



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات
دراسة حالة مديرية التربية لولاية ميلة

الأستاذ المشرف	اعداد الطلبة	
د مجدوب علاء الدين	بوقزولة ملاك	1
	بولعراس فرح	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د بوبكري ياسين
مشرفا ومقررا	د مجدوب علاء الدين
ممتحنا	د قمبر محمد أمين

السنة الجامعية : 2025/2024

الله اعلم
الحمد لله
الحمد لله

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)



إهداء



إهداء وشكر للأستاذ

شكري أولاً إلى الله عز وجل ، الذي هدانا ووفقنا لتحقيق طموحنا

ثم شكرو عرفان لأستاذي الفاضل :مجدوب علاء الدين

بكل فخر وامتنان، نتقدم إليك بجزيل الشكر والتقدير على ما بذلته من جهد في تعليمنا وتوجيهنا، وعلى دعمك المتواصل وتشجيعك المستمر الذي كان له بالغ الأثر في مسيرتنا .

لقد كنت دائماً مثلاً يحتذى به في الإخلاص والعطاء، ولم تبخل يوماً علينا .
لك منا كل الاحترام والعرفان، وأسأل الله أن يجعل ما قدمته في ميزان حسناتك،
وأن يوفقك الله في مسيرتك العلمية والعملية.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر وتقدير و الامتنان إلى أعضاء اللجنة الموقرة
الأساتذة الافاضل.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وحمد لله والصلاة وسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا.

- إلى من أضاءت حياتي بإبتسامه وأرشدتني بحكمته، ووقفت إلى جانبي في كل الأوقات الصعبة أُمي الغالية رعاك الله واطال في عمرها وأثابها خير الثواب.

- إلى من كان أطيب الناس وأحَنَّها أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته أتمنى أن يكون ما عشت من أجلك فخراً لك حيثما كنت.

أهدي اليكما ثمرة جهودي وشهادة تخرجي بكل حب.

- إلى اختي الغالية رفيقة عمري وأغلى ما أملك هذه المذكرات لك تحمل بين سطورها كل لحظة أمل وكل ضحكة وكل دمة مرت بينا مهما كانت الحياة فإنك ستظلين الأخت التي لا تعوض و النعمة التي لا تقدر بثمن.

- إلى عمتي حبيبتي رحمك الله شكرا على كل دعمك طيلة حياتك.

- إلى عائلتي الكبيرة (خوالي وعمومي) الذين لم يكونو مجرد اقارب بل اصدقاء وأخوة أنتم الظاهر الذي شعرت بالأمان في وجوده ولولاكم لما كانت حياتي مليئة بالذكريات الجميلة.

- إل أصدقائي الذين كانوا دوماً رفيق الدرب والسند في كل لحظة - إلى الأوفياء الذين لا تقدر الكلمات على وصفهم الذين جعلو من الأيام العادية ذكريات لا تنسى.

إلى الاساتذة الأفاضل من ألهمني علمهم ووجهوني بنور المعرفة شكرا لكم على صبركم وتوجيهاتكم السديدة.

- إلى رفيقتي في مشوارنا العلمي والعمل - بولعراس فرح - كل الاحترام والحب وتقدير لك

- إلى نفسي التي آمنت بقدراتها وسعت لتحقيق أهدافها بداية جديدة نحو آفاق وانجازات عظيمة.

- مع خالص الشكر والتقدير -



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاه والسلام على رسول الله الكريم واخيرا وليس اخرا وبفضل الله توصلت الى تحقيق هذا العمل المتواضع والذي اهدي ثمره جهد وتوفيق من الله الى روح والدي الغالي الذي ترك في قلبي فراغا لا يملأه الا ذكراه الحميده وتوصياته الرشيده التي غرست في حب العلم والمعرفه اسال الله ان يتغمضه بواسع رحمته ويسكنه فسيح جناته الى امي الغاليه اطل الله في عمرها بالصحه والعافيه التي رافقني دعاءها طيله مسيرتي.

والى شريك حياتي ورفيق دربي سندي وعوني في كل خطوه حفظه الله وبارك في عشتنا الى براعم حياتي الثلاثه ابنائي الاعزاء لؤي تسنيم واحمد قصي الذي اتمنى له التوفيق في شهادته التعليم المتوسط الذين كانوا الدافع الاقوى لتحقيق هذا الهدف فارجو ان يقتدوا به ويكون هذا العمل مصدر فخر لهم في المستقبل الى من كانوا مصدر دعمي وتشجيعي افراد عائلتي اخوتي واخواتي وازواجهم وابنائهم كلا باسمه متمنيه لهم التوفيق والنجاح ايضا الى بيت زوجي كلا باسمه متشكره لهم على الدعم والتشجيع بمواصله هذا العمل والى عائلتي الكبيره اخوالي واعمامي الذين اقدم لهم كل الشكر والتقدير على تشجيعاتهم القيمه

الى سند قلبي ورفيقه دربي في هذه المرحله العلميه صديقتي ملاك بوقزوله التي تقاسمت معي لحظات التعب والفرح وكانت خير معين وداعم الى من جمعتنا مقاعد الدراسه وذكريات الاجتهاد والمثابره اصدقائي في الجامعه كنتم خير رفاق. الى كل من شاركوني في تحديات الحياه اليوميه ودعموا طموحاتي زملائي في العمل لكم مني كل الشكر والتقدير الى كل من مد لي يد العون وقدم لي نصيحه او معلومه او شجعتني بكلمه طيبه من قريب او بعيد..... لكل من ساعدني على تحقيق هذا الانجاز اهديكم ثمره جهدي هذا سائله المولى عزوجل ان يجعله في ميزان حسناتكم ويوفقني واياكم اجمعين

-مع خالص شكر وتقدير-

المُلخَص

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مختلف جوانب التحول الرقمي ودوره في تحسين وتطوير الخدمة العامة في الإدارات أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية والتعليم بولاية ميله بين فيفري وماي 2025 اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها بناء على الأسئلة المطروحة في الدراسة، وللإجابة على هذه الاسئلة، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات، بما في ذلك الملاحظة والاستبيان وبرنامج SPSS وبرنامج Excel، لتحليل بيانات الدراسة وجمعها، توصلنا إلى أن التحول الرقمي يلعب دورا حاسما في تطوير الخدمة العامة في الإدارات ورفع مستواها وتحسينها. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال التطورات الخدماتية الجديدة وتكيفاتها مع احتياجات المستخدمين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي الأداء، الخدمة، مديرية التربية والتعليم

Abstract

This study aimed to investigate various aspects of digital transformation and its role in improving and developing public service in administrations. This study was conducted at the Directorate of Education in Mila Province between February and May 2025. We relied on a descriptive analytical approach to describe and analyze the phenomenon based on the questions posed in the study. To answer these questions, we relied on a set of tools, including observation, interviews, questionnaires, SPSS, and Excel, to analyze study data and collect data. We concluded that digital transformation plays a critical role in developing, upgrading, and improving public service in administrations.

One of the main findings of the study is the enhancement of institutional innovation through new service developments and their adaptation to users' needs.

Keywords: Digital transformation, performance, service, Directorate of Education

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
III-II	الاهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: المدخل النظري للتحويل الرقمي وتحسين أداء الخدمات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المدخل النظري للتحويل الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
17	المطلب الثاني: متطلبات التحويل الرقمي
19	المطلب الثالث: أبعاد التحويل الرقمي
20	المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء الخدمات
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
22	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة وخصائصها
25	المطلب الثالث: تأثير التحويل الرقمي في تحسين أداء الخدمات

27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات (المحلية)
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات (المحلية)
32	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات مع الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات في مديرية التربية لولاية ميلة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم لمديرية التربية لولاية ميلة
37	المطلب الأول: تعريف مديرية التربية لولاية ميلة
38	المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمصالح مديرية التربية لولاية ميلة
41	المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية التربية لولاية ميلة
42	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
42	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
43	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
47	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
51	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

51	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
57	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان
68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
80	الخاتمة العامة
83	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي	12
2	عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مديرية التربية لولاية ميله	43
3	محاور الاستبيان	44
4	مقياس ليكارت الخماسي	46
5	درجات مقياس ليكارت الخماسي	46
6	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في المحور الثاني	47
7	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في المحور الثالث	49
8	نتائج إختبار ثبات الإستبيان بحساب معامل ألفا كرومباخ	50
9	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	52
11	توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	54
12	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	55
13	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	56
14	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	58
15	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	59

61	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	16
62	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	17
19	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثالث	18
68	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور	19
69	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل	20
70	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الشراكة الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات	21
71	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات	22
73	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات	23
74	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات	24
76	نتائج الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على أداء الخدمات	25
76	نتائج معاملات الانحدار للارتباط الخطي المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على أداء الخدمات	26

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خصائص الخدمة	25
02	الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التربية لولاية ميله	38
03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
04	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	53
05	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	54
06	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	56
07	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	57

مقدمة

أهم ما يميز العصر الحالي في ظل التحولات التي نعيشها اليوم، حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات خاصة فيما يتعلق منها بمعالجة المعلومات أو بما يعرف بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات، مساهمة بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة واحدة وجعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة.

وتعتبر الرقمنة من أهم التقنيات الحديثة التي افرزتها هذه الثورة والتي تلعب دورا بارزا في التحول من الأسلوب التقليدي في إنجاز العمل الى إستحداث الأساليب التكنولوجية الحديثة حيث أصبحت في وقتنا الحالي ضرورة حتمية تفرض على مختلف القطاعات كالتعليم، الصحة الصناعة، التجارة ولعل من أهم القطاعات التي وجب عليها استخدام تكنولوجيات لتحسين جودة خدماته بإعتباره قطاع استراتيجي هو قطاع التربية والتعليم كون مخرجات هذه الأخيرة هي مدخلات لقطاعات عديدة تؤثر بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات خاصة في ظل التحولات التي حدثت إثرًا للجائحة الصحية (كوفيد 19) التي فرضت على هذا القطاع ضرورة تبني التوجه الرقمي لمختلف الأنشطة التعليمية والإدارية وذلك بإنتهاجها مقارنة التعليم الإلكتروني والتوجه نحو مختلف المنصات الرقمية ووسائل التواصل الحديثة لما لها من أهمية في ضمان سلاسة الاتصال بين مختلف الفاعلين في القطاع خاصة في الجوانب الإدارية والبيداغوجية ساهمت في مواجهة العوائق التي تعترض الموظفين في أدائهم لمختلف المهام وكذا ضغوط العمل التي تؤثر سلبًا على فاعلية الفرد في المؤسسة.

تعتبر الجزائر كغيرها من الدول أصبحت أمام حتمية التوجه نحو الرقمنة بسبب ماتفرضاها التطورات المعرفية والاحداث الحاصلة في العالم حيث تسعى جاهدة الى تطبيق النظام الرقمي وذلك من خلال عصرنة ورقمنة جميع قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات وسعت ايضا إلى احداث تغيرات في المجال الاداري وخاصة في تقديم الخدمة العمومية في الإدارات .

ومن هذا المنطلق واعتمادا على ما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخدمة والتعمق في هذا الموضوع أكثر طرحنا الاشكالية التالية:

- هل هناك دور للتحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات لمديرية التربية بولاية ميلة؟

وحتى يتسنى لنا الفهم الجيد وتسهيل الاجابة على الإشكالية إرتأينا تقسيمها الى مجموعة من الأسئلة

الفرعية:

- سؤال الفرعي الأول : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة الرقمية و أداء الخدمات؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي وأداء الخدمات على مستوى مديرية التربية لولاية ميلة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين اداء الخدمات وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- صياغة إطار النظري مبني على اسس علمية من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات ذات الصلة المباشرة لموضوع دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات والعلاقة بينهما واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.

- التعرف على واقع تطبيق الرقمنة في مديرية التربية.
- إزالة الغموض والتعرف على الرقمنة وتأثيرها على أداء الخدمات
- التعرف على مدى وجود فرق في تحسن وتطور الخدمة العمومية نأخذ كمثال على ذلك قطاع تربية والتعليم على كل مستوياته.
- محاولة رصد أهم التأثيرات التي يتركها التحول الرقمي في أداء الخدمات
- الخروج بتوصيات ومقترحات خاصة فيما يخص الموضوع

اهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة في اهمية الموضوع المدروس نفسه في مدرس مصطلحات التي يتضمنها وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى اسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة وميدانية من جهة أخرى جعلت منه مجالا مناسباً للدراسة والبحث في حدود عالمنا وعليه يمكن تلخيص دراستنا في النقاط التالية:

اهمية العلمية

تأتي اهمية هذه الدراسة العلمية من تناولها من موضوع حديث ومهم والتي نسعى لابرار دور التحول الرقمي وتأثيره في تحسين أداء الخدمات وعند توفر دراسات أجنبية عديدة في موضوع الدراسة إلا أن هذا النوع من الدراسة التي تناولت الرقمنة من دراسات العربية القليلة وعلى مستوى البيئة العربية عامة الجزائرية خاصة والتي تناولت دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات في المؤسسات بالتالي يمكن أن تشكل نتائج وتوصيات هذه الدراسة نقطة الإنطلاق لظهور دراسة أخرى مستقبلاً أكثر عمقا وتفضيله في هذا المجال.

الاهمية العملية

سيستطرق البحث لموضوع حديث نسبيا وهو دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات في حكم مديرية تربية بولاية ميلة وستكشف نتائج الدراسة للبحث دور ومساهمة الرقمية في تحسين أداء الخدمات داخل مديرية التربية ولاية ميلة.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات خلال فترة اعدادنا لهذه المذكرة ومن اهمها ضيق الوقت.

نقص المراجع المصادر المتعلقة بالفصل النظري الخاص بالرقمنة.

ندرة الدراسات السابقة التي تناول موضوع دراستنا الأمر الذي مجلنا نفقد بعض المعلومات حول الموضوع.

المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات، يقوم المنهج الوصفي بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف، وتم الاعتماد عليه في الفصل النظري، كما تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان الموزع على موظفي مديرية التربية ولاية ميله

حدود الدراسة

من أجل معالجة الاشكالية المتعلقة هذه الدراسة وتحقيق الأهداف التي نصبو إليها كانت دراستنا مقيدة بمجموعة من حدود:

- **الحدود المكانية:** البحث يقتصر على توضيح دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات وكانت الدراسة بمديرية التربية لولاية ميله
- **الحدود الزمانية:** تنحصر هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2025
- **الحدود البشرية:** تتمثل في الموظفين لمديرية التربية لولاية ميله.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة بشكل واضح قمنا بالتدرج في البحث من خلال اعداد الخطة المكونة من خمس خطوات وبهدف الوصول الى النتائج العلمية تؤكد أو تنفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة حيث تناولناها في الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تضمنت تقديمًا عامًا حول موضوع البحث تم فيه صياغة الاشكالية وتحديد التساؤلات الرئيسية كما قمنا بتبني الإطار المفاهيمي لدراستنا.
- **الخطوة الثانية:** تهدف إلى التأسيس النظري لمفردات البحث وبعد التأكد من بناء إطار العمل على أساس سليم انتقلنا الخطوة الثالثة.
- **الخطوة الثالثة:** تم فيها شرح المنهجية وخصوصية البحث أي تم اختيار أداة الدراسة والوسائل الاحصائية المناسبة لها والتي اعتمدنا عليها في التفسير والبرهنة الاحصائية لفرضية الدراسة في الخطوة الرابعة.
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن النتائج العلمية للبحث والتي تقوم على البيانات الإحصائية.
- **الخطوة الخامسة:** تقديم النتائج والتوصيات

الفصل الأول:
المدخل النظري
للتحول الرقمي
وتحسين أداء
الخدمات

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وملحة وليس مجرد خيار فهو يمثل عملية شاملة لإعادة هيكلة الأساليب التقليدية في العمل والخدمات وذلك من خلال تطوير البنية التحتية - وتوجها استراتيجيا نحو الابتكار المستدام ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني هذا التحول لرفع جودة خدماتها وتحسينها.

في هذا الفصل سنعمل على تقديم مختلف جوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي، حيث سنتناول فيه = الإطار النظري لتحول الرقمي و متطلباته ودور في تحسين أداء الخدمات

المبحث الأول: المدخل النظري للتحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقمي ضرورة ملحة وليست خيارا سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة لئلا يترتب أثر مباشر على تحسين الكفاءة بتسهيل الإجراءات وتعزيز الابتكار.

المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي

سنتطرق من خلال هذا المطلب لـ :

أولاً: الرقمنة

1. نشأة الرقمنة¹

سنة 1956 قدمت شركة IBM عالم الأعمال إلى الأقراص المغناطيسية وبيانات الوصول العشوائي محاسبة ذاكرة الوصول العشوائي، والتي تم 305 "RAMAC", "RAMAC 650 باستخدام استخدامها لأول مرة في نظام حجز الخطوط الجوية المتحدة، تضم كل واحدة منها 350 وحدة تخزين على القرص، والتي تزن طناً واحداً وتوفر سعة إجمالية تبلغ 5 ميغا بايت أي ما يعادل تقريباً سيارة ميتسوبيشي ميراج، وملف صورة عالية الدقة مقاس 3×4 بوصة .

ادعى البيان الصحفي لشركة IBM الذي أعلن عن RAMAC أن المعاملات التجارية ستتم معالجتها بالكامل فور حدوثها هذا ما يجسد قيمة الرقمنة، والتي كانت ولا تزال معالجة أسرع وأكثر كفاءة .

1960كي لا يتفوق عليها منافسها، أطلقت شركة الخطوط الجوية الأمريكية نظام Sabre الحجز الرحلات والذي عالج 84000 مكالمات هاتفية في اليوم وخزن 807 ميغابايت من الحجوزات، وجدول الرحلات، وجرى المقاعد .

1968 بدأت مكتبات الولايات المتحدة في استخدام تسجيلات الفهرسة المقروءة آلياً (مارك)، تم تنفيذ مشروع مارك التجريبي الأولي بواسطة مكتبة الكونجرس وتضمن نقل بيانات الفهرسة لحوالي 16000 عنوان إلى أشرطة مغناطيسية يمكن قراءتها آلياً لتسهيل التوزيع.

بحلول نهاية يونيو من عام 1968، تم توزيع حوالي 50000 سجل لاستخدامها في إنتاج كتالوجات الكتب وبطاقات الفهرس وأدوات المكتبة الأخرى، بينما تم إدخال ماكينات cashpoint السلائف المبكرة لأجهزة الصراف الآلي ATMS في لندن قبل ما يقرب من عقد من الزمان.

¹ Expel technologie, Abrief history of Digitalization, 07/05/2024, 10:45 Am, <https://www.exelatech.com/>

سمح تطوير التكنولوجيا الرقمية لبنوك الادخار السويدية بالبدء في اختبار النقطة النقدية الشبكية في عام 1968 للاتصال بأجهزة الكمبيوتر الخاصة بالبنك والملفات الرقمية، وتقديم تجربة مستخدم أكثر اكتمالا. حيث يمكنهم الآن أيضا التحقق من أرصدة حساباتهم وسحب مبالغ مختلفة دون التفاعل مع صراف بشري.

1971 قبل تعميم أجهزة القراءة الإلكترونية والكتب الإلكترونية بوقت طويل، تم إطلاق مشروع "جوتنبرج" بهدف جعل الأعمال الخالية من حقوق الطبع والنشر متاحة إلكترونيا للجميع، وأدخل مؤسس المشروع نص إعلان استقلال الولايات المتحدة في حاسوب مركزي في جامعة إلينوي"، مستهلا اتجاهها الرقمنة المستندات الذي يستمر مع بعض التطورات الرئيسية حتى يومنا هذا.

1979 أطلقت "Fedex" نظام العملاء والعمليات والخدمات عبر الإنترنت، وقامت COSMOS برقمنة إدارة الأشخاص والحزم والمركبات وسيناريوهات الطقس في الوقت الفعلي، مما يسمح بتحديثات غير مسبقة في حالة التسليم.

1984 لأول مرة، سال مكتب الإحصاء الأمريكي المستجيبين عن استخدامهم لأجهزة الكمبيوتر في المنزل في ذلك الوقت كان 8% من جميع الأسر الأمريكية تمتلك جهاز كمبيوتر شخصي، بحلول عام 2016 أبلغ 89% من الأسر الأمريكية عن امتلاكها لأجهزة الكمبيوتر (بما في ذلك الهواتف الذكية، وكان لدى 81 اتصال إنترنت واسع النطاق.

1991 تم إطلاق أول شبكة خلوية G2 في فنلندا، باستخدام الإشارات الرقمية بدلاً من الإرسال التناظري بين الهواتف المحمولة والأبراج الخلوية زادت شبكات G2 من سعة النظام وأدخلت خدمات بيانات تورية في ذلك الوقت مثل الرسائل النصية، والتي من شأنها أن تصبح واحدة من أكثر أشكال الاتصال انتشار في العقود القادمة.

1994 ربما في أول معاملة تجارية إلكترونية على الإطلاق، تم تقديم طلبات عبر الإنترنت من "بيتزاهايت."

2003 للمرة الأولى، تجاوزت المدفوعات الإلكترونية النقد والشيكات كأسلوب الدفع المفضل للمستهلكين الأمريكيين، وقد ساهم ذلك في الطلب المتزايد لبطاقات الخصم كخيار للدفع.

2004 أطلقت Exela Technologies الإصدار الأول من الماسحات الضوئية للشركات "DocuScan"، والتي تطورت إلى خط "IntelliScan" للماسحات الضوئية التي تتضمن تقنية التعرف الضوئي على الأحرف المدمجة وبرامج استخلