي يجعل الأفراد يحجمون عن الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم القرصنة المعلوماتية. (آسية و أوكحيل ، 2020 ، صفحة 268)

## 3. المعوقات التقنية:

من أهم المعوقات التقنية ما يلي:

- مشكلة صيانة أجهزة الحاسوب وإصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة؛
  - صعوبات تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة، مواصفاتها، وشروط عملها؛
  - ضعف تقنية دعم اللغة العربية حيث لا تتيح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامها اللغة العربية؛
  - ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق. (رجاء، 2021/2020، صفحة 25)
- 4. المعوقات المالية:**

من بين تلك المعوقات:

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
  - قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل؛
  - التكلفة المالية لشراء الأجهزة والاشتراك في شبكات الإنترنت تعد عائق أمام الأفراد ذوي الإمكانيات المحدودة، مما يعوق إمكانية تواصلهم مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتهم. (رجاء، 2021/2020، صفحة 25)
- 5. المعوقات السياسية:**

- ضعف اهتمام القيادات والمسؤولين في هذا القطاع بتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهو ما يعكس غياب الإرادة السياسية الفاعلة لا سيما في ظل أوضاع سياسية غير مستقرة تُعيق تنفيذ البرامج التنموية.
- بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج والبيروقراطية يضاف إلى ذلك التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة كل ما يتعلق بالرقمنة؛
- عدم تحديث القوانين التي تتلاءم مع استخدام الوثائق الإلكترونية فهناك بعض القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني لا تخدم ولا تيسر العمل من بدايتها حتى تطبيقها؛
- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها بشأن مختلف الخدمات الإلكترونية. (آسية و أو كحيل ، 2020، صفحة 268)

## 3. تحسين جودة الخدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز اعتماداً على الكفاءة الإنتاجية وحدها بل أصبح تحسين جودة الخدمة شرطاً جوهرياً لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامته، فالمؤسسات المعاصرة سواء في القطاع العام أو الخاص تجد نفسها أمام تحديات متزايدة تتطلب التفاعل مع متطلبات العملاء وتوقعاتهم بطريقة فعّالة ومرنة، من هنا تبرز جودة الخدمة ليس فقط كأداة لقياس مستوى الرضا بل كمدخل استراتيجي لتحسين العمليات ورفع الكفاءة وبناء سمعة تنافسية قوية. ويتناول هذا المبحث تحليلاً مفصلاً لمفهوم جودة الخدمة، أبعادها وسبل قياسها مع إبراز دورها المحوري في دعم وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

## 1.3. مفهوم جودة الخدمة

مع تصاعد حدة المنافسة وتزايد وعي المستهلك أصبحت جودة الخدمة عاملاً حاسماً في تمييز المؤسسات وتعزيز ولاء العملاء، ولم تعد جودة المنتج وحدها كافية لتحقيق رضا الزبائن بل غدت جودة الخدمة المقدمة مقياساً مهماً للحكم على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وفي هذا السياق برز مفهوم "جودة الخدمة" كمحور أساسي في الدراسات المعنية بتحسين الأداء وتطوير أساليب التعامل مع المستفيدين ما يستدعي الوقوف عند هذا المفهوم وتحديد أبعاده المختلفة.

## أولاً: تعريف الجودة

يُعدّ مفهوم الجودة من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في مختلف الميادين نظراً لدوره المحوري في تحسين الأداء وتلبية الاحتياجات، ورغم شيوع استخدامه إلا أن تحديد معناه بدقة يختلف باختلاف السياقات مما يستدعي التوقف عند تعريفه وبيان أبعاده.

## أ- لغة:

عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وحدث الشيء فجاد أي أتى بالجيد من القول. (منظور، 1984، صفحة 72) أما الجودة في اللغة العربية من الفعل جاد، فجاد الشيء أي صار جيداً وهو ضد الرديء، وجود أو أجود الشيء أي حسنه وجعله جيداً وأجاد فلان أي أتى بالجيد. (جعباز، 2007، صفحة 171) أما قاموس Le petit Larousse فيعرف الجودة على أنها "طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً بمعنى جيداً أو سيء".

## ب- اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً فيرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان في تصنيع الأثار والتمائيل وقلاع القصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثاً تغير مفهوم الجودة وأصبح له أبعاد جديدة. (مأمون و الشبلي ، 2002 ، الصفحات

(16-15)

عرف كل من " قوتشر E. Gaucher و كوفي Coffey R الجودة بأنها: " تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة" ، أما جونسون Johnson فقد حرص على ربط الجودة بالرضا التام للمستهلك، وعرفها بأنها: القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" ، ويتفق كل من " مورغن C. Morgan و مورقاترويد Murgatroyd S إلى حد ما مع التعريف السابق عندما عرفا الجودة بأنها : "عملية تلبية احتياجات العميل ومتطلباته المشروعة بالقدر المطلوب". (سمية، 2022/2021، صفحة 05)

ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية "American National Standards Institute" وجمعية ضبط الجودة الأمريكية "American Society for Quality Control" على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات" ، ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة. (النعيمي، 2009، صفحة 29)

ويمكن ملاحظة أن هناك وجهتي نظري في مفهوم الجودة هما: (مسلم، 2015، صفحة 25)

1. المنتج: وينظر إليها من حيث:

- جودة التصميم (Design Quality): وهي تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط والعمل.
- جودة الأداء (Performance Quality): وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.
- جودة المطابقة (Production Quality) وهي: الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

2. الزبون: ويراها قيمة بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب في دفعه أو أنها تعني المناسبة للاستعمال.

قسّم "ديفيد أ. غارفين David A. Garvin" مفهوم الجودة إلى خمس تصورات رئيسية، يمكن توضيحها كما يلي:

- الجودة باعتبارها تفوقاً: وهي تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتميز عن غيرها وتتفوق على ما هو متاح في السوق، ما يمنحها طابعاً فريداً؛
- الجودة كبلوغ لأعلى درجات الإتقان: أي أن الجودة تُقاس بمدى اقتراب الأداء من الكمال من حيث خلوه من العيوب وارتفاع مستواه؛
- الجودة كاستجابة دقيقة لحاجات الزبائن: حيث تُقاس الجودة بمدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء بطريقة تتماشى مع أهدافها؛
- الجودة كقدرة على التكيف مع تغيّرات السوق: أي أن الجودة تظهر في مرونة المؤسسة واستجابتها السريعة للتغيرات في الطلب والعرض؛
- الجودة كوسيلة لتعزيز الربحية: في هذا الاتجاه، يُنظر إلى الجودة باعتبارها أداة لزيادة العائد المالي وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. (البحياوي، 2006، صفحة 25/24)

ومما سبق يتضح لنا أن الجودة تشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي تجعل من المنتج أو الخدمة قادرة على تلبية احتياجات المستخدمين سواء كانت هذه الاحتياجات مصرحاً بها أو ضمنية فهي ترتبط بمدى مطابقة النتائج للمعايير المتوقعة وتحقيق مستوى معين من الرضا لدى المستفيد. وتختلف نظرة الأفراد إلى الجودة باختلاف موقعهم

فالمؤسسة قد تراها في الالتزام بالمقاييس والإجراءات في حين يراها المستفيد في مدى استجابتها لمطالبه وتوقعاته، لهذا السبب أصبحت الجودة مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين الدقة، الكفاءة، الملائمة، والاستمرارية، مما يجعلها عاملاً أساسياً في بناء الثقة وضمن استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية.

### ثانياً: تعريف الخدمات

أصبحت الخدمات تحتل مكانة متقدمة في مختلف مجالات الحياة لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة ولم يعد الاهتمام بالخدمات مقتصرًا على قطاعات معينة بل شمل مجالات واسعة تمس حاجات الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ومن هنا برزت الحاجة إلى تحديد مفهوم دقيق للخدمات لما له من أهمية في فهم طبيعتها وتمييزها عن المنتجات المادية خاصة أن لها خصائص خاصة تجعلها مختلفة من حيث الإنتاج والاستهلاك وطبيعة التفاعل بين مقدمها وطلبها.

### 1. تعريف الخدمة

#### أ- لغة:

يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي المملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل. (سمية، 2022/2021، صفحة 20)

تعرف الخدمة لغويًا بأنها من خدم يخدم، ويخدم خدمة أي عمل له وساعده في العمل قام بحاجة والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة. (مسعود، 2003، صفحة 372)

#### ب- اصطلاحاً

هناك عدة تعريفات للخدمة؛ فقد عرفها "كلوريستوفر" "I.cloristopher" "تجربة زمنية يعيشها العامل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة ومع دعم مادي وتقني". (العزب، 2023، صفحة 76)

عرّف "فيليب كوتلر" "Philip Kotler" الخدمة بأنها "أي نشاط أو منفعة أو إنجاز يمكن تقديمه من طرف لآخر، وهو أساساً غير ملموس ولا يؤدي إلى تملك شيء وقد يكون إنتاجه أو تقديمه مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي (kotler)". (2018, p. 446)

حسب ما عرفها "لوفلوك" "LOFLOK" "نشاط اقتصادي فني مقدم من طرف لآخر غالباً دون انتقال للسلع يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة بشكل منفرد أو مجمع، الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية". (الضمور، 2005، صفحة 18)

ويمكن تعريف الخدمة بأنها: "جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن، ودون أن يتضمن ذلك أي أخطاء". (العزب، 2023، صفحة 76)

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة في جوهرها لكن ما يحيط بها ملموس ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينها إذ يتم تبادلها مباشرة من المنتج الى المستخدم، والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية". (المجني، 2020، صفحة 4)

## 2. خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بعدة خصائص نذكر منها:

- اللاملموسية: إن أبرز ما يميز الخدمة أنها غير ملموسة فلا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية فهي بذلك تجريد الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تحضر ثم يتم الانتفاع منها عند الحاجة؛
- الخدمة من الصعب تذوقها أو رؤيتها قبل شرائها وبالتالي فإن شراء الخدمة شراء غير ملموس؛
- التلازمية: أي لا يمكن الفصل بين إنتاج الخدمات واستهلاكها لأنهما يحدثان على العموم في وقت واحد ويعني وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد؛
- المشاركة الفعلية من المستفيد في عملية إنتاجها حيث لا يمكن تقديمها بكفاءة دون تفاعل مباشر أو معلومات يقدمها العميل نفسه أثناء الأداء الخدمي؛
- عدم قابليتها للتخزين عكس السلع التي تتميز بالمادية والتخزين؛
- التباين: تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التنبؤ وتعبر هذه الخاصية عما يعرف بظاهرة عدم الثبات أو اتساق الأداء الخدمي وتعني هذه الخاصية البالغة عدم القدرة في الكثير من الأحيان على تنميط الخدمات أي يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بان تكون خدمته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان جودة معينة لها ويصبح من الصعوبة التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها. (صادق، 2021/2020، صفحة 59/58).

وفي ضوء ما سبق نجد انه باتت الخدمة تحتل مكانة محورية لا بوصفها مجرد نشاط يُقدّمبل كعنصر أساسي يعكس مستوى التفاعل والرضا بين المؤسسة والمتعاملين معها، بحيث يتضح من مجمل التعاريف أن الخدمة ليست شيئاً ملموساً بل هي نشاط يُقدّم لتلبية حاجة ويُستهلك في اللحظة نفسها التي يُقدّم فيها، وتتميز بكونها لا تُخزّن ولا يمكن رؤيتها أو لمسها قبل استخدامها كما تختلف من موقف لآخر حسب طبيعة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها مما يجعل الحكم على جودتها مرتبطاً بتجربة المستفيد ورضاه.

## ثالثاً: تعريف جودة الخدمة:

يُعدّ مفهوم جودة الخدمة من المفاهيم المحورية التي تزداد أهميتها بقدر ما تُحقق الخدمة قدرة فعالة على تلبية احتياجات المستفيدين بما يتوافق مع توقعاتهم وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ سبعينات القرن العشرين حيث لم يعد يُختزل في مجرد مطابقة الخدمة للمعايير والمواصفات الفنية المحددة أو في تقليل التكاليف الإنتاجية بل توسّع ليشمل بُعداً أكثر شمولاً يتعلق بفهم رغبات المستفيدين والعمل على إرضائهم، وهذا ما يستلزم تنسيقاً وتكاملاً وظيفياً بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة ولا سيما إدارات التسويق والبحث والتطوير والإنتاج بهدف تحقيق جودة شاملة تعكس استجابة مرنة ومستمرة لمتغيرات حاجات المستفيدين وتوقعاتهم. (عاشور و ايت مهدي، 2019، صفحة

(139)

فقد عرفت على أنها " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبائن والمستعملين أو عدم الرضا حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها". (غضبان، 2022، صفحة 51)

عرفها دال باري (1999، Dale Barrie) بأنها " تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء وتقديم مستوى مناسب من الخدمة لهم بناء على توقعاتهم والتي تشير إلى رغباتهم وتطلعاتهم والتي تشكل وفقا للخبرة السابقة مع المؤسسة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضا وهو بمثابة الحكم الشخصي للعميل وينتج عن المقارنة بين توقعات الخدمة وتصورات الخدمة الفعلية المقدمة." (حسن، 2007، صفحة 47)

كما عرفها لوفلوك (LOVELOK) بأنها " تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة وأنها الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجياته ورغباته وتوقعاته باستمرار". (Lovelok, wirtz, & Jochen, 2008, p. 609)

قد تبني كل من (بيري وباريزمان وزيثامل) (أصحاب نموذج SERVQUAL) مفهوما عن جودة الخدمة مفاده: تُقاس جودة الخدمة في نظر المستفيد بمدى توافقها مع ما يتوقعه منها إذ يرتبط إدراكه للجودة ارتباطاً وثيقاً بمستوى تلبيتها لتطلعاته فعندما تكون الخدمة المقدمة دون المستوى المتوقع يتولد لديه شعور بعدم الرضا ما قد يدفعه إلى النفور من المؤسسة وعدم الرغبة في التعامل معها مستقبلاً، أما إذا كانت الخدمة تفي بتوقعاته أو تتجاوزها فإن ذلك يعزز ثقته بالمؤسسة ويدفعه إلى تكرار تجربة التعامل معها. (Handrinis & Dimitrios , 2015, p. 63)

انطلاقاً مما سبق نجد أن معظم الباحثين يتفقون على أن جوهر جودة الخدمة يتمثل في مدى تطابق ما يتوقعه المستفيد مع ما يحصل عليه فعلاً فكلما اقتربت الخدمة من توقعات المستفيد أو تجاوزتها ارتفعت درجة الرضا وزادت احتمالية تكرار التعامل مع الجهة المقدمة للخدمة، لذلك تُعد تجربة المستفيد ومقدار رضاه مؤشراً حاسماً في تقييم مستوى الجودة.

