

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التحول الرقمي ودوره في جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة - مديرية الخدمات الجامعية لولاية إيليزي-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاعمال

إعداد الطالبين : عرار عبد الرحيم

قاسمي عبد الحميد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
علي مسعودي	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
عبدالغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
محمد الأمين الشريف	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو وعرفان فان

" كن عالما ..فإن لم تستطيع فكن متعلما ، فإن لم تستطيع فأحبب العلماء ، فإن لم تستطيع

فلا تبغضهم "

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها علينا فهو العلي القدير .

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى أستاذنا الفاضل:

أ.د محمد الغني بن حامد

على قبوله الإشراف على هذا العمل ،وعلى ما قدمه لنا من توجيهات و ملاحظات و نصائح أفادتنا طيلة إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه ، على الوقت و الجهد الذي خصوه لمطالعة هذا العمل خدمة للبحث العلمي .

وحتى لا نكون ناكرين للجميل ، نتقدم بوافر الشكر و التقدير إلى كافة عمال و موظفي و طلبة مديرية الخدمات الجامعية لولاية إيليزي على كل ما قدمه لنا من معلومات و مراجع و وثائق ساعدتنا في إخراج البحث

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث و لو بكلمة طيبة .

إهداء

إلى روح والديّ العزيزين اللذين كانا لي دائماً مصدر إلهام ودعم ، وإلى من لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد، إلى من كانا لي سنداً في كل خطوة خطوتها في حياتي العلمية والعملية فرحمة الله عليهما.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه وجميل وسمه، فهم أقرب الناس لنا وأكثرهم حباً ودعماً.

إلى زوجتي الحبيبة، ورفيقة دربي التي كانت داعمة وصابرة، إلى من تحملت معي ضغوط الدراسة والعمل، وإلى من كانت لي دائماً مصدر قوة وثبات.

إلى فلذات كبدي سيسبان . سنايل. فاطمة الزهراء ومحمد يوسف .

إلى كل الأصدقاء والزملاء وعلى رأسهم زميلي ورفيقي في البحث عبد الرحيم عرعار

إلى الذين قدموا التوجيهات والنصائح طوال مدة كتابة البحث العلمي ولم يقصروا، بل عاملوا الطلاب كأبناء وإخوة لهم وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور المشرف عبد الغني بن حامد

وإلى كل من سهونا عن ذكره في هذه الأسطر كل التحية والتقدير
لكم اهدي هذا العمل.

عبد الحميد

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين
" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى الوالدين الكريمينحفظهم الله.

إلى زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء (هداية - محمد إياد - أحمد سراج)

حفظهم الله ورعاهم

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه.

إلى كل الاحباب الاصدقاء وزملاء العمل

إلى زميلي في المذكرة عبد الحميد قاسمي

إلى الاستاذ المشرف على هذا البحث (أ. ذ عبد الغني بن حامد)

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع ولم يبخل علينا بنصائحه

وتوجيهاته القيمة .

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي وكل زملاء الدفعة ادارة الاعمال 2025/2024

عبد الرحيم

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (البعد التقني ، البعد البشري، البعد التنظيمي) على جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ايليزي ، حيث تم التركيز على مدى تبني المديرية للتقنيات الرقمية ، وأثر ذلك على كفاءة الاداء وسرعة تقديم الخدمات ، ورضا المستفيدين ، وبغرض تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيعه على 136 طالب بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي، وتمت المعالجة الاحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V27.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث فسّر التحول الرقمي ما مقداره 59.6% من التباين في جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ، بينما يعد البعد التقني هو الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، البعد التقني ، البعد البشري ، البعد التنظيمي ، جودة الخدمة العمومية.


Study Summary:

This study aims to analyze the impact of digital transformation—through its three dimensions: technical, human, and organizational—on the quality of public services, by examining a case study of the Directorate of University Services in Illizi. The focus is placed on the extent to which the Directorate adopts digital technologies, and the effects of this adoption on performance efficiency, service speed, and user satisfaction.


To achieve these objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool. It was distributed to 136 students affiliated with the Directorate. The responses were analyzed using the statistical software SPSS V27.

The study yielded several important findings, the most notable being that digital transformation positively influences the quality of public services in the institution under study. It was found that digital transformation explained 59.6% of the variance in public service quality, with the technical dimension having the strongest influence.

Keywords: Digital Transformation, Technical Dimension, Human Dimension, Organizational Dimension, Public Service Quality.



الْفَهْرَس



الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	ملخص البحث.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال البيانية.....
أ-ب-ج	مقدمة.....
	الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة.....
	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
3	المطلب الأول : ماهية التحويل الرقمي.....
7	المطلب الثاني : تقنيات ومتطلبات التحويل الرقمي.....
11	المطلب الثالث : أسس التحويل الرقمي ،مزياه ومعوقاته.....
	المبحث الثاني : جودة الخدمة العمومية في ظل التحويل الرقمي.....
22	المطلب الأول : ماهية الخدمة العمومية
25	المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.....
27	المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية وطرق قياسها.....
	المبحث الثالث : عرض وتقييم الدراسات السابقة.....
28	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.....
32	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية.....
33	المطلب الثالث : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....



	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية- حالة مديرية الخدمات الجامعية - ايليبي.....
	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول : تقديم مجتمع الدراسة.....
41	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثالث: عينة و أدوات الدراسة.....
	المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج
47	المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
51	المطلب الثاني : عرض وتحليل اجابات العينة حول محاور الدراسة.....
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
73	الخاتمة.....
76	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	1 - 2
44	قيم ومستوى الإجابات على عبارات الاستبيان	2 - 2
45	المتوسط المرجح لمستوى الإجابات على عبارات الاستبيان	3 - 2
46	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	4 - 2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5 - 2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6 - 2
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	7 - 2
51	إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد التقني	8 - 2
53	إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد البشري	9 - 2
55	إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد التنظيمي	10 - 2
57	إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات محور جودة الخدمة العمومية	11 - 2
66	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	12 - 2
68	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	13 - 2
68	جدول تحليل التباين (ANOVA)	14 - 2
69	تقدير معاملات النموذج واختبارها	15 - 2

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	تقنيات التحول الرقمي	1 - 1
39	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية ايليزي	1 - 2
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - 2
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3 - 2
50	توزيع أفراد العينة حسب السن	4 - 2
70	النموذج النهائي للدراسة	5 - 2



مقدمة

تمهيد (توطئة):

في ظل التطورات الحديثة وظهور الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات على مدى العقود الماضية، الذي ساهم في تطوير جميع جوانب الأعمال، حيث أن ظهور الحواسيب الآلية والانترنت ساعد على تسهيل وتسريع مختلف العمليات التي يقوم بها الأفراد وتخفيف تكاليف المعاملات واختصار الوقت، وقد عرف الاقتصاد تغيرات عميقة وجديدة حيث أن الاقتصاد الصناعي تخلف ليفسح مجالاً لاقتصاد المعرفة والذي عرف تغيرات في الأساليب والتنظيمات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي، وقد غيرت نمط وسيرورة الاقتصاد سوء على المستوى الكلي أو الجزئي، ومع استمرار التقدم التكنولوجي وتحول دور التكنولوجيا من أتمتة العمليات والمهام الروتينية إلى معالجة البيانات وتطور الشبكات والبرمجيات والأجهزة الذكية، أحدثت هذه التقنيات الحديثة ثورة رقمية غيرت بشكل جذري طريقة ممارسة الأعمال وتنظيم الشركات والصناعات الفردية والاقتصاد ككل أدت إلى ظهور مصطلح جديد وهو "التحول الرقمي".

هذا الأخير الذي يشير إلى عملية الانتقال من نموذج عمل تقليدي يعتمد على طرق تقليدية قديمة إلى نموذج عمل حديث يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في أداء العمليات، مما يساهم في تخفيض تكاليف العمليات وتحسين الجودة ورفع الكفاءة من أجل إرضاء العميل.

ويعد تحسين وتطوير الخدمة من أهم الرهانات الكبرى التي يعول عليها وخاصة في ظل التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح من الضروري الاستعانة بهذا الكم من التطور في الرقمنة، مما أدى إلى المطالبة بتقديم خدمات تتواءم مع تلك التطورات في سبيل تحقيق جودة الخدمة.

وتمثل جودة الخدمات أحد أهم العوامل التي تسعى إليها إدارة المنظمات في مختلف مجالاتها في سبيل الحصول على قيمة تنافسية في السوق وتحقيق جودة الخدمات والارتقاء بها لتطلعات طالبي الخدمة.

الإشكالية:

تعتبر الرقمنة من التحولات المهمة التي تشهدها المؤسسات الجامعية في مختلف دول العالم حالياً وخصوصاً بعد جائحة كورونا ، اين أصبح قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في قلب الثورة الرقمية، ينشد عملية التحول الرقمي المستمرة من خلال الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة، وإعادة النظر في الأساليب التقليدية التي كانت تدار بها إلى تقديم خدمات تعتمد على الرقمية وتتميز بالكفاءة والفعالية.

ولعل مديرية الخدمات الجامعية ايليزي هي الأخرى من بين المؤسسات التي شهدت تحولات رقمية والتي تسعى إلى التكيف مع هذه التغيرات ومواكبتها ، فباتت ضرورة تطبيق الرقمنة على مستوى الخدمات الجامعية حتمية لا بد منها أمام توقعات فئة كبيرة من الطلبة الذين يأملون في تقديم خدمات ذات جودة عالية وبفعالية ترقى إلى مستوى تطلعاتهم.

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية في مديرية الخدمات الجامعية ايليزي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني للتحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ايليزي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري للتحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ايليزي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ايليزي ؟

الفرضيات:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد التحويل الرقمي (البعد التقني ، البعد البشري، البعد التنظيمي) على جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي. وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التقني على جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البشري على جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، إذ يعتبر التحويل الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي يشهدها القطاع العمومي في الجزائر والعالم، لما له من دور فعال في تحسين جودة الخدمات، تسريع المعاملات وتقليل البيروقراطية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة تحديدا من خلال تركيزها على قطاع حساس ومباشر التفاعل مع فئة الطلبة وهو مديرية الخدمات الجامعية بإيليزي، والتي تعد نموذجا واقعيا يمكن من خلاله قياس أثر التحويل الرقمي على الخدمات العمومية اليومية كالإيواء والإطعام والنقل والمنح.

كما تكمن أهمية الدراسة في :

- تقييم الطلبة للخدمات الرقمية المقدمة في ظل تزايد التوجه الرقمي.

- تسليط الضوء على واقع الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية محل الدراسة
- التعرف على أبرز التحديات والصعوبات التي تعيق نجاح التحول الرقمي.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير الاداء الرقمي في المؤسسات الجامعية.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تحديد مدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من قبل مديرية الخدمات الجامعية ايليزي.
- التطرق على أهم المفاهيم النظرية لكل من التحول الرقمي وأبعاده، وجودة الخدمة العمومية وأبعادها.
- ابراز العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) في تحسين جودة الخدمة العمومية .
- التعرف على مستوى ممارسة التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى ممارسة جودة الخدمة العمومية المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي تشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد هذا الموضوع وهما كالتالي:
- الاسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة التحول الرقمي في الإدارة الجامعية عموما ومديرية الخدمات الجامعية ايليزي تحديدا
- محاولة معرفة مدى كفاءة التحول الرقمي في النهوض بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ايليزي.
- محاولة معرفة وجهة نظر طلبة المركز الجامعي عن التحول الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية ايليزي.
- رغبتنا الشخصية في دراسة المواضيع الحديثة.

الاسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع والهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات العمومية عن طريق اعتماد التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة العمومية.
- أولوية البحث في الآليات التي من خلالها يتم تحسين الخدمة العمومية، باعتبار أن هذه الاخيرة يجب أن تتأقلم مع التحولات التكنولوجية والرقمية المتسارعة.
- محاولة إثراء البحث العلمي بالمعلومات العمية حول الموضوع وخاصة المكتبة الجامعية.

- محاولة تعريف الإدارة بكم الصعوبات التي يواجهها الطالب في سبيل مواكبة التحول الرقمي.
منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف واقع التحول الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية بإبليزي، وتحليل أثره على جودة الخدمات العمومية المقدمة بناء على آراء الطلبة المستفيدين من هذه الخدمات.

كما تم الاعتماد في جمع المعلومات على مصدرين وهما:

المصادر الثانوية: تمثلت في المصادر التي تم الاعتماد عليها في الجانب النظري للدراسة من مؤلفات عربية كالكتب، اطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، المجلات العلمية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث وزعت على مجموعة من الطلبة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية بإبليزي، وتم تفرع وتحليل الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

حدود الدراسة:

الدراسة محددة بالعوامل التالية:

حدود موضوعية: الأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات عبارة عن استبيان يتكون من 32 عبارة موزعة إلى المحور الأول والمتمثل في التحول الرقمي (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي) وجودة الخدمة العمومية حسب أبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف).

حدود بشرية: الدراسة أجريت على عينة متكونة من 136 طالب وطالبة مستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية بإبليزي.

حدود زمانية ومكانية: الدراسة أجريت في شهر أفريل وماي 2025 بمديرية الخدمات الجامعية لولاية إبليزي.

صعوبات الدراسة: بطبيعة الحال لا تخلو أي دراسة وخاصة الدراسات الميدانية من الصعوبات والعراقيل وإن كانت هذه الأخيرة تمثل حوافر لاستكمال الدراسة لدى الباحث ومن بين الصعوبات نذكر مايلي:

- صعوبة تحديد عينة ممثلة لجميع فئات الطلبة (مقيمين، خارجيين) بسبب طبيعة تنظيم العمل في المديرية.

- عزوف بعض الطلبة عن تعبئة الاستبيانات سواء بسبب ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي أو التردد في الإدلاء بأرائهم.

- نقص الثقافة الرقمية لدى بعض المستجوبين مما تطلب من الباحث شرح وتبسيط بعض المفاهيم الواردة في الاستبيان.

- تشابه المصطلحات وتداخلها (الرقمنة ، التحول الرقمي ، الإدارة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية)

هيكل الدراسة

من أجل الوصول إلى الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم محتوى الدراسة إلى فصلين اساسيين ، اهتم الفصل الأول بالجانب النظري أما الجانب الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي كما يلي:

الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي .

المبحث الثاني : جودة الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي .

المبحث الثالث : عرض وتقييم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية – حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية ايليزي.-.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: التحليل ومناقشة النتائج.



الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات الحكومية والتي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها وسهولة الوصول للمستفيدين، والتحول الرقمي ليس يعني تطبيق التكنولوجيا فحسب داخل المؤسسة ولكن هو برنامج متكامل يمس المؤسسة وأسلوب وطريقة عملها داخليا وخارجيا وكذلك كيفية تقديم خدمات للجمهور المستهدف من أجل أن تتم الخدمات بصورة سهلة وسريعة، ويعنى التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا بالمؤسسات حيث أنه يساعد على تحسين الخدمات للجمهور المستهدف وتحسين الكفاءة التشغيلية، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل السليم الذي يخدم سير العمل بالمؤسسة في جميع أقسامها وكذلك في التعامل مع الجمهور والعملاء لتسهيل وتحسين الخدمات لضمان توفير الجهد والوقت ولقد اضحى ضرورة أكثر إلحاحا من ما مضى للتحول الرقمي، ويرجع ذلك إلى التطور السريع في استخدام أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات في جميع نواحي الحياة المرتبطة بالمعاملات مع القطاع الحكومي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

مع تقدم التكنولوجيا وتطورها السريع، شهدنا في العقود الأخيرة تحولاً رقمياً هائلاً يؤثر بشكل جذري على مختلف جوانب حياتنا. فعصر التحول الرقمي أحدث تغييرات هائلة في الطريقة التي نتعامل بها مع المعلومات ونقوم فيها بإجراء اتنا اليومية فيشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسوب والانترنت في تقديم الخدمات.

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي

الفرع الأول : مفهوم التحول الرقمي

من بين المفاهيم الشائعة التي قد يخلط البعض بينها وبين مفهوم التحول الرقمي هي الرقمنة، ولضبط مفهوم التحول الرقمي انطلاقاً من خصوصيته وعلاقته بالرقمنة نعتقد أنه يتعين علينا تحديد مضمون كل منهما وتوضيح حدود التداخل أو التمايز بينهما، بغية أن يكون الفهم والتفسير واضحاً لدى القارئ، وبعد ذلك سيتم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي بشكل أكثر تفصيلاً.

فالرقمنة (Digitization) والتحول الرقمي (Digital Transformation) مصطلحان مرتبطان بتقنية المعلومات والاتصالات، لكنهما يعبران عن مفاهيم مختلفة، فالأول يشير إلى البيانات والمعلومات، والثاني يشير إلى العمليات.

إن الرقمنة (Digitization) هي عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، مثل تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات PDF، أو تحويل الأشرطة الصوتية إلى ملفات MP3، وهدف الرقمنة هو تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين إدارتها وتبادلها بشكل أسرع وأكثر فعالية .

أما التحول الرقمي (Digital Transformation) فيشير إلى عملية تغيير أساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات، والثقافة المؤسسية، والعلاقة مع العملاء والشركاء، وغيرها¹.

ويعد التحول الرقمي مصطلحاً شاملاً، لكن في نفس الوقت ليس لديه تعريف موحد حيث تظل العديد من القضايا المحيطة بمفهومه وتنظيره متناقضة يتم بناؤها على أساس مجالات مختلفة، إن عدم وجود تعريف موحد للتحول الرقمي يعد أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب مهمة، فبالنسبة للباحثين في ظل عدم وجود إطار نظري متماسك يوفق بين جميع جوانب وعناصر هذا المصطلح فإنه من الصعب تطوير نظرية للتحول الرقمي لتحديد واختبار العلاقات بين عناصره. أما بالنسبة للممارسين، فهو يخلق تحديات للقادة، وخاصة الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين الرقميين عند

¹ أ.د. أحمد قاسم الجمال و آخرون، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع ، التحديات والمقاربات المستقبلية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية سبتمبر 2023، ص11ص12.

وضع استراتيجية للتحول الرقمي في مؤسستهم وتنفيذها. كما أن اتساع وتعقيد هذا المفهوم يجعل من الصعب قياسه والتعلم من تجارب الشركات والصناعات الأخرى.

ومن تعريفات التحول الرقمي نذكر ما يلي:

* حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : فإن التحول الرقمي يشير إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتمثيل الرقمي والرقمنة حيث أن التمثيل الرقمي هو تحليل البيانات والعمليات التناظرية الى تنسيق مقروء آليا و الرقمنة هي استخدام التقنيات والبيانات الرقمية بالإضافة إلى الربط البيئي الذي يؤدي إلى تغييرات جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية.¹

* عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها.²

* مشروع حكومي يشارك فيه المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والاساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.³

* يشير التحول الرقمي إلى : عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية، والمجتمع وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم خدمات افضل للعملاء.⁴

مما سبق يمكن القول بأن التحول الرقمي هو عملية انتقال من نموذج عمل تقليدي يعتمد على طرق تقليدية قديمة إلى نموذج عمل حديث يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في أداء العمليات، مما يساهم في تخفيض تكاليف العمليات وتحسين الجودة وزيادة الكفاءة، كما يساهم التحول الرقمي في تحسين أعمال الحكومات وترقيتها بما يحقق الشفافية وزيادة التنافسية لمواكبة المنافسة الخارجية.

¹ أسماء شرقي ، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2025/2024، ص7

² عمر عبد الحفيظ عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد2، الإصدار3 مصر، ص28

³ عايش بن علي القحطاني، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد4، العدد11، ابريل 2023، ص118.

⁴ أسماء شرقي ، مرجع سابق ص8

الفرع الثاني : أهمية وأهداف التحول الرقمي

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها لتبني مفهوم التحول الرقمي، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها.

أولاً: أهمية التحول الرقمي :

يساعد التحول الرقمي على الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع و تقديم أفضل السلع والخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة¹.

مما لا شك فيه أن التحول الرقمي قد غير من شكل ونمط كل القطاعات والمجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية وغيرها، وساهم في التطوير والتحسين في حياة المستهلك ومستواه المعيشي وتطلعاته وتوقعاته من الخدمات والمنتجات التي توفرها تلك القطاعات، وعليه فيما يلي سيتم عرض للأهمية التي يجسدها التحول الرقمي²:

- 1- يساهم التحول الرقمي في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات.
- 2- يعمل على تخفيض التكاليف على المدى المتوسط و البعيد.
- 3- يرفع من كفاءة العمليات الادارية والانتاجية (التشغيلية).
- 4- يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات، و بالشكل والوقت المطلوبين.
- 5- الرفع من مستوى رضا العملاء و ولائهم وتحسين جودة تجربتهم.
- 6- يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات.

بالإضافة إلى ما سبق مايلي³:

- 1- جمع بيانات بشكل أكثر فعالية :معظم المؤسسات تجمع كميات هائلة من البيانات حول عملائها، لكن القاعدة الحقيقية هي استغلالها لأغراض تساهم حقا في جعل المؤسسة في حالة تقدم وتطور دائمين، لذلك التحول الرقمي يوفر أنظمة لجمع البيانات التي يمكن استغلالها بفعالية لخدمة أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- 2- إدارة الموارد بفعالية : يقوم التحول الرقمي بدمج البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات في مكان واحد متكامل من أجل القيام بالمهام والعمليات بشكل فعال، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد (المادية والبشرية).

¹ أسماء شرقي ، مرجع سبق ذكره ص9

² صلاح الدين ثامري ، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة، 2024/2023، ص6-7

³ صلاح الدين ثامري ، مرجع سبق ذكره ص7-8.

3- فهم أفضل للعملاء : يمكن أن تكون البيانات مفتاحاً لفهم سلوك وتوجهات وحاجات وحتى ذوق العملاء، من خلال فهم أفضل للعملاء وحاجاتهم يمكن للمؤسسات بناء استراتيجية أعمال تكون قائمة أساساً على العملاء وحاجاتهم وأذواقهم، تتيح البيانات رسم وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تقديم محتوى (منتج/خدمة) أكثر ملائمة وتخصيصاً ومرونة.

4- تجربة عملاء أفضل : إن سقف توقعات العملاء عالي جداً عندما يتعلق الأمر بالتجربة المتوقعة من المنتج/الخدمة، حيث اعتاد العملاء على عدد غير محدود من الخيارات، وسعر أقل، وتوصيل سريع، وتعتبر تجربة العملاء الآن مجال جديد تتنافس فيه المؤسسات.

5- يرفع من الربحية: إن المؤسسات التي تتبنى التحويل الرقمي تحسن وترفع من فعاليتها وربحيتها.

6- مرونة أعلى : التحويل الرقمي يجعل المؤسسات أكثر مرونة، يقوم برفع مرونة المؤسسات من أجل التحسين من السرعة في اقتناص الفرص والسبق في امتلاك أكثر حصة من السوق أو دخول سوق جديدة، وإدخال تحسينات مستمرة للاستراتيجية، مما يسمح لها بامتلاك مرونة والقدرة على الابتكار مع الحفاظ على مسار النمو والتطور.

7- إنتاجية أحسن : بتوفير الأدوات التكنولوجية المناسبة والتي تعمل معاً، يمكن للتحويل الرقمي أن يرفع من الانتاجية وانسيابية العمل، من خلال أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج وتدقيق المعلومات عبر كل أقسام ومصالح المؤسسة، يتم دعم العمل الجماعي وجعله أكثر فعالية¹.

ثانياً: أهداف التحويل الرقمي :

- يهدف التحويل الرقمي إلى تحسين مستوى الأداء من خلال نقل المعلومات بين الإدارات والوحدات الإدارية بطريقة انسيابية وسلسة من أجل تسهيل اتخاذ القرارات.
- التقليل من التكاليف ووقت تقديم الخدمة من خلال استغلال المنصات الرقمية التي تقضي تماماً على الاستعمال الورقي التقليدي.
- الاستغلال الأمثل للطاقة البشرية من خلال توجيهها وتركيزها على خدمة العميل أو المستخدم النهائي.
- تحسين الابتكار والابداع داخل المنظمة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة للزبون.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- الوصول إلى تحقيق ربح مادي وقنوات جديدة للربح.
- تقديم الخدمات عن بعد للزبائن من أجل التقليل من سلاسل الانتظار داخل المنظمات
- التقليل من الأخطاء البشرية في أداء العمل.

¹ صلاح الدين ثامري ، مرجع سبق ذكره ، ص8

- دعم التحول إلى اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار، في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل الركيزة الأساسية في اقتصاد المعرفة وتوفير الامكانيات الرقمية للأفراد من أجل الابتكار والابداع وانتاج المعرفة، وبناء مجتمعات تنافسية و تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

المطلب الثاني: تقنيات و متطلبات التحول الرقمي

أولاً: تقنيات التحول الرقمي:

من أجل أن يحقق التحول الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين التقنيات نذكر:

- 1- البيانات الضخمة: هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية الراهنة على تخزينها وإدارتها وإجراء مختلف العمليات عليها بفاعلية وكفاءة.¹
- 2- انترنت الأشياء : تعتبر انترنت الأشياء من الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، فالعدد المتزايد من الاجهزة المتصلة بالانترنت يمكن الشركات من مراقبة واستغلال الأصول والانشطة على مستوى عالي، حيث أصبحت الشركات قادرة على العمل بكفاءة والحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يعطي الدقة في اتخاذ القرارات ودمج الاعمال بطريقة آمنة وموثوقة، كما يركز أنترنت الأشياء على تكنولوجيا الاستشعار، فالأجهزة المتصلة، والتوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك، مما يجعله محركاً أساسياً في قيادة عملية التحول الرقمي، بشكل ايجابي على المستخدمين

وتشهد عدد الأجهزة المتصلة بالانترنت الأشياء حول العالم نمواً كبيراً حيث يصل عددها اليوم على ما يقارب 8.4 مليار جهاز، وحسب توقعات مؤشر سيسكو للتواصل الشبكي المرئي، فسيكون أكثر من 500 مليار جهاز متصلاً بالانترنت بحلول عام 2030، ما يعني أن المرحلة الحالية والمستمرة من التحول الرقمي أكبر أثراً واكبر صعوبة من مراحل التحول التقني السابقة، وإن الاضطراب الرقمي الذي تشهده معظم قطاعات الأعمال حالياً سيكون المحرك في تحقيق تغييرات جذرية في الاقتصاديات، المدن ، المجتمعات ومنظمات الاعمال، ومن هنا يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من انترنت الأشياء لتكون أكثر إدراكاً وقدرة على التنبؤ ومرونة في العمل، وهي السمات التي ستمكنها من الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها، ولتحقيق النجاح، فإن على المؤسسات تطبيق الإطار الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات (البيانات) والأشخاص والعمليات، وسيحتاج العدد الهائل من الأجهزة المحمولة وإمكانيات الاتصال بالانترنت والخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص إلى شبكات ضخمة وبنية تحتية متطورة، ومن

¹ مصطفى محمد ابراهيم الهلالي ، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، العدد01، المجلد01، مصر، 2021، ص199

خلال التواصل الشبكي بين الأشخاص والعمليات والبيانات والأشياء، فإن انترنت الأشياء يحمل معه إمكانيات تؤدي إلى سرعة وتيرة التغيير¹.

3- **الواقع المعزز:** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل، وتستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة مثل : عمليات الصيانة في موقع العمل، حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة أو التي تحتاج إلى إصلاح، فيقوم الخبراء بإرسال رسالة نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية إصلاح العطل، كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين، أثناء وجودهم في العمل، وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين، وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي².

4- **الدكاء الاصطناعي :** هو فرع من فروع علوم الحاسوب والذي يهتم بدراسة كيفية تصميم وتطوير أنظمة حاسوبية قادرة على تنفيذ مهام تتطلب ذكاء بشريا، مثل التعلم، التفكير، التخطيط واتخاذ القرارات، يستخدم الذكاء الاصطناعي مجموعة من التقنيات والأدوات مثل تعلم الآلة، شبكات العصبية، والتحليل الاحصائي لتحسين أداء هذه الأنظمة في إجراء المهام المختلفة، كما تشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن هدف الذكاء الاصطناعي هو إضفاء قدرات ذاتية على أجهزة الحاسوب لإجراء مهام بشكل ذاتي دون الحاجة لتدخل بشر.

ويعرف الذكاء الاصطناعي على أنه عبارة عن تزويد الآلة الحاسبة بكل معايير الذكاء التي يتميز بها البشر عن طريق استخدام برمجيات وتطبيقات متطورة جدا.

وهو أيضا عبارة عن محاكاة للذكاء البشري عن طريق أجهزة الكمبيوتر وهو يتعلم من تلقاء نفسه أي بصورة آلية، ويصحح أخطائه لوحده من خلال حلقة تغذية عكسية مبرمجة فيه والهدف من الذكاء الاصطناعي ، هو التفاعل مع البشر واتخاذ قرارات أخلاقية في مكان الانسان، ويقوم الذكاء الاصطناعي بتسيير العمليات والوظائف أكثر ذكاء من البشر، ويتميز بالتطور الذاتي، إلا أنه يتطلب كميات ضخمة من البيانات والمعلومات للقيام بذلك³.

5- **الحوسبة السحابية:** هي نموذج لتوفير الخدمات الحاسوبية عبر الانترنت، حيث يتم توفير الموارد الحاسوبية مثل الخوادم وقواعد البيانات والتخزين والمعالجة والبرمجيات كخدمة عبر الانترنت، يتم توفير هذه الخدمات من

¹ ربيع قرين ، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته ، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، المجلد02، العدد02،2023، ص62-63.

² نفس المرجع السابق ص64.

³ سي طيب الهشحي رضا، التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي، اطروحة دكتورا الطور الثالث ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، 2023-2024، ص150-151.

قبل مزودي خدمات الحوسبة السحابية، ويمكن للمستخدمين الوصول إليها واستخدامها عن بعد دون الحاجة إلى امتلاك الأجهزة والبرامج، فقط من خلال الاتصال بخادم سحابي عبر شبكة الأنترنت وتوفره شركات متخصصة، كما تساعد الحوسبة السحابية على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

كما عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا NIST على أنها نموذج يتيح الوصول إلى شبكة الأنترنت من خلال إتاحة إمكانية مشاركة الموارد والمصادر الحاسوبية مثل الخوادم والتخزين والتطبيقات وخدمات أخرى والتي تسمح بنشرها وتوفيرها بسرعة عالية بطريقة آلية وأنية والجيد في هذه الخدمة أنها لا تتطلب مهارة عالية لاستخدامها، وهي عبارة عن تكنولوجيا متطورة تقوم على مبدأ نقل محتويات الكمبيوتر مثل التخزين والمعالجة إلى خادم يتم الولوج من خلال شبكة الأنترنت وتكمن أهمية الحوسبة السحابية في التخلي نهائياً عن صيانة وتصليح الأجهزة بالحاسوب فهي تحول المنتجات إلى خدمات من خلال بروتوكولات خاصة بذلك وتعتمد على تحويل الأنظمة المادية إلى أخرى افتراضية¹.

6- الطباعة ثلاثية الأبعاد : ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاماً على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطباعة وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها، مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، مما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي، وتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية.

أجهزة الهاتف المحمولة : مع الاعتماد المتزايد على الهواتف الذكية تم تطوير طرق مختلفة للسماح للمستهلكين بالدفع بسهولة باستخدام الهاتف المحمول، وتشير الإحصائيات إلى أن ثلث المستهلكين في المملكة المتحدة يستخدمون هواتفهم المحمولة للدفع في المتاجر، وتعود انطلاقة أسلوب الدفع عن طريق الهاتف إلى التطبيق الخاص الذي قدمته شركة (Apple) خلال النصف الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة Apple الوحيدة في تقديم مثل هذا التطبيق، بل انضمت إليها كل من شركة (Samsung) و(Google)².

7- الأمن السيبراني: الأمن السيبراني مصطلح جاء من كلمة cyber والتي تعني فضاء المعلومات ولهذا فإنه معني بالأمن المرتبط بشبكات الأنترنت وكذلك شبكات الاتصالات، إذا فهو مجموعة الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية التي يتم استخدامها لمنع الاستخدام الغير مصرح به وسوء الاستغلال واستعادة المعلومات الالكترونية ونظم المعلومات وتعزيز

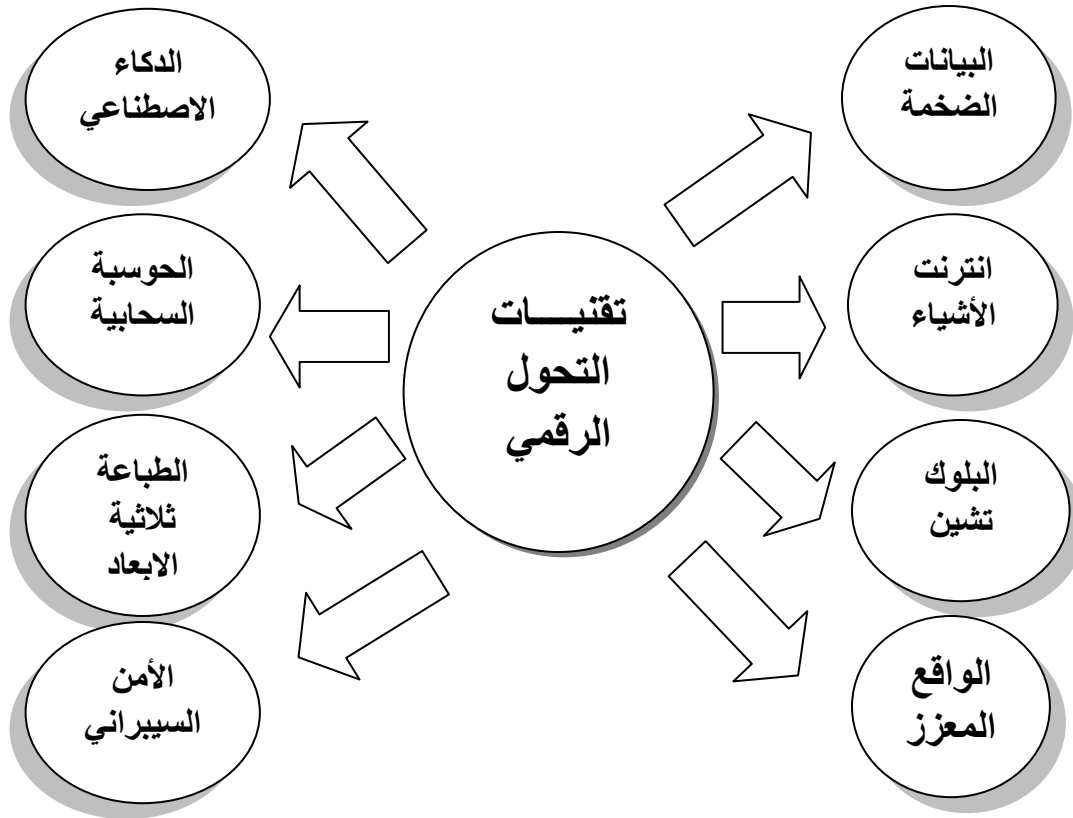
¹ نفس المرجع السابق ص 143-144

² ربيع قرين ، مرجع سبق ذكره، ص 63

حماية سرية وخصوصية البيانات الشخصية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين والمستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني.

يمكن القول أن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات والأجهزة الرئيسية للمؤسسات مع التهديدات والهجمات السيبراني، خاصة وأن هناك العديد من الأشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات وبهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات للأفراد والمؤسسات وحمايتها من الاختراق الغير مشروع. وبالتالي يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة وفعالية¹.

الشكل رقم (1-1) : تقنيات التحول الرقمي



المصدر: (من إعداد الطالبين بناء على المعطيات السابقة)

¹ عبد الإله شوثري، مريم بونهي، دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر- رؤية 2030 ، مجلة المعارف، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله ، تيبازة ، المجلد 18، العدد1 ، 2023 ، ص411-412

ثانيا : متطلبات التحول الرقمي

تتمثل أهم المتطلبات لإنجاح التحول الرقمي في¹ :

1- الوعي المجتمعي :

لا يطلق على المجتمعات أنها تحولت رقميا بمجرد استخدام فئة محدودة منها للتقنيات الحديثة في إداء بعض أعمالهم في حين أن غالب المجتمع لا يزال بعيد عن ذلك، بل إذا كان جل مؤسساته ومواطنيه يؤدون أعمالهم معتمدين على تكنولوجيا العصر، وحتى تسود ثقافة الرقمنة يتعين على الدول إطلاق مبادرات التوعية وحث وسائل الإعلام المتنوعة لتبني الحملات والبرامج التي تستهدف كافة شرائح المجتمع، بداية من قيادات المؤسسات مرورا بقطاعات العاملين فيها والمتعاملين معها وانتهاء بالأفراد العاديين بتنوع ثقافتهم واحتياجاتهم، ومسألة تغيير الموروثات والثقافات من أكبر التحديات التي تواجه الحكومات لتبديد المخاوف والأوهام، وتعزيز الثقة في المنظومة الرقمية الحديثة وما ينتج عنها من وثائق إلكترونية، وهي شكل غير معهود يشوبه كثير من الريبة حول مدى صحته وأمانه وقدرته على الاستمرارية إذ أنه غير ملموس ماديا كما هو معهود في الوثائق الورقية.

2- التشريع:

تتطلب الحوكمة إنشاء عدد من الكيانات "الهيئات" المتخصصة لتتولى مسؤوليات التخطيط لعمليات التحول الرقمي ومتابعة التنفيذ على جميع المستويات الإدارية وفي كافة قطاعات الدولة، لكي تتمكن تلك الكيانات من أداء مهامها يجب أن تكون لديها السلطات والصلاحيات الكافية، هنا تأتي أهمية التشريع في إكساب المشروعية والقوة القانونية في التنفيذ والمتابعة والمعاقبة، وللتشريع دوره المهم في إكساب المعاملات الرقمية وما ينتج عنها من وثائق الصبغة القانونية باعتبارها أدلة إثبات لها حجيتها ومشروعيتها، مما يعمق الثقة لدى المواطنين وتكون لديهم القناعة الكافية في الاعتماد على تلك المعاملات والاعتداد بوثائقها تماما كما في نظائرها الورقية.

بعد أن أصبح القطاع الخاص شريكا رئيسا في منظومة الحكومة من خلال تمويله وتنفيذه لمشروعات البنية التحتية التكنولوجية وتقديمه للخدمات التقنية والبرمجية، فقد صار على الدول إصدار حزم تشريعية لتوفير مناخ استثماري جاذب لرؤوس الأموال مما يشجع المستثمرين على ضخ أموالهم، بالإضافة إلى التشريعات التي تكفل حرية إتاحة وتداول البيانات والمعلومات مع الحفاظ على السرية والخصوصية سواء للمستثمرين والمستفيدين على حد سواء لتوفير بيئة حاصنة وليست طاردة، بذلك تكون الدولة قد أسست لبنائها التحتية التكنولوجية والمعلوماتية.

¹ د. محمد حسين محمد ، دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي الناجح ، التهيئة والإعداد ، 2023، ص 11-20

3-الكيانات المنفذة:

تأتي عملية إنشاء الكيانات الإدارية في ذات السياق التأسيسي للتحول الرقمي، حيث تضع الدولة أهداف تلك الكيانات وتحدد مهامها واختصاصاتها وسلطاتها، ومراعاة الترابط والتكامل فيما بينها بتوفير خطوط اتصال مباشرة وتقليل المستويات الإدارية الفاصلة بينها، والحرص أن تضم تلك الكيانات فرق عمل فنية " متخصصة " تجمع بين الخبرة والرغبة الحقيقية في التغيير، ويكون على رأسها قيادات واعية على علم ودراية بمجالات التحول الرقمي والتقنيات الناشئة المرتبطة به مثل الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والبلوكشين وانترنت الأشياء وغيرها، ويتعين على تلك الكيانات القيام بمهمتين رئيسيتين:

الأولى إدارية : مسؤولة عن رسم سياسات وخطط التحول على مستوى الدولة في ضوء قدراتها ومواردها وأهدافها، واقتراح التشريعات ورسم الخطط وإعداد سياسات التنفيذ التي ستتولى الإشراف عليها وتزليل صعوباتها.

الثانية فنية : من خلال اللجان التي تضم الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة والقانون والتقنية والاقتصاد والأرشفة وغيرها مما يستوجب إضافته، فتقدم الدعم الكامل للشق الإداري السابق فيما يحتاجه من معلومات تساعده في اتخاذ القرارات في كافة المستويات (التخطيط والتنفيذ والمتابعة)، فتكون الشق الفني بمثابة العقل للجسم، وبذلك تتكامل منظومة التحول الرقمي بشقها الإداري والفني وتستطيع أداء مهامها وتتغلب على المشكلات والعقبات وفق أسس علمية بعيدا عن الفردية والعشوائية.

4-الخبرات التقنية:

يتعين على الدول الراغبة في التحول توفير الخبرات المتخصصة في مجالات التقنيات الرقمية الناشئة ومن أهمها:

-انترنت الاشياء (IoT) Internet of Thing

– البلوكشين Block chain

– الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence

– الأمن السيبراتي Cyber Security

5-البنية التحتية التكنولوجية:

البنية التحتية تعني توفير مجموعة من الخدمات الأساسية التي لا يستطيع الأفراد أن يقوموا بها لأنها أكبر من قدراتهم وإمكاناتهم، لذلك تقوم بها الدول في إطار خططها الاستراتيجية وسياساتها التنموية، وفي مجال التكنولوجيا تتمثل البنية التحتية في مد كابلات الإنترنت وشبكات الاتصالات وبناء الأبراج والمقرات، وتوفير أجهزة البث والتقوية

العملاقة وهي ما تعرف بالبنية الصلبة، بالإضافة إلى البنية البرمجية من نظم تشغيل وبرمجيات تحكم وقواعد البيانات وجدار الحماية من الاختراق والمواقع والبوابات الإلكترونية وغيرها من التطبيقات اللازمة لإدارة منظومة الاتصالات وضمان كفاءة تشغيلها، يصاحب ذلك تدريب الكوادر البشرية المسؤولة عن الإنشاءات وتشغيل والصيانة وتصميم والتطوير للأجهزة والمعدات والبرمجيات السابقة، وذلك لتوفير بنية قوية آمنة مترابطة على مستوى الدولة تكفل تدفق البيانات والمعلومات دون عوائق، مما يحقق نجاح عمليات التحول الرقمي والثقة في قدراتها على العمل دون توقف وبأعلى كفاءة.

6-التمويل :

مما لا شك فيه أن للتمويل دوره الرئيس في الدفع بقوة نحو التحول الرقمي، فما كانت الدول لتصل إلى مرحلة الحوكمة إلا بعد أن رصدت المليارات التي لم تنفقها هباء أو ترفا بل في مشروعات التنمية الحقيقية استثمرت فيها الأموال، وما تجربة الولايات المتحدة الأمريكية عنا ببعيد، ففي سنة 1993م حسم الأمريكيون فوز " بل كلينتون " الذي بنى برنامجه الانتخابي على دعم الصناعات التكنولوجية واعتبرها معبرا للولايات المتحدة إلى القرن الجديد، وأن الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات سيجني أرباحا أعظم بكثير من غيرها، الأهم ضمان استمرارية قيادة الولايات المتحدة للعالم في القرن المقبل ،وبالفعل قد تحقق اختيار الأمريكيين الآن عبر شركات التقنية العملاقة مثل ميكروسوفت، جوجل، فيس بوك، أبل، أمازون، وغيرها، وبعد جائحة كورونا ارتفعت القيمة السوقية لتلك الشركات حتى تجاوزت الشركات الأوروبية مجتمعه.

الدول التي اتجهت مؤخرا نحو الحوكمة معظمها من الدول العالم الثالث التي تعاني من مشكلات اقتصادية في المقام الاول، ولأنها لا تمتلك التكنولوجيا فإن مسألة اقتنائها أمر مكلف للغاية ولا تستطيع ميزانياتها توفير الاعتمادات المالية الكافية، خاصة أنها تحتاج إلى تأسيس بنية تحتية متكاملة من شبكات ونظم وأجهزة وبرمجيات، لذلك فهي تحتاج إلى القطاع الخاص الذي يوفر رؤوس الأموال الضخمة، وبخبراته يمكنه تقديم خدمات التوزيع والتحديث والتأمين، وعلى الدول توفير نفقات التأسيس والتجهيز التحتي دفعة واحدة على فترات متقاربة، فمن سمات (عيوب) التكنولوجيا التطور السريع، فلا تحتل مراحل العمل تأخير التنفيذ لأن تقنيات أمس لن تصلح لليوم فما بالنا بالغد.

7-منصات البيانات:

تعتبر البيانات من أهم الدعائم التي تبني عليها الحوكمة حيث لم تعد كل جهة تعمل في جزيرة منعزلة عن سائر المؤسسات، بل تتشارك البيانات فيما بينها وتكون البنية التحتية المعلوماتية للدولة التي تنقلها من مرحلة العمل الفردي إلى المؤسسي، وللبينات دورها الرئيس في دراسة الموضوعات والمشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، إلى جانب وضع الخطط الاستراتيجية ورسم سياسات التنفيذ وتحقيق التنمية الشاملة، الأمر الذي يتطلب من الدول وضع

سياسة واضحة ومحددة لإتاحة بياناتها الرسمية من خلال منصاتها المفتوحة التي فرضت وجودها مؤخرا على مواقع الويب، دون قيود تمنع حرية الوصول إليها سواء من جانب الأفراد أو المستثمرين، مما يتطلب من الدول تعزيز مبادئ إتاحة المعلومات والشفافية والمراقبة والمسائلة لمكافحة الفساد وإشراك المواطنين في تقييم الأداء الحكومي في ضوء البيانات الرسمية المتاحة.

أصبحت البيانات نطف العصر وتحققت مقولة " هال فارين " الخبير الاقتصادي في شركة جوجل أن " المستقبل لعشرين عاما قادمة لمن لديه القدرة على فهم البيانات واستخراج قيمة منها"، فالقوة لمن لديه القدرة على استثمار البيانات التي لم تعد بسيطة كالسابق بل تعقدت أنواعها وأشكالها وتضخمت، وظهر مصطلح " البيانات الضخمة " (Big Data) ويعني كم البيانات التي يفوق حجمها قدرة قواعد البيانات التقليدية على تخزينها والتعامل معها، حيث لم تعد علوم البيانات مهمة كما في السابق بعمليات تسجيل البيانات وحفظها واسترجاعها ولكن بإنشائها وتحديثها وإدارتها ومعالجتها تلقائيا، والتركيز هنا على كلمة تلقائيا أي دون تدخل بشري يساعد في الذكاء الاصطناعي بما يضيفه من أبعاد وقدرات فائقة على التخيل واستشراف المستقبل في ضوء ما تم استخلاصه ومعالجته من بيانات.

8-ضبط الأرصد الوثائقية:

يرادف مصطلح التحويل الرقمي مصطلح آخر هو " إدارة بلا أوراق " ويشير مجازا إلى الاستغناء عن الشكل التقليدي (الورقي) للوثائق واستخدام النظم الرقمية سواء في أداء الأنشطة والعمليات الإدارية وما ينتج عنها من وثائق، ولأن المؤسسات لا تدار شفاهة بل من خلال الوثائق، فإن عملية التحويل الرقمي للمؤسسات تعني عمليات إنتاج وثائقها وحفظها وإدارتها باستخدام النظم البرمجية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، كما يجب على المؤسسات تحويل أرصدها الوثائقية التقليدية السابق انتاجها قبل تحولها رقميا ودمجها فيما استحدثته من نظم برمجية حديثة وهو ما يعرف بالأرشفة الإلكترونية، لا تقتصر أهمية الوثائق للمؤسسات على انها أدلة إثبات لحقوقها وممتلكاتها ومواردها المالية والمادية، بل كونها أيضا رأس مال فكري للمؤسسة بما تتضمنه من بيانات تمثل مصدرا رئيسا لمنصاتها وبنيتها المعلوماتية، فالوثائق هي الذاكرة الحية التي تحفظ تاريخ المؤسسة وتشكل حاضرها وترسم مستقبلها إذ يعتمد عليها في عمليات التخطيط والتطوير، هذا بخلاف كونها سندا قانونيا يحفظ راس مالها المادي من ممتلكات وأصول وعوائد وغيرها.

وعليه يجب أن تكون الأرصد الوثائقية لدى المؤسسات منضبطة وفي حالة مادية جيدة حتى يمكن أرشفتها إلكترونيا، إذ يستحيل التعامل مع وثائق مبعثرة ومتهرئة دون معالجة فنية، كيف سيتم تصوير الوثائق رقميا وتحليلها وتسجيلها في قواعد البيانات؟ كما أن التحويل الرقمي للوثائق لا يعني الاستغناء عن أصولها الورقية أو التقليدية، حيث تظل لتلك الأصول قيمتها وأصالتها مع وجود النسخ الرقمية، كما أن بعض الوسائط التقليدية لا تزال تحتفظ بأهميتها

وقدرتها على استيعاب كميات ضخمة من الوثائق مع طول مدة بقائها مثل الميكروفيلم الذي عاد مرة أخرى بقوة كوسيط يتمتع بطول مدة الحفظ والقدرة على استيعاب كم ضخمة من نسخ الوثائق المنتجة إلكترونياً، وإن كانت الحالة العامة للوثائق في معظم الأجهزة الإدارية الرسمية تعتبر سيئة إلا أنه مع انتشار الوعي وصدور قانون الوثائق وبدء تطبيقه سوف تتغير كثير من تلك الموروثات.

المطلب الثالث : أسس التحويل الرقمي، مزاياه ومعوقاته.

الفرع الأول : أبعاد التحويل الرقمي

من أهم أبعاد التحويل الرقمي التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء المؤسسات ما يلي¹:

- (أ) البعد الهيكلي : يتضمن تغيير الهيكل التنظيمي والعمليات والمهارات اللازمة لاستغلال التقنيات الجديدة من خلال:
- عملية تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتضمن خطوات تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجهات الفاعلة والمسؤوليات.
 - تنظيم العمل وتصميمه: إعادة تنظيم المهن والمسؤوليات وإنشاء مهن جديدة.
 - قيادة استراتيجية التحويل الرقمي: قد تكون مركزية أو لامركزية تختلف باختلاف شكل وهيكل المؤسسة.
 - التغيرات التشغيلية: يقصد بها جميع التغيرات التي تؤثر على مرحلة ما بعد الرقمنة من إجراءات وأنشطة.
 - بناء المهارات : من خلال التدريب على الوظائف الجديدة التي خلقها الرقمنة.
 - القيادة، الاستراتيجية والتسيير: من خلال إعداد خطة عمل للشركة في سياق التحويل الرقمي .
- (ب) البعد المعلوماتي : يتضمن إدارة البيانات أي الجمع، الفرز والتحليل، وإدارة المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات.
- (ت) البعد البيئي : يشمل العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الإطار القانوني والسياسي، الموارد التقنية والتكنولوجية والبشرية).
- (ث) البعد الأمني : يشمل أمن تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والتطبيقات والشبكات)، والبيانات والأمن البشري والأمن البيئي.

¹ أسماء شرقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 14-15.

- (ج) بعد الجودة : يقصد به جودة المنتجات والخدمات الناتجة عن اعتماد التحول الرقمي .
- (ح) البعد المالي : يتضمن الاستثمار المالي في مشروع التحول الرقمي والعائد الناتج عن هذا الاستثمار.
- (خ) البعد الثقافي: يقصد به كافة القيم والسلوكيات التي يتقاسمها المجتمع وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياة اليومية للأفراد.
- (د) البعد الابتكاري : يشمل الابتكار والابداع في التصميم والإنتاج والتشغيل التكنولوجي.
- (ذ) البعد التشاركي: يشمل تعاون وتفاعل أي من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستخدم باعتباره أحد اصحاب المصلحة الرئيسيين في العمليات الرقمية.

الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي :

تتعدد دوافع التحول الرقمي لدى الدول والمؤسسات كما حددتها الأدبيات¹:

- ضرورة تحسين جودة الخدمات الحكومية: إذ يسعى التحول الرقمي إلى تطوير وتحديث الخدمات الحكومية وتحسين جودتها بصورة أسرع وأكثر فاعلية ودقة.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: فالتحول الرقمي يعمل على تحسين الكفاءة للخدمات الحكومية وزيادة الانتاجية لها مما يؤدي إلى تقليل التكاليف.
- توفير المرونة العالية : يساعد التحول الرقمي في الحكومات على توفير المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة، في الداخل والخارج.
- تحسين التفاعل وتوسيع قنوات الوصول : يساعد التحول الرقمي بشكل كبير على زيادة التفاعل بين الحكومات والمواطنين وتوفير خدمات بشكل أفضل وأكثر فاعلية تصل لأكبر شريحة من الجمهور.
- تطوير الاقتصاد الرقمي : يحقق التحول الرقمي الدعم والتطوير للاقتصاد الرقمي وزيادة حجم الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار.
- زيادة الأمن والحماية وتوفير الخصوصية: يعمل التحول الرقمي على تحسين أمن المعلومات والحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المتناقلة بين الحكومات والمواطنين وأصحاب المصلحة.

¹ منى عبد الله على المهدي، دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023، ص 30-31.

- اللوائح التنظيمية والتشريعات: تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث ان اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية من أجل الامتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي¹.

الفرع الثالث : معوقات التحول الرقمي ومزاياه :

أولاً: معوقات التحول الرقمي:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي²:

1-المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد و محاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وتراجعها للأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على اساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

¹ أسماء شرقي ، مرجع سبق ذكره، ص12 .

² عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة انيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص73.

2- المعوقات السياسية والقانونية: وتشمل ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بنية عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمركبيها.

3-المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

4-المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول الرقمي للإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفقدها) مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب وشبكة الانترنت.

5-المهددات الأمنية : تتمثل هذه المهددات في الآتي :

- التخوف من التقنية وعدم الاقناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة

الإلكترونية حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الامن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

- **العنصر المادي :** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني :** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

ثانيا : مزايا التحول الرقمي:

للتحول الرقمي مزايا وفوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية أيضا، ومن هذه المزايا¹:

- أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- يخلص الحكومة من الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- مواكبة التقدم التكنولوجي والتورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- خلق فرص لتقديم الخدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه، فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء ، وفي عصر رقمي، وكون كل شيء متاح ومعروف من الجميع، فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطن قدم.

¹ عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مصر نموذجا، مجلة جامعة الزيتونة الاردنية للدراسات القانونية ، المجلد2، الاصدار3، 2021.

المبحث الثاني : جودة الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي

إن الرقمنة تجعل الإدارة العمومية في تأقلم دائم ومستمر مع التحولات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية الجارية والتي تتطلب المرونة في التعاملات والجودة في الاداء والتسيير مما يمكنها من التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، وعليه تسعى العديد من المؤسسات بذل جهود أكبر من اجل تحسين أداء الخدمات العمومية. إذ تعتبر الخدمة العمومية من أهم الوظائف التي تقدمها الدولة لمواطنيها في شتى مجالات الحياة التي تظهر صورتها ضمن الإدارة العمومية التي تتخذها الدولة كوسيلة لتقديم الخدمة العمومية.

المطلب الأول : ماهية الخدمة العمومية

الفرع الأول : مفهوم الخدمة العمومية:

تمثل الخدمة العمومية عصباً حيويًا موجّهة للمواطنين دون تمييز أو استثناء والتي تتكفل مؤسسات الدولة بضمانها وتبليتها كخدمة الصحة ، التعليم ، الأمن ، الحماية... إلخ وهذا من اجل تيسير وتحسين الحياة اليومية للمواطنين وعليه:

تعني جميع انواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي توفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون إذ تتحمل الدولة توفيرها والقيام بها، وتعتبر أيضا تنظيم يكون فيه الجمهور واع بأثار الانشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي والاجتماعي وانه المستهدف من الانشطة التي تقوم بها الإدارة من اجل تلبية رغباته.

- كما تم تعريفها على أنها الخدمة العامة أو الخدمة المدنية التي تجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية والمنظمات العامة.
- كما عرفها philippe brachet بأنها قطاع تقدم عملا جماعيا لجميع أفراد المجتمع وحقل تطبيقات مبادئها استخرجت من بعدين هما البعد التنظيمي والبعد الخدماتي موجّهة لحقلين مهمين من التنظيم العمومي (الاداري والمستهلك أو المستفيد من الخدمة العمومية).
- في حين يرى Leon duguit أن الخدمة العمومية هي احترام لمبادئ المساواة، الاستمرارية، الاندماج في النشاطات التي تدخل ضمن التبادلات الاجتماعية وتظهر أهميتها من خلال التطبيقات والخدمات المقدمة من طرفها. تأسيسا على ذلك فإن الخدمة العمومية عبارة عن خدمة اجتماعية موجّهة لكافة الافراد بدون استثناء من قبل منظمات ادارية تسهر على تلبية احتياجات المواطنين المختلفة مما يضمن حياة سليمة لهم¹.

¹ زهير بضياف ، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية ، الرهانات والتحديات ، تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية ، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة شادلي بن جديد الطارف ، نوفمبر 2021، ص 72-73.

الفرع الثاني: أهمية الخدمة العمومية:

يعتبر موضوع الخدمة العمومية من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال، كما أن مستوى الرفاهية التي ينعم بها الافراد في أي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها ، وبغض النظر عن درجة نموه الاقتصادي سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودة تلك الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الأداء داخل القطاع والعمل على تحسين حجم وجودة هذه الخدمات ، سوف يساهم مساهمة فعالة في زيادة معدل النمو الاقتصادي ورضا المواطن وتعلقه بقيادته ، ولكي يتم ذلك يجب تطبيق وظائف الادارة العامة بفعالية في مجال الخدمات العمومية بهدف توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين ومراعات مدى حاجة المواطن لها ، من ثم كان التخطيط الواقعي والاستراتيجي لها أمر أساسيا للدولة الوظيفية والاقتصادي ، فعندما يصبح ذلك التقديم مكلف وغير ناجح فإن ذلك يؤثر على جودة حياة الإنسان وعلى تنمية الوطن، حيث أن التكلفة الاقتصادية في كثير من الدول خصوصا النامية لم تكن هذه الخدمات مواتية بما يكفل تحقيق التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي اللذان يفتحان الباب أمام فرص أكبر لخلق ثروات وتحسين مستويات المعيشة وتتلخص أهميتها في¹ :

- أن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومركزات تقدم المجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء والسكن ومحيط نظيف....لكي يكون الانسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع ، حيث كلما توفرت هذه الخدمات بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.
- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القوائم على تعيينها، لكن بطريقة ترضي المواطن حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين، كلما جسدت هذه الاخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بكل اشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والانتاج ويساهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة ابعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية ادوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تامين الخدمات العمومية في :

- العمل، السكن، الرخاء الاجتماعي ، الامن بكل ابعاده بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية والاستمرارية في تقديمها للمجتمع.

¹ زهير بضياف ، مرجع سبق ذكره،ص74-75

- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع، حيث كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنتاج القومي ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة ، تعليم ، سكنالخ.

- من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها الدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.

الفرع الثالث : أنواع وخصائص الخدمة العمومية :

أولا: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة غير متجانسة من الخدمات الجماعية والمنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية¹:

*خدمات إدارية : مثل الحالة المدنية بالبلديات.

*خدمات اجتماعية وثقافية : مثل خدمة التعليم الالزامي والخدمات الصحية

*الخدمات الصناعية والتجارية: مثل خدمة مؤسسة المياه ، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز.....

وهناك صنفان من الخدمات من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة

*خدمات مجانية : تقدم دون مقابل وتحمل تكاليفها الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح ، الامن العمومي ،

الانارة العمومية.....إلخ.

* خدمة بالمقابل يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها: مثل الكهرباء، الهاتف العمومي، الماء الصالح

للشرب.....إلخ.

في حين يعمل بعض الباحثين على تصنيف الخدمات العمومية على النحو التالي :

● خدمات ذات النفع العام : التي تقدم من قبل الإدارات المحلية مثل : الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق.

● خدمات ذات النفع الفردي : كالتعليم ، الصحة، والرفاهية الاجتماعية.

● خدمات ذات الصلة بتطوير الابنية التحتية وتتضمن الاراضي وانشاء المباني العامة، حماية البيئة.....

● خدمات تتعلق بالسيادة والامن الداخلي.

¹ زهير بضياف ، مرجع سبق ذكره، ص73

ثانيا : خصائص الخدمة العمومية:

كل منتج أو خدمة تحتوي على مجموعة من الخصائص تميزه، وتوضح الفرق بينهما وتتمثل هذه الخصائص في¹ :

*عدم الملموسية: أي أن الخدمة ليس لها كيان مادي كما أنها تفقد متلقي الخدمة القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها، أو تذوقها أو رؤيتها عند حصوله عليها.

*التلازمية : وتعني وجود علاقة مهمة بين الخدمة وبين مانح الخدمة مما ينتج عنه ضرورة حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها، مثل الخدمات الطبية.

*التباين : تصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التنميط وتعني هذه الخاصية عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات خاصة تلك التي يعتمد تقديمه على الانسان بشكل كبير واضح، فيصعب علي مورد الخدمة، أن يتعهد بأن تكون خدماته مماثلة ومتجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها، ويصعب على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات المقدمة.

*الفنائية (عدم قابلية التخزين) : إن الخدمة هي ذات طبيعة غير قابلة للتخزين فلا يمكن الاحتفاظ بها لفترة معينة وهذا راجع لعدم ملموسيتها، فبعض مؤسسات الخدمات وخصوصا في القطاع الخاص تلحق بها خسارة كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها، وبالتالي فهذه الخاصية لا تؤثر إذا كان الطلب مستمرا، إلا أن التباين في الطلب وعدم استمراره بوتيرة منتظمة يحدث اضطراب في المؤسسات المقدمة للخدمة.

*عدم انتقال الملكية : إن هذه الخاصية تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، كون أن متلقي الخدمة له الحق فقط في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يملكها.

المطلب الثاني: المبادئ الاساسية لتقديم الخدمة العمومية:

تؤكد العديد من الدراسات على مبادئ الخدمة العمومية والتي تعتبر بمثابة خصائص مميزة لها، وقد ينظر البعض إلى هذه المبادئ التي تعتبر أحيانا تقليدية وفقا لجانين، منها ما هو مرتبط بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمات العمومية، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة كما يلي² :

¹ نفس المرجع السابق ، ص44

² مختار قنيش ، التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، اطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص المنظمة والتحويلات الرقمية ، جامعة مصطفى اسطنبولي ، معسكر، 2022-2023، ص42-43.

- الاستمرارية: حسب المصلحة العامة، فعمليات الخدمة العمومية يجب أن تكون منظمة ومستمرة . ومن مهام الخدمة العمومية، الحفاظ على استمرارية وانتظام خدماتها، حيث يتوجب عليها ان تلبى الحاجيات الدائمة للمستخدمين دون انقطاع، إلا في بعض الحالات الخاصة، فمبدأ الاستمرارية يقتضي السماح للمستخدم بالحصول على الخدمة المطلوبة وبطريقة منتظمة مثل : خدمات الهاتف ، الأمن، الصحةإلخ.
- المساواة: يجب أن يكون كل مستخدم الخدمة العمومية في وضعية عادلة، في استعمال هذه الخدمات كما أنه على الجميع أن يدفعوا نفس السعر لنفس الخدمة دون وسيط أو تفضيل شخص عن شخص، فالمساواة في تقديم الخدمة العمومية يتعلق بمبدأ المساواة والعدل في تطبيق القانون ، كما هو مبين في قانون حقوق الإنسان والمواطن لسنة 1789، هي تطبق على المقدم والمستخدم في نفي الوقت.
- التكيف (التأقلم) : على الخدمة العمومية أن تتكيف والحاجات الكمية والنوعية للشخص، ولإتباع هذه القاعدة يجب على الخدمة العمومية أن تكون ديناميكية، فمبدأ التكيف يعني أن الخدمة العمومية عليها أن تتكيف وتطور الحاجيات العمومية والتغيرات التقنية، وتطبيق هذا المبدأ على المستخدمين، لن يكون بإمكانهم إجراء أية تغييرات، أو حذف في الخدمات المقدمة لهم، كما ان للمؤسسة الحق في إجراء بعض التعديلات التي تراها ضرورية على الخدمات المقدمة مثل: التغيير في الاسعار أو في نوعية الخدمة عندما تقتضي الضرورة.
- التطور: هذا الأخير يسمح بتكليف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى مثلا: إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الحسابية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمترو والترامواي والقطار الكهربائي .
- المجانية النسبية : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة مالا إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمنإلخ ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد ، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج على غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه...إلخ، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.
- الشمولية : انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم هذه الخدمة ينبغي لأن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.
- معيار التضامن : الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان ، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل

أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة اصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في :

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهديين بالفقر والتميش (الفئات المعوزة).
- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

المطلب الثالث : جودة الخدمة العمومية وطرق قياسها

يعتبر موضوع الجودة أحد أهم المواضيع في الوقت الحاضر، خاصة بعد زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الوطنية العامة والخاصة وفتح السوق أمام الشركات الاجنبية، الأمر الذي حتم على الإدارات العمومية ضرورة الارتقاء لمستويات مقبولة في تقديم الخدمات العامة من خلال تبني منهج البحث عن جودة الخدمة العمومية. في ذات السياق يمكن تقديم بعض التعاريف التي تناولت موضوع جودة الخدمة العمومية :

تعرف على أنها الجودة التي تجمع البعد الإجرائي والبعد الشخصي، كبعدين مهمين في تقديم الخمة العمومية، حيث يتكون البعد الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لأطر تقديم الخدمات العامة، أما البعد الشخصي الإنساني للخدمة فهو مرتبط بشبكة التفاعلات وردة فعل متلقي الخدمة العمومية¹.

يتضح جليا أن جودة الخدمة العمومية مسألة نسبية تختلف تعريفاتها من مدرسة لأخرى حسب التوجهات الفكرية لكل منها ، الأمر الذي يجعل وضع أسس ثابتة ونمطية لقياس جودة ومحاولة تطبيقها وتعميمها على كل الدول والمناطق أمر صعبا، لكن يمكن الإشارة بشكل نسبي لعدد من المؤشرات يستند إليها لقياس جودة الخدمة العمومية ويمكن ذكر منها ما يلي² :

- ✓ تزايد أعداد العملاء المقدم إليهم الخدمة.
- ✓ وقت إنجاز الخدمة مقارنة بمعايير الانجاز المثلئ أو بمؤسسات منافسة.
- ✓ محتوى الخدمة من حيث المكونات.
- ✓ تدني الأخطاء عند تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن.
- ✓ مدى ارتباط الجودة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ مدى التحسين المستمر في كل أنظمة المؤسسة.

¹ إيباد منصور، إدارة جودة الخدمة ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الأردن، 2008، ص119

² عبد العزيز ضيافي ، أثر عصرنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية باتنة(2017-2020)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط ، 2023-2024، ص61 .

المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة
المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى :زمورة جمال :دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، اطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023-2024

تناولت هذه الاطروحة على وجه التحديد دور التحول الرقمي في سياق قطاع الصحة العمومية، أين يواجه هذا القطاع كما هو الحال في العديد من البلدان النامية ، تحديات كبيرة مثل محدودية الوصول إلى الرعاية، وتفاوت جودة الخدمات، وإدارة الموارد غير الفعالة.

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري متعدد التخصصات، يدمج مفاهيم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والصحة العمومية، وعلى ضوء هذه المعطيات وقع اختيار دراسة الحالة على القطاع الصحي العمومي لأسباب عدة، فكانت الدراسة الميدانية على مستوى القطاع الصحي لولاية باتنة، كان لجانب وصف وتحليل واقعه مدخل لمعرفة خبايا ما يدور في أروقة مرافقه الصحية والاستشفائية، من باب الملاحظة والبحث في المرحلة الأولى تم التحليل النوعي باستخدام الادوات اليدوية من مقابلات مع إطارات ومسيري القطاع إلى استخدام البرمجيات المناسبة للتحليل الكمي باستخدام برنامج (SPSS)، مع تدعيمها بأدوات للتحليل النوعي (NVivo)، اعتمادا على منهجية مختلطة ، الهدف الرئيسي من هذه الاطروحة هو تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، فضلا عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال، تسلط نتائج هذا البحث الضوء على إمكانيات التحول الرقمي لتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية العمومية وجودتها وكفاءتها في الجزائر، من خلال الممارسات الحالية ومبادرات التحول الرقمي عبر العديد من مؤسسات الرعاية الصحية، تحدد هذه الاطروحة عوامل النجاح الرئيسية وأفضل الممارسات لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

نتائج الدراسة بكل أدواتها كانت مفتاحا لدعم الفرضيات البديلة للدراسة حيث ركزت على خمسة جوانب رئيسية للتحول الرقمي في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة وتأثيرها على الأداء :

- استراتيجية التحول الرقمي: يشير هذا إلى مؤسسات الصحة العمومية التي تنفذ استراتيجية محددة جيدا للتحول الرقمي من المرجح أن تشهد أداء أفضل.
- اعتماد التكنولوجيات الرقمية المتقدمة والمبتكرة: هذا يعني أن استخدام التكنولوجيات الرقمية المبتكرة يمكن أن يساهم في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.

- التغييرات التنظيمية والثقافية : يعني أن تبني التغييرات التنظيمية والثقافية في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع محل الدراسة، من المرجح أن تحسن أداؤها.
 - القيادة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية : وجود قيادة رقمية قوية، وكذلك تعزيز المهارات الرقمية للموظفين وتوفير التدريب المناسب يساهم في تحسين الأداء.
 - تدابير الأمن السيبراني والامتثال للقوانين والتشريعات : وهذا يؤكد أهمية ضمان أمن البيانات والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة لتحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.
- الدراسة تقترح أن التحول الرقمي، من خلال اعتماد استراتيجيات مناسبة، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، وتعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية، والاستثمار في تطوير المهارات الرقمية لضمان الأمن السيبراني ، يمكن أن يلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر¹.

الدراسة الثانية : قنيش مختار(التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر أطروحة دكتوراه ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2022-2023).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة واستكشاف تأثير التحول الرقمي الحكومي كمتغير مستقل من خلال العوامل المؤثرة فيه وهي (القدرات القيادية، الحكومة الإلكترونية والتكنولوجيا)، والقدرات الرقمية كمتغير وسيط على تطوير الخدمة العمومية كمتغير تابع في السياق الجزائري.

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم تطوير واختبار نموذج مفاهيمي للتحقيق في العلاقة والتأثير المفترض بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب النهج المختلط (الكمي والنوعي)، بالنسبة للنهج الكمي تم تصميم استبيان موجه لمدرء ومسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية محل الدراسة والنهج النوعي تم تصميم دليل لمقابلة شبه منظمة مع خبراء التحول الرقمي في الجزائر، حيث تم جمع البيانات من (34) مدير وإطار بمؤسسات وإدارات عمومية محل الدراسة من ولاية معسكر ، و (12) خبير رقمي جزائري. تم تحليل هذه البيانات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم تحديد مستوى النضج الرقمي لهذه المؤسسات والإدارات العمومية (مجموعها 34)، باستخدام مصفوفة وسترمان للنضج الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي الحكومي والقدرات الرقمية، وأيضا وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الرقمية وتطوير الخدمة العمومية . كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائية وتأثير إيجابي كبير التحول

¹ جمال زمورة ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2023-2024.

الرقمي الحكومي وتطوير الخدمة العمومية في وجود القدرات الرقمية كمتغير وسيط (وساطة كلية). كما توزعت المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة ما بين (مبتدئة (08)، حذرة (04)، عارضة للموضحة (04)، رائدة رقميا (18)) على مصفوفة وسترمان للنضج الرقمي.

بناء على هذه النتائج، توصي هذه الدراسة بأنه يجب على متخذي القرار والمدراء في القطاع الحكومي الجزائري تبني التحول الرقمي كعقلية وثقافة قبل أن يكون تكنولوجيا وتقنية، والاستثمار في القدرات الرقمية لحل إشكالية تطوير الخدمة العمومية¹.

الدراسة الثالثة: (مقال) سالمي نصيرة (جامعة المسيلة)، حمري نجاد (جامعة أكلي اولحاج البويرة)، حمريط ليلي (جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج). التحول الرقمي ودوره في تحسين الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية مسيلة الوسط ومديرية الخدمات الجامعية مسيلة القطب، وذلك من خلال الاشكالية التالية: ما مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية بولاية المسيلة؟ ومن أجل معالجة الاشكالية تم توزيع استبيان الكتروني على 78 طالب بجامعة المسيلة، ومعالجته باستعمال SPSS V26، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود رضا متوسط من طرف الطلبة على وجود الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية بولاية المسيلة عند مستوى معنوية 0.05، وكذلك إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في جودة الخدمات الرقمية المقدمة والتي تعزى إلى متغير جهة الإقامة دون المتغيرات الاخرى (الجنس، الإقامة).

توصي الدراسة على ضوء النتائج السابقة أنه على الخدمات الجامعية بالمسيلة التركيز أكثر على التحسين المستمر لجودة الخدمات الرقمية في جميع جوانب الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى ضرورة تحيين المعلومات والبيانات دوريا وتفعيل خدمة الشكاوي².

¹ مختار قنيش، التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، مخر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، تخصص المنظمة والتحول الرقمية، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2022-2023

² نصيرة سالمي، نجاد حمري، ليلي حمريط، التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، 2022.

الدراسة الرابعة: (مقال) بن طيبة عبد الرؤوف، جليد ياسين، التحول الرقمي ودوره في عصرنة الإدارة وتحسن الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية العفرون، ولاية البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الجزائر3، المجلد13، العدد02،2024.

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير التحول الرقمي ودوره في عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية على مستوى مصالح بلدية العفرون، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية تتألف من 74 موظف على مستوى مصالح بلدية العفرون، وقد تم تحليل البيانات المجموعة واختبار فرضيتي الدراسة باستعمال برنامج SPSS.

وقد اسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج ابرزها وود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المتطلبات التقنية للإدارة الالكترونية على تحسين الخدمة العمومية على مستوى مصالح بلدية العفرون بالإضافة على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المتطلبات البشرية على تحسين الخدمة العمومية على مستوى المؤسسة محل الدراسة¹.

الدراسة الخامسة : (مقال) فهد زيد عايش العازمي، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد13، العدد3،2022.

اهتمت الدراسة بتوصيف ابعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي (التخطيط الاستراتيجي، اعداد القادة، البيئة المؤسسية استقطاب المهارات البشرية) وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الاولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت.

وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ابعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في دولة الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي².

¹ عبد الرؤوف بن طيبة، ياسين جليد، التحول الرقمي ودوره في عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية العفرون، ولاية البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة الجزائر3، المجلد13، العدد02، ديسمبر2024.

² فهد زيد عايش العازمي، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد13، العدد3،2022.

الدراسة السادسة : ذهبي آسيا، بوهالي محمد، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط، 2024.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في التحول الرقمي من خلال أبعاده الأربعة : الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية، ومتغير تابع يتمثل في جودة التعليم العالي .

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من عينة مكونة من 56 مفردة، تم تحليل بياناتها بالاعتماد على العديد من المؤشرات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS .

أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة أنه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على جودة التعليم العالي حسب عينة محل الدراسة¹ .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:

الدراسة الاولى:

Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward Elena Dobrolyubova 12MAY2021

ركزت الدراسة على كيفية قياس نتائج التحول الرقمي في الإدارة العامة ، حيث تبرر التحديات التي تواجه الحكومات في تقييم فعالية المبادرات الرقمية ، وقد اشارت الباحثة إلى ان معظم التحولات الرقمية تقاس بمؤشرات تقنية ومالية، بينما يتم تجاهل الاثر الاجتماعي والنوعي على حياة المواطنين. تقترح الدراسة اعتماد نهج شمولي يجمع بين مؤشرات الاداء والرضا العام للمستخدمين من الخدمات، كما تستعرض اهمية إشراك المواطنين في تصميم الخدمات الرقمية لضمان جودتها. تظهر النتائج ان الرقمنة لا تضمن وحدها تحسين جودة الخدمات العمومية ما لم ترفق بإصلاحات تنظيمية وبناء قدرات بشرية، كما توصي الدراسة بتعزيز جميع البيانات وتحليلها باستمرار لضمان تحسين المستمر في تقديم الخدمات ، في النهاية يعتبر التحول الرقمي وسيلة وليست غاية ، ويجب أن يتم توجيهه نحو تحسين حياة الأفراد ورفع كفاءة الإدارة².

¹ آسيا ذهبي ، محمد بوهالي ، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، الجزائر، المجلد 15 ، العدد 1، 2024.

² <https://sciendo.com/article/10.2478/nispa-2021-0003/10-04-2025.20:06>.

الدراسة الثانية:

Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector

(Elena G. Popkova , Bruno S. Sergi ,Aleksei V. Bogoviz) 2020

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة في القطاع العام، وتبسيط الضوء على كيف يمكن للرقمنة أن ترفع من جودة الخدمات العمومية، يشير الباحثون إلى أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى تقنيات رقمية متقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وتقنيات السحابة) تكون أكثر قدرة على جمع المعرفة وتحليلها واتخاذ قرارات فعالة.

تدعو الدراسة إلى بناء "نظام بيئي رقمي" يشمل تدريب الموظفين، تطوير البنية التحتية، وتعزيز الشفافية. كما اوضحت أن الرقمنة لا تقتصر على تحويل العمليات الورقية إلى رقمية، بل يتعداها إلى خلق ثقافة جديدة للتعليم والتطوير داخل المؤسسات، كما اظهرت النتائج هناك علاقة مباشرة بين نضج التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين. من التوصيات الرئيسية إنشاء وحدات لإدارة المعرفة داخل الإدارات العامة واستخدام الأدوات الرقمية لتعزيز مشاركة الموظفين في تطوير الحلول¹.

المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا أو على جانب منه تميزت دراستنا ببعض المميزات تمثلت في أوجه التشابه والاختلاف نوجزها فيما يلي:

* ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن الدراسات السابقة، حيث ركزت دراستنا على معرفة دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي.

* اختلفت دراستنا و الدراسات السابقة من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة والعينات الخاصة بمواضيع الدراسة، أي كل باحث اعتمد على طريقة خاصة به وهذا كل حسب تخصصه.

* ما يلاحظ أن بعض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى التعريف التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية، وهذا مشابه لما قمنا به في دراستنا حيث أنها عبارة عن تكملة وتعميق للدراسات السابقة، فلقد حاولنا الإحاطة بجميع المفاهيم التي لها علاقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية، حيث تضمنت الدراسة التطبيقية مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية وبالتحديد فئة الطلبة كعينة بحثية.

¹<https://doi.org/10.3390/su12145824/10-04-2025/20:50>

- * بعض الدراسات السابقة تناولت المتغير التحول الرقمي كموضوع مستقل، أما البعض الآخر تناول جودة الخدمة العمومية وعلاقته بمتغير تابع آخر، في حين أن دراستنا جمعت بين المتغيرين التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية.
- * تشابهت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في طريقة عرض ومعالجة موضوع البحث (منهج البحث العلمي- اسلوب أو استخدام برمجيات تحليل البيانات SPSS).
- * تشابهت بعض الدراسات مع دراستنا من حيث الهدف الذي يسعى إلى ابراز مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية.
- إن لكل بحث علمي جانب يتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تعتبر مفتاحاً لجميع المشكلات التي افترضها الباحث العلمي، كما أن الاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها، حيث يقوم بجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه ويعمل على دارسها وتحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها وبين فرضيات البحث العلمي المقدم.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

حالة مديرية الخدمات الجامعية

- لولاية ايليزي -

تمهيد:

بعد تناول الجانب النظري للدراسة ومناقشة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الاساسية، وهي التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي كانت بمديرية الخدمات الجامعية بإيليزي على عينة من الطلبة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمت المعالجة الاحصائية والتحليل لأراء عينة الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS- V27 بغية الوصول إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة محل الدراسة، ومختلف الاساليب الإحصائية المستخدمة وعينة الدراسة وقد قسمنا إلى:

المطلب الأول : تقديم مجتمع الدراسة

المطلب الثاني : الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الثالث : عينة وأدوات الدراسة.

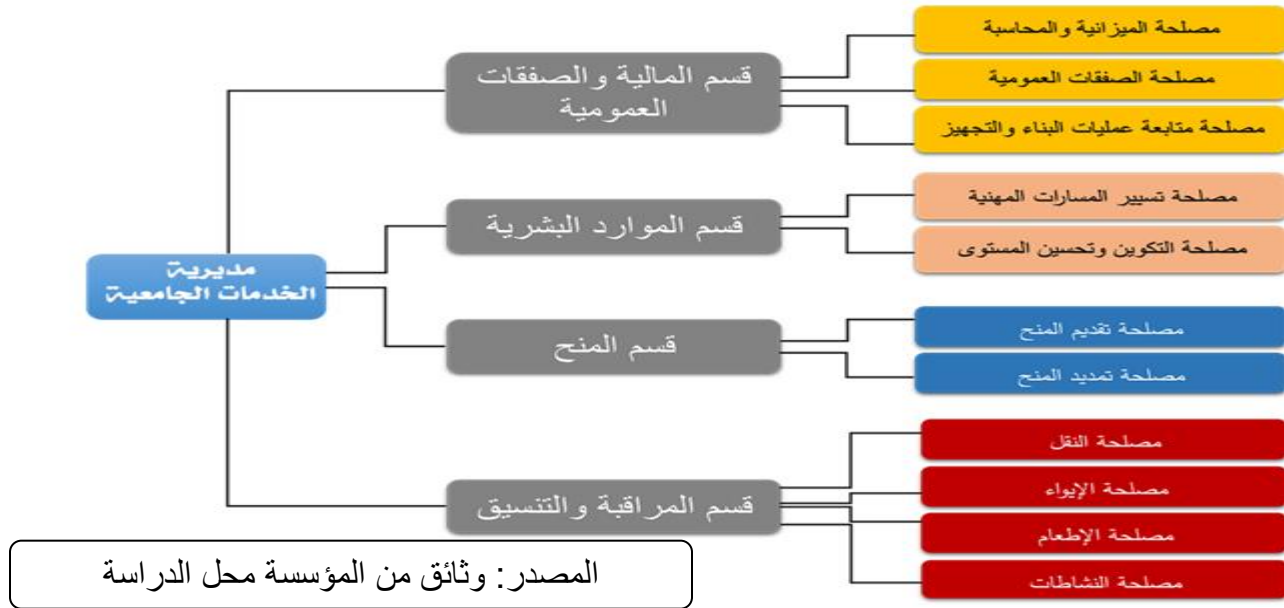
المطلب الاول : تقديم مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى إجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة ويتمثل مجتمع الدراسة من الطلبة المستفيدين من الخدمات الجامعية التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية ايليزي، وتم تحديد فئة الطلبة كمجتمع للدراسة لكونها الأقرب إلى معرفة درجة الرضا على أداء الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وتحديد دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة العمومية والتميز بين مصطلحات الاستبانة الموجهة لجمع البيانات.

1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية ايليزي الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الديوان الوطني للخدمات الجامعية، حيث انشئت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الاقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 فبراير¹ 2016. يدير مديرية الخدمات الجامعية مديرا ويساعده رؤساء أقسام ورؤساء مصالح، وتتكون من أربعة (04) اقسام وإحدى عشرة (11) مصلحة، وبتعداد سبعون (70) عاملا كالاتي:

الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ايليزي



¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 38، 02 رمضان 1437 هـ الموافق 26 يونيو 2016 م، ص 32.

مديرية الخدمات الجامعية ايليزي يقع مقرها بحي المنطقة الحضرية الجديدة (طريق المطار) بلدية ايليزي، حيث استغلت مديرية الخدمات الجامعية ايليزي في الموسم الجامعي 2016/2015 اقامة جامعية واحدة سميت بالإقامة الجامعية 500 سرير وكانت مختلطة ذكور وانات، وخلال الموسم 2023/2022 تم فتح اقامة جديدة للإناث 500 سرير (رمضاني يمينة)، وخصصت الإقامة الجامعية 500 سرير (عوماري عمر) للذكور، أي بمجموع إقامتين (02).

وقد اوكلت لها مهام أساسية تتمثل في تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية والمنح والسهرة على التحسين الدائم للأوضاع المادية والمعنوية للطلبة بصفة نظامية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بالتنسيق مع مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى:

- السهر على تطبيق الاحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح وتساهم في إثرائها وتحسينها.
 - تطوير الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات والهيكل المعنية .
 - تساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهرة على ترشيد، بالاتصال مع الهيئات والهيكل المخصصة.
 - تتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهيئات والهيكل المتخصصة.
 - تضع نظاما اعلاميا ووثائقيا لفائدة الطلبة داخل الاقامات الجامعية وتقوم بترقيته .
 - تتولى في إطار التنظيم المعمول به التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح الخاصة بالطلبة الأجانب والمسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم العالي.
 - تتولى متابعة أنشطة الإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها وتقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيرها.
 - تسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرفها، كما تعد وتنفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين في هيكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- 2- واقع التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي

في إطار عصرنة هذا الهيكل الذي يعد شريان أساسي لقطاع التعليم العالي من الناحية الخدمانية، فقد أخذت مؤسسات هذا القطاع على عاتقها مواكبة العولمة والانفتاح على العالم واستشراف المستقبل بهدف عصرنة

القطاع وتسهيل المهام أمام الإدارة والطلبة لتحقيق الجودة في الخدمات للوصول إلى مستوى الرضا المطلوب، فعملت على تبني الخدمات الرقمية وإعداد متطلبات تطبيقها، وخلق طرق تسهل تقديم الخدمات وتنفيذها.

أطلقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منصة إلكترونية كنموذجاً إلكترونيًا رقميًا واعداء، المنصة تتمثل في التسجيل الإلكتروني عبر تطبيق متاح في الهواتف الذكية البروغرس (PROGRES) يستعملها الطالب في الحصول على مختلف الخدمات المتوفرة بالمديرية، بدءاً بالتسجيلات المتعلقة بتجديد ملف الإيواء، النقل، المنحة الجامعية إلى جانب الإطعام والوثائق الإدارية للتخلص من ظاهرة الاكتظاظ والطوابير وسخرت لذلك أجهزة تكنولوجية عالية الدقة¹.

كما تسعى المديرية إلى التخلي التام عن عمليات النشر والتعليق للإعلانات داخل المديرية والإقامات التابعة لها إذ أصبح الأمر يتم عبر استخدام تقنيات التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والواتساب على الخصوص وإنشاء مجموعات على هذه المنصات للتواصل مع الطلبة والإدارة، وذلك ضمن إطار سياسة صفر ورقة التي تنتهجها الوزارة في هذا الشأن.

- إنشاء رابط جديد على منصة البروغرس لتسديد حقوق الإيواء والنقل وذلك عن طريق البطاقة الذهبية والذي تم العمل به خلال الدخول الجامعي 2024/2023.
- العمل بالبرنامج الجديد لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال السنة الجامعية 2024/2023 الخاص بالإقامات الجامعية يعمل ببصمة الوجه للطلبة المقيمين والموظفين والعمال والضيوف متصل بوزارة التعليم العالي عن طريقه يتم:

- الولوج إلى الإقامة والخروج منها يسجل حركة الطلبة المقيمين ويمنع الغرباء.
- الولوج إلى المطعم للحصول على الوجبة.
- إنشاء بريد إلكتروني مهني خاص بالمديرية وكل إقامة جامعية تابعة لها لاستقبال الرد وإرسال المراسلات مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية وفيما بينها ومع المتعاملين الخارجيين.

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا في هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار صحة الفرضيات وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

¹ نصيرة سالي ، نجود حمزي، ليلي حمريط، التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 51-52.

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة، فكلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما قلنا بأن هناك ثبات في أداة القياس، والعكس صحيح، فكلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الصفر نقول بأن أداة القياس لا تمتاز بالثبات، وتختلف النسبة المقبولة لهذا المعامل باختلاف الدراسة ومجالها، ففي الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية مثلا فان معامل الثبات ألفا كرونباخ يكون مقبولا إذا فاق نسبة (70%)؛

2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وقياس مدى تشتت أو تمركز إجابات المستجوبين عن المتوسطات الحسابية للمحاور والعبارات؛

3. معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson) لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيري الدراسة والدلالة الإحصائية لتلك العلاقة، ولاختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة لمعامل بيرسون.

يأخذ معامل الارتباط بيرسون حالتين اثنتين، فإذا كان المتغيران يتغيران معا في الاتجاه نفسه بمعنى أنه إذا زاد أو نقص أحدهما، زاد أو نقص الآخر، فإن العلاقة بينهما تكون طردية والارتباط بينهما يكون موجبا، وإذا كان المتغيران يتغيران معا ولكن في عكس الاتجاه بمعنى أنه إذا زاد أحدهما نقص الآخر، أو إذا نقص أحدهما زاد الآخر، فإن العلاقة بينهما تكون عكسية والارتباط بينهما يكون سالبا؛

4- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (*Multiple linear regression model*): بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة والمتمثلة في هذه الدراسة على ابعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) على متغير تابع واحد والمتمثل في جودة الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : عينة وأدوات الدراسة.

1 : عينة الدراسة

هو الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، ويعد تحديد عينة الدراسة من أصعب القرارات لدى الطلبة للحصول على البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج على جميع الوحدات المكونة للمجتمع الإحصائي، ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة على جميع وحدات المجتمع تم اللجوء إلى سحب عينة عشوائية من هذا المجتمع (الطلبة المستفيدين من خدمات مديرية الخدمات الجامعية ايليزي) لدراستها، حيث تمثلت في 136 وحدة، تم توزيع 150 استمارة استبيان استرجعت منها 136 استمارة ، حيث 14 استمارة لم نتمكن من استرجاعها، أي عينة

الدراسة تتمثل في 136 استمارة استبيان قابلة للتحليل والدراسة حيث بلغت نسبة الاسترجاع الكلية 90.70%. ويوضح الجدول التالي توزيع عدد الاستبيانات كمايلي:

الجدول (01-2) : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

توزيع الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع (%)
الاقامة الجامعية 500 سرير	75	62	82.70%
الاقامة الجامعية 500 سرير1	75	74	98.70%
المجموع	150	136	90.70%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

مع العلم أنه بعد تفحصنا للاستبيانات المسترجعة، اتضح لنا أن كل الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، ويرجع ذلك لمرافقة الطالب ومساعدته لجل أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان، مع إلحاحه الشديد على استرجاع كل الاستبيانات الموزعة بعد وقت قياسي من تسليمها لأفراد العينة. تمت إفراغ المعلومات لكل الاستبيانات المسترجعة، بمساعدة برنامج SPSS V27 (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وذلك لتسهيل التحليل الإحصائي والاستفادة الجيدة من كل المعلومات المستقاة.

2: أدوات جمع البيانات

تعد عملية جمع البيانات من اهم المراحل الاساسية في إعداد البحث العلمي، كما أن كل دراسة تقتضي استعمال ادوات تجعل البيانات والنتائج التي يسعى الباحث للوصول إليها منطقية وذات دلالة إحصائية . ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الاولية، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم الاعتماد على الاستبيان محكم و المصمم من طرف الطلبة (زعيتر مريم، لغراب أمال، أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة محمد بوضياف المسيلة – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2023/2024).

حيث تضمنت استمارة الاستبيان على جزئين أساسيين هما (الملحق رقم 01)

القسم الأول : عرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة " الجنس ، المستوى التعليمي ، السن".

القسم الثاني: والذي يتضمن محورين أساسيين:

المحور الأول : خصص هذا المحور لقياس مستوى التحول الرقمي ويتضمن (12 عبارة) تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة وهي موزعة على الأبعاد التالية:

- البعد الأول : التقني (04 عبارات)

- البعد الثاني : البشري (04 عبارات)

- البعد الثالث : التنظيمي (04 عبارات)

المحور الثاني : خصص هذا المحور لقياس مستوى جودة الخدمة العمومية وتضمن (20 عبارة) تمت صياغتها بالاعتماد على النموذج الذي طوره (كورنين وتايلور) الذي حدد خمسة ابعاد لجودة الخدمة .

في إطار إعداد الاستبيان تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة والتي تحتمل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا ، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة ، وتبعاً لذلك قمنا باستخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس القسم الثاني من استبيان الدراسة حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمسة بدائل ، وتدرج المقياس ما بين درجة واحدة إلى خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : قيم ومستوى الإجابات على عبارات الاستبيان.

القيم	المستوى
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، الجزء الثالث، ص 540.

نحدد الاتجاه العام للإجابات حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح، كما هو موضح في الجدول رقم (02-2)، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي 5/4 أي حوالي 0.80، وقد حسب طول الفترة على أساس الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4 و 5 والتي حصرت فيما بينها أربع مسافات¹.

الجدول رقم (03-2): المتوسط المرجح لمستوى الإجابات على عبارات الاستبيان.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 541.

3- اختبار صدق وثبات اداة الدراسة:

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ (α) (*Alpha Cronbach*)، ويشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Roninson et al, 1991)، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فالنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (04-2) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (α) للاستبيان ككل تساوي 0.930، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام Spss، الجزء الثالث، البلد والسنة غير مذكورين، ص 540

فبالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (04-2) إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.964، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (04-2): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.964	0.930	32	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنقوم بمعالجة البيانات المجمعة وفق الاساليب الاحصائية التي يوفرها برنامج SPSS V27 وقد قسمنا هذا المبحث إلى :

المطلب الاول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المطلب الثاني : عرض وتحليل اجابات العينة على محاور الدراسة

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول : عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تعد البيانات الشخصية للمستجوبين خطوة اساسية لفهم خلفية العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، إذ تسهم في تفسير التفاوت أو التوجهات المحتملة في نتائج الإجابات، ويعتبر تحليل هذه البيانات مدخلا مهما يساعد الباحث على ربط السمات الديموغرافية للمبحوثين (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي....) بسلوكهم وآرائهم حول موضوع الدراسة.

لذا سيتم في هذه الدراسة استعراض الخصائص العامة لأفراد العينة الذين استرجعت منهم الاستبيانات وذلك بهدف بناء صورة متكاملة تساعد على فهم النتائج وتحليلها بدقة.

1 – التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمكن توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجدول التالي:

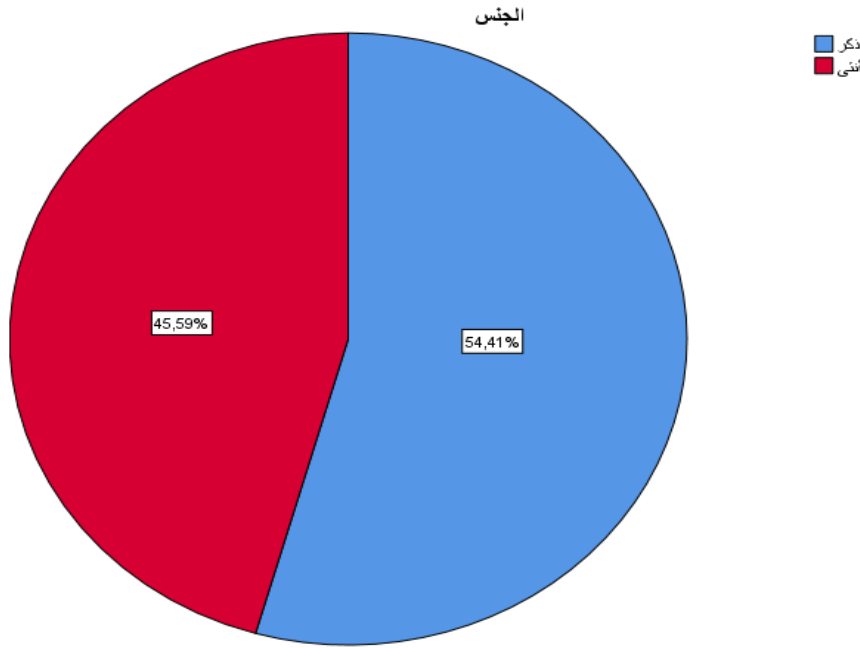
الجدول رقم (2-05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة(%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
54.41%	74	ذكر	الجنس	01
45.59%	62	أنثى		
100%	136	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة جنس الذكور، حيث بلغ عددهم 74 فرد أي بنسبة 54.41% ، بينما بلغ عدد الاناث 62 فرد بنسبة 45.59% .

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

2- التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

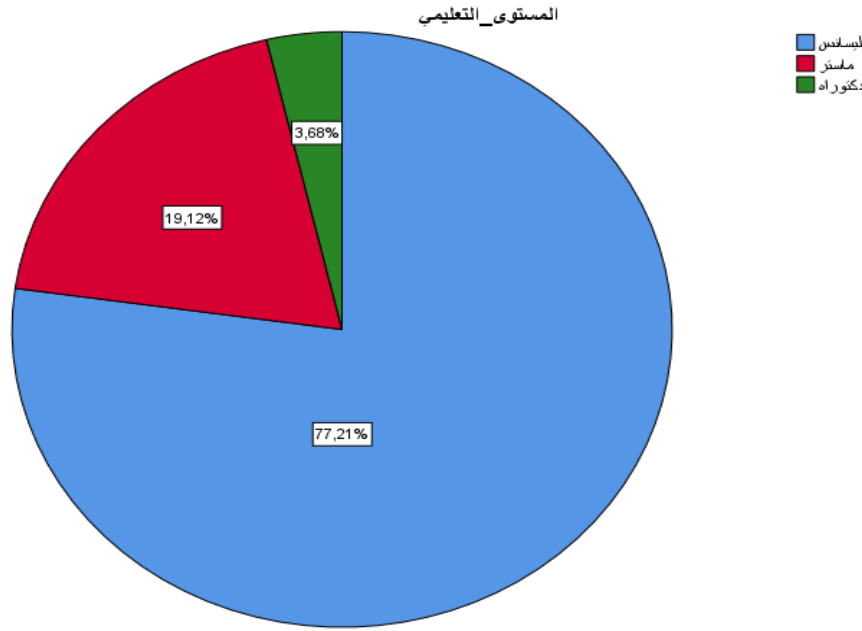
كما هو مبين في الجدول أدناه، يتوزع أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة فئات، ليسانس وماستر ودكتوراه، فعدد المستجوبين اللذين لديهم مستوى تعليمي دكتوراه لم يبلغ عددهم سوى 5 مستجوبين بنسبة 3.70% من العدد الكلي لأفراد العينة، وبلغ عدد المستجوبين اللذين لديهم مستوى تعليمي ماستر 26 مستجوب بنسبة تقدر 19.10% من مجموع أفراد العينة، وبلغ عدد المستجوبين اللذين لديهم مستوى تعليمي ليسانس 105 مستجوب، بنسبة تقدر ب 77.20% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (2-06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
77.2%	105	ليسانس
19.1%	26	ماستر
3.7%	05	دكتوراه
100%	136	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

3- التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير السن

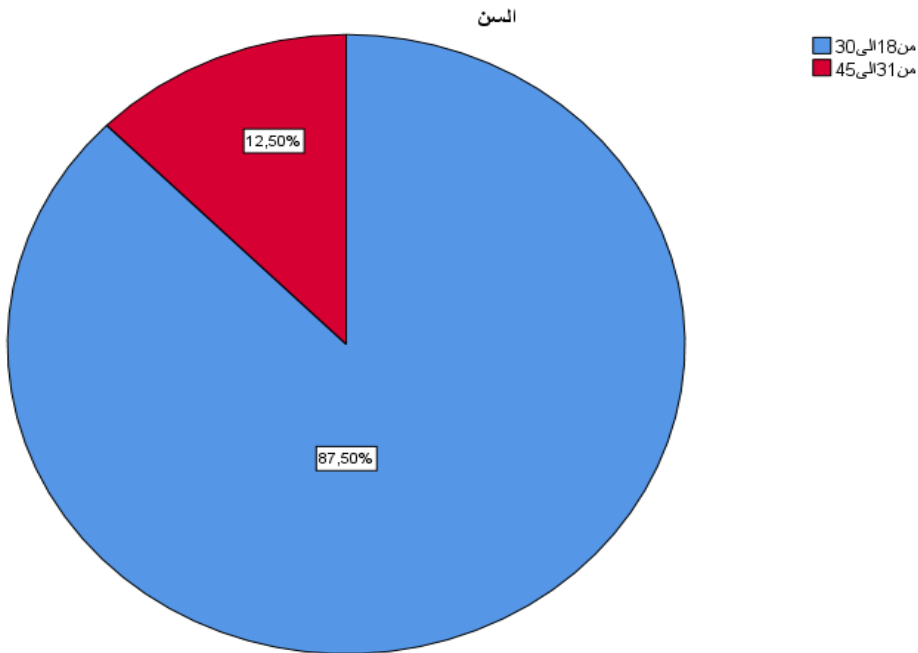
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-07) أن أكبر نسبة لمبحوثي الدراسة كانت 87.5% وهي نسبة نجدها في الفئة العمرية [من 18 إلى 30 سنة] ، في حين أن نسبة 12.5% وهي تمثل الفئة العمرية [من 31 إلى 45 سنة]

الجدول رقم (2-07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
87.5%	119	من 18 إلى 30 سنة
12.5%	17	من 31 إلى 45 سنة
00.0%	0	من 46 سنة فما فوق
100%	136	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

المطلب الثاني : عرض وتحليل اجابات العينة على محاور الدراسة

1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

أ. المحور الاول : التحول الرقمي: ويتكون من 12 عبارة، وثلاثة أبعاد (التقني، البشري، التنظيمي)
*البعد التقني: ويتألف هذا البعد من 4 عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08.2): إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد التقني.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,952	3,79	26	51	29	24	6	التكرار	1.تسعى مديرية الخدمات الجامعية لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.
			19,10	37,50	21,30	17,60	4,40	النسبة %	
موافق	1,002	3,55	23	29	28	28	28	التكرار	2.تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على وسائل الاتصال.
			16,90	21,30	20,60	20,60	20,60	النسبة %	
موافق	0,663	4,11	18	44	23	29	22	التكرار	3.تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على منصات رقمية
			13,20	32,40	16,90	21,30	16,20	النسبة %	
موافق بشدة	0,832	4,32	26	56	34	10	10	التكرار	4.تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على برمجيات حماية المعلومات والبيانات.
			19,10	41,20	25,00	7,40	7,40	النسبة %	
موافق	0,488	3,94	البعد التقني						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

بناء على الجدول أعلاه فإن نسبة إجابات أفراد العينة عن العبارة الأولى، (51 مستجوب يمثلون ما نسبته 37,50%)، قد جاوبوا بموافق حيث يرون أن مديرية الخدمات الاجتماعية ايليزي تسعى لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، في حين أن 29 مستجوب كانت اجابتهم بالحياد بنسبة 21,30% و30 مستجوب بالرفض(غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 22%.

تبعا للجدول رقم (08.2) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة للموافقة كذلك بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري يقدر ب 0,952.

أما بالنسبة للعبارة الثانية، فنلاحظ من خلال الجدول رقم (08.2)، أن 29 مستجوب بنسبة 21.30% موافقون على أن مديرية الخدمات الجامعية تتوفر على وسائل الاتصال لمواكبة التحول الرقمي، وحسب الجدول رقم (09.2) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة للموافقة عن العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,55 وانحراف معياري قدره 1,002 وهو أعلى انحراف في هذا البعد.

إن توفر وسائل الاتصال بمديرية الخدمات الجامعية، يعكس بأنه وجود مستوى مقبول من الإمكانيات الاتصالية داخل المديرية مما يسهل عملية التفاعل مع الطلبة وتقديم الخدمات المطلوبة على أكمل وجه. تلعب المنصات الرقمية دورا محوريا في مديرية الخدمات الجامعية من خلال تقديم خدمات إلكترونية تسهم في تحسين جودة الخدمة، تسهل الإجراءات الإدارية، وتعزيز التواصل بين الطلبة والإدارة، كما تمكن هذه المنصات من تجميع وتحليل البيانات الضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية، فضلا عن دورها في حماية خصوصية المستخدمين وضمان أمن المعلومات، وبذلك تعد المنصات الرقمية ركيزة أساسية في دعم التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة، فمن خلال الجدول رقم (08.2) فنلاحظ أن 44 مستجوب بنسبة 32.40% من إجمالي أفراد العينة موافقين على العبارة الثالثة بأن مديرية الخدمات الجامعية ايليزي تتوفر على منصات رقمية، كما اتجهت إجابات أفراد العينة للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.663.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08.2)، أن 56 مستجوب بنسبة 41.20% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بالموافقة على العبارة الرابعة، حيث اتفقوا على أن المديرية موضوع الدراسة تتوفر على برمجيات حماية المعلومات والبيانات، ويعكس ذلك وجود ثقة متوسطة إلى عالية في مستوى الأمان الرقمي، وكما اتجهت إجابات أفراد العينة عن العبارة الرابعة بالموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدره 4,32 وانحراف معياري قدره 0,832.

إلا ان التبيان في الاستجابات يشير إلى تفاوت في الوعي أو التجربة الفعلية بين الطلبة، مما يستدعي تعزيز الوعي الأمني الرقمي لدى المستخدمين وتوفير مزيد من الشفافية حول بروتوكولات الحماية المعتمدة. حسب الجدول رقم (08.2)، فقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة عن عبارات البعد التقني، حيث المتوسط الحسابي العام قدره 3,94 وانحراف معياري قدره 0,488، ما يفسر أن إجاباتهم كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد، ويدل هذا على أم هناك وعيا عاما وايجابيا بكفاءة البنية التحتية الرقمية للمديرية، تباين طفيف فقط في آراء المستجوبين مما يعكس مستوى التوافق في التقييم.

- البعد البشري: ويتألف هذا البعد من 04 عبارات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09.2): إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد البشري.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0,991	3,74	27	41	26	26	16	5.تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة.
			19,90	30,10	19,10	19,10	11,80	النسبة %
موافق	0,905	3,76	23	38	44	20	11	6.يملك الموظفون الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي.
			16,90	27,90	32,40	14,70	8,10	النسبة %
موافق	0,638	4,19	16	41	30	22	27	7.تشجع مديرية الخدمات الجامعية الابداع والابتكار بما يتلاءم مع التحول الرقمي.
			11,80	30,10	22,10	16,20	19,90	النسبة %
موافق	0,658	4,07	21	39	45	22	9	8.يحرص موظفي مديرية الخدمات الجامعية على تطوير مهاراتهم الرقمية.
			15,40	28,70	33,10	16,20	6,60	النسبة %
موافق	0,490	3,94	البعد البشري					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

نلاحظ من خلال أعلاه، أن 41 مستجوب بنسبة 30.10% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بالموافقة على العبارة الخامسة، واتفقوا على أن المديرية تتوفر على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة، كما اتجهت إجابات كل أفراد العينة إلى الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,74 وانحراف معياري قدره 0,991، حيث أن ما يقارب ثلث المستجوبين أعربوا عن عدم موافقتهم، وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، كما أن الانحراف المعياري يدل على ان هناك تباين واضح في التقدير، ما يوحي بأن التوزيع غير المتكافئ للموارد البشرية عبر مختلف المصالح أو الاقسام قد يكون عاملا في هذا التباين.

أما بالنسبة للعبارة السادسة فنلاحظ من الجدول رقم (09.2) أن هناك بعض المستجوبين مقتنعين بوجود معرفة تقنية قوية، وآخرين ربما يرون أن هناك نقص أو تفاوت بين الإداريين من حيث المهارات الرقمية، حيث أن 38 من المستجوبين كانت إجاباتهم بين (موافق) و(44مستجوب (محايد) مع تسجيل متوسط حسابي

قدره 3.76 وانحراف معياري 0.905 وهذا يعكس أنه وجود اختلاف في آراء المستجوبين حول امتلاك الموظفين للمعارف التقنية التي تساعده لمواكبة التحول الرقمي، إن التباين الملحوظ يفسر هناك تفاوت في التجارب والانطباعات، مما قد يدل على أنه وجود فجوة في المهارات الرقمية بين الإداريين داخل المديرية، مما يستوجب الحاجة إلى برامج تدريبية منتظمة لتعزيز هذه القدرات وتحسين مستوى الخدمة.

أما بالنسبة للعبارة السابعة فنلاحظ من الجدول رقم (09.2) أن نتائج هذه العبارة تشير إلى وجود توجه عدم إيجابي نحو دعم الابداع داخل مديرية الخدمات الجامعية، حيث أن 41 مستجوب يوافقون على أن مديرية الخدمات الجامعية تشجع الابداع والابتكار بما يتلاءم مع التحول الرقمي، في حين أن ارتفاع المعارضين والمحايدين يدل على وجود فجوة تطبيقية أو تواصلية تتطلب تدخلا إداريا لتعزيز ممارسات الابتكار، وتحويلها من خطاب إداري إلى ممارسات فعلية مدعومة بسياسات واضحة، وبرامج تحفيزية، وتدريب مستمر، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4,19 وهو الأعلى ضمن محور البعد البشري، مما يشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين كان نحو الموافقة على أن المديرية تشجع فعلا الابداع والابتكار في سياق التحول الرقمي، كما سجلت العبارة انحراف معياري قدره 0,638 وهو يعكس درجة تجانس مقبولة نسبيا في التقديرات.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09.2) أن العبارة الثامنة تعكس وجود توجه إيجابي داخل المديرية نحو تطوير الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، حيث نجد 39 مستجوب من أصل إجمالي أفراد العينة يوافقون على أن موظفي مديرية الخدمات الجامعية يحرصون على تطوير مهاراتهم الرقمية، إلا أن التفاوت الملحوظ في التقديرات وارتفاع نسبة الحياد (45 مستجوب بنسبة 33,10%) يبرزان الحاجة إلى إعداد خطة تكوين رقمي أكثر وضوحا وشمولا إضافة إلى وضع آليات تحفيزية وتقييمية تشجع على الاستمرارية في التكوين والتعلم الرقمي، وقد سجلت متوسط حسابي قدره 4,07 وهو مؤشر قوي على أن الاستجابات تميل إلى الموافقة على مضمون العبارة، كما أن الانحراف المعياري المسجل 0,658 يعكس درجة مقبولة من التجانس في آراء المستجوبين، مما يضيف موثوقية على التقديرات المعبر عنها.

حسب الجدول رقم (09.2)، فقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة عن عبارات البعد البشري، حيث المتوسط الحسابي العام قدر 3,94 وانحراف معياري قدره 0,490، ما يفسر أن إجاباتهم كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد، ويدل هذا على أن هناك استعداد بشريا مقبولا للتحول الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية خاصة في مجالات الإبداع و التطوير الذاتي، في المقابل تشير بعض المؤشرات إلى وجود فجوة مؤسسية في تنظيم وتوزيع الموارد البشرية والتكوين التقني المستمر، كما تتطلب هذه الفجوات خططا استراتيجية واضحة تعزز من عدالة التوزيع، وتكثف من فرص التكوين وتدعم ممارسات الابتكار الحقيقي.

- البعد التنظيمي : ويتألف هذا البعد من 04 عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (10.2): إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات البعد التنظيمي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,896	3,86	27	46	36	19	8	التكرار	9. تسعى مديرية الخدمات الجامعية إلى التخلص من البيروقراطية.
			19,90	33,08	26,50	14	5,90	النسبة %	
موافق	0,761	4,08	37	58	23	08	10	التكرار	10. تحرص مديرية الخدمات الجامعية في ظل الرقمنة إلى أداء المهام في المواعيد المحددة مقابل وقت قصير وسرعة أكبر.
			27,20	42,60	16,90	05,90	07,40	النسبة %	
موافق	0,630	4,13	21	26	37	23	29	التكرار	11. تسعى مديرية الخدمات الجامعية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات.
			15,40	19,10	27,20	16,90	21,30	النسبة %	
موافق بشدة	0,784	4,35	28	47	31	19	11	التكرار	12. تعمل مديرية الخدمات الجامعية وفقا لمبدأ صفورق.
			20,60	34,60	22,80	14	08,10	النسبة %	
موافق	0,447	4,10	البعد التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه، أن 46 مستجوب بنسبة 33.08% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بالموافقة على العبارة التاسعة بأن مديرية الخدمات الجامعية تسعى إلى التخلص من البيروقراطية، و27 مستجوب أجاب بالموافقة بشدة بنسبة 18,40% ومنهم من أجاب بالحياد أي أن البيروقراطية قائمة جزئيا مع تسجيل متوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0,896 هذا ما يدل على أنه هناك تفاوت في الآراء حول تحقيق هذا الهدف ، ربما يعكس استمرار بعض الممارسات البيروقراطية في الإجراءات الإدارية.

بالنسبة للعبارة العاشرة فقد حصلت على تأييد واسع بالموافقة بنسبة 42,60% والموافقة بشدة بنسبة 27,20% بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,905 وهذا ما يبرز هنا إدراك جيد للتحول الرقمي ، لكنه قد يحتاج إلى تعزيز ثقة أكبر لدى بقية الطلبة .

أما العبارة الحادي عشر فقد تبين من خلال الجدول رقم (10.2) أن 26 مستجوب يوافقون على أن مديرية الخدمات الجامعية تسعى إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات، حيث أن هذه الأخيرة لا بد على المؤسسات أن تقوم بحمايتها وخاصة في بيئة التحول الرقمي، كما نجد هناك من المستجوبين أجابوا بالحياد بنسبة 27,20% وفئة غير الموافقين بدرجتها بنسبة 38,20%، هذا ما يدل على وجود تباين نسبي في الآراء بين المستجوبين، ربما تكشف عن أن الإجراءات الإدارية الخاصة بأمن البيانات ليست معروفة بشكل كاف لدى جميع الموظفين أو أنها لا تطبق بنفس الفاعلية على مستوى جميع المصالح، كما بلغ المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذه العبارة 4,13 وهو مؤشر على أن الاتجاه العام للمبحوثين يميل إلى الموافقة على جهود فعلية من طرف المديرية لحماية البيانات الإدارية، كما أن الانحراف المعياري المسجل قدره 0,630 يعكس درجة تجانس معتبرة في اجابات المستجوبين، ولا يمكن تحقيق الثقة الرقمية دون وجود امن معلومات واضحة، مدعومة بأنظمة رقمية وتكوين مستمر للموظفين.

أما العبارة الثانية عشر حسب ما يلاحظ من الجدول رقم (10.2) أن 47 مستجوب بنسبة 34,60% يوافقون على أن المديرية تعمل وفقا لمبدأ صفر ورق، والذي يعد من المبادئ المحورية التي تنتهجها المؤسسات الحديثة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وتسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف من اجل بناء مؤسسات ذكية ومستدامة، وفي المقابل نجد أن هناك من المستجوبين المحايدون بنسبة 22,80% وهي تشير إلى البعض قد لا يكون مطلعين على الجهود الرقمية أو لا يلمسون نتائج ملموسة لها في ممارساتهم اليومية، كما حققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي ضمن هذا المحور، حيث بلغ 4.35 ما يعكس اتفاقا كبيرا بين المبحوثين على تبني المديرية لمبدأ صفر ورق، ويعزز هذا التوجه الانحراف المعياري المسجل 0,784، الذي يظهر تفاوتاً نسبياً في الإجابات لكنه لا يرقى إلى مستوى التشتت الكبير، مما يدل على أن معظم المستجوبين متفقون، مع وجود بعض التباين ناتج على الأرجح عن اختلاف الرقمنة بين المصالح والأقسام بالمديرية.

لقد سجل هذا البعد حسب الجدول رقم (10.2) متوسطاً حسابياً قدره 4,10 مما يعكس اتجاهها ايجابيا عاما في تقييم المستجوبين لجاهزية البنية التنظيمية للمديرية لدعم التحول الرقمي، كما أن الانحراف المعياري الكلي المسجل 0,447 المنخفض يظهر درجة تجانس عالية بين آراء المستجوبين، مما يعزز موثوقية النتائج، ومع ذلك لا تزال هناك هوامش للتحسين، خصوصا في ما يتعلق بتعميم الإجراءات الأمنية على جميع الهياكل الداخلية، وتوسيع نطاق تطبيق التحول الرقمي ليشمل كل الإدارات.

ب- المحور الثاني : جودة الخدمة العمومية : ويتكون هذا المحور من 20 عبارة، مرتبة على التوالي حسب أبعاد جودة الخدمة العمومية الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان، التعاطف) .

الجدول رقم (11.2): إجابات واتجاه أفراد العينة على عبارات محور جودة الخدمة العمومية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0,952	3,79	26	51	29	24	6	التكرار	13. تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على تجهيزات ومعدات تقنية
			19,10	37,50	21,30	17,60	4,40	النسبة %	
موافق	0,991	3,74	28	41	28	25	14	التكرار	14. تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على لوحات الكترونية رقمية ارشادية لتسهيل حصول الطالب على الخدمة.
			20,60	30,10	20,60	18,40	10,30	النسبة %	
موافق	0,896	3,86	27	46	36	19	8	التكرار	15. تستعمل مديرية الخدمات الجامعية الأجهزة الرقمية المتطورة على مستوى مصالحها.
			19,90	33,80	26,50	14	5,90	النسبة %	
موافق	0,840	3,89	27	54	27	14	14	التكرار	16. تولى مديرية الخدمات الجامعية اهتماما كبيرا بموقعها الالكتروني وتسعى الى تطويره وتحسينه.
			19,90	39,70	19,90	10,30	10,30	النسبة %	
موافق	1,002	3,55	23	29	28	28	28	التكرار	17. تقوم مديرية الخدمات الجامعية بتقديم خدماتها للطلبة على مدار 24/24 سا و 7/7 أيام.
			16,90	21,30	20,60	20,60	20,60	النسبة %	
موافق	0,907	3,69	21	38	34	20	23	التكرار	18. تتوافق الخدمات المقدمة عبر المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية مع احتياجات الطلبة.
			15,40	27,90	25	14,70	16,90	النسبة %	

موافق	0,761	4,08	37	58	23	8	10	التكرار	19.تمكن مديرية الخدمات الجامعية الطلبة من إيداع ملفاتهم رقميا عبر المنصة الرقمية
			27,20	42,60	16,90	5,90	7,40	النسبة %	
موافق	0,949	3,87	33	44	28	20	11	التكرار	20.تتسم الخدمات الجامعية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية للطلبة عبر المنصة الرقمية بالدقة.
			24,30	32,40	20,60	14,70	8,10	النسبة %	
موافق	0,973	3,54	18	44	23	29	22	التكرار	21. تلبي مديرية الخدمات الجامعية كل الطلبات المقدمة من طرف الطلبة رقميا.
			13,20	32,40	16,90	21,30	16,20	النسبة %	
موافق	0,874	3,58	14	38	34	21	29	التكرار	22. تعمل مديرية الخدمات الجامعية على الرد على الطلبات المقدمة من الطلبة من خلال المنصة الرقمية فوريا..
			10,30	27,90	25	15,40	21,30	النسبة %	
موافق	0,945	3,60	21	26	37	23	29	التكرار	23. تعمل مديرية الخدمات الجامعية على الاستجابة لشكاوي الطلبة عبر منصة رقمية.
			15,40	19,10	27,20	16,90	21,30	النسبة %	
موافق	0,892	3,64	18	38	33	20	27	التكرار	24. تعمل مديرية الخدمات الجامعية على معالجة الطلبات المقدمة رقميا بسرعة تفوق الطلبات المقدمة ورقيا .
			13,20	27,90	24,30	14,70	19,19	النسبة %	
موافق	0,750	3,97	26	56	34	10	10	التكرار	25. تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على برامج وتطبيقات خاصة بتأمين البيانات الشخصية للطلبة
			19,10	41,20	25	7,40	7,40	النسبة %	
موافق	0,905	3,76	21	39	45	22	9	التكرار	26. يتميز التعامل الالكتروني مع مديرية الخدمات الجامعية بالسرعة والأمان.
			15,40	28,70	33,10	16,20	6,60	النسبة %	
موافق	0,910	3,85	28	47	31	19	11	التكرار	27. يتيح التعامل رقميا لمديرية الخدمات الجامعية من خلال المنصة الرقمية بالشفافية والمساواة بين الطلبة.
			20,60	34,60	22,80	14,00	8,10	النسبة %	

موافق	0,806	4,04	35	52	32	12	5	التكرار	28. يحرص القائمون على تسيير المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية على سرية البيانات الخاصة بالطلبة.
			25,70	38,20	23,50	8,80	3,70	النسبة %	
موافق	0,939	3,85	33	38	30	18	17	التكرار	29. يتم التكفل بطلبات الطلبة عبر المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية بمراعاة الظروف الخاصة لكل طالب
			24,30	27,90	22,10	13,20	12,50	النسبة %	
موافق	0,901	3,80	27	43	29	17	20	التكرار	30. توضح مديرية الخدمات الجامعية كافة أسباب عدم التكفل بطلبات الطلبة بشكل لبق عبر المنصة الرقمية.
			19,90	31,60	21,30	12,50	14,70	النسبة %	
موافق	0,956	3,72	26	35	33	22	20	التكرار	31. يتم التواصل مع الطلبة عبر المنصة الرقمية بلغات متعددة
			19,10	25,70	24,30	16,20	14,70	النسبة %	
موافق	0,911	3,88	33	36	34	16	17	التكرار	32. تمنح مديرية الخدمات الجامعية امتيازات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال التعامل عبر المنصة الرقمية
			24,30	26,50	25	11,80	12,50	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

العبارة الثالثة عشر تدرج هذه العبارة ضمن بعد الملموسية، الذي يعكس الجوانب المادية والمرئية للخدمة العمومية، مثل التجهيزات، البنية التحتية، والوسائل التقنية المتاحة لتسهيل تقديم الخدمات. وحسب ما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) فإن 51 مستجوب أجابوا بالموافقة و28 مستجوب بالموافقة بشدة بنسبة 56,60%، في حين 29 مستجوب محايد بنسبة 21,30% و30 مستجوب (غير موفق وغير موفق بشدة) بنسبة 22%، يشير هذا إلى أن أغلب أفراد العينة عبروا عن رضاهم عن التجهيزات التقنية داخل مديرية الخدمات الجامعية، مما يعكس مستوى مقبول من التحديث في البنية التحتية المادية ومع ذلك نسبة غير موافق 22% تبين وجود قدر من التباين في آراء المستجوبين، ربما نتيجة لاختلاف مدى اطلاعهم أو استفادتهم الفعلية من هذه التجهيزات، وقد سجلت العبارة متوسط حسابي قدره 3,79 وانحراف معياري 0,952 وهو ما يعكس درجة تقارب الآراء نسبيا بين المستجوبين.

العبارة الرابعة عشر تعبر هذه العبارة عن إحدى مظاهر البعد الملموس للخدمة العمومية ، حيث تشير إلى وجود وسائل إرشادية إلكترونية تسهل على الطالب فهم الإجراءات والتنقل داخل المرافق ، حسب الجدول رقم (11.2) نجد ان 69 مستجوب بين (موافق وموافق بشدة) يوافقون على العبارة لكن بدرجة اقل من التوقعات بنسبة 50,70% ، مقابل 28,70% (غير موافق وغير موافق بشدة) ، وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 3,74 وانحراف معياري 0,991 وهو مرتفع نسبيا ما يدل على وجود تباين واضح في آراء المستجوبين قد يكون بسبب اختلاف مدى انتشار هذه اللوحات بين الاقسام والمصالح أو غياب هذه الوسائل في بعض المصالح .

العبارة الخامسة عشر تسلط هذه العبارة الضوء على الرؤية المستقبلية والتحسين المستمر في تقديم الخدمات من خلال الاستثمار في التكنولوجيا ، وحسب ما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) أن 73 مستجوب (موافق وموافق بشدة) بنسبة 53,70% يوافقون على العبارة أن مديرية الخدمات الجامعية تستعمل الاجهزة الرقمية المتطورة على مستوى مصالحتها ، في حين هناك 36 مستجوب محايد و 27 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 19,90% ، يعكس هذا التوزيع تقدما في رقمنة العمليات الداخلية ، إلا ان نسبة الحياد 26,5% تشير على غياب ملموس للتأثير الفعلي لهذه الاجهزة على تجربة الطالب ، كما حصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 3,86 وهو من بين اعلى المعدلات ما يدل على رضا عام عن توجه المديرية نحو التحول الرقمي ، أما الانحراف المعياري 0,896 فهو معتدل ويظهر أن هناك قدرا من التوافق في الآراء مع بعض التفاوت الطفيف الذي قد يرتبط بتجارب الطلبة المختلفة

العبارة السادسة عشر تشير العبارة إلى أحد أهم أوجه التحول الرقمي ، وهو الوجود الرقمي الفعال للمديرية عبر موقع إلكتروني محدث وسهل الاستخدام ، حسب الجدول رقم (11.2) نجد ان 81 مستجوب (موافق وموافق بشدة) من اصل إجمالي المستجوبين بنسبة 59,60% ، في حين 19,90% محايد و 20,60% (غير موافق وغير موافق بشدة) حيث تبرر هذه النتائج مستوى متقدم من الاهتمام بالواجهة الرقمية ، وهو ما يعزز الصورة المؤسسية ، إلا ان النسبة السلبية (20,60%) تعكس وجود قصور في الأداء الوظيفي أو تحديث المحتوى. كم سجلت العبارة متوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري قدره 0,840 وهو يدل على توافق كبير في الرأي حول فعالية الموقع الإلكتروني ، حيث تطوير هذا الأخير يساهم بشكل مباشر في تحسين تجربة المستخدم مما يعزز الصورة الحديثة للمرفق العمومي

العبارة السابعة عشر تشير هذه العبارة إلى استمرارية الخدمة الرقمية ومدى توفرها في كل الأوقات ، وهي من بين العوامل الاساسية في بناء ثقة المستخدم ، حسب الجدول رقم (11.2) نجد أن 52 مستجوب (موافق وموافق

بشدة) بنسبة 38,20% يوافقون على العبارة بان مديرية الخدمات الجامعية تقوم بتقديم خدماتها على مدار 24/24 ساعة و7/7 أيام ، في المقابل نجد 28 مستجوب محايد و56 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 41,20% ، حيث تظهر هذه النتائج قصورا في استمرارية تقديم الخدمات بشكل دائم ، ربما يعود إلى محدودية الموارد أو اعتماد بعض الخدمات على الحضور الفعلي للطالب، وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي قدره 3,55 وهو تقيما متوسطا يميل إلى الإيجابية لكن دون رضا تام ، وانحراف معياري قدره 1,002 وهو مرتفع نسبيا ، مما يعكس وجود اختلافات واضحة في التجربة بين الطلبة، ربما بسبب انقطاعات أو صعوبات في الوصول للخدمة الرقمية في بعض الأوقات.

العبارة الثامنة عشر تعكس هذه العبارة مدى ملائمة مضمون وأداء الخدمات الرقمية لاحتياجات الطالب اليومية، وحسب ما يلاحظ من الجدول رقم(11.2) نجد ان 59 مستجوب (موافق وموافق بشدة) بنسبة 43,30% أجابوا بالموافقة على العبارة بأن الخدمات المقدمة عبر المنصة الرقمية تتوافق مع احتياجات الطلبة ، في حين نجد 34 مستجوب محايد و43 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 31,60% ، تعكس هذه النتيجة وجود فجوة بين ما توفره المنصة فعلا وبين تطلعات الطلبة ، وقد سجلت متوسط حسابي قدره 3,69 وانحراف معياري 0,907 وهو يدل على درجة مقبولة من التباين ، كما أن الخدمات المقدمة تلبي جزءا مهما من حاجات الطلبة ، لكن لاتزال هناك مساحة لتكليفها بشكل أفضل مع توقعاتهم المتغيرة والمتنوعة.

العبارة التاسعة عشر تمثل هذه العبارة واحدة من أقوى أوجه التحول الرقمي، فهي تركز على تبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير الوقت وتعد هذه العبارة ضمن بعد الاعتمادية احد ابعاد جودة الخدمة العمومية ، فحسب الجدول رقم (11.2) يلاحظ أن 95 مستجوب أجابوا (موافق وموافق بشدة) بنسبة 69,80% على العبارة أن مديرية الخدمات الجامعية تمكن الطلبة من ايداع ملفاتهم رقميا عبر المنصة الرقمية ، وأن 23 مستجوب محايد و18 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 13,30% ، هذه العبارة سجلت اعلى نسب الرضا ، مما يدل على نجاح المديرية في رقمنة واحدة من أهم العمليات الإدارية ، وقد حازت العبارة على أعلى متوسط حسابي 4,08 في هذا المحور وانحراف معياري 0,761 وهو منخفض نسبيا ما يعكس رضا عالي جدا واتفاق واسع بين الطلبة ، يعد الإيداع الرقمي يعتبر من أنجح المبادرات وأكثرها تأثيرا على تحسين الخدمة العمومية ، ويجب تطويرها وتوسيع استخدامها لتشمل جميع الملفات والإجراءات.

العبارة العشرون تركز هذه العبارة والتي تندرج ضمن بعد الاستجابة على جودة المحتوى والدقة في المعالجة الرقمية وتدخل ضمن بعد الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية، يلاحظ من الجدول رقم(11.2) أن 77 مستجوب

(موافق وموافق بشدة) بنسبة 56,70% وافقوا على أن الخدمات الجامعية المقدمة عبر المنصة الرقمية تتسم بالدقة ، وان 28 مستجوب محايد و31 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 22,80%، فرغم النتيجة الايجابية المقبولة إلا أن نسبة الحياد والرفض (45,60%) تشير إلى تذبذب في موثوقية المعلومات أو في جودة الخدمة الرقمية. وقد سجلت العبارة متوسط حسابي 3,87 وهو من أعلى التقييمات مما يشير إلى رضا جيد جدا من حيث موثوقية الخدمة ودقتها أما الانحراف المعياري 0,949 فهو يقترح أن بعض الطلبة واجهوا أخطاء أو حالات لم تعالج بدقة.

العبارة الواحد والعشرون تشير إلى السرعة الزمنية التي تستغرقها الإدارة أو الخدمة الرقمية في التعامل مع استفسارات الطلبة ، حسبما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) أن 52 مستجوب (موافق وموافق بشدة) بنسبة 45.60% يوافقون على العبارة بان مديرية الخدمات الجامعية تلبى كل الطلبات المقدمة من الطلبة رقميا ، في حين نجد 23 مستجوب محايد و51 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 37,50%، يشير هذا الارتفاع في النسبة إلى أنه وجود بعض الخدمات لا تزال غير مؤتمنة كليا أو هناك معوقات إدارية في التكفل بالطلبات عبر الرقمنة ، كما سجلت العبارة متوسط حسابي 3,54 حيث يظهر أن الطلبة يوافقون بدرجة متوسطة على توفر الاستجابة في الوقت المناسب ، أما الانحراف المعياري قدره 0,973 فهو مرتفع نسبيا يعكس التفاوت بين الطلبة استخدام للتطبيقات مما يؤدي إلى عدم انتظام الردود أو تأخرها أحيانا ،لذا وجب تعزيز فرق الدعم وتحسين قنوات التواصل لتكون أكثر سرعة وفعالية في الاستجابة.

العبارة الثانية والعشرون تعبر هذه العبارة عن مدى بساطة وفاعلية وسائل التواصل الإلكترونية بين الطلبة والإدارة ، حسب ما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) نجد أن 52 مستجوب (موافق وموافق بشدة) بنسبة 38,20% يوافقون على العبارة بأن مديرية الخدمات الجامعية تعمل على الرد على الطلبات المقدمة من الطلبة من خلال المنصة الرقمية فوريا ، في حين هناك 34 مستجوب محايد بنسبة 25% و50 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 36,70% هذة النتائج تكشف عن خلل واضح في آلية الاستجابة الفورية، حيث يشعر ثلث العينة بعدم رضاهم أما ارتفاع نسبة محايد (25%) قد يشير إلى غياب تجربة مباشرة لبعض الطلبة لهذه الخدمة.

العبارة الثالثة والعشرون تمس هذه العبارة مدى استجابة الإدارة من خلال القيام بعملية الرد على الشكاوي المقدم من طرف الطلبة بخصوص الخدمات المقدمة من طرفها في حالة وجود مشكلة ما ، وما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) نجد ان 47 مستجوب (موافق وموافق بشدة) بنسبة 34.50% يوافقون على العبارة بأن

مديرية الخدمات الجامعية تعمل على الاستجابة لشكاوى الطلبة عبر منصة رقمية ، كما نجد 37 مستجوب محايد و 52 مستجوب (غير موافق وغير موافق بشدة) بنسبة 38,20% فهي مرتفعة تكشف عن نقص في فعالية نظام معالجة الشكاوي الرقمية (بطء في الرد ، حلول غير فعالة) ، وقد سجلت العبارة متوسط قدره 3,60 وانحراف معياري 0,945 وهو مرتفع نسبيا مما يعني أن الطلبة لديهم تجارب متباينة بشدة ، مما يستوجب تطوير نظام واضح لمعالجة ومتابعة الشكاوي مع إمكانية تتبع حالة الشكاوي من قبل الطالب.

العبارة الرابعة والعشرون تتعلق هذه العبارة بوجود دعم فني فعال للطلبة في حالة وجود خلل أو تعطل في المنصة الرقمية، وحسب الجدول رقم (11.2) يلاحظ أن 38 مستجوب يوافقون على أن مديرية الخدمات الجامعية تعمل على معالجة الطلبات المقدمة رقميا بسرعة تفوق الطلبات المقدمة ورقيا ، مع أنه هناك اختلافات في آراء الطلبة حول هذه العبارة ، وقد تم تسجيل متوسط حسابي 3,54 مما يدل على أن تقييم الطلبة جاء ضمن مستوى موافق حيث يظهر أن الدعم الرقمي موجود لكنه غير شامل أو غير دائم حسب انطباع بعض الطلبة، أما الانحراف المعياري 0.949 وهو منخفض ما يشير إلى تقارب في الآراء بين افراد العينة البحثية.

العبارة الخامسة والعشرون تمس هذه العبارة صميم الثقة في المنصة ، أي هل البيانات الشخصية فعلا محفوظة وأمنة، حيث يلاحظ من الجدول رقم (11.2) أن 56 مستجوب من إجمالي المبحوثين أجابوا بالموافقة بنسبة 41,20% على أنه تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على برامج وتطبيقات خاصة بتأمين البيانات الشخصية للطلبة ، حيث تدرج هذه العبارة ضمن البعد الرابع (الثقة والأمان) من ابعاد جودة الخدمة العمومية ، حيث يركز هذا البعد على مدى شعور المستخدم بالثقة، خصوصا فيما يخص حماية المعلومات الشخصية ، احترام الخصوصية ، وشفافية الإجراءات ، كما تم تسجيل متوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.901 ومع ذلك لاتزال فئة صغيرة تشعر ببعض الشك أو تكون غير مطلعة على سياسات الامان.

العبارة السادسة والعشرون تدل هدة العبارة على أن هل المنصة مستقرة ، خالية من الاختراقات ، ولا تسبب مشاكل تقنية؟ حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم(11.2) أن 39 مستجوب فقط أجابوا بالموافقة على أنه يتميز التعامل الالكتروني مع مديرية الخدمات الجامعية بالسرعة والأمان وهناك من يرون عكس ذلك ، وتم تسجيل متوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.905 أي أن هناك ارتياح نسبي من جهة الطلبة لاستخدام الخدمة دون خوف أو قلق من اعطال أو ثغرات، لكن وجب القيام بتحديثات دورية للأنظمة وسرعة التصرف عند رصد أي خلل.

العبارة السابعة والعشرون تشير هذه العبارة إلى أن هذا البند يرتبط بمبادئ الحوكمة الإلكترونية الجيدة، حيث تعد كل من الشفافية والمساواة من اهم المعايير التي تقيس جودة الخدمة العمومية، حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم(11.2) أن 47 مستجوب يوافقون بنسبة 34,60% على أنه يتيح التعامل رقميا لمديرية الخدمات الجامعية من خلال المنصة الرقمية بالشفافية والمساواة بين الطلبة ، في حين أن هناك بعض المستجوبين يشعرون بعدم وضوح أو شفافية فيما يخص الخصوصية ولهذا في مطالبة بتحسين الأداء لضمان التجانس في تجارب المستخدمين لهذه المنصة الرقمية، كما تم تسجيل متوسط حسابي 4.04 مما يعكس رضا كبير لدى فئة واسعة من الطلبة حول مدى توفر مبدأي الشفافية والمساواة في التعامل الرقمي، كما ان الانحراف المعياري 0.847 منخفض نسبيا ما يدل على تقارب آراء المبحوثين وثبات نسبي في تقييماتهم.

العبارة الثامنة والعشرون حيث تعكس هذه العبارة الشفافية والتواصل الرقمي في الوقت الحقيقي مع الطالب وعم التمييز بين الطلبة أثناء استخدام المنصة ، حيث نلاحظ من خلال الجدول (11.2) أن 52 مستجوب قد اجابو بالموافقة على أنه يحرص القائمون على تسيير المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية على سرية البيانات الخاصة بالطلبة ، وقد سجلت العبارة المتوسط الحسابي 3.88 يشير إلى مستوى رضا عال نسبيا من طرف الطلبة بخصوص مدى التزام القائمين على المنصة الرقمية بحماية البيانات الشخصية هذا التقييم يعكس ثقة معتبرة في الجانب الأمني للمنصة، أما الانحراف المعياري 0.916 فهو يعكس تفاوتًا متوسطًا في آراء المبحوثين .

العبارة التاسعة والعشرون تشير هذه العبارة إلى أن المديرية تعتمد آلية مرنة إلى حد ما في دراسة الطلبات الالكترونية، مع أخذ الحالات الخاصة بعين الاعتبار سواء كانت ظروفًا اجتماعية، صحية، أو أكاديمية ، حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (11.2) أن 38 مستجوب فقط قد وافقوا على أنه يتم التكفل بطلبات الطلبة عبر المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية بمراعاة الظروف الخاصة لكل طالب، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.85 حيث يعد مؤشرًا ايجابيا على رضا معتبر لدى الطلبة بخصوص مراعاة الإدارة لخصوصية اوضاعهم الفردية عند معالجة الطلبات عبر المنصة الرقمية، اما الانحراف المعياري 0.953 فهو يدل على تفاوت نسبي في آراء المستجوبين ، ما قد يعكس تباينا في درجة الاستفادة من هذا البعد الإنساني للخدمة الرقمية.

العبارة الثلاثون تشير هذه العبارة إلى وجود توجه عام ايجابي بين المبحوثين بخصوص احترام المديرية لأداب التواصل الرقمي عند رفض الطلبات، حيث يلاحظ من الجدول رقم(11.2) أن 43 مستجوب يوافقون على أن مديرية الخدمات الجامعية توضح كافة أسباب عدم التكفل بطلبات الطلبة بشكل لبق عبر المنصة الرقمية، و 27 مستجوب يوافقون بشدة على العبارة (أي بنسبة 51,50% معاً)، في حين بلغت نسبة غير الموافقين والحياديين

معا 47,50% وهو ما يدل على أن التواصل في حالات الرفض لا يزال يفتقر إلى بعض التحسينات سواء على مستوى اللباقة أو وضوح المبررات ، وقد سجلت العبارة متوسط حسابي قدره 3.80 مرتفع نسبيا يعكس حرص الإدارة على الشفافية في قراراتها، ومع ذلك فإن الانحراف المعياري المقدر بـ 0,901 يكشف عن وجود تباين في الآراء مما يوحي إلى أن تجربة الطلبة مع هذه الخاصية قد لا تكون متسقة عبر مختلف الحالات أو المصالح.

العبارة الواحد والثلاثون تشير هذه العبارة إلى أن فكرة تعدد اللغات في التواصل الرقمي لا بد أن تتوفر في الخدمات الإدارية من أجل تحقيق العدالة الرقمية وتكافؤ الفرص، وحسب الجدول رقم (11.2) نجد ان 35 مستجوب و26 مستجوب يوافقون بنسبة 44,80% على أنه يتم التواصل بين الطلبة عبر المنصة الرقمية بلغات متعددة ، في المقابل نجد أن نسبة الحياد المرتفعة 24.30% ونسبة غير الموافقين 30.90% ما يدل على ان الكثير من الطلبة إما لم يلاحظوا توفر هذه الخدمة أو لم يستفيدوا منها فعليا ، كما سجلت العبارة حسب متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري 0,956 وهو مرتفع نسبيا يعكس اختلافا واضحا في تقييم التجربة الاتصالية متعددة اللغات ، ما قد يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق هذه الخاصية بين المصالح والاقسام أو بحسب لغة الطالب نفسه.

العبارة الثانية والثلاثون تدل هذه العبارة على وجود إدراك ايجابي نسبيا لدى المشاركين بأن المديرية تراعي فئة ذوي الاحتياجات الخاصة في تصميم خدماتها الرقمية ، فحسب ما يلاحظ من الجدول رقم (11.2) أن 36 مستجوب يوافقون و33 مستجوب يوافقون بشدة على العبارة بنسبة (50,80% معا)، في المقابل نجد 34 مستجوب أجابوا بالحياد و33 مستجوب غير موافقين بدرجة بنسبة إجمالية 49,20% تقريبا النصف مما يوحي بان الامتيازات المقدمة إما غير كافية أو غير مفعلة بشكل موحد وواضح، وسجلت العبارة حسب متوسط حسابي 3,88 يدل على أن المديرية تولي أهمية لذوى الهمم في خدماتها الرقمية، أما الانحراف المعياري 0,911 يشير إلى تباين تجارب الطلبة في هذا السياق ، حيث قد تختلف المعايير أو الأدوات من حالة لأخرى.

يعد مفهوم جودة الخدمة العمومية في السياق الرقمي أحد المؤشرات المحورية لتقييم مدى نجاعة التحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية، فكلما توفرت الشروط التكنولوجية والتنظيمية اللازمة لتقديم خدمة إلكترونية فعالة، ارتفع مستوى رضا المستفيدين خاصة في فئة الطلبة التي تعد الفئة الأساسية المستهدفة.

يظهر من خلال تحليل محور جودة الخدمة العمومية أن مديرية الخدمات الجامعية نجحت في رقمنة مجموعة من العمليات الأساسية، لا سيما ما تعلق بإيداع الملفات رقميا وضمن نوع من الاستمرارية والشفافية ، إلا أن هناك فجوة قائمة بين تصميم الخدمات واستفادة المستخدمين منها فعليا، كما أنه هناك تحديات فعلية

مرتبطة بمحدودية الاستجابة الرقمية لبعض الطلبات، وكذا التفاوت في إدراك جودة الخدمات بين فئات الطلبة، بالإضافة إلى غياب ضمانات كافية حول دعم الفئات الخاصة وتعدد اللغات.

2- اختبار نموذج الدراسة:

سيتم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، كما سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وذلك بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

• دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) وجودة الخدمة العمومية حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) وجودة الخدمة العمومية

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) وجودة الخدمة العمومية .

الجدول رقم (2-12): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جودة الخدمة العمومية		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	البعد التقني
0.000	0.630**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	البعد البشري
0.000	0.664**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	البعد التنظيمي
0.000	0.603**	

**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه بان قيم معاملات الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية كانت جميعها موجبة والتي تراوحت بين (0.603 و 0.664) وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة، تؤكد هذه العلاقة القوية قيم مستوى الدلالة الاحصائية حيث بلغت (0.000) لجميع المتغيرات، وهي أقل من

مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$) مما يدل على دلالة احصائية بين المتغيرات، وبالتالي قبول الفرضية الثانية القائلة أن هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متغيرات الدراسة: ابعاد التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية.

ومنه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

"توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من ابعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) وجودة الخدمة العمومية."

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) على المتغير التابع جودة الخدمة العمومية، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.
- الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين (*ANOVA*) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.
- الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها وذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير الثاني، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:

1- نموذج الدراسة وفرضياتها: انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير ابعاد التحول الرقمي والمتمثلة في كل من البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر ابعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) على جودة الخدمة العمومية

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- H1 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد التقني على جودة الخدمة العمومية.
- H2 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الخدمة العمومية.
- H3 : يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية.

2-معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-13): معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
0.586	0.596	0.772

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة العمومية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.772. كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 59,6% من المتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 58,6% وبما ان قيمته قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

أ. جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (2-14): جدول تحليل التباين (ANOVA)

الدالة	مستوى الدلالة	القيمة Sig الاحتمالية	إحصائية فيشر F_c المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
دال احصائيا	0.05	0.000	64.810	9.370	3	28.110	الانحدار
				0.145	132	19.084	البواقي
					135	47.193	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وعليه فان نموذج الدراسة المعتمد معنوي. ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة فيشر المحسوبة F_c والتي بلغت 64.810 والتي تعتبر أكبر من قيمة فيشر الجدولية F_{tab} وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار معنوي وان

هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فان نموذج دراسة أثر كل من البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية معنوي من الناحية الإحصائية الكلية.

3-تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول الموالي يمثل تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (2-15): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت T_{cal} المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	-0.881	0.344	-	-2.563	0.011	0.05	دال احصائيا
البعد التقني	0.425	0.080	0.351	5.289	0.000	0.05	دال احصائيا
البعد البشري	0.370	0.091	0.307	4.073	0.000	0.05	دال احصائيا
البعد التنظيمي	0.373	0.091	0.283	4.105	0.000	0.01	دال احصائيا
المتغير التابع: جودة الخدمة العمومية							

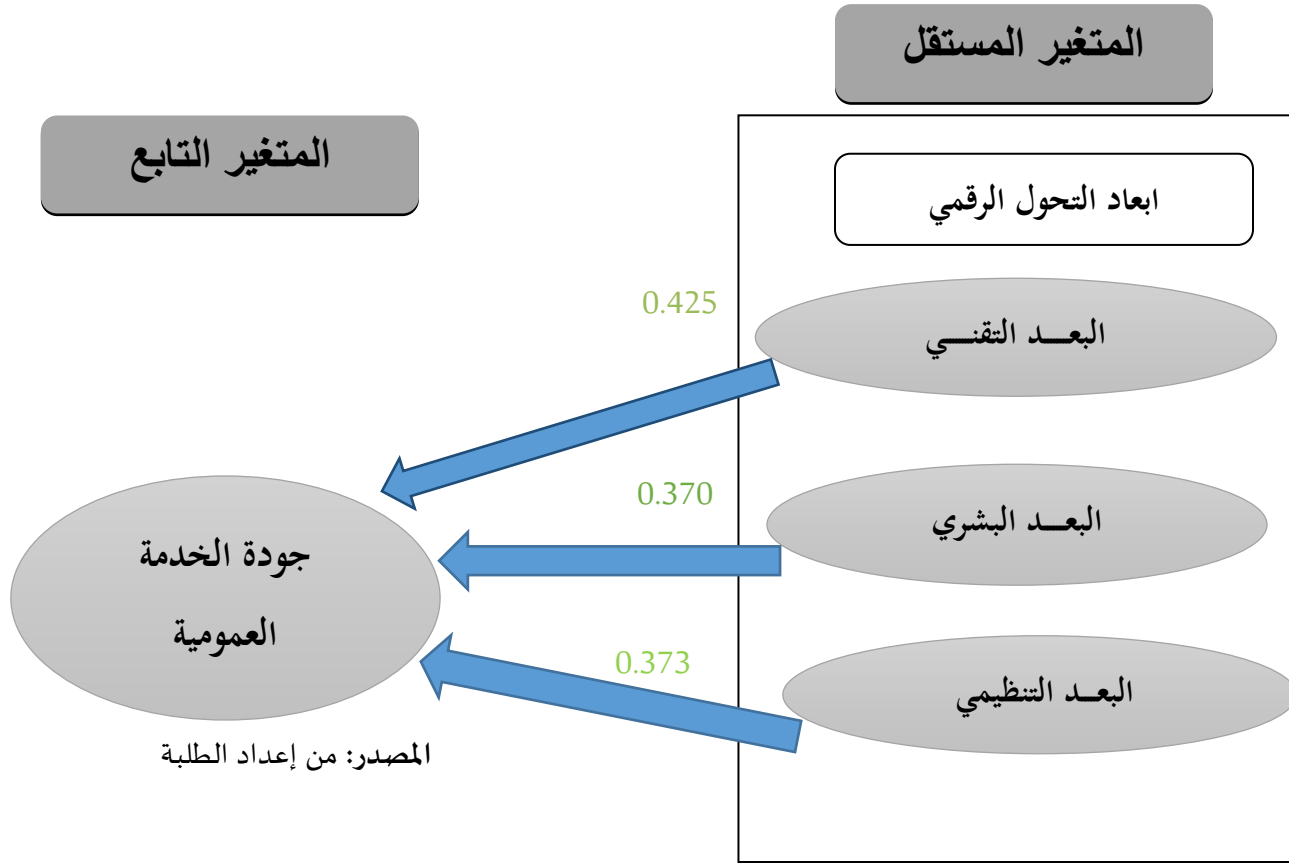
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب للبعد التقني على جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0,425 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، كما يشير اليه أيضا اختبار ستودنت بحيث ان T_{cal} أكبر من T_{tab} وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_1 التي تقول انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد التقني على جودة الخدمة العمومية.
- وجود أثر موجب للبعد البشري على جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة المعامل 0,370 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، كما يشير اليه أيضا اختبار ستودنت بحيث ان T_{cal} أكبر من T_{tab} وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_2 التي مفادها انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الخدمة العمومية.

- وجود أثر موجب للبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية حيث بلغت قيمة المعامل 0,373 وهو معنوي من الناحية الإحصائية وكذا قيمة Sig 0.000 اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وأيضا اختبار ستودنت حيث نجد ان Tcal أكبر من Ttab، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية H₃ والتي مفادها انها يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الخدمة العمومية.
- كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه بلغت قيمة الحد الثابت في النموذج -0.881 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لان قيمة Sig تساوي 0.011 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الشكل (5-2): النموذج النهائي للدراسة



خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال الدراسة الميدانية لمديرية الخدمات الجامعية ايليزي باستخدام الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 136 طالب ومن خلال استقراء اجاباتهم حول التساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان نستنتج أن لأبعاد التحول الرقمي (البعد التقني والبعد البشري والبعد التنظيمي) أثر على جودة الخدمة العمومية بمديرية الخدمات الجامعية بإيليزي، وعليه لابد من تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية للعنصر البشري، وتحسين الإطار التنظيمي لتبني التحول الرقمي بشكل فعال، لما له من تأثير مباشر على تحسين كفاءة جودة الخدمات العمومية المقدمة للطلبة الجامعيين.



الختمة



أصبحت الرقمنة اليوم تمثل خيارا استراتيجيا محوريا للمؤسسات العمومية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهها العالم، ليست فقط كأداة تقنية لتحسين الأداء بل كوسيلة لتجديد أنماط الإدارة وتلبية حاجيات المواطنين بجودة وفعالية، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبحث في مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التركيز على حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية ايليزي.

من خلال الجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد عاملا مساعدا في تحسين الأداء الإداري وتجويد الخدمات إلا أن تأثيره يبقى متفاوتا بين الأبعاد المدروسة، فقد اظهرت النتائج ان جودة الخدمة العمومية بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، حيث تبين أن بعد الامان والملموسية تحققت بدرجة جيدة بمديرية الخدمات الجامعية ايليزي بينما ظلت أبعاد أخرى مثل الاستجابة والاعتمادية بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير.

يبرز من خلال النتائج ان التحول الرقمي لا يرتبط بتوفير تجهيزات وبرمجيات بل هو مسار عميق يمس البنية والثقافة التنظيمية المؤسسية والموارد البشرية، ما يجعل نجاحه رهينا بتبني مقارنة شاملة تتجاوز البعد التقني نحو بناء حكومة رقمية رشيدة.

كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات حقيقية تتعلق أساسا بضعف البنية التحتية، المعلوماتية، نقص الكفاءات المؤهلة محدودية الميزانيات، مقاومة التغيير، وغياب تصور استراتيجي واضح المعالم.

ومن خلال دارستنا الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية توصلنا إلى اهم النتائج تتجلى فيما يلي:

- يساهم التحول الرقمي في المديرية محل الدراسة على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.
- تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة في ظل التحول الرقمي تتطلب توفير المتطلبات، الامكانيات وكذا التقنيات الحديثة بالشكل المطلوب.
- توفير الكوادر البشرية ذو الكفاءات والمؤهلات العلمية تساهم في تطبيق الرقمنة في ظل تحسينها بجودة الخدمات المقدمة للطلاب.
- تكثيف الدورات التكوينية للموظفين يساهم في خلق الكفاءات المؤهلة لتطبيق الرقمنة.
- التحول الرقمي ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لبلوغ إدارة عمومية عصرية ناجعة وقريبة من المواطن.

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة، وما تم عرضه مسبقا اقترحنا التوصيات الآتية:
- تعزيز البنية التحتية من خلال الاستثمار في تجهيزات وخدمات إلكترونية ذات موثوقية عالية.
 - تطوير الكفاءات البشرية عبر برامج تدريب وتأهيل مستمر للموظفين (الكوادر البشرية)
 - تحسين التكامل بين الأنظمة الرقمية وتوحيد قواعد البيانات.
 - تعزيز ثقافة التغيير الرقمي وتحفيز الموظفين على تبني التقنيات الحديثة تمكّنهم من تقديم أفضل الخدمات للطلاب.
 - رفع مستوى الوعي الرقمي لدى المستخدمين عبر حملات تحسيسية ودورات تكوينية مستمرة.
 - دعم الجوانب الأمنية لحماية البيانات الشخصية وتعزيز الثقة الرقمية.
 - إرساء آليات تقييم دورية لمستوى جودة الخدمات الرقمية مع إشراك المستخدمين في تحسينها.

آفاق البحث

نقترح في هذا السياق تعميق البحث في مواضيع فرعية مرتبطة بقياس أثر التحول الرقمي على رضا المستخدمين أو دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الثقافة الإدارية، كما يمكن إجراء مقارنات بين مديريات خدمات جامعية عبر ولايات مختلفة لقياس الفروقات في مستوى التحول الرقمي وتأثيره على جودة الخدمات.

قائمة المراجع

• المصادر باللغة العربية :

1- الكتب

- 1- أ.د. أحمد قاسم الجمال وآخرون، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع ، التحديات والمقاربات المستقبلية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية سبتمبر 2023.
- 2- إياد منصور ، جودة الخدمة العمومية ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الاردن ، 2008.
- 3- ذ. محمد حسين محمد ، دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي الناجح ، الهيئة والإعداد ، 2023 .
- 4- عز عبدالفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS ، الجزء الثالث ، البلد والسنة غير مذكورين.

2- الرسائل والأطروحات

- 5- ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، 2024/2023 .
- 6- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2024-2023.
- 7- سي طيب الهشي رضا، التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي، اطروحة دكتورا الطور الثالث ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، 2024-2023.
- 8- شرقي أسماء، دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أدوات الهندسة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2025/2024 .
- 9- ضيافي عبد العزيز، أثر عصنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية باتنة(2017-2020)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر3 ابراهيم شيبوط ، 2024-2023.
- 10- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة انيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 11- قنيش مختار ، التحول الرقمي والقدرات الرقمية وإشكالية تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات ، تخصص المنظمة والتحول الرقمية، جامعة مصطفى اسطنبولي ، معسكر ، 2023-2022.

- 12- منى عبد الله على المهندي، دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجيات التحول الرقمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023.
- 3- المجلات العلمية
- 13- بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية ، الرهانات والتحديات ، تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية ، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة شادلي بن جديد الطارف ، نوفمبر 2021.
- 14- بن طيبة عبد الرؤوف ، جليد ياسين ، التحول الرقمي ودوره في عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية العفرون، ولاية البليدة ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، جامعة الجزائر3، المجلد13، العدد02، ديسمبر2024.
- 15- دهبي أسيا ، بوهالي محمد ، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، الجزائر، المجلد15 ، العدد1.2024.
- 16- سالمي نصيرة ، حمزي نجود ، حمريط ليلي ، التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة ،مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد08، العدد02، 2024.
- 17- عايش بن علي القحطاني، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، المجلد4، العدد11، ابريل 2023.
- 18- عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مصر نموذجاً، مجلة جامعة الزيتونة الاردنية للدراسات القانونية ، المجلد2، الاصدار3، 2021.
- 19- فهد زيد عايش العازمي، دور التحول ارقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات ، مصر، المجلد13، العدد2022، 3.
- 20- قرين ربيع ، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته ، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية ،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، المجلد02، العدد02، 2023.
- 21- شوثري عبد الإله، بونيهي مريم، دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر- رؤية 2030 ، مجلة المعارف، المركز الجامعي مرسلني عبد الله ، تيبازة ، المجلد 18، العدد1 ، 2023 .
- 22- مصطفى محمد ابراهيم الهلالي ، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، مصر، العدد01، المجلد01، 2021.

4- مراسيم

23- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 38، 02 رمضان 1437 هـ الموافق 26 يونيو 2016م .

5- مواقع الانترنت

24- <https://sciendo.com/article/10.2478/nispa-2021-0003/10-04-2025/20:06>.

25- <https://doi.org/10.3390/su12145824/10-04-2025/20:50>.

الملاحق

الملحق رقم (01) : الإِستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إِستبيان

أخي الطالب /أختي الطالبة :

بغرض إعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاعمال ، تحت عنوان " التحول الرقمي ودوره في جودة الخدمة العمومية" دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ايليزي. والذي نهدف من خلاله دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية ، نضع هذا الاستبيان بين أيديكم من اجل استطلاع آرائكم واستقاء المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، واستكمالاً للبيانات نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل مصداقية وأمانة ، وذلك بالتأشير على الخيار المناسب X ، حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج ذات مصداقية تتطابق مع واقع مجتمع الدراسة. كما نعلمكم بأن المعلومات التي تدلون بها سرية وتستعمل لغرض البحث العلمي لا غير.

إعداد الطالبين:

- عرعار عبد الرحيم

- قاسمي عبد الحميد

إشراف الأستاذ

أ.د بن حامد عبد الغني

السنة الجامعية: 2025/2024

الجزء الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر أنثى

2- المستوى العلمي (الشهادة التي تحضرها)

ليسانس ماستر دكتوراه

3- السن

من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 45 سنة من 46 إلى 60 سنة

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الاول : التحول الرقمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد التقني						
01	تسعى مديرية الخدمات الجامعية لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.					
02	تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على وسائل الاتصال.					
03	تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على منصات رقمية.					
04	تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على برمجيات حماية المعلومات والبيانات.					
البعد البشري						
05	تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة.					
06	يملك الموظفون الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي.					
07	تشجع مديرية الخدمات الجامعية الابداع والابتكار بما يتلاءم مع التحول الرقمي.					

					يحرص موظفي مديرية الخدمات الجامعية على تطوير مهاراتهم الرقمية.	08
البعد التنظيمي						
					تسعى مديرية الخدمات الجامعية إلى التخلص من البيروقراطية.	09
					تحرص مديرية الخدمات الجامعية في ظل الرقمنة إلى أداء المهام في المواعيد المحددة مقابل وقت قصير وسرعة أكبر.	10
					تسعى مديرية الخدمات الجامعية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات.	11
					تعمل مديرية الخدمات الجامعية وفقا لمبدأ صفر ورق.	12

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على تجهيزات ومعدات تقنية	13
					تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على لوحات الكترونية رقمية ارشادية لتسهيل حصول الطالب على الخدمة.	14
					تستعمل مديرية الخدمات الجامعية الأجهزة الرقمية المتطورة على مستوى مصالحتها.	15
					تولى مديرية الخدمات الجامعية اهتماما كبيرا بموقعها الالكتروني وتسعى الى تطويره وتحسينه.	16
					تقوم مديرية الخدمات الجامعية بتقديم خدماتها للطلبة على مدار 24/24 سا و 7/7 أيام.	17
					تتوافق الخدمات المقدمة عبر المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية مع احتياجات الطلبة.	18
					تمكن مديرية الخدمات الجامعية الطلبة من إيداع ملفاتهم رقميا عبر المنصة الرقمية.	19
					تتسم الخدمات الجامعية المقدمة من طرف مديرية الخدمات الجامعية للطلبة عبر المنصة الرقمية بالدقة.	20
					تلبي مديرية الخدمات الجامعية كل الطلبات المقدمة من طرف الطلبة رقميا.	21

					تعمل مديرية الخدمات الجامعية على الرد على الطلبات المقدمة من الطلبة من خلال المنصة الرقمية فوراً.	22
					تعمل مديرية الخدمات الجامعية على الاستجابة لشكاوي الطلبة عبر منصة رقمية.	23
					تعمل مديرية الخدمات الجامعية على معالجة الطلبات المقدمة رقمياً بسرعة تفوق الطلبات المقدمة ورقياً.	24
					تتوفر مديرية الخدمات الجامعية على برامج وتطبيقات خاصة بتأمين البيانات الشخصية للطلبة	25
					يتميز التعامل الإلكتروني مع مديرية الخدمات الجامعية بالسرعة والأمان.	26
					يتيح التعامل رقمياً لمديرية الخدمات الجامعية من خلال المنصة الرقمية بالشفافية والمساواة بين الطلبة.	27
					يحرص القائمون على تسيير المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية على سرية البيانات الخاصة بالطلبة.	28
					يتم التكفل بطلبات الطلبة عبر المنصة الرقمية لمديرية الخدمات الجامعية بمراعاة الظروف الخاصة لكل طالب.	29
					توضح مديرية الخدمات الجامعية كافة أسباب عدم التكفل بطلبات الطلبة بشكل لبق عبر المنصة الرقمية.	30
					يتم التواصل مع الطلبة عبر المنصة الرقمية بلغات متعددة.	31
					تمنح مديرية الخدمات الجامعية امتيازات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال التعامل عبر المنصة الرقمية.	32

الملحق رقم (02) : مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	32

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	136	2	5	3,79	,952
2ع	136	2	5	3,55	1,002
3ع	136	2	5	4,11	,663
4ع	136	2	5	4,32	,832
البعد التقني	136	2,25	5,00	3,9430	,48873
5ع	136	2	5	3,74	,991
6ع	136	2	5	3,76	,905
7ع	136	2	5	4,19	,638
8ع	136	2	5	4,07	,658
البعد البشري	136	2,25	5,00	3,9393	,49018
9ع	136	2	5	3,86	,896
10ع	136	2	5	4,08	,761
11ع	136	2	5	4,13	,630
12ع	136	1	5	4,35	,784
البعد التنظيمي	136	2,50	5,00	4,1066	,44787
13ع	136	2	5	3,79	,952
14ع	136	2	5	3,74	,991
15ع	136	2	5	3,86	,896
16ع	136	2	5	3,89	,840
17ع	136	2	5	3,55	1,002
18ع	136	2	5	3,69	,907
19ع	136	2	5	4,08	,761
20ع	136	2	5	3,87	,949
21ع	136	2	5	3,54	,973

22ع	136	2	5	3,58	,874
23ع	136	2	5	3,60	,945
24ع	136	2	5	3,64	,892
25ع	136	2	5	3,97	,750
26ع	136	2	5	3,76	,905
27ع	136	2	5	3,85	,910
28ع	136	2	5	4,04	,806
29 ع	136	2	5	3,85	,939
30 ع	136	2	5	3,80	,901
31 ع	136	2	5	3,72	,956
32ع	136	2	5	3,88	,911
جودة الخدمة العمومية	136	2,50	5,00	3,7860	,59125
N valide (liste)	136				

Table de fréquences

1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	24	17,6	17,6	22,1
	محايد	29	21,3	21,3	43,4
	موافق	51	37,5	37,5	80,9
	موافق بشدة	26	19,1	19,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

2ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	28	20,6	20,6	20,6
	غير موافق	28	20,6	20,6	41,2
	محايد	28	20,6	20,6	61,8
	موافق	29	21,3	21,3	83,1
	موافق بشدة	23	16,9	16,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

3ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	16,2	16,2	16,2
	غير موافق	29	21,3	21,3	37,5
	محايد	23	16,9	16,9	54,4
	موافق	44	32,4	32,4	86,8
	موافق بشدة	18	13,2	13,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	7,4	7,4	7,4
	غير موافق	10	7,4	7,4	14,7
	محايد	34	25,0	25,0	39,7
	موافق	56	41,2	41,2	80,9
	موافق بشدة	26	19,1	19,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	26	19,1	19,1	30,9
	محايد	26	19,1	19,1	50,0
	موافق	41	30,1	30,1	80,1
	موافق بشدة	27	19,9	19,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	20	14,7	14,7	22,8
	محايد	44	32,4	32,4	55,1
	موافق	38	27,9	27,9	83,1
	موافق بشدة	23	16,9	16,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	19,9	19,9	19,9
	غير موافق	22	16,2	16,2	36,0
	محايد	30	22,1	22,1	58,1
	موافق	41	30,1	30,1	88,2
	موافق بشدة	16	11,8	11,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	22	16,2	16,2	22,8
	محايد	45	33,1	33,1	55,9
	موافق	39	28,7	28,7	84,6
	موافق بشدة	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

9ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	19	14,0	14,0	19,9
	محايد	36	26,5	26,5	46,3
	موافق	46	33,8	33,8	80,1
	موافق بشدة	27	19,9	19,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

10ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	7,4	7,4	7,4
	غير موافق	8	5,9	5,9	13,2
	محايد	23	16,9	16,9	30,1
	موافق	58	42,6	42,6	72,8
	موافق بشدة	37	27,2	27,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

11ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	21,3	21,3	21,3
	غير موافق	23	16,9	16,9	38,2
	محايد	37	27,2	27,2	65,4
	موافق	26	19,1	19,1	84,6
	موافق بشدة	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

12ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	19	14,0	14,0	22,1
	محايد	31	22,8	22,8	44,9
	موافق	47	34,6	34,6	79,4
	موافق بشدة	28	20,6	20,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

13ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	24	17,6	17,6	22,1
	محايد	29	21,3	21,3	43,4
	موافق	51	37,5	37,5	80,9
	موافق بشدة	26	19,1	19,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

14ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	25	18,4	18,4	28,7
	محايد	28	20,6	20,6	49,3
	موافق	41	30,1	30,1	79,4
	موافق بشدة	28	20,6	20,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

15ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	5,9	5,9	5,9
	غير موافق	19	14,0	14,0	19,9
	محايد	36	26,5	26,5	46,3
	موافق	46	33,8	33,8	80,1
	موافق بشدة	27	19,9	19,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

16ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	14	10,3	10,3	20,6
	محايد	27	19,9	19,9	40,4
	موافق	54	39,7	39,7	80,1
	موافق بشدة	27	19,9	19,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

17ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	28	20,6	20,6	20,6
	غير موافق	28	20,6	20,6	41,2
	محايد	28	20,6	20,6	61,8
	موافق	29	21,3	21,3	83,1
	موافق بشدة	23	16,9	16,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

18ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	16,9	16,9	16,9
	غير موافق	20	14,7	14,7	31,6
	محايد	34	25,0	25,0	56,6
	موافق	38	27,9	27,9	84,6
	موافق بشدة	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

19ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	7,4	7,4	7,4
	غير موافق	8	5,9	5,9	13,2
	محايد	23	16,9	16,9	30,1
	موافق	58	42,6	42,6	72,8
	موافق بشدة	37	27,2	27,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

20ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	20	14,7	14,7	22,8
	محايد	28	20,6	20,6	43,4
	موافق	44	32,4	32,4	75,7
	موافق بشدة	33	24,3	24,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

21ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	22	16,2	16,2	16,2
	غير موافق	29	21,3	21,3	37,5
	محايد	23	16,9	16,9	54,4
	موافق	44	32,4	32,4	86,8
	موافق بشدة	18	13,2	13,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

22ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	21,3	21,3	21,3
	غير موافق	21	15,4	15,4	36,8
	محايد	34	25,0	25,0	61,8
	موافق	38	27,9	27,9	89,7
	موافق بشدة	14	10,3	10,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

23ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	21,3	21,3	21,3
	غير موافق	23	16,9	16,9	38,2
	محايد	37	27,2	27,2	65,4
	موافق	26	19,1	19,1	84,6
	موافق بشدة	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

24ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	19,9	19,9	19,9
	غير موافق	20	14,7	14,7	34,6
	محايد	33	24,3	24,3	58,8
	موافق	38	27,9	27,9	86,8
	موافق بشدة	18	13,2	13,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

25ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	7,4	7,4	7,4
	غير موافق	10	7,4	7,4	14,7
	محايد	34	25,0	25,0	39,7
	موافق	56	41,2	41,2	80,9
	موافق بشدة	26	19,1	19,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

26ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	22	16,2	16,2	22,8
	محايد	45	33,1	33,1	55,9
	موافق	39	28,7	28,7	84,6
	موافق بشدة	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

27ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	19	14,0	14,0	22,1
	محايد	31	22,8	22,8	44,9
	موافق	47	34,6	34,6	79,4
	موافق بشدة	28	20,6	20,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

28ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	12	8,8	8,8	12,5
	محايد	32	23,5	23,5	36,0
	موافق	52	38,2	38,2	74,3
	موافق بشدة	35	25,7	25,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

29ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	18	13,2	13,2	25,7
	محايد	30	22,1	22,1	47,8
	موافق	38	27,9	27,9	75,7
	موافق بشدة	33	24,3	24,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

30ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	14,7	14,7	14,7
	غير موافق	17	12,5	12,5	27,2
	محايد	29	21,3	21,3	48,5
	موافق	43	31,6	31,6	80,1
	موافق بشدة	27	19,9	19,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

31ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	20	14,7	14,7	14,7
	غير موافق	22	16,2	16,2	30,9
	محايد	33	24,3	24,3	55,1
	موافق	35	25,7	25,7	80,9
	موافق بشدة	26	19,1	19,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

32ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	16	11,8	11,8	24,3
	محايد	34	25,0	25,0	49,3
	موافق	36	26,5	26,5	75,7
	موافق بشدة	33	24,3	24,3	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Corrélations

		البعد التقني	البعد البشري	البعد التنظيمي	جودة الخدمة العمومية
البعد التقني	Corrélation de Pearson	1	,544**	,396**	,630**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	136	136	136	136
البعد البشري	Corrélation de Pearson	,544**	1	,589**	,664**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	136	136	136	136
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	,396**	,589**	1	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	136	136	136	136
جودة الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	,630**	,664**	,603**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	136	136	136	136

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,772 ^a	,596	,586	,38023

a. Prédicteurs : (Constante), البعد البشري, البعد التقني, البعد التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,110	3	9,370	64,810	,000 ^b
	de Student	19,084	132	,145		
	Total	47,193	135			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة العمومية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد البشري, البعد التقني, البعد التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,881	,344		-2,563	,011
	البعد التقني	,425	,080	,351	5,289	,000
	البعد البشري	,370	,091	,307	4,073	,000
	البعد التنظيمي	,373	,091	,283	4,105	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمة العمومية