### 2.3. أهمية جودة الخدمة

تكتسب جودة الخدمة أهمية جوهرية لدى المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الربح والاستقرار، ففي حين يمكن التخطيط المسبق لعمليات الإنتاج في حالة السلع فإن تقديم الخدمة يعتمد على التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء لذا فإن نجاح المؤسسة في هذا المجال يتطلب اهتماماً متوازناً بكلا الطرفين ويبرز دور جودة الخدمة في هذا السياق من خلال ما يلي:

#### 1. نمو مجال الخدمة

من بين أبرز التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي برز التوسع المتزايد في قطاع الخدمات الذي أصبح يشكل عنصراً رئيسياً في النشاط الاقتصادي ومصدراً مهماً في مداخيل الدولة، كما أن هذا التحول بات يعكس مستوى معيشة الأفراد إذ أدى ارتفاع تلك المستويات إلى زيادة الطلب على خدمات متعددة كالسياحة، التعليم، والتأمين، مما عزز من مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وعدد العاملين فيه؛

#### 2. ازدياد حدة المنافسة

تُعتبر جودة الخدمة من العوامل الأساسية التي تستند إليها المؤسسة لتعزيز موقعها ضمن السوق التنافسي بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة المتزايدة؛

### 3. الفهم الأكبر للعملاء

يميل العملاء إلى تفضيل المؤسسات التي تولي اهتمامًا بالغًا لطريقة تعاملها معهم إذ لا يكفي أن تُقدّم الخدمة بجودة عالية وسعر مناسب بل من الضروري أن ترافقها معاملة إنسانية وفهم عميق لاحتياجاتهم خاصة وأن بعض العملاء لا يُفصّحون صراحةً عما يرغبون به؛

### 4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة

لا ينبغي أن تركز المؤسسة جهودها فقط على استقطاب عملاء جدد بل من الضروري أن تعير اهتمامًا بالغًا للحفاظ على الزبائن الحاليين وتعزيز ولائهم خاصة أن بعض الدراسات بيّنت أن استقطاب عميل جديد يكلف في المتوسط ما يعادل خمسة أضعاف كلفة الاحتفاظ بعميل قائم. (الرشدي، 2009/2008، الصفحات 82-83)

ويُضاف إلى ذلك أن الاهتمام بجودة الخدمة يعد من العناصر الجوهرية التي تُؤثر بشكل ملموس في استقرار الأعمال ورضا المتعاملين:

1. إشباع حاجات العملاء: عندما تقدم المؤسسة خدمة ذات جودة عالية فإنها تخلق لدى الزبائن إحساسًا بالرضا مما يشجعهم على تكرار التعامل معها ويزيد من فرص ولائهم لها على المدى الطويل؛
2. تعزيز القدرة التنافسية: تمثل الجودة أحد العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة للبقاء والصمود أمام التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية واشتداد المنافسة بين المؤسسات؛
3. رفع حجم المبيعات وتقليل النفقات: الاستثمار في تحسين جودة الخدمات لا يسهم فقط في تعزيز المبيعات بل يقلل من النفقات المرتبطة بجذب عملاء جدد مما يحقق توازنًا بين الإيرادات والمصروفات؛
4. استقطاب الكفاءات: الشركات التي تلتزم بتقديم خدمات ذات مستوى رفيع من الجودة تجذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية الذين يفضلون بيئات عمل مهنية تعكس التميز؛
5. تحسين صورة المؤسسة: الاستمرارية في تقديم خدمات بجودة عالية يعزز من مصداقية الشركة لدى جمهورها ويجعل اسمها مقترنًا بالثقة والتميز في أذهان العملاء. (رشوان، 2014، صفحة 112)

### 3.3. أبعاد جودة الخدمة

تُقاس جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعكس توقعات المستفيدين، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- المظاهر الملموسة: تشمل كل ما هو مرئي ومحسوس في بيئة تقديم الخدمة كتصميم المكان، نظافة المرافق، توفر المعدات الحديثة، ومظهر الموظفين من حيث الزي واللباقة هذه العناصر تشكل الانطباع الأول لدى المستفيد وإن لم تكن جوهرية من حيث مضمون الخدمة إلا أن غيابها قد يُضعف الثقة، ويُقدر تأثير هذا البعد بنسبة تقارب 11% من إجمالي الأهمية النسبية لأبعاد الجودة؛
- الاعتمادية: يركز هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة كما وُعد بها وبنفس المستوى في كل مرة دون تكرار الأخطاء أو التفاوت في الأداء، الاعتمادية تُعد حجر الأساس في بناء علاقة طويلة المدى مع

- المستفيد إذ تولد لديه شعورًا بالثقة والاستقرار وقد أظهرت الدراسات أن هذا البعد يمثل تقريبًا 32% من وزن تقييم جودة الخدمة مما يجعله الأكثر تأثيرًا من بين الأبعاد الأخرى؛
- الاستجابة: يتجسد هذا البعد في جاهزية الموظفين لتقديم الخدمة في الوقت المناسب وبسرعة تتلاءم مع احتياجات المستفيد، الاستجابة لا تُقاس فقط بسرعة الأداء بل أيضًا بمدى استعداد العاملين للإجابة عن الاستفسارات وتقديم الدعم عند الحاجة وهي تُمثل نحو 22% من الوزن النسبي لأبعاد الجودة مما يعكس أهميتها في خلق تجربة إيجابية؛
  - الأمان: يرتبط شعور المستفيد بالأمان بمدى كفاءة الموظفين ووضوح الإجراءات وسرية البيانات وغياب الأخطاء في التنفيذ، هذا البعد لا يقتصر على الجانب الفعلي للأمان فقط بل يشمل أيضًا البعد النفسي المرتبط بالطمأنينة أثناء التعامل مع المؤسسة ويُقدر أثر هذا العنصر بنسبة 19% من التقييم العام؛
  - التعاطف: يُعبّر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع كل مستفيد كحالة خاصة تتطلب اهتمامًا شخصيًا وتفهمًا لظروفه، يُظهر هذا البعد الطابع الإنساني للخدمة من خلال الإصغاء الجيد، واللباقة، وتقديم حلول مرنة تتناسب مع حاجات الأفراد ويمثل ما نسبته 17% من التأثير الكلي في تصور الجودة. (الدين و بنت سعيد البرطمانى، 2018، صفحة 19)

### 4.3. آليات قياس جودة الخدمة

يُعد قياس جودة الخدمة من المهام المعقدة بخلاف قياس جودة المنتجات المادية ويعود ذلك في الأساس إلى الطبيعة غير الملموسة للخدمات وعلى الرغم من تعدد المحاولات التي بذلها الباحثون في هذا المجال إلا أن الجهود لم تُفضِ حتى الآن إلى تطوير نموذج قادر على تقديم قياس دقيق وشامل لمستوى جودة الخدمة، ومع ذلك فقد برزت عدة نماذج تم اعتمادها لقياس هذه الجودة، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يلي:

#### أولاً: نموذج تحليل الفجوات

يُنسب هذا المدخل إلى "باراسورامان" "Parasuraman" و"زيثامل" "Zeithaml" و"بيرري" "Berry" ويعتمد في جوهره على المقارنة بين ما يتوقعه العملاء من مستوى الخدمة، وبين ما يدركونه فعليًا بعد تلقيهم لها وذلك من خلال تحديد الفجوة أو درجة التطابق بين التوقعات والتجربة الواقعية ويستند النموذج إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: الملموسية (Tangibles) والاعتمادية (Reliability) والاستجابة (Responsiveness) والضمان (Assurance) والتعاطف (Empathy)، تمثل الجوانب المختلفة لجودة الخدمة وتُعد توقعات العملاء بمثابة مرجع معياري يُبنى على أساسه الحكم على جودة الأداء، وهي تتشكل من التجارب السابقة، والانطباعات، والافتراضات المتعلقة بما يجب أن تتضمنه الخدمة أو ما يُنتظر الحصول عليه منها أما إدراكهم للخدمة فيمثل ما تحقق لهم بالفعل عند تلقيها. وقد تعرض نموذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات نذكر منها:

- صعوبة تعميم الأبعاد الخمس المستخدمة في النموذج على جميع الأصناف للخدمات؛

— حسب أصحاب النموذج فإنه يتم توجيهه إلى العملاء من الخدمة خلال ثلاثة أشهر متتالية فأصحاب النموذج لم يميزوا بين العملاء الذين لديهم خبرة في التعامل مع الخدمة، وبين أولئك الذين ليس لديهم خبرة (محفوظ، 2003، صفحة 101).

### ثانياً: مقياس الرضا:

تُعد إحدى أكثر الوسائل شيوعاً في رصد توجهات العملاء وتقييمها هي استخدام مقياس "ليكرت" "Likert" ذي السبع درجات والذي يُستخدم لتحديد مدى أهمية عناصر جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء ويُطلب من العملاء الإجابة عن سلسلة من الأسئلة عقب حصولهم على الخدمة وذلك من خلال أدوات مثل الاستبيانات، بطاقات ملاحظات، أو مقابلات مباشرة وتُسهم هذه الوسائل في تمكين المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والقصور في خدماتها مما يساعدها على تحقيق التوازن بين ما يتطلع إليه العملاء وبين الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، ورغم شيوع استخدام هذه المنهجية في تقييم جودة الخدمة إلا أنها لم تخلُ من ملاحظات وانتقادات، من أبرزها ما يلي:

1. أن آراء العينة المستجوبة قد لا تكون معبرة بشكل كافٍ عن تصورات باقي الأفراد غير المشمولين في الدراسة مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج؛
2. أن المقياس المستخدم لا يزود المؤسسة دائماً ببيانات دقيقة أو كافية تسمح بإجراء مقارنات موضوعية بين مستوى خدماتها وتلك التي تقدمها مؤسسات أخرى ضمن القطاع نفسه؛
3. القصور في بناء أدوات الاستقصاء سواء من حيث صياغة الأسئلة أو ترتيبها المنطقي إلى جانب ضعف معدلات الاستجابة كلها عوامل تؤثر سلباً في موثوقية النتائج؛
4. غياب القدرة على تحديد الوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد جودة الخدمة تبعاً لاختلاف فئات العملاء المستهدفة وهو ما يعيق فهم الأولويات الحقيقية لديهم ويحدّ من قدرة المؤسسة على توجيه جهودها بشكل دقيق؛
5. ولتجاوز هذه التحديات يُستحسن إجراء دراسة استكشافية أولية تساعد في بناء أداة استقصاء محكمة، إلى جانب اختيار عينة تمثيلية تعكس خصائص المجتمع المستهدف بأفضل صورة ممكنة. (نجوى، 2013/2014، صفحة 30)

## ثالثاً: مقياس عدد الشكاوى

من الوسائل المستخدمة في تقييم جودة الخدمة اعتماد عدد الشكاوى المقدّمة خلال فترة زمنية محددة مع تصنيفها وفقاً لطبيعة كل شكوى، وتكمن ميزة هذه الطريقة في بساطتها وقدرتها على تقديم مؤشر فعال يعكس مدى رضا العملاء وانطباعهم الفعلي عن مستوى الخدمة التي تلقوها ومع أن الاعتماد على الشكاوى الواردة من العملاء يُعد من الأساليب المتبعة لقياس جودة الخدمة إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من جوانب قصور أثارت عدداً من الانتقادات:

1. يرتبط عدد الشكاوى ذاته بمدى سهولة إجراءات تقديمها إذ أن تعقيد هذه الإجراءات أو غموضها قد يحول دون إقدام العملاء على التعبير عن استيائهم ما لم يكونوا على دراية كافية بكيفية تقديم الشكاوى وضمان متابعتها بجدية وفي الوقت المناسب؛
2. أظهرت التجارب أن نسبة ضئيلة فقط من العملاء غير الراضين تبادر بتقديم الشكاوى بينما تفضل الأغلبية الصمت إما لعدم الثقة في جدوى الشكاوى أو لعدم الرغبة في الدخول في إجراءات قد تظهر على أنها مرهقة أو غير مجدية؛
3. لا توفر هذه الطريقة تفسيرات دقيقة لأسباب الشكاوى كما أنها لا تعكس بشكل كافٍ مدى اختلاف أهميتها بالنسبة للعملاء أو تأثيرها الفعلي على أداء المؤسسة في السوق؛
4. قد تؤدي الرغبة في تقليل عدد الشكاوى إلى ممارسات غير صحيحة داخل المؤسسة كحجب الشكاوى أو عدم إيصالها للإدارة العليا وهو ما قد يُغري المؤسسة بالاعتقاد أن مستوى الجودة مُرضٍ رغم وجود مشكلات غير مرئية تؤثر في رضا العملاء. (والمين، 1998/1/1، صفحة 14)

مع ذلك فإن هذا الأسلوب يظل أداة مهمة تساهم في تحسين جودة الخدمة إذا ما استُخدم بطريقة رشيدة ولهذا ينبغي على المؤسسات أن تشجع عملاءها على تقديم الشكاوى وتعمل على إزالة الحواجز التي تعيق إيصالها لضمّان استثمار هذه التغذية الراجعة في تطوير الأداء وتحسين الخدمات.

## رابعاً: مقياس أداء الخدمة (الأداء الفعلي)

في سياق السعي المتواصل على الصعيد العالمي لتطوير أدوات دقيقة وموثوقة تقيس جودة الخدمة بطريقة عملية اقترح كل من "جرونروس" "Gronroos" و"تايلور" "Taylor" نموذجاً يُعنى بقياس جودة الخدمة انطلاقاً من الأداء الفعلي الذي تقدمه المؤسسة يستند هذا النموذج إلى فرضية مفادها أن تقييم جودة الخدمة يمكن أن يتم من خلال الانطباع المباشر الذي يتكون لدى العملاء أثناء أو بعد حصولهم على الخدمة، حيث يُختصر المفهوم في المعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ويرتكز هذا النموذج كما هو الحال في نموذج SERVQUAL الذي طوّره (Parasuraman et al. (1988)، على خمسة أبعاد أساسية هي: الجوانب الملموسة (Tangibles)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الأمان (Assurance)، والتعاطف أو اللباقة (Empathy). غير أن ما يميز نموذج الأداء الفعلي عن غيره وفقاً لما أشار إليه Cronin & Taylor (1992) هو بساطته النسبية وسهولة تطبيقه فضلاً عن واقعيته في عكس تجربة العميل الفعلية ومصداقيته العالية في العديد من السياقات الخدمية؛

مع ذلك لا يخلو هذا النموذج من بعض أوجه القصور إذ يُؤخذ عليه تركيزه الضيق على أداء الخدمة كما يدركه العميل دون التعمق في الأسباب الكامنة وراء الانطباعات السلبية أو الإيجابية، كما أنه لا يتيح للإدارة رؤية شاملة

للجوانب التي تتطلب تحسیناً خاصة تلك المتعلقة بعوامل داخلية في المؤسسة لا تنعكس مباشرة على إدراك العميل كجودة العمليات أو كفاءة الموظفين خلف الكواليس، وتشير دراسات لاحقة إلى أن اعتماد أسلوب التقييم القائم فقط على الأداء قد يؤدي إلى إغفال الفجوات المهمة بين توقعات العميل والتجربة الفعلية وهو ما يجعل الجمع بين مقاييس الأداء والتوقعات خياراً أكثر دقة وشمولاً. (J. & Taylor , 1992, pp. 55-68).

## 4. إسهامات الرقمنة في تحسين الأداء الخدمي

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم أصبحت الرقمنة ضرورة لا يمكن تجاهلها لتحسين جودة الخدمات فقد فرض الواقع الرقمي تحديات جديدة على المؤسسات دفعتها إلى تطوير طرق عملها بما يواكب متطلبات العصر ولم تعد الجودة تُقاس فقط بسرعة الأداء بل أيضاً بمدى سهولة الوصول إلى الخدمة وشفافية الإجراءات ودقة المعلومات، من هنا تبرز الرقمنة كأداة فعالة تساهم بشكل مباشر في الارتقاء بمستوى الخدمات وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

## 1.4. متطلبات إرساء الرقمنة لغرض تحسين جودة الخدمات

## 1.1.4 المتطلبات التقنية والمالية لإنجاح الرقمنة

لكي ينجح مشروع الرقمنة ويصل إلى أهدافه المرجوة يجب توفير مجموعة من المتطلبات التقنية والمالية التي تشكل الأساس المتين الذي يُبنى عليه هذا التحول الرقمي، وفيما يلي شرح مفصل لكل من هذه المتطلبات:

أولاً - المتطلبات التقنية (البنية التحتية): الرقمنة لا يمكن أن تتحقق بدون وجود بنية تحتية تقنية متطورة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة وسرعة بين الجهات المختلفة ولذلك يجب مراعاة الأمور التالية:

— شبكة اتصالات قوية ومتطورة: يجب أن تتوفر شبكات اتصال حديثة سواء كانت سلكية أو لاسلكية بحيث تكون قادرة على دعم نقل البيانات بشكل سريع وآمن بين المؤسسات الحكومية وبين هذه المؤسسات والمواطنين؛

— توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة: تشمل هذه الحواسيب المكتبية والمحمولة والهواتف الذكية وغيرها من الأجهزة التي تسمح للمستخدمين بالوصول إلى الخدمات الرقمية بسهولة مع ضرورة أن تكون هذه الأجهزة متاحة بأسعار معقولة تتيح لجميع فئات المجتمع الاستفادة منها؛

— تعدد مزودي خدمات الإنترنت: لضمان وصول أكبر عدد ممكن من المستخدمين للخدمات الإلكترونية يجب توفر عدد مناسب من مقدمي خدمات الإنترنت بأسعار تنافسية تمكن الجميع من الاتصال بسهولة وبكفاءة عالية؛

— التدريب وبناء القدرات البشرية: من الضروري تدريب الموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل الحواسيب وإدارة قواعد البيانات والشبكات لضمان تطبيق الرقمنة بكفاءة وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات التقنية المتاحة. (حامد، 2012، صفحة 88)

ثانياً - المتطلبات المالية: مشروع الرقمنة مشروع ضخم يتطلب استثمارات مالية كبيرة لضمان نجاحه واستمراريتها تقتصر المتطلبات المالية على بدء التنفيذ فقط بل تشمل أيضاً الصيانة والتحديث المستمر، ومن أهم هذه الجوانب:

— تمويل تطوير البنية التحتية: توفير الأموال اللازمة لبناء شبكات اتصال متطورة وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع التطورات التقنية؛

— شراء وتجهيز الأجهزة والبرامج: تغطية تكلفة اقتناء الأجهزة الحديثة والبرمجيات اللازمة إضافة إلى تحديثها دورياً لضمان مواكبة التطورات وتلبية الاحتياجات المتغيرة؛

- تمويل برامج التدريب والتأهيل: دعم عمليات التدريب المستمرة للكوادر البشرية لضمان رفع كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة مما يساهم في نجاح المشروع على المدى الطويل. (الصيرفي، 2006، صفحة 76)

#### 2.1.4 المتطلبات الإدارية والبشرية لإنجاح الرقمنة

إلى جانب الجوانب التقنية والمالية لا يمكن لمشروع الرقمنة أن ينجح بدون دعم إداري قوي وقوى بشرية مؤهلة فهذه العناصر تشكل العمود الفقري الذي يقود المشروع نحو تحقيق أهدافه ويضمن استمراريته، فيما يلي تفصيل لهذه المتطلبات:

أولاً - المتطلبات الإدارية: تحقيق الرقمنة يتطلب إعادة تنظيم هيكلية وإجراءات إدارية تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ويشمل ذلك:

- إجراء تغييرات هيكلية وتنظيمية: قد يتطلب الأمر إنشاء إدارات جديدة أو دمج وإلغاء إدارات قائمة بهدف تبسيط الإجراءات وتسهيل تطبيق الرقمنة؛

- تحديث الإجراءات والعمليات الداخلية: مراجعة وتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع النظام الرقمي لتوفير بيئة مناسبة وسلسة للانتقال نحو الخدمات الإلكترونية؛

- دعم القيادة العليا: نجاح الرقمنة مرتبط بشكل كبير بدعم وصاحب القرار في المستويات العليا حيث يجب أن يكونوا محفزين وداعمين للخطط والسياسات الخاصة بالرقمنة؛

- تفعيل دور القيادة التنفيذية: هذه القيادة مسؤولة عن تنفيذ الخطط على أرض الواقع ويقع على عاتقها متابعة الأداء، التوجيه، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضمان تحقيق الأهداف؛

- تطبيق التحول بشكل تدريجي: يفضل أن تتم عملية التغيير على مراحل زمنية مدروسة لضمان الاستقرار وتقليل المخاطر أثناء الانتقال. (العلاق، 2003، صفحة 217)

ثانياً - المتطلبات البشرية: رغم أن الرقمنة تعتمد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى جوهرياً ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يحتاج المشروع إلى كوادر ذات مهارات وكفاءة عالية تقبل التغيير التقني.

- اختيار الكفاءات المؤهلة: تحديد واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات تقنية وإدارية تلئم احتياجات الرقمنة خاصة في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛

- التدريب المستمر: توفير برامج تدريب مكثفة لتطوير مهارات العاملين في مجال التكنولوجيا واطلاعهم على أحدث التطورات؛

- تطوير نظم تحفيز واحتفاظ: وضع آليات فعالة لتحفيز الموظفين والحفاظ على أفضل الكفاءات وتشجيعهم على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم؛

- التمكين الإداري: منح العاملين صلاحيات ومرونة تمكّنهم من التعامل بسرعة مع التغييرات المستمرة في بيئة التكنولوجيا مما يرفع من سرعة وكفاءة الاستجابة. (العلاق، 2003، صفحة 218)

#### 2.2.4. المتطلبات الأمنية والتشريعية لضمان نجاح الرقمنة

لا يمكن للرقمنة أن تحقق أهدافها دون توفير إطار أمني وتشريعي متين يضمن حماية المعلومات والبيانات ويعزز الثقة في النظام الرقمي وهذه بعض الجوانب الهامة:

أولاً - المتطلبات الأمنية: الأمن هو حجر الزاوية في أي نظام رقمي ناجح حيث لا بد من حماية المعلومات والموارد الرقمية من أي تهديد أو اختراق.

— حماية المعلومات: اتخاذ إجراءات لحماية جميع البيانات والموارد الإلكترونية من التلف أو السرقة أو التلاعب؛

— التوثيق: التأكد من هوية المستخدمين بشكل دقيق لمنع دخول أشخاص غير مصرح لهم إلى النظام؛

— التصديق: منح حق الوصول للمعلومات فقط للأشخاص المخولين من خلال أنظمة مثل كلمات المرور أو التحقق الثنائي؛

— السرية: ضمان عدم إفشاء المعلومات الحساسة إلى جهات غير مخول؛

— تكامل البيانات: التأكد من أن البيانات لم يتم تعديلها أو العبث بها أثناء نقلها بين الأطراف المختلفة للحفاظ على دقتها وموثوقيتها؛

— بناء بيئة آمنة: توفير بيئة تقنية وقانونية تدعم حماية الأنظمة والمستخدمين وتعزز الثقة في الخدمات الرقمية. (الطاهر، 2001، صفحة 14)

ثانياً - المتطلبات التشريعية: التحول الرقمي يتطلب كخطوة أولى تأسيس بيئة تشريعية متكاملة تتماشى مع خصوصيات المعاملات الإلكترونية وتمنحها القوة القانونية اللازمة سواء على المستوى المحلي أو في التعاملات العابرة للحدود، ومن هنا يبرز عدد من النقاط الأساسية التي يجب الانتباه لها:

— مراجعة شاملة للنصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها: لا بد من إجراء فحص دقيق للقوانين والأنظمة الحالية بهدف تقييم مدى ملاءمتها للواقع الرقمي وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعديل أو إلغاء أو استبدال؛

— تحديد المشروعية والمعايير القانونية للأعمال الإلكترونية: من المهم إصدار قوانين تُضفي الطابع القانوني على جميع المعاملات الرقمية داخل المؤسسات مع توضيح ما هو مقبول منها وما هو محظور ووضع العقوبات المناسبة لكل مخالفة لضمان الجدية والانضباط؛

— ضمان حق الوصول إلى المعلومات: لا يمكن فصل الرقمنة عن مبدأ الشفافية ولذلك لا بد أن تتضمن التشريعات بنوداً تضمن سهولة وصول الأفراد إلى المعلومات العامة مع وضع آليات واضحة تنظّم هذا الحق وتمنع إساءة استخدامه؛

— حماية الخصوصية والسرية: يجب أن تتضمن النصوص القانونية ضمانات واضحة لحماية بيانات الأفراد والجهات من التلاعب أو التسريب مع الإلزام باتخاذ التدابير التقنية والقانونية الكفيلة بحماية الخصوصية؛

- تحديد معايير موحدة للتعاملات الرقمية: لتفادي التشتت والفوضى ينبغي تحديد معايير ثابتة وشفافة يجب الالتزام بها عند تصميم وتطبيق الأنظمة الرقمية سواء على مستوى البرمجيات أو أساليب التوثيق أو تبادل البيانات؛
- الاعتراف القانوني بالوثائق والتوقيعات الإلكترونية: على التشريعات أن تمنح الوثائق الرقمية والتوقيعات الإلكترونية (مثل التوقيع الرقمي أو البصمة الرقمية) القوة القانونية التي توازي الوثائق الورقية، مما يسمح باعتمادها في المعاملات الرسمية والقضائي؛
- تحديث مستمر للتشريعات وفق المستجدات: بما أن المجال الرقمي يشهد تطورًا سريعًا وغير متوقف، فإن من الضروري أن تكون القوانين مرنة وقابلة للتحديث المنتظم، حتى تواكب التحولات الجديدة وتغلق أي ثغرات قد تظهر. (القحطاني، 2006، صفحة 33)

#### 2.4. مساهمة الرقمنة في الارتقاء بمستوى الخدمات

في عالم يتجه بوتيرة متسارعة نحو الرقمنة لم تعد المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة تكتفي بتقديم خدمات تقليدية تلي الحد الأدنى من حاجات العملاء بل أصبحت مطالبة بالسعي نحو تقديم خدمات عالية الجودة تتجاوز توقعات المستخدمين وتراعي متطلباتهم المتجددة في ظل منافسة قوية وسوق لا يرحم التراخي أو البطء في الأداء، التحول الرقمي لم يعد خيارًا إضافيًا بل أصبح أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة الخدمات سواء في مؤسسة حكومية تسعى لرفع مستوى رضا المواطن أو شركة خاصة تعمل على كسب ثقة عملائها والاحتفاظ بهم، ومن هذا المنطلق تبرز مساهمة الرقمنة في الارتقاء بجودة الخدمة، يمكن إبرازه كما يلي:

- الوصول إلى العملاء أينما كانوا: الرقمنة تتيح الوصول إلى شرائح واسعة من العملاء بمن فيهم أولئك القاطنين في مناطق بعيدة أو خارج المدن الكبرى مما يوسع دائرة الاستفادة ويزيد من الانتشار الجغرافي للخدمة أو المنتج؛
- تقليص وقت الانتظار: من خلال الأتمتة والتعاملات الرقمية، يمكن إنجاز المعاملات بسرعة وتقليل الوقت الذي كان يُهدر في طوابير الانتظار أو التنقل بين المكاتب سواء في الإدارات أو في مؤسسات القطاع الخاص؛
- الحد من التكاليف التشغيلية: التقليل من الأوراق واختصار الإجراءات وتخفيض الحاجة إلى الأيدي العاملة في المهام الروتينية كل ذلك يساهم في تقليص التكلفة على المؤسسة ويمنحها قدرة أكبر على التوسع أو تحسين خدماتها. (بربار و مريم، 2016، صفحة 63)
- رفع الكفاءة التشغيلية: بفضل الأنظمة الذكية يمكن تنفيذ مهام كانت تستغرق أيامًا خلال دقائق مما يعزز كفاءة العمل ويقلل من نسب الأخطاء البشرية في التعامل مع البيانات أو الزبائن؛
- التفاعل المباشر مع العملاء: تتيح الرقمنة وسائل تواصل فورية مثل تطبيقات الهاتف، الدردشة التفاعلية، أو البريد الإلكتروني مما يخلق قناة اتصال فعالة تسمح بحل المشكلات بسرعة واستقبال الملاحظات بشكل مستمر. (فرطاس، 2016، صفحة 318)

- توفير قاعدة بيانات دقيقة: الأنظمة الرقمية تسمح بجمع بيانات العملاء وتحليلها بشكل منهجي مما يتيح للمؤسسات فهم سلوك المستهلك وتكييف عروضها وخدماتها لتناسب تفضيلاته؛
- المرونة في تقديم الخدمة: الخدمات الرقمية تُقدم على مدار الساعة دون الحاجة لارتباطها بوقت دوام معين وهو ما يمنح العملاء حرية التفاعل متى أرادوا دون قيود زمانية أو مكانية؛
- تعزيز أمن المعلومات: أنظمة الحماية المتقدمة تساعد على تأمين بيانات العملاء وحمايتها من التلاعب أو الوصول غير المشروع مما يعزز الثقة في التعاملات الرقمية سواء لدى الأفراد أو الشركات؛
- تحسين تجربة المستخدم بشكل عام: الرقمنة تتيح تصميم واجهات سهلة الاستخدام وتقديم الخدمة بخطوات بسيطة وواضحة مما يحسن من تجربة العميل ويرفع من تقييمه للمؤسسة؛
- تحفيز الابتكار والتطوير: المؤسسات التي تعتمد على الرقمنة تجد نفسها في موقع أقوى لتقديم خدمات جديدة أو التفاعل بسرعة مع التغيرات في السوق وهو ما يساعدها على التميز عن المنافسين؛
- إمكانية التوسع والنمو: البنية الرقمية تمنح المؤسسات القدرة على التوسع في السوق المحلي أو الدولي دون الحاجة لاستثمارات ضخمة في البنية التقليدية مما يسرع وتيرة النمو ويعزز الربحية. (سترن، 2003، صفحة 456)

##### 5. الدراسات السابقة

- دراسة قصرأوي عزة و لطروش ايمان زكية، 2024/2023، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة بالجامعة الجزائرية: تطبيق بروقرس كلية العلوم الاجتماعية عبد الحميد ابن باديس نموذجا"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن باديس -مستغانم-.

تُعد هذه الدراسة بكشف دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في كلية العلوم الاجتماعية، عبد الحميد ابن باديس، وكذلك محاولة التعرف على الأرضية الرقمية بروغراس واستبيان مدى أهميتها بالنسبة للجامعة وإبراز أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه الطلبة الجامعيين عند ولوجهم إلى المنصة، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة اعتمادا على أداة الاستبيان الإلكتروني على فئة معينة من الطلبة وتم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية مع طلبة وأساتذة وبعض الموظفين الإداريين بغية جمع البيانات المطلوبة، ولقد تم اختيار عينة قصدية من طلاب السنة الثانية ماستر علوم الإعلام والاتصال مختلف التخصصات وبعض الأساتذة والموظفين في المقابلة، ولقد أجاب على الاستبيان 81 طالبا.

أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المنصة الرقمية بروغراس تساعد في إنجاز المهام والأداء والخدمات داخل الجامعة الجزائرية (كلية العلوم الاجتماعية عبد الحميد ابن باديس).

كما كشفت لنا الدراسة على أن كلية العلوم الاجتماعية عبد الحميد بن باديس، لديها مشاكل وعراقيل نذكر منها المشاكل التقنية، أخطاء في الصب النقاط وعدم توفر مختصين وموارد بشرية مؤهلة.

خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها:

- إخضاع الموظفين والأساتذة إلى التكوين والتدريب من أجل استخدام المنصة الرقمية بروغراس؛
- زيادة تدفق الأترنيت أو جعل التطبيق يعمل بدون أترنيت؛
- زيادة ميزات جديدة في المنصة الرقمية بروغراس مثل: وضع خانة خاصة للتواصل مع الأستاذ بشكل فوري، ووضع تصحيحات الامتحانات داخل المنصة من أجل الاطلاع عليها.
- دراسة بعيرة طلال وسروالة عبد الله، 2024/2023، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تناول هذه الدراسة بغرض ابراز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-، واعتمد الباحثان فيها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لذلك، حيث تم اختيار عينة احتمالية بسيطة مكونة من 117 مستخدم للمركز الجامعي، ووزعت عليهم الاستبيانات المعدة. أظهرت الدراسة نتائج أن هناك موافقة متوسطة ذات دلالة إحصائية من طرف أفراد عينة الدراسة من مستخدمي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة العمومية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.14 وهي درجة متوسطة وفق سلم ليكارث الخماسي. كما أثبتت النتائج أن الرقمنة تساهم بفاعلية في تعزيز الملموسية وتحقيق مستوى عالٍ من الاعتمادية، وهو ما انعكس إيجابًا على أداء المركز الجامعي وثقة المستفيدين بخدماته.

خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات ابرزها:

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره النواة والمحور والأداة التي تساهم في تنفيذ برنامج الإدارة الالكترونية عن طريق برنامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية فله أثر على السير الحسن لرقمنة في الإدارة المحلية والوعي واليقظة الالكترونية.
- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية، وضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر على مستوى المركز الجامعي لتسهيل التعامل الالكتروني بفتح مكتب خاص بالرقمنة داخل المركز الجامعي.
- دراسة خلو الجمعي و تدر عادل، 2024/2023، " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بمصلحة التوثيق البيومتري لبلدية توقرت-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقمنة الإدارية في تحسين جودت الخدمات العمومية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة نظرا لطبيعة الموضوع والتي استهدف من خلالها المواطنين والبالغ عددهم (120) مواطن، استعانة بالأدوات البحثية التالية: الاستبيان والمراسيم والمراسلات الإدارية(برقية، تعليمات، ارساليات)،

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود وسائل وتجهيزات للإدارة الرقمية ذات مستوى عالي بمصلحة التوثيق البيومرتي لبلدية توقرت؛
- وجود سجل الملاحظات والإقترحات للمواطنين بمصلحة التوثيق البيومرتي لبلدية توقرت؛
- وجود برقيات ومراسيم وقوانين صادرة عن السلطة العليا بخصوص استخدام الرقمنة وكذا تحسين الخدمة العمومية للمواطن؛
- وجود إقبال من طرف المواطنين بمصلحة التوثيق البيومرتي لبلدية توقرت للحصول على الوثائق البيومرتية.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تم اقتراح بعض التوصيات منها:

- تسريع إنشاء بنية رقمية قوية ومتكاملة تتيح للإدارات المحلية، مثل بلدية توقرت، اعتماد الرقمنة في تسيير شؤونها بكفاءة وفعالية.
- تكوين الموارد البشرية وتأهيلها تقنيًا وإداريًا بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي، خاصة من خلال التدريب المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية. وكذا العمل على تكيف الخدمات العمومية رقمياً بما يتلاءم مع احتياجات المواطنين الفعلية، والتغلب على العراقيل التقنية التي تحد من فعالية هذه الخدمات في الواقع المحلي.

- دراسة لقمان مسعودي وآسيا قروط، 2024/2023، "دور الرقمنة في جودة الخدمات الصحية -دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية لإعادة التأهيل الوظيفي والحركي- رأس الماء لولاية سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (الأكاديمي)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

جاءت هذه الدراسة بغرض توضيح العلاقة بين رقمنة القطاع العمومي ومدى فعالية ذلك في تحسين الخدمات الصحية، وذلك من خلال إسقاط ذلك على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للتأهيل الوظيفي والحركي الكائن مقرها برأس الماء لولاية سطيف، ولتحقيق أهدافها، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداة جمع المعلومات وهي: الاستبيان، وتتكون عينة الدراسة من موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة العيد قسوم بولاية سطيف، وقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة العادية والاستبيان الورقي، حيث تم توزيع 60 استمارة؛ والتي خضعت للتحليل.

اهم نتائجها تمثلت في:

- الرقمنة تمثل عملية أساسية لتحويل مصادر المعلومات من صورتها التقليدية إلى نسخ رقمية يمكن التعامل معها إلكترونياً.
- يعتمد القطاع الصحي الحديث على تقنيات رقمية متطورة مثل البلوكتشين، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات الصحية.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن توفر متطلبات الرقمنة (الإدارية، البشرية، التقنية، والمالية) ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة، وخاصة في المؤسسات المختصة بإعادة التأهيل الوظيفي والحركي، مما يعزز فعالية الأداء الصحي بشكل عام.

من جملة ما أوصت به الدراسة نذكر:

- توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة يُعد شرطاً أساسياً لإنجاح مشاريع الرقمنة، من خلال ضمان توفر الموارد المادية، البشرية، والتقنية اللازمة.
- التركيز على تأهيل العنصر البشري عبر برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين، مما يعزز قدرتهم على مواكبة التحولات التكنولوجية.
- نشر الوعي بأهمية الرقمنة عبر حملات توعوية موجهة للمواطنين باستخدام وسائل الإعلام التقليدية والرقمية، لشرح فوائدها وتشجيع المشاركة المجتمعية.
- دراسة زروخي عمار ومعوش حافظ، 2023/2022، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن في المرافق العمومية: دراسة حالة بلدية عين الخضراء-ولاية المسيلة-"، شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة مالية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-.

تسعى هذه الدراسة بالدرجة الأولى لتسليط الضوء على دور الرقمنة كآلية لتحسين خدماتها وهدفت إلى محاولة إعطاء فكرة على أهمية الرقمنة في المرفق العمومي، وكذا مدى فعاليتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية و سرعتها والقيود عليه باعتباره المستفيد من هذه الخدمة، حيث انطلقت هذه الدراسة من تطبيق المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات و الكتب والبحوث العلمية والمقالات كأدوات ثانوية ساهمت في إثرائه، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة متمثلة في 120 مواطناً وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع 110 نسخة منها وقدرت الاستثمارات القابلة للتحليل بـ 98 نسخة .

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- يساهم إدخال برمجيات وتطبيقات الإعلام الآلي في تحسين جودة الخدمة العمومية، وعند إجراء الاختبار تبين أن هذه الفرضية تحققت كلياً.
- توجد فروق تعزى للمعلومات العامة المتعلقة بمفردات العينة لتأثير الرقمنة على جودة الخدمات، وعند إجراء الاختبار تبين أن هذه الفرضية تحققت كلياً.

من بين أهم توصياتها أنه لضمان نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية، يجب تبني رؤية شاملة تقوم على توفير بنية تحتية متكاملة، دعم جاد من القيادات العليا، تطوير الكفاءات البشرية عبر التدريب والتحفيز، إزالة العوائق التنظيمية والثقافية، نشر الوعي الرقمي، تحديث التقنيات بشكل مستمر.

- دراسة فوزية صادقي، 2021/2020، "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إعلام واتصال، شعبة علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي والبصري، جامعة قسنطينة 3.

تهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين، عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، واعتمدت الباحثة فيها على المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الأدوات البحثية التالية (الملاحظة، الاستبيان، المقابلة)، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بـ 147 مفردة تمثل عينة الجمهور (المواطنين) و70 موظفا ممن يقدمون الخدمة بشكل رقمي للمواطنين ويمثلون العينة الداخلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- من خلال الدراسة والتمحيص تبين أنه لتبني الرقمنة في الجزائر من الضرورة التكامل بين ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في: التكنولوجيا وتطوير فكر المواطن والضوابط القانونية للتعامل الرقمي.
- الرقمنة تساهم في تقليص المسافات والزمن، وتطوير مستوى الخدمة العمومية، معالجة البيروقراطية والفساد الإداري.
- تتيح الرقمنة فرصة تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات أداء عالي الجودة والكفاءة.

أهم ما خلصت إليه الدراسة من توصيات:

- الاستحداث المستعجل لبنية قاعدية رقمية قوية واسعة ومتكاملة بين جميع القطاعات؛
- نشر التطبيقات الالكترونية الأكثر أماناً أمام عمليات القرصنة والتشويش، ويجب على الجماعات المحلية المحافظة على سرية المعلومات الشخصية.
- تعميق الوعي لدى المواطنين بأهمية الرقمنة من خلال تنظيم أيام دراسية، ندوات، محاضرات، والتعريف بالتقنيات الحديثة الضرورية.
- دراسة علاسفيان وفقير جيلالي، 2020/2019، "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت.

حاولت هذه الدراسة إبراز الأهمية البالغة للرقمنة في تحسين جودة الخدمات خصوصاً في الوقت الراهن ما يجعلها تعتبر العنصر الأساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، وانطلقت هذه الدراسة من تطبيق المنهج الوصفي-المقارن بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع واختبار فرضياته وذلك بدراسة تأثير الرقمنة على تحسين جودة الخدمات ومقارنة جودة الخدمات التقليدية بالخدمات الالكترونية استناداً إلى الرقمنة والتحول الرقمي في الدول العربية لاسيما الجزائر.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أصبحت الرقمنة كتقنية حديثة، ضرورة ملحة يركز عليها القائمين لتبني أي مشروع قد يساهم في تحقيق الأهداف، وتحسين الخدمات، بالنظر إلى البيئة المحيطة وثقافة المجتمع والإمكانيات المادية والبشرية.

- على المؤسسات أن تسعى جاهدة نحو تحسين جودة خدماتها الالكترونية حتى تستطيع تجاوز التحديات التي تواجه قطاع الخدمات من خلال امتلاك مزايا تنافسية لضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

التوصيات الرئيسية للدراسة تتمثل في:

- ضرورة الاهتمام بموضوع الرقمنة والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار فيها، وكذا الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بالرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات.
- وضع تشريعات ونصوص قانونية توضح كيفية تعميم الرقمنة على المؤسسات العامة والخاصة.

## 6. الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة أو جودة الخدمة كل على حدة فإن هذه المذكرة تميّزت بطرحها المتكامل الذي جمع بين المفهومين في سياق إداري محلي واقعي يتمثل في بلدية ولاية سطيف، وقد انطلقت الدراسة من:

- سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية، وذلك من خلال التركيز على واقع العمل داخل البلدية، باعتبارها الواجهة المباشرة للمواطن في تعامله مع الإدارة؛
- تمثلت المساهمة الأساسية في الكشف عن العلاقة القائمة بين مدى توظيف الرقمنة وبين أبعاد جودة الخدمة، وهو ما أتاح لنا فهمًا أدق للتأثيرات الفعلية التي تُحدثها الوسائل الرقمية على تحسين الأداء الإداري وتلبية حاجات المواطنين؛
- حاولنا من خلال الدراسة الميدانية أن نبرهن عمليًا على أن اعتماد آليات رقمية مدروسة يمكن أن يُحدث فرقًا ملموسًا في تقديم الخدمة سواء من حيث السرعة أو الدقة أو مستوى الرضا وهو ما تم تأكيده من خلال التحليل الإحصائي للبيانات؛
- جاءت هذه الدراسة لتغطي جانبًا لا يزال يفتقر إلى الطرح المعمق خاصة في السياق المحلي أين يواجه مشروع الرقمنة تحديات تتعلق بالبنية التحتية، التكوين، والجاهزية الإدارية، وقد حاولنا إبراز هذه الجوانب وتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ؛

ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها لا تكتفي بتناول الرقمنة كخيار تقني أو إجراء إداري بل تعالجها كأداة إستراتيجية لها امتداد مباشر على تحسين جودة الخدمة من منظور الموظف الإداري نفسه داخل البلدية، وليس فقط من جهة المواطن أو المؤسسة فقد تم بناء الاستبيان وتحليل نتائجه انطلاقًا من الواقع الداخلي للعمل البلدي مما أتاح رصد التمثلات العملية للرقمنة من وجهة نظر الموظف العمومي وهو ما نادرًا ما تناولته الدراسات السابقة التي ركزت في الغالب إما على تقييم رضا المواطن أو على البنية التحتية الرقمية دون التعمق في الممارسات اليومية للعاملين بالإدارة وبالتالي فإن هذه الدراسة قدّمت قراءة ميدانية دقيقة حول التفاعل الحقيقي بين العنصر البشري والمنظومة الرقمية وهو ما يشكل فارقًا نوعيًا يثري الأدبيات التطبيقية في هذا المجال.

## الخلاصة

يتضح من خلال المعطيات النظرية والتحليلية أن الرقمنة لم تعد مجرد توجه اختياري أو تقنية حديثة محايدة بل أصبحت ركيزة جوهرية في بناء إدارة عصرية تستجيب لتحديات الواقع وتوقعات الأفراد فقد أفرزت التغيرات المتسارعة في بيئة العمل متطلبات جديدة لم يعد بالإمكان تلبيتها بالوسائل التقليدية مما جعل من الرقمنة أداة لا غنى عنها لإعادة صياغة نماذج التسيير وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الشفافية والكفاءة.

في ذات السياق، تمثل جودة الخدمة اليوم أحد أهم محاور الحكم على فعالية المؤسسة وشرعيتها في أعين المتعاملين فهي لم تعد تُقاس فقط بمخرجات ملموسة بل أصبحت تعتمد على عناصر متعددة كالتجاوب، الدقة، التعاطف، والثقة، وبالتالي فإن تطوير الخدمة يستدعي بالضرورة تحديث الآليات التي تُنتج وتُقدّم بها وهذا ما تحققه الرقمنة من خلال إلغاء التعقيد، تسريع وتيرة الأداء، وتحسين تجربة المستفيد.

كما أن التكامل بين الرقمنة وجودة الخدمة يُعدّ في جوهره عملية مزدوجة: فمن جهة تتيح الرقمنة بنية تحتية تسهّل تقديم خدمات متميزة، ومن جهة أخرى تمثل جودة الخدمة انعكاسًا حقيقيًا لمدى نجاعة الرقمنة عند التطبيق، غير أن هذا الارتباط لا يمكن تحقيقه بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة وإرادة حقيقية للتغيير إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة والوسائل التقنية اللازمة.

وعليه فإن بناء إدارة عمومية أو مؤسسات خدمية قادرة على مجابهة متطلبات العصر يمر حتمًا عبر مشروع رقمي متكامل يهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة ويعتمد في نجاحه على رؤية استراتيجية واضحة وتكامل فعلي بين الأبعاد التقنية، الإدارية، والإنسانية.



---

ثالثاً

# الطريقة والإجراءات

---



## 1. تمهيد

بعد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمة بالإضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بينهما تم الانتقال في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة والذي يهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استبيان موجه إلى عينة من البلدية بولاية سطيف حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام منهجية علمية دقيقة مما يسمح بالخروج بنتائج موضوعية تعزز مصداقية الدراسة.

## 2. منهجية الدراسة الميدانية

يُعد منهج الدراسة أحد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات كما يُساهم في صياغة توصيات قابلة للتنفيذ في الواقع العملي ويختلف اختيار المنهج بحسب خصوصية الموضوع المدروس إذ يلجأ الباحث إلى ما يراه مناسبًا لتحليل الظاهرة وفقًا لطبيعتها وأبعادها وبالنظر إلى أن موضوع هذه الدراسة يتمحور حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة وانطلاقًا من الأهداف المرجوة تحقيقها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتناول الظاهرة قيد البحث، يركّز هذا المنهج على جمع البيانات المرتبطة بالمجال محل الدراسة ثم تحليلها وربط عناصرها لاستخلاص نتائج تنسجم مع الواقع حيث يتميز هذا التوجه بإتاحة نظرة شاملة وموضوعية تساعد في تقديم فهم دقيق لمختلف أوجه الظاهرة كما تحدث فعليًا في الميدان.

## 3. مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تهم موضوع البحث ويشمل مجتمع هذه الدراسة مجموعة من موظفي البلدية على مستوى ولاية سطيف.  
عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق عدة طرق علمية بحيث تمثل المجتمع خير تمثيل. تم أخذ عينة قصديه والمقدرة ب 30 مفردة من المجتمع تم اختيارها وفقا لمجتمع الدراسة. بعد فرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 30 استثمارا من مجموعة الاستثمارات المستلمة عينة الدراسة.

الجدول رقم(2): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة.

النسبة	العدد	البيان
%100	30	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	30	عدد الاستثمارات المستلمة
-	0	عدد الاستثمارات الملغاة
%100	30	عدد الاستثمارات المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستثمارات

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 30 حجم العينة أي ما يعادل 100 % من حجم الكلي للعينة المراد معالجتها إحصائياً.

#### 4. أداة الدراسة

##### أولاً: أدوات جمع البيانات "الاستبيان"

ولتسهيل تنفيذ الدراسة الميدانية والحصول على المعطيات الضرورية بطريقة منهجية، تم إعداد استبيان صيغ بعناية، بما ينسجم مع ما تمت معالجته نظرياً في الفصول السابقة، وكذا مع ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد رُوعي في بناء الاستبيان أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بما يسمح للمستجوبين بفهمها بسهولة والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، مما يُعزّز من جودة البيانات المستخلصة.

وقد جاء تنظيم الاستبيان وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: خُصص لجمع البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، حيث تضمنت أسئلة حول الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الرقمنة والذي تم تقسيمه إلى:

- المتطلبات التقنية؛

- المتطلبات البشرية؛

- المتطلبات الأمنية.

- المحور الثالث: شملت الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في تحسن جودة الخدمة وتم توزيعه وفق الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الاعتمادية؛

- البعد الثاني: الاستجابة؛

- البعد الثالث: الملموسية؛

- البعد الرابع: التعاطف؛

- البعد الخامس: التضامن.

#### 5. مصادر جمع البيانات

من أجل جمع المعلومات الضرورية لهذه الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها تم الاعتماد على نوعين من الأدوات:

1. المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمقالات العلمية والبحوث المنشورة والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بمحتوى هذه الدراسة وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري من خلال توفير الخلفية العلمية والمعرفية اللازمة.

2. المصادر الأولية: تمثلت في اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان وقد تم إعداد هذه الأداة وتطويرها استناداً إلى ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال الاطلاع على عدد من الاستبيانات

التي تم استخدامها في دراسات مشابهة وقد ضمت النسخة النهائية من الاستبيان 35 فقرة موزعة على مجموعة من المحاور كما سيُبين لاحقًا بما يضمن تغطية كافة الجوانب المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

## 6. صدق وثبات أداة الدراسة

### 1.6. ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج أداة الدراسة وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعه على نفس الأفراد (عينة الدراسة) عدة مرات ضمن فترات زمنية محددة وفي نفس الظروف. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل بعد من أبعاد الاستبيان على حدة وللإستبيان ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل (alpha de Cronbach)
الاستبيان ككل	35	0,969

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

بلغت قيمة ألفا-كرونباخ (alpha de Cronbach) للاستبيان ككل 96,9%، وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة المتعارف عليها البالغة 60%، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالٍ. بناءً على ذلك، يمكننا التأكيد بثقة أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، مما يجعله أداة صالحة لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، ويؤكد أن أداة الدراسة دقيقة وثابتة في جميع فقراتها.

### 2.6. صدق أداة الدراسة

للتأكد من هذه النقطة سنقوم بالتطرق إلى الصدق الظاهري، الصدق البنائي والاتساق الداخلي كما يلي:

- الصدق الظاهري: يُقصد بالصدق الظاهري للاستبيان أن تكون أسئلته وعباراته واضحة وسهلة الفهم للمستجيبين. لتحقيق ذلك، تم عرض الاستبيان على محكمين متخصصين (انظر الملحق رقم 01) في هذا المجال، وقمنا بتقييمه بناءً على ملاحظاتهم القيمة قبل الوصول إلى الشكل النهائي لاعتماده في الدراسة.
- الصدق البنائي: والذي نقيس من خلاله مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالمحور الذي تنتهي له ككل. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير الأول والثاني والمحورين ككل، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الرقمنة			
المتطلبات التقنية	0,902**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
المتطلبات البشرية	0,921**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً

المتطلبات الأمنية	0,928**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<b>جودة الخدمة</b>			
الاعتمادية	0,860**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
الاستجابة	0,913**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
الملموسية	0,927**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
التعاطف	0,894**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
التضامن	0,890**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<b>العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05</b>			

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)**

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط كلها كانت موجبة وقوية نوعا ما، حيث بالنسبة لأبعاد المتغير الأول أي متغير الرقمنة تراوحت معاملات ارتباطها بين 0,902\*\* و 0,928\*\* عند مستوى معنوية Sig=0,000، كذلك الأمر بالنسبة لأبعاد المتغير الثاني أي متغير جودة الخدمات تراوحت معاملات الارتباط بين 0,860\*\* و 0,927\*\* عند مستوى معنوية Sig=0,000 والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) يكون أقل منه وهذا ما يعني أن الارتباط دال إحصائيا، ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة.

- الاتساق الداخلي: والذي نقيس من خلاله معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لكل عبارة من عبارات البعد مع البعد الذي تنتهي إليه، كما هو موضح في الجداول الآتية:

**الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمتغير الرقمنة**

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
<b>المتطلبات التقنية</b>			
العبارة رقم 1	0,956**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,824**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,866**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,911**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<b>المتطلبات البشرية</b>			
العبارة رقم 1	0,915**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,869**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,893**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,918**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 5	0,840**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
<b>المتطلبات الأمنية</b>			
العبارة رقم 1	0,750**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,805**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,789**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,762**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

العبارة رقم 5	0,818**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

الجدول السابق يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية للعبارات المتعلقة بمحور الرقمنة، حيث تشير جميع العبارات إلى وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة Sig=0,000، جميع هذه القيم كانت عند مستوى معنوية Sig=0,000 والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) يكون أقل منه مما يعزز وجود ارتباط معنوي واضح بين هذه الأبعاد والعبارات المقابلة لها.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمتغير جودة الخدمات

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
<b>الاعتمادية</b>			
العبارة رقم 1	0,884**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 2	0,718**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 3	0,708**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 4	0,829**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
<b>الاستجابة</b>			
العبارة رقم 1	0,689**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 2	0,906**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 3	0,831**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 4	0,396*	0,030	يوجد ارتباط دال إحصائياً
<b>الملموسية</b>			
العبارة رقم 1	0,803**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 2	0,816**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 3	0,720**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 4	0,760**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
<b>التعاطف</b>			
العبارة رقم 1	0,850**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 2	0,914**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 3	0,863**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 4	0,461**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 5	0,638**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
<b>التضامن</b>			
العبارة رقم 1	0,802**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 2	0,680**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 3	0,829**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارة رقم 4	0,594**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائياً
العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

الجدول السابق يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية للعبارة المتعلقة بمحور جودة الخدمات حيث تشير جميع العبارات إلى وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة Sig=0,000، جميع هذه القيم كانت عند مستوى معنوية Sig=0,000 والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) يكون أقل منه مما يعزز وجود ارتباط معنوي واضح بين هذه الأبعاد والعبارات المقابلة لها.

## 7. المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار v.26 ولتحليل البيانات المجمعة، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا-كرونباخ (alpha de Cronbach) لقياس ثبات الاستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات العينة حسب خصائصها الشخصية؛
- ✓ المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت وتباعد الإجابات المتحصل عليها عن المتوسط الحسابي؛
- ✓ معاملات الالتواء والتفلطح (Kurtosis & Skewness) لاختبار اعتدالية التوزيع (التأكد من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي)؛
- ✓ الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات العلاقة بين متغير الرقمنة وجودة الخدمات؛

حيث تكون الإجابة على كل من العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكارت (Likert) باعتباره المقياس الأنسب لقياس اتجاهات وإدراكات وآراء الزبائن حول المواضيع، وقمنا باستخدام المقياس الخماسي مع إعطاء لكل درجة من درجات الإجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) مرقمة من 1 إلى 5 بشكل تصاعدي كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (07) ترقيم درجات سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الرقم	1	2	3	4	5

### المصدر: من إعداد الطالبة

بناء على الجدول نقوم بحساب المجتمع الفرضي للدراسة على النحو التالي:

$$\text{المتوسط الفرضي} = \frac{\text{أدنى قيمة في السلم} + \text{أعلى قيمة في السلم}}{2} = \frac{5+1}{2} = 3$$

المصدر: من إعداد الطالبة

أما قيمة المتوسط المرجح فيتم احتسابه بالمعادلة التالية:

$$\text{المتوسط المرجح} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد قيم السلم}} = \frac{\text{أدنى قيمة في السلم} - \text{أعلى قيمة في السلم}}{\text{عدد قيم السلم}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

المصدر: من إعداد الطالبة

- أما الجدول الموالي يوضح طول كل فئة ودرجات الموافقة المقابلة لها حسب المتوسط المرجح المقدر بـ 0,8:

الجدول رقم (08): مجالات المتوسط المرجح ودرجات الموافقة

الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
مجال المتوسط المرجح	[1,8-1]	[2,60-1,8[	[3,40-2,60[	[4,20-3,40[	[5-4,2[
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة



---

# رابعاً

## نتائج الدراسة

---



## 1. تمهيد

سننظر في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لدراسة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة بعد توزيع الاستبيان، سنبدأ بوصف العينة المبحوثة وفقاً للبيانات الشخصية: الجنس، العمر، .... وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية بعد ذلك سنقوم بعرض وتحليل إجابات العينة على أسئلة الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مما يمكننا من تقييم مدى موافقة المستجوبين على العبارات المختلفة.

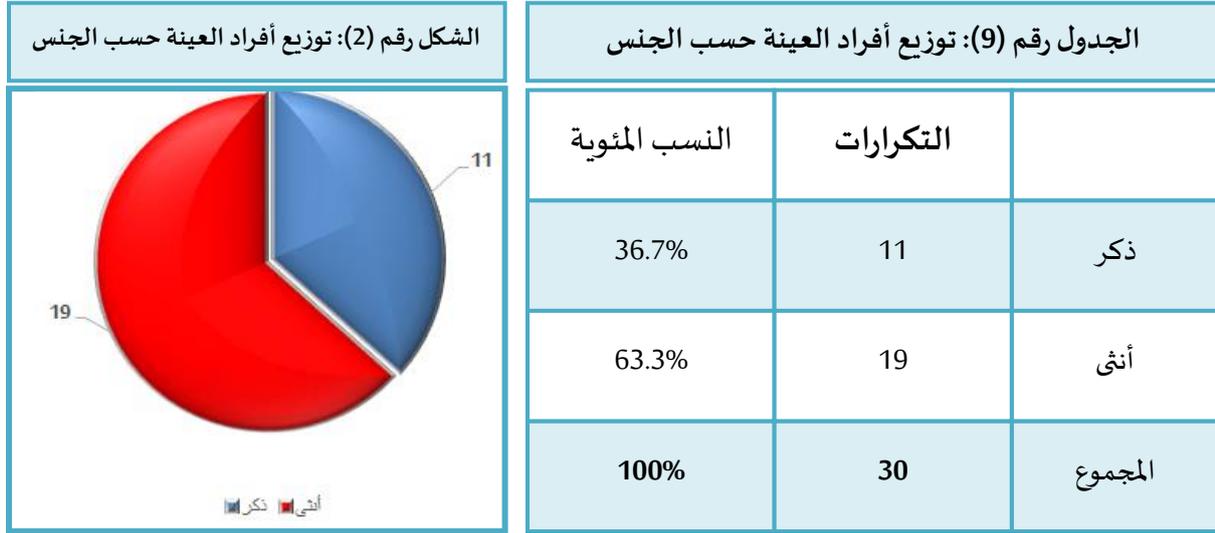
أخيراً سيتم اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية وعرض النتائج بشكل مفصل.

## 2. وصف متغيرات الدراسة

## 1.2. خصائص عينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين في النقاط التالية:

## 1.1.2. نوع الجنس

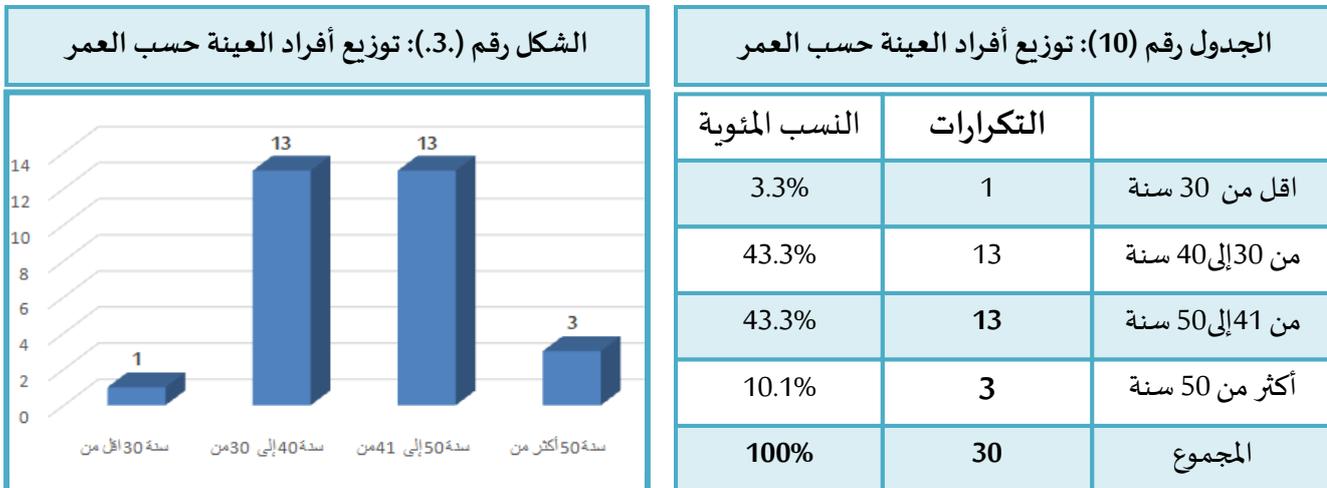


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدرت ب 63.3%، أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 36.7%، ويُفسَّر هذا الفرق بأن أغلب العاملين في مصالح بلديات ولاية سطيف، خاصة في الوظائف الإدارية والخدمية هن من الإناث، كما أن النساء عادة ما يتجاوزن بشكل أكبر مع الاستبيانات، مقارنة بالرجال الذين قد لا يُبدون نفس الحماس أو قد يتحفَّظون في الإجابة.

## 2.1.2. حسب العمر

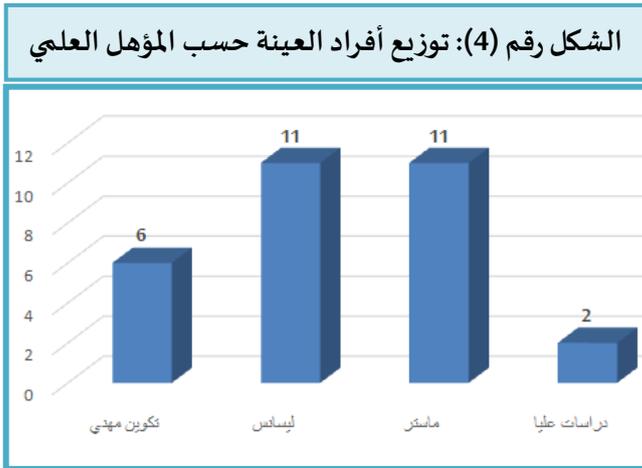
يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

نجد من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين هم من فئتي "من 30 إلى 40 سنة" و "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة متساوية قدرت بـ 43.3% تليها فئة "أكبر من 50 سنة" بنسبة 10.1%، ثم أقل لفئة العمر "أقل من 30 سنة" بنسبة 3.3%، ويُفسّر هذا التوزيع بأن أغلب الموظفين في البلديات ينتمون إلى الفئتين العمريتين من 30 إلى 50 سنة وهي المرحلة التي غالبًا ما يكتسب فيها الموظف الاستقرار الوظيفي والخبرة الكافية لتولي المهام الإدارية. في المقابل، تمثل فئة الشباب الأقل من 30 سنة نسبة ضئيلة، نظرًا لقلّة التوظيف في السنوات الأخيرة خاصة في القطاع الإداري، بينما تشكّل فئة من تجاوزوا 50 سنة نسبة أقل بسبب التقاعد أو التوجه نحو مهام إشرافية لا تكون دومًا مشمولة في عينات الدراسات الميدانية.

### 3.1.2. حسب المؤهل العلمي



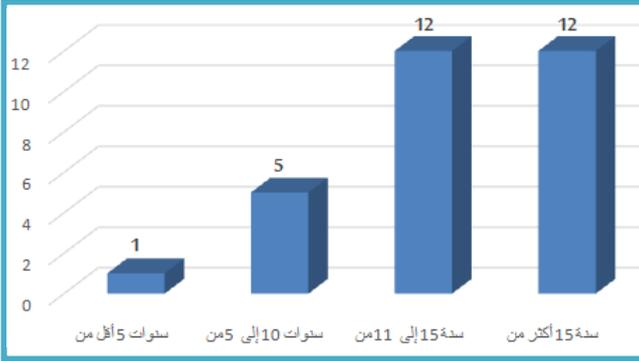
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	
20%	6	تكوين مهني
36.7%	11	ليسانس
36.7%	11	ماجستير
6.6%	2	دراسات عليا
100%	30	المجموع

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

نجد من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين هم من أصحاب شهادة الليسانس والماجستير بنسبة 36.7% لكلهما، تليها أصحاب المستوى "التكوين المهني" بنسبة 20%، ثم أقل لأصحاب الشهادات العليا الذين شكلوا نسبة قدرت بـ 6.6%، ويُفسّر هذا التوزيع بكون أغلب من يتم توظيفهم في البلديات خلال السنوات الأخيرة هم من خريجي الجامعات، خاصة حاملي شهادتي الليسانس والماجستير، تماشيًا مع شروط الالتحاق بالوظائف العمومية التي أصبحت تتطلب مؤهلات أكاديمية معينة. كما أن وجود نسبة معتبرة من أصحاب التكوين المهني يُعزى إلى الوظائف التقنية أو الإدارية البسيطة، في حين تبقى فئة حاملي الدراسات العليا محدودة، إما بسبب توجيههم نحو قطاعات أخرى كالتعليم العالي أو عدم تفضيلهم العمل في البلديات.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	
3.3%	1	أقل من 5
16%	5	من 5 إلى 10
40%	12	من 11 إلى 15
40%	12	أكثر من 15
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول السابق أن الغالبية من عينة الدراسة، بنسبة 40%، من الأشخاص ذوي الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" وأصحاب الخبرات "أكثر من 15 سنة" بنسبة متساوية أما الأشخاص أصحاب الخبرة "من 5 إلى 10 سنوات" وفئة "أقل من 5 سنوات" يشكلون نسبة تبلغ 16.7% و 3.3% على التوالي، ويُفسّر هذا بأن أغلب موظفي البلدية من العاملين القدامى الذين اكتسبوا سنوات طويلة من الخبرة، إما بسبب الاستقرار في مناصبهم أو لقلّة الحركة في التوظيف خلال السنوات الماضية. أما الفئات التي تملك خبرة أقل من 10 سنوات، فهي تمثل الموظفين الجدد نسبيًا، والذين تم توظيفهم خلال الفترات الأخيرة، وهو ما يفسر نسهم الأقل مقارنة بباقي الفئات.

## 2.2. عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر بتحليل إجابات عينة الدراسة حسب أسئلة المحور المتعلق بالرقمنة والمحور الثاني المتعلق تحسين جودة الخدمات وذلك من خلال النقاط التالية:

### 1.2.2. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحور "الرقمنة"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (13): المؤشرات الإحصائية لأبعاد الرقمنة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
<b>المتطلبات التقنية</b>				
عالية	3	1.124	3.67	يتوفر العتاد الرقمي ولواحقه بشكل كاف لمختلف الهياكل والأقسام بالبلدية
عالية	1	1.147	3.83	يتم تحديث البرمجيات المستعملة بصفة دورية لمواكبة التطورات التقنية
عالية	4	1.213	3.67	تتوفر البلدية على شبكة اتصال عالية تسهل تدفق المعلومات بين المصالح
عالية	2	1.172	3.73	توجد منصات رقمية تتيح التكامل بين مختلف أنظمة العمل داخل الإدارة

(مثلا: بين قاعدة بيانات السكن والشهادات الإدارية)				
	عالية	1.034	3.72	المعدل العام للمحور
<b>المتطلبات البشرية</b>				
متوسطة	5	1.388	3.27	يتم تنظيم دورات تدريبية دورية لتعزيز كفاءة الموظفين في المجال الرقمي
عالية	1	1.192	3.60	يتلقى الموظفون توجيهات واضحة ومكتوبة حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية في مهامهم اليومية
عالية	2	1.357	3.43	يملك الموظفون المهارات الأساسية للتعامل مع الأنظمة الرقمية
متوسطة	3	1.402	3.37	تتوفر قنوات تواصل داخلية تساعد على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين
متوسطة	4	1.351	3.37	توجد خلية داخلية متخصصة تُساعد الموظفين في حل المشكلات التقنية المتعلقة بالأجهزة والبرمجيات لضمان استمرارية العمل بسلاسة
	عالية	1.187	3.41	المعدل العام للمحور
<b>المتطلبات الأمنية</b>				
عالية	4	1.037	3.60	يتم تفعيل برامج الحماية (مضادات الفيروسات، جدران الحماية) في جميع أجهزة العمل بالبلدية
عالية	2	1.155	3.90	يتم إجراء نسخ احتياطية للملفات الرقمية بشكل دوري وفي أماكن تخزين آمنة
عالية	3	1.104	3.77	يشعر الموظفون بالبلدية بالثقة في استخدام المنصات الرقمية من حيث الخصوصية والأمان
عالية	1	0.776	4.13	يتم تسجيل الدخول إلى الأنظمة الرقمية باستخدام صلاحيات محددة لكل مستخدم حسب مهامه
عالية	5	1.194	3.57	توجد إجراءات فورية واضحة للتعامل مع أي اختراق أو محاولة قرصنة إلكترونية
	عالية	0.829	3.79	المعدل العام للمحور
	عالية	0.35	3.64	المحور الأول: الرقمنة

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)**

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لمحور نظام المعلومات الإداري ب 3.64 وانحراف معياري 0.35 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول وهو ضمن مجال الموافقة (3.41 إلى 4.20) أي أن اتجاهات أفراد

العينة موافقون على أن نظام المعلومات الإداري بالمؤسسة محل الدراسة مطبق بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**عبارات البعد الأول:** من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات التقنية بلغ 3,72 عند انحراف معياري قدر بـ 1,034، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [3,4 – 4,2] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,67 و 3,83 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 1,124 و 1,213 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد.

**عبارات البعد الثاني:** من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات البشرية بلغ 3,41 عند انحراف معياري قدر بـ 1,187، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [3,4 – 4,2] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,37 و 3,60 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 1,192 و 1,402 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد.

**عبارات البعد الثالث:** من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات الأمنية بلغ 3,79 عند انحراف معياري قدر بـ 0,829، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [3,4 – 4,2] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,57 و 4,13 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,776 و 1,194 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.

## 2.2.2 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "تحسين جودة الخدمات"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الخاص "تحسين جودة الخدمات" مع بعض مؤشراتهم الإحصائية:

الجدول (14): المؤشرات الإحصائية لأبعاد تحسين جودة الخدمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
<b>الاعتمادية</b>				
يتم تنفيذ الخدمات الرقمية في الوقت المحدد دون تأخير	3.87	1.137	4	عالية
تساعد الرقمنة في تقديم الخدمة بشكل أكثر انتظاماً من الطرق اليدوية التقليدية وبدقة أكثر	4.33	0.711	1	عالية جداً
الأنظمة الرقمية تقلل من احتمالية ضياع أو تلف الملفات والمعاملات	4.20	0.714	2	عالية
تتوفر حلول تقنية بديلة (مثل النسخ الاحتياطية) في حال حدوث أعطال	4.00	0.983	3	عالية
المعدل العام للمحور	4.10	0.708		عالية

الاستجابة				
عالية	4	1.104	3.77	يتم الرد بشكل سريع على استفسارات المواطنين وطلباتهم
متوسطة	3	1.299	3.37	تهتم البلدية بشكل خاص بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الموظفون وتعمل على دراستها واعتماد المناسب منها لتحسين جودة الخدمة
عالية	2	1.213	3.67	توفر الرقمنة أدوات داخلية (مثل: البريد الإلكتروني الداخلي، المنصات التشاركية، تطبيقات إدارة المهام أو الدردشة المهنية) تسهل التعاون بين الزملاء لتقديم الخدمة بسرعة
عالية	1	0.973	4.13	تحسين مستوى الاستجابة سيزيد من رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من طرف البلدية
عالية		0.832	3.73	المعدل العام للمحور
الملموسية				
عالية	4	1.135	3.77	تتوفر تجهيزات رقمية كافية داخل البلدية (مثل الأجهزة، الشبكات، والبرمجيات الحديثة) تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
عالية	3	1.085	3.83	المعدات المتاحة في البلدية تدعم عملية تحسين جودة الخدمات للمواطنين بشكل فعال
عالية	2	1.252	3.87	المنصات الرقمية المستخدمة ذات تصميم واضح وسهل الاستخدام تسهل تلبية احتياجات المواطنين
عالية	1	1.155	3.90	تساعد اللوحات التوضيحية والإرشادات الرقمية داخل البلدية المواطنين على فهم الإجراءات المطلوبة، وتوجيههم إلى المكاتب المعنية
عالية		0.894	3.84	المعدل العام للمحور
التعاطف				
عالية	1	0.860	4.13	تسعى البلدية لتسهيل استخدام المنصات الرقمية لجميع الفئات (مثل كبار السن، ذوي الإعاقة، والمواطنين بمستويات تعليمية أو رقمية متفاوتة) لضمان استفادتهم من الخدمات بسهولة
عالية	4	1.165	3.57	توجد برامج تسهل التغلب على التحديات التي تواجه الموظفين أثناء تقديم الخدمة
عالية	5	1.241	3.67	يتم تدريب الموظفين في البلدية على كيفية التعامل مع المواطنين باحترام وتفهم عند تقديم الخدمات الرقمية
عالية	2	0.900	4.13	تمكن الرقمنة الموظف من فهم حاجات المواطنين بشكل أفضل وأدق

والتجاوب بسرعة				
عالية	3	0.999	3.97	تتيح الرقمنة للمواطن متابعة طلبه دون الحاجة للحضور المتكرر
عالية		0.783	3.89	المعدل العام للمحور
التضامن				
عالية	3	1.008	4.13	تقلل الرقمنة من التمييز أو المحسوبية في تقديم الخدمة
عالية جدا	1	0.691	4.27	يقدم الموظف الخدمة للمواطن بكل أمان، مع ضمان حماية الوثائق والبيانات المتبادلة وسريتها أثناء المعالجة الإلكترونية
عالية	4	0.980	4.07	تعزز الرقمنة شعور الموظف بالمسؤولية تجاه المواطن
عالية	2	0.887	4.20	تحسين مستوى الضمان والأمن يزيد من رضاك وقدرتك على تقديم الخدمات
عالية		0.654	4.16	المعدل العام للمحور
عالية		0.774	3.94	المحور الثالث: تحسين جودة الخدمة

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

- من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الاعتمادية بلغ 4,10 عند انحراف معياري قدر بـ 0,708، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 3,4] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,87 و4,33 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,711 و1,137 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.
- من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة بلغ 3,73 عند انحراف معياري قدر بـ 0,832، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 3,4] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,37 و4,13 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,973 و1,299 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.
- من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الملموسية بلغ 3,73 عند انحراف معياري قدر بـ 0,894، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 3,4] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,77 و3,90 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 1,085 و1,252 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.
- من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد التعاطف بلغ 3,89 عند انحراف معياري قدر بـ 0,783، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 3,4] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,57 و4,13 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,860 و1,241 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.

- من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعده التضامن بلغ 4,16 عند انحراف معياري قدر بـ 0,654، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [3,4 – 4,2] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4,07 و 4,27 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,691 و 1,008 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، سنعتمد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). هذه الاختبارات الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة. لكن تجدر الإشارة إلى أنه للقيام بالاختبارات المعلمية وللاكتفاء بنتائجها والوثوق بها، وجب التأكد من بعض شروطها والمتمثلة في:

#### 1.3. شرط طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتأكد من إتباع أبعاد ومتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، قمنا بحساب معاملات الالتواء (Skewness) التي يجب أن تكون محصورة بين (-1) و(1) لنقول على المتغير أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ومعاملات التفرطح (Kurtosis) التي يجب أن تكون محصورة بين (-3) و(3) لنقول على المتغير أنه يتبع التوزيع الطبيعي، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الاستنتاج	معامل التفرطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		
	القاعدة المعمول بها	القيمة	القاعدة المعمول بها	القيمة	
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيمة معامل التفرطح بين	.1460	يجب أن تتراوح قيمة معامل الالتواء بين	-0.5390	الرقمنة
يتبع التوزيع الطبيعي	(3- و3)	-0.1180	(1- و1)	-0.4400	جودة الخدمة

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات كل من متغيرات الدراسة كلها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تراوحت قيم الالتواء بين -0,539 و -0,440 أي أنها محصورة بين (-1) و(1)، ومعاملات التفرطح انحصرت بين -0,118 و 0,146 وهي محصورة بين (-3) و(3)، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية علمياً، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### 2.3. اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على "تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات بلدية سطيف بمستوى مرتفع" وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الرقمنة	جودة الخدمات	معامل	قيمة F	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة
---------	--------------	-------	--------	------	------	---------------

(Sig)	الثابت (B)	المعلمة (A)	المحسوبة	التحديد (R <sup>2</sup> )	(الارتباط)(R)
0,000 <sup>b</sup>	1,477	0,678	131,158	0,824	0,908

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) للرقمنة مع جودة الخدمات بلغت  $R=0,908$  عند مستوى معنوية  $sig=0,000$ ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية جدا بين الرقمنة وبين جودة الخدمات، كما نلاحظ أن معامل التفسير ( $R^2=0,824$ )، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (82,4%) من التغيرات الحادثة في جودة الخدمات يعود سببها للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,678(x)+1,477$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية  $sig=0,000$  أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) فإننا نقوم بقبول نص الفرضية: تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات بلدية سطيف بمستوى مرتفع

### 3.3. اختبار الفرضيات الفرعية

وفيما يلي سنقوم بتقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية بغية التأكد من صحة ارتباط كل بعد من الرقمنة وأبعاد جودة الخدمة المقدمة.

#### 1.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على "تساهم الرقمنة في الاعتمادية بلدية سطيف بمستوى مرتفع" يمكننا للتأكد من صحة هذه الفرضية باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى H1.1

الرقمنة	الاعتمادية (الارتباط)(R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,807	0,652	52,431	0,614	1,864	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمحور الرقمنة مع بعد الاعتمادية بلغت  $R=0,807$  عند مستوى معنوية  $sig=0,000$ ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية جدا بين الرقمنة وبين بعد الاعتمادية، كما نلاحظ أن معامل التفسير ( $R^2=0,652$ )، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (65,2%) من التغيرات الحادثة في بعد الاعتمادية يعود سببها للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,614(x)+1,864$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية  $sig=0,000$  أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) فإننا نقوم بقبول الفرضية التي تنص على أن الرقمنة تساهم في الاعتمادية بلدية سطيف بمستوى مرتفع.

## 2.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على "تساهم الرقمنة في الاستجابة ببلدية سطيف بمستوى مرتفع" قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية H1.2

الرقمنة	الاستجابة (الارتباط) (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,845	0,714	69,981	0,755	0,983	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمحور الرقمنة مع بعد الاستجابة بلغت R=0,845 عند مستوى معنوية sig=0,000، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية جدا بين الرقمنة وبين بعد الاستجابة، كما نلاحظ أن معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0,714)، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (71,4%) من التغيرات الحادثة في بعد الاستجابة يعود سببها للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,755(x)+0,983$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة (α=0,05) بقبول الفرضية التي تنص على أن الرقمنة تساهم في الاستجابة ببلدية سطيف بمستوى مرتفع.

## 3.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على "تساهم الرقمنة في الملموسية ببلدية سطيف بمستوى مرتفع" قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الرقمنة	الملموسية (الارتباط) (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,891	0,795	108,349	0,855	0,727	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمحور الرقمنة مع بعد الملموسية بلغت R=0,891 عند مستوى معنوية sig=0,000، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية جدا بين الرقمنة وبين بعد الملموسية، كما نلاحظ أن معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0,795)، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (79,5%) من التغيرات الحادثة في بعد الملموسية يعود سببها للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,855(x)+0,727$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية  $\text{sig}=0,000$  أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) فإننا نقوم بقبول الفرضية التي تنص على أن الرقمنة تساهم في المموسية بلدية سطيف بمستوى مرتفع.

#### 4.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على "تساهم الرقمنة في التعاطف بلدية سطيف بمستوى مرتفع" قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة H1.4

الرقمنة	التعاطف (الارتباط) (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,813	0,661	54,622	0,684	1,403	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمحور الرقمنة مع بعد التعاطف بلغت  $R=0,813$  عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0,000$ ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية جدا بين الرقمنة وبين بعد التعاطف، كما نلاحظ أن معامل التفسير ( $R^2=0,661$ )، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (66,1%) من التغيرات الحادثة في بعد التعاطف يعود سببها للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,684(x)+1,403$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية  $\text{sig}=0,000$  أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) فإننا نقوم بقبول الفرضية التي تنص على أن الرقمنة تساهم في التعاطف بلدية سطيف بمستوى مرتفع.

#### 5.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على "تساهم الرقمنة في التضامن بلدية سطيف بمستوى مرتفع" قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة H1.5

الرقمنة	التضامن (الارتباط) (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,687	0,473	25,090	0,483	2,409	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمحور الرقمنة مع بعد التضامن بلغت  $R=0,813$  عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0,000$ ، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية بين الرقمنة وبين بعد التضامن، كما نلاحظ أن معامل التفسير ( $R^2=0,661$ )، ويمثل القوة التفسيرية للنموذج أي أن (66,1%) من التغيرات الحادثة في بعد التضامن يعود سببها

للتغيرات الحاصلة في الرقمنة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، ومنه يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y=0,483(x)+2,409$$

وبما أن قيمة مستوى المعنوية sig=0,000 أقل من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ( $\alpha=0,05$ ) فإننا نقوم بقبول الفرضية التي تنص على أن الرقمنة تساهم في الضمان بلدية سطيف بمستوى مرتفع.

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل سعينا إلى الانتقال من الطرح النظري إلى الجانب الميداني وذلك من خلال دراسة تطبيقية استهدفت عينة من موظفي بلديات ولاية سطيف بغرض الوقوف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات وقد تضمن الفصل عرضًا موجزًا حول البيئة الإدارية لمجال الدراسة إلى جانب توضيح الخطوات المنهجية المعتمدة من أدوات جمع البيانات (الاستبيان) وأساليب تحليلها ومدى صدق الأداة وثباتها إحصائيًا، كما تم تقديم لمحة عن خصائص العينة من حيث التوزيع العمري والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وغيرها من البيانات ذات العلاقة بعد ذلك تم الانتقال إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان الذي وُزِعَ على أفراد العينة وتحليل مدى صحة الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة.

وقد أظهرت المعالجة الإحصائية أن الرقمنة تساهم فعليًا في تحسين جودة الخدمة على مستوى البلدية من خلال تأثيرها الواضح على عدة أبعاد أبرزها: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، جودة الوسائل الملموسة، وكذلك التعاطف والتضامن، وتفاوت تأثير الرقمنة حسب كل بُعد حيث تصدّر بُعد الاستجابة النتائج متبوعًا باللموسية ثم التعاطف في حين سجل بُعد التضامن أقل تأثير نسبي، هذه النتائج تُبرز بوضوح أن تبني الرقمنة في السياق البلدي أصبح ضرورة ملحة وليس مجرد خيار من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الخدمي وتحقيق رضا المواطن.



---

خامسا

مناقشة النتائج والتوصيات

---



## 1. تمهيد

في سياق معالجتنا لموضوع: "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة البلدية بولاية سطيف"، قمنا بتقسيم مضمون الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية حرصنا من خلالها على المزج بين الجانبين النظري والتطبيقي، تناولنا في أولا الإطار العام للدراسة حيث تم تحديد الإشكالية، فرضيات البحث، أهدافه، وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة، أما ثانيا فقد خُصص لمناقشة المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وتحسين جودة الخدمة مع التطرق إلى العلاقة التي تربط بينهما خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، وانتقلنا ثالثا ورابعا إلى الجانب الميداني حيث تم إسقاط الإطار النظري على واقع العمل في إحدى البلديات التابعة لولاية سطيف من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بهدف تقييم مدى توظيف الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

وقد مكنتنا هذه الدراسة من خلال تحليل المعطيات النظرية والواقعية من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تعكس بوضوح أهمية التحول الرقمي في الارتقاء بالخدمات كما ساعدتنا هذه النتائج على اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي نأمل أن تسهم في تطوير نظم العمل وتدعيم الفعالية التنظيمية مع الإشارة إلى بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين لا سيما ما يتعلّق بالبنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية وتعزيز ثقافة الاستعمال الرقمي داخل المؤسسات.

## 2. النتائج

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من موظفي إحدى بلديات ولاية سطيف، ومن خلال اعتمادنا على الاستبيان كوسيلة لجمع المعطيات وتحليلها في ضوء فرضيات البحث تمكّنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في توضيح أبعاد الموضوع المدروس:

- أظهرت النتائج أن إدماج الرقمنة داخل الهيكل الإداري للبلدية ليس مجرد توجه رسمي بل هو مسعى فعلي قائم يظهر من خلال سلوك الموظفين والإجراءات المتبع وهو ما فسّر ارتفاع نسبة التوافق مع فكرة أن الرقمنة تؤثر إيجابياً على جودة الخدمات حيث بلغت نسبة التفسير ( $R^2$ ) للمتغير التابع ما يفوق 82%، وهي دلالة قوية على علاقة ارتباط مؤثرة بين الرقمنة وتحسين جودة الخدمات؛
- فيما يخص بُعد الاعتمادية أشار تحليل البيانات إلى أن الرقمنة ساهمت بنسبة معتبرة في تعزيز الموثوقية والدقة في تنفيذ المهام الإدارية (حوالي 65.2%) وهذا ما يتقاطع مع نتائج سابقة أكدت على أن إدخال الأدوات الرقمية يقلل من الأخطاء البشرية ويعزز الالتزام بالمواعيد، هذه النتيجة استُمدت من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي أظهرت توافق أفراد العينة بدرجة عالية مع فقرات هذا البعد؛
- أما بُعد الاستجابة فقد سجل أعلى نسبة موافقة (71.4%) وهو ما يدل على أن التحول الرقمي لم يسهم فقط في تحسين الهيكلة الداخلية بل أثر أيضاً في وتيرة الخدمة من خلال تسريع آلية معالجة الطلبات وتقليص فترات الانتظار، وهذا ما دلت عليه بنتائج معامل الانحدار الذي أثبت دلالة إحصائية عالية في العلاقة بين الرقمنة وسرعة التفاعل؛

- فيما يتعلق بالمظاهر الملموسة مثل بيئة العمل والأدوات المستعملة فقد أكد الموظفون في إجاباتهم على أن هذه العناصر شهدت تطورًا ملموسًا (بنسبة 79.5%)، وهو ما يرجع إلى استخدام التجهيزات الرقمية الحديثة التي ساهمت في تحسين صورة المرفق العام وتيسير التواصل البيئي؛
- بالنسبة لبُعد التعاطف أشارت النتائج إلى أن الرقمنة سهّلت مسار المعاملات وحققت من الطابع البيروقراطي (66.1%) مما جعل التفاعل مع المواطن أكثر بساطة وسلاسة، وهو ما يعكس بُعدًا إنسانيًا مهمًا في الخدمات الإدارية؛
- أما بُعد التضامن الإداري فقد تم تسجيل نسبة 66.1% كذلك ما يعكس تحسّنًا في مناخ العمل داخل البلدية نتيجة تحسين آليات تبادل المعلومات بين الموظفين، وهو ما يدعم فكرة أنّ الرقمنة ليست فقط أداة خارجية بل تمسّ أيضًا تفاعلات الفريق الداخلي داخل المؤسسة.

### 3. المقترحات

- في ضوء ما أفرزته نتائج الدراسة حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة على مستوى البلدية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير أداء البلدية وتعزيز جودة خدماتها، من أبرزها:
- ضرورة السعي إلى مواكبة التحولات المتسارعة في مجال الرقمنة من خلال توفير الأدوات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تحسين سير العمل داخل البلدية؛
  - العمل على إنشاء مصلحة أو وحدة إدارية متخصصة في تسيير الأنظمة الرقمية تضم كفاءات قادرة على متابعة وتطوير آليات العمل الإلكتروني؛
  - الحرص على توفير تكوينات دورية لفائدة الموظفين في مجال التعامل مع الأنظمة الرقمية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مما يعزز من فعالية الأداء وسرعة الاستجابة لمتطلبات المواطن؛
  - توسيع استخدام المنصات الرقمية لتشمل تقديم الخدمات الإدارية واستقبال الطلبات والشكاوي بما يقلل من العبء على المكاتب التقليدية ويُسهّل على المواطنين الوصول إلى الخدمات؛
  - العمل على تصميم نظام معلومات رقمي متكامل يربط بين مختلف المصالح داخل البلدية ويساعد على التنسيق وتبادل المعطيات بشكل آني وفعال؛
  - التركيز على جمع المعطيات من مصادر دقيقة وموثوقة وتجنب استخدام بيانات غير مؤكدة قد تؤثر سلبيًا على جودة الخدمات المقدمة؛
  - تطوير برمجيات خاصة بمعالجة البيانات وتصنيفها حسب الأولوية والأهمية مما يسهّل من عملية اتخاذ القرار على مستوى البلدية؛

- تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالخدمات العمومية من خلال إدماج مختلف المستويات الإدارية في النقاش وصياغة الحلول؛
- إنشاء قاعدة بيانات محينة ومنظمة تتعلق بالمواطنين وطبيعة الخدمات التي يستفيدون منها مما يسمح بتحسين الاستهداف وتخصيص الخدمات حسب الاحتياج؛
- الاعتماد على نظم رقمية دقيقة تدعم اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية وتحليلات موضوعية بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري؛
- وأخيراً من الضروري مواصلة تحديث وتطوير البنية الرقمية داخل البلدية من خلال إدخال تقنيات جديدة بشكل متواصل بما يعزز من نجاعة العمل الإداري ويرفع من مستوى رضا المواطنين.

#### 4. آفاق الدراسة

- لسنا نزع أن ما توصلنا إليه من نتائج هي قطاعية وغير قابلة للجدل أو أنه يخلو من النقائص كما لا ندعي الإحاطة الشاملة بكل أبعاد الموضوع إلا أننا نأمل أن يكون هذا العمل قد ساهم ولو بقدر بسيط في تسليط الضوء على أحد المواضيع الحيوية في واقعنا الإداري المعاصر وساهم في فتح الباب أمام الباحثين لتعميق الفهم أو تقديم رؤى جديدة من زوايا مختلفة سواء بتأكيد النتائج الحالية أو إعادة النظر فيها.
- وانطلاقاً مما تناولناه نظرياً وما توصلنا إليه ميدانياً فإن هذا الموضوع يفتح آفاقاً بحثية متنوعة يمكن أن تشكل قاعدة لانطلاق دراسات أخرى في المستقبل، ومن بين المسارات الممكنة التي يمكن للباحثين التوسع فيها:
- مساهمة المنصات الرقمية في تقليص الفجوة بين المواطن والإدارة؛
  - استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين سرعة وفعالية الخدمة العمومية؛
  - التحول الرقمي في الإدارات المحلية: بين الطموحات والمعوقات؛
  - تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء داخل المؤسسات الخدمية؛
  - تحديات تنفيذ الخدمات الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وسبل تجاوزها.



---

# المراجع

---



1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للطباعة والنشر القاهرة، 1984
2. د. أحمد فرج أحمد ، الرقمنة: داخل المؤسسات المعلومات امو خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الطبعة الرابعة، الرياض السعودية، 2009.
3. أحمد محمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
4. سامع زينهم عبد الجواد ، المكتبات والارشيفات الرقمية، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2012.
5. الدرادكة مأمون وطارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2002.
6. الدكتورة رانيا المجني، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2002.
7. الدكتور قاسم نايف العلوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
8. علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، عمان، الأردن، 2007.
10. عادل حرحوش المغربي واخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
11. فريد النجار، دور التكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
12. أبو بكر محمد الهوشي، الحكومة الالكترونية-الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006.
13. قاسم نايف علوان اليحياوي، إدارة جودة الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ليبيا، 2006.
14. جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين، بيروت، 2003.
15. جمال يوسف بدير ، المكتبات الالكترونية والرقمية، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
16. د.فؤاد بن غضبان ، جغرافية الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
17. د.مدحت محمد العزب، المفاهيم الأساسية في إدارة الخدمات الصحية، نشر خاص (المؤلف)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2023.
18. رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، مصر، 2014.
19. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
20. محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.

21. هاني حمد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
22. جون والمين، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998/1/1.

### المقالات:

1. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة مراجعة المعلومات العلمية والتقنية، جامعة الإمام سعد بن سعود الإسلامية، العدد الأول، الرياض، السعودية، 2002.
2. نسرین صالح الدين ومريم بنت سعيد البرطمي، جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان: دراسة تطبيقية باستخدام الفجوة بين الادراكات والتوقعات، العدد الأول، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 2018/05/03.
3. هيثم الفلكاوي، الحوكمة الالكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، الكويت، نوفمبر 2002.
4. بن عياش اسية ومحمد أمين اوكليل، رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020.
5. مريم خالص حسين، الحوكمة الالكترونية، مجلة بغداد للعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 02، العراق، 2014.
6. شلاش فارس جعباز، تقييم جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطلبة وأساتذتهم دراسة تطبيقية في المعهد التقني-الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، العراق، 2007.
7. وسام بن صالح والهادي بوقلقول، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بقطاع الخدمة الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة -سكيكدة-، الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجاً"، جامعة باجي مختار، عنابة، 10-11 أبريل 2018.
8. عاشور أي مهدي، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمات اتصالات الجزائر، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، جامعة عنابة، جوان 2019.
9. قريوة زينب، الحوكمة الالكترونية وجودة الخدمات بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، مجلة الأبحاث، المجلد 06، العدد 02، جامعة وهران، 2021.
10. محفوظ شفيق حداد، جودة أثر دوافع تعامل العملاء مع المؤسسات الخدمية التجارية على درجة ولائهم لها، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 02، الأردن، 2003.
11. يونس خالد مؤيد، الحوكمة الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 04، 30 ابريل 2020.

### الدراسات:

1. الرشدي أحمد عبد الله، استخدام إدارة الجودة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، فرع إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، 2009/2008.

2. أوسليمان سمية، استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث "ل.م.د"، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم تنظيم السياسي، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2022/2021.
3. باشيوه سالم، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
4. بعيرة طلال وعبد الله سرواله، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، شعبة علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله.
5. بولحفة رجاء، أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قالمة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسويق الخدمات، جامعة 08 ماي 1945 -قالمة-، 2021/2020.
6. سفيان علا وفقى جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون -تيارت-، 2020/2019.
7. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص اعلام واتصال، قسم الاعلام والاتصال، شعبة علوم والاتصال جامعة قسنطينة 3، 2021/2020.
8. نجوى حرنان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

#### مراجع أجنبية:

1. Handrinos, M. C., & Dimitrios , F. (2015). Using the SERVQUAL model to evaluate the quality of services for a farm school store. *Vol : 01 , N° : 01*. journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets.
2. J.J, C., & Taylor , S. (1992). *Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension* (éd. 3ed ). Journal of marketing.
3. kotler, p. (2018). *marketing management* (10 ed.). USA: PRENTIC HALL INTERNATIONAL.
4. Lovelok, wirtz, & Jochen. (2008). *Marketing des services* (éd. 6ed). paris.



---

# الملاحق

---



الملحق 01: قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان		
الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
1.	نويجي فاطمة الزهراء	جامعة فرحات عباس سطيف 1
2.	بن موهوب خديجة	فرحات عباس سطيف 1
3.	قرة خولة	فرحات عباس سطيف 1
4.	سي هادي كريمة	فرحات عباس سطيف 1
5.	خريف نادية	جامعة بسكرة (كلية الاقتصاد)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
إدارة أعمال  
"استمارة استبيان ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر"

عنوان الدراسة :

دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات  
"دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لولاية سطيف"

سيدتي،

سيدي،

نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وتأكدوا بأن هذه المعلومات التي تدون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض علمية.  
ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

إشراف الأستاذ(ة):  
نويجي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:  
عريب أميرة ياسمين

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الخيار		البيان
ذكر		الجنس
أنثى		
أقل من 30 سنة		الفئة العمرية
من 30 الى 40 سنة		
من 41 الى 50 سنة		
أكبر من 50 سنة		
تكوين مهني		المستوى التعليمي
ليسانس		
ماستر		
دراسات عليا		
أقل من 5 سنوات		عدد سنوات الخبرة
من 5 الى 10 سنوات		
من 11 الى 15 سنة		
اكثر من 15 سنة		

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

### المحور الثاني: الرقمنة

المتطلبات التقنية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتوفر العتاد الرقمي ولواحقه بشكل كاف لمختلف الهياكل والأقسام بالبلدية
					يتم تحديث البرمجيات المستعملة بصفة دورية لمواكبة التطورات التقنية
					تتوفر البلدية على شبكة اتصال عالية تسهل تدفق المعلومات بين المصالح
					توجد منصات رقمية تتيح التكامل بين مختلف أنظمة العمل داخل الإدارة (مثلا: بين قاعدة بيانات السكن والشهادات الإدارية)
المتطلبات البشرية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتم تنظيم دورات تدريبية دورية لتعزيز كفاءة الموظفين في المجال الرقمي
					يتلقى الموظفون توجيهات واضحة ومكتوبة حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية في مهامهم اليومية
					يملك الموظفون المهارات الأساسية للتعامل مع الأنظمة الرقمية

					تتوفر قنوات تواصل داخلية تساعد على تبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين
					توجد خلية داخلية متخصصة تُساعد الموظفين في حل المشكلات التقنية المتعلقة بالأجهزة والبرمجيات لضمان استمرارية العمل بسلاسة
<b>المتطلبات الأمنية</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					يتم تفعيل برامج الحماية (مضادات الفيروسات، جدران الحماية) في جميع أجهزة العمل بالبلدية
					يتم إجراء نسخ احتياطية للملفات الرقمية بشكل دوري وفي أماكن تخزين آمنة
					يشعر الموظفون بالبلدية بالثقة في استخدام المنصات الرقمية من حيث الخصوصية والأمان
					يتم تسجيل الدخول إلى الأنظمة الرقمية باستخدام صلاحيات محددة لكل مستخدم حسب مهامه
					توجد إجراءات فورية واضحة للتعامل مع أي اختراق أو محاولة قرصنة إلكترونية

### المحور الثالث : تحسين جودة الخدمة

البعد الأول: الاعتمادية ( Reliability )					
التركيز على دقة، استمرارية، وثبات أداء النظام الرقمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتم تنفيذ الخدمات الرقمية في الوقت المحدد دون تأخير
					تساعد الرقمنة في تقديم الخدمة بشكل أكثر انتظاماً من الطرق اليدوية التقليدية وبدقة أكثر
					الأنظمة الرقمية تقلل من احتمالية ضياع أو تلف الملفات والمعاملات
					تتوفر حلول تقنية بديلة (مثل النسخ الاحتياطية) في حال حدوث أعطال
البعد الثاني: الاستجابة ( Responsiveness )					
التركيز على سرعة التفاعل مع الطلبات وحل المشكلات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتم الرد بشكل سريع على استفسارات المواطنين وطلباتهم
					تهتم البلدية بشكل خاص بالملاحظات والاقتراحات التي يقدمها الموظفون وتعمل على دراستها واعتماد المناسب منها لتحسين جودة الخدمة
					توفر الرقمنة أدوات داخلية (مثل: البريد الإلكتروني الداخلي، المنصات التشاركية، تطبيقات إدارة المهام أو الدردشة المهنية) تسهل التعاون بين الزملاء لتقديم الخدمة بسرعة

					تحسين مستوى الاستجابة سيزيد من رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من طرف البلدية
--	--	--	--	--	--

**البعد الثالث: الملموسية (Tangibility)**  
**التركيز على البيئة التحتية الرقمية ووسائل الدعم**

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
تتوفر تجهيزات رقمية كافية داخل البلدية (مثل الأجهزة، الشبكات، والبرمجيات الحديثة) تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين					
المعدات المتاحة في البلدية تدعم عملية تحسين جودة الخدمات للمواطنين بشكل فعال					
المنصات الرقمية المستخدمة ذات تصميم واضح وسهل الاستخدام تسهل تلبية احتياجات المواطنين					
تساعد اللوحات التوضيحية والارشادات الرقمية داخل البلدية المواطنين على فهم الإجراءات المطلوبة، وتوجيههم إلى المكاتب المعنية					

**البعد الرابع: التعاطف**  
**التركيز على فهم احتياجات المواطن من خلال الحلول الرقمية**

العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
تسعى البلدية لتسهيل استخدام المنصات الرقمية لجميع الفئات (مثل كبار السن، ذوي الإعاقة، والمواطنين بمستويات تعليمية أو رقمية متفاوتة) لضمان استفادتهم من الخدمات بسهولة					
توجد برامج تسهل التغلب على التحديات التي تواجه الموظفين اثناء تقديم الخدمة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتم تدريب الموظفين في البلدية على كيفية التعامل مع المواطنين باحترام وتفهم عند تقديم الخدمات الرقمية
					تمكن الرقمنة الموظف من فهم حاجات المواطنين بشكل أفضل وادق والتجاوب بسرعة
					تتيح الرقمنة للمواطن متابعة طلبه دون الحاجة للحضور المتكرر
<b>البعد الخامس: التضامن ( Solidarity/ Assurance ) التركيز على العدالة، الأمان، والشفافية في الخدمة الرقمية</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تقلل الرقمنة من التمييز أو المحسوبية في تقديم الخدمة
					يقدم الموظف الخدمة للمواطن بكل أمان، مع ضمان حماية الوثائق والبيانات المتبادلة وسريتها أثناء المعالجة الإلكترونية
					تعزز الرقمنة شعور الموظف بالمسؤولية تجاه المواطن
					تحسين مستوى الضمان والأمن يزيد من رضاك وقدرتك على تقديم الخدمات

“نشكركم جزيل الشكر على تخصيص وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان ومساهمتمكم القيمة في إنجاز

هذا العمل”.

الملحق 03 : مخرجات برنامج SPSS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.969	35

Correlations

		متطلبات تقنية	متطلبات بشرية	متطلبات أمنية	الرقمنة
متطلبات تقنية	Pearson Correlation	1	.700**	.789**	.902**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
متطلبات بشرية	Pearson Correlation	.700**	1	.798**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
متطلبات أمنية	Pearson Correlation	.789**	.798**	1	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
الرقمنة	Pearson Correlation	.902**	.921**	.928**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Correlations

		الاعتمادية	الاستجابة	الملموسية	التعاطف	التضامن	الجودة
الاعتمادية	Pearson Correlation	1	.758**	.764**	.625**	.734**	.860**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الاستجابة	Pearson Correlation	.758**	1	.781**	.787**	.753**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الملموسية	Pearson Correlation	.764**	.781**	1	.811**	.772**	.927**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاطف	Pearson Correlation	.625**	.787**	.811**	1	.772**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التضامن	Pearson Correlation	.734**	.753**	.772**	.772**	1	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الجودة	Pearson Correlation	.860**	.913**	.927**	.894**	.890**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

### Correlations

		A1	A2	A3	A4	متطلبات تقنية
A1	Pearson Correlation	1	.784**	.775**	.846**	.956**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
A2	Pearson Correlation	.784**	1	.529**	.632**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
A3	Pearson Correlation	.775**	.529**	1	.760**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
A4	Pearson Correlation	.846**	.632**	.760**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
متطلبات تقنية	Pearson Correlation	.956**	.824**	.866**	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

### Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	متطلبات بشرية
B1	Pearson Correlation	1	.734**	.797**	.817**	.700**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
B2	Pearson Correlation	.734**	1	.879**	.689**	.587**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30

B3	Pearson Correlation	.797**	.879**	1	.712**	.587**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
B4	Pearson Correlation	.817**	.689**	.712**	1	.837**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
B5	Pearson Correlation	.700**	.587**	.587**	.837**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
متطلبات_بشرية	Pearson Correlation	.915**	.869**	.893**	.918**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

### Correlations

		C1	C2	C3	C4	C5	متطلبات أمنية
C1	Pearson Correlation	1	.426*	.548**	.625**	.412*	.750**
	Sig. (2-tailed)		.019	.002	.000	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30
C2	Pearson Correlation	.426*	1	.495**	.477**	.692**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.019		.005	.008	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
C3	Pearson Correlation	.548**	.495**	1	.520**	.522**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.002	.005		.003	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
C4	Pearson Correlation	.625**	.477**	.520**	1	.511**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.003		.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30
C5	Pearson Correlation	.412*	.692**	.522**	.511**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.003	.004		.000
	N	30	30	30	30	30	30
متطلبات أمنية	Pearson Correlation	.750**	.805**	.789**	.762**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

### Correlations

		D1	D2	D3	D4	الاعتمادية
D1	Pearson Correlation	1	.526**	.544**	.617**	.884**

	Sig. (2-tailed)		.003	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
D2	Pearson Correlation	.526**	1	.339	.493**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.003		.067	.006	.000
	N	30	30	30	30	30
D3	Pearson Correlation	.544**	.339	1	.442*	.708**
	Sig. (2-tailed)	.002	.067		.014	.000
	N	30	30	30	30	30
D4	Pearson Correlation	.617**	.493**	.442*	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.014		.000
	N	30	30	30	30	30
الاعتمادية	Pearson Correlation	.884**	.718**	.708**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		E1	E2	E3	E4	الاستجابية
E1	Pearson Correlation	1	.494**	.481**	-.034	.689**
	Sig. (2-tailed)		.006	.007	.858	.000
	N	30	30	30	30	30
E2	Pearson Correlation	.494**	1	.758**	.260	.906**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.165	.000
	N	30	30	30	30	30
E3	Pearson Correlation	.481**	.758**	1	.039	.831**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.838	.000
	N	30	30	30	30	30
E4	Pearson Correlation	-.034	.260	.039	1	.396*
	Sig. (2-tailed)	.858	.165	.838		.030
	N	30	30	30	30	30
الاستجابية	Pearson Correlation	.689**	.906**	.831**	.396*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.030	
	N	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		F1	F2	F3	F4	الملموسية
F1	Pearson Correlation	1	.499**	.560**	.429*	.803**

	Sig. (2-tailed)		.005	.001	.018	.000
	N	30	30	30	30	30
F2	Pearson Correlation	.499**	1	.364*	.701**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.005		.048	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
F3	Pearson Correlation	.560**	.364*	1	.253	.720**
	Sig. (2-tailed)	.001	.048		.178	.000
	N	30	30	30	30	30
F4	Pearson Correlation	.429*	.701**	.253	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.178		.000
	N	30	30	30	30	30
الملموسية	Pearson Correlation	.803**	.816**	.720**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	G1	G2	G3	G4	G5	التعاطف	
G1	Pearson Correlation	1	.679**	.689**	.333	.527**	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.072	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
G2	Pearson Correlation	.679**	1	.779**	.287	.609**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.124	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
G3	Pearson Correlation	.689**	.779**	1	.319	.352	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.086	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
G4	Pearson Correlation	.333	.287	.319	1	-.110	.461*
	Sig. (2-tailed)	.072	.124	.086		.563	.010
	N	30	30	30	30	30	30
G5	Pearson Correlation	.527**	.609**	.352	-.110	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.056	.563		.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاطف	Pearson Correlation	.850**	.914**	.863**	.461*	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		H1	H2	H3	H4	التضامن
H1	Pearson Correlation	1	.640**	.479**	.201	.802**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.288	.000
	N	30	30	30	30	30
H2	Pearson Correlation	.640**	1	.431*	.022	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.018	.906	.000
	N	30	30	30	30	30
H3	Pearson Correlation	.479**	.431*	1	.460*	.829**
	Sig. (2-tailed)	.007	.018		.011	.000
	N	30	30	30	30	30
H4	Pearson Correlation	.201	.022	.460*	1	.594**
	Sig. (2-tailed)	.288	.906	.011		.001
	N	30	30	30	30	30
التضامن	Pearson Correlation	.802**	.680**	.829**	.594**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	36.7	36.7	36.7
	أنثى	19	63.3	63.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من 30 إلى 40 سنة	13	43.3	43.3	46.7
	من 41 إلى 50 سنة	13	43.3	43.3	90.0
	أكبر من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	1	3.3	3.3	3.3
	من 6 إلى 10 سنوات	5	16.7	16.7	20.0
	من 11 إلى 15 سنة	12	40.0	40.0	60.0
	أكثر من 16 سنة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**المستوى**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني	6	20.0	20.0	20.0
	ليسانس	11	36.7	36.7	56.7
	ماستر	11	36.7	36.7	93.3
	دراسات عليا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
A1	30	0	3.67	1.124
A2	30	0	3.83	1.147
A3	30	0	3.67	1.213
A4	30	0	3.73	1.172
متطلبات تقنية	30	0	3.7250	1.03464
B1	30	0	3.27	1.388
B2	30	0	3.60	1.192
B3	30	0	3.43	1.357
B4	30	0	3.37	1.402
B5	30	0	3.37	1.351
متطلبات بشرية	30	0	3.4167	1.18785
C1	30	0	3.60	1.037
C2	30	0	3.90	1.155
C3	30	0	3.77	1.104
C4	30	0	4.13	.776
C5	30	0	3.57	1.194
متطلبات أمنية	30	0	3.7933	.82960
D1	30	0	3.87	1.137
D2	30	0	4.33	.711
D3	30	0	4.20	.714

D4	30	0	4.00	.983
الاعتمادية	30	0	4.1000	.70893
E1	30	0	3.77	1.104
E2	30	0	3.37	1.299
E3	30	0	3.67	1.213
E4	30	0	4.13	.973
الاستجابية	30	0	3.7333	.83287
F1	30	0	3.77	1.135
F2	30	0	3.83	1.085
F3	30	0	3.87	1.252
F4	30	0	3.90	1.155
الملموسية	30	0	3.8417	.89415
G1	30	0	4.13	.860
G2	30	0	3.57	1.165
G3	30	0	3.67	1.241
G4	30	0	4.13	.900
G5	30	0	3.97	.999
التعاطف	30	0	3.8933	.78386
H1	30	0	4.13	1.008
H2	30	0	4.27	.691
H3	30	0	4.07	.980
H4	30	0	4.20	.887
التضامن	30	0	4.1667	.65434

### Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الرقمنة	30	-.539	.427	.146	.833
الجودة	30	-.440	.427	-.118	.833
Valid N (listwise)	30				

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 <sup>a</sup>	.824	.818	.29723

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	11.587	1	11.587	131.158	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.474	28	.088		
	Total	14.061	29			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.477	.222		6.643	.000
	الرقمنة	.678	.059	.908	11.452	.000

a. Dependent Variable: الجودة

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاعتمادية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 <sup>a</sup>	.652	.639	.42569

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.501	1	9.501	52.431	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.074	28	.181		
	Total	14.575	29			

a. Dependent Variable: الاعتمادية

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.864	.318		5.851	.000
	الرقمنة	.614	.085	.807	7.241	.000

a. Dependent Variable: الاعتمادية

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستجابية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 <sup>a</sup>	.714	.704	.45311

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.368	1	14.368	69.981	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.749	28	.205		
	Total	20.117	29			

a. Dependent Variable: الاستجابية

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.983	.339		2.900	.007
	الرقمنة	.755	.090	.845	8.365	.000

a. Dependent Variable: الاستجابة

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الملموسية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 <sup>a</sup>	.795	.787	.41236

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.424	1	18.424	108.349	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.761	28	.170		
	Total	23.185	29			

a. Dependent Variable: الملموسية

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.727	.309		2.357	.026
	الرقمنة	.855	.082	.891	10.409	.000

a. Dependent Variable: الملموسية

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التعاطف

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.649	.46440

a. الرقمنة Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.780	1	11.780	54.622	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.039	28	.216		
	Total	17.819	29			

a. Dependent Variable: التعاطف

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.403	.347		4.038	.000
	. الرقمنة	.684	.093	.813	7.391	.000

a. Dependent Variable: التعاطف

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. الرقمنة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التضامن

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 <sup>a</sup>	.473	.454	.48361

a. الرقمنة. Predictors: (Constant),

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.868	1	5.868	25.090	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.549	28	.234		
	Total	12.417	29			

a. التضمامن. Dependent Variable:

b. الرقمنة. Predictors: (Constant),

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.409	.362		6.658	.000
	الرقمنة	.483	.096	.687	5.009	.000

a. Dependent Variable: التضمامن

### الملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة موضوع " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة - دراسة حالة على مستوى بلديات ولاية سطيف"، وذلك في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية الجزائرية وسعيها إلى مواكبة التطورات الرقمية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وقد تم بناء إشكالية الدراسة على تساؤل رئيسي يتعلق بمدى تأثير الرقمنة على جودة الخدمة في البلدية مع طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها ميدانيًا من خلال استبيان وزع على عينة من موظفي بلديات الولاية.

اعتمدنا في الجانب المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 من أجل التحقق من صحة الفرضيات وتفسير النتائج بطريقة كمية دقيقة.

قد خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تُعد عاملاً مهمًا في تحسين جودة الخدمات حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين توظيف الرقمنة وارتفاع مؤشرات الجودة، خصوصًا في أبعاد مثل الاعتمادية والاستجابة والملموسية، كما كشفت النتائج أن الاستفادة من الرقمنة لا تقتصر على تسريع الإجراءات بل تشمل أيضًا تحسين علاقة المواطن بالإدارة من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمة وتقليل الجهد والوقت.

وبذلك فقد أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي داخل البلديات يمكن أن يشكل مدخلًا فعالًا نحو ترقية الأداء وتحقيق رضا المواطن بشرط مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية وتوسيع استخدام المنصات الإلكترونية بشكل متكامل ومنسق.

**الكلمات المفتاحية : الرقمنة، جودة الخدمة**

**Abstract:**

This dissertation aims to examine the topic: "*The Role of Digitalization in Improving Service Quality – A Case Study of Municipalities in Sétif Province*," in light of the transformations taking place in Algerian public administration and its efforts to keep pace with digital advancements in order to enhance the quality of services provided to citizens.

The research problem was constructed around a central question concerning the extent to which digitalization impacts service quality within the municipal context. Several sub-hypotheses were formulated and tested in the field through a questionnaire distributed to a sample of municipal employees in the province.

The methodological approach adopted was descriptive and analytical. Data collected from the questionnaire were processed using SPSS (version 26) to verify the hypotheses and interpret the results quantitatively and objectively.

The study concluded that digitalization is a significant factor in improving service quality. The results revealed a strong relationship between the adoption of digital tools and the enhancement of key service dimensions, particularly reliability, responsiveness, and tangibility. The findings also showed that digitalization not only contributes to streamlining administrative procedures but also improves the relationship between the citizen and the administration by facilitating access to services and reducing time and effort.

Therefore, the study demonstrates that digital transformation within municipalities can serve as an effective means of improving performance and achieving citizen satisfaction—provided that investments in digital infrastructure are sustained, human resources are properly trained, and electronic platforms are implemented in a coordinated and comprehensive manner.

**Keywords :** digitalization, service quality.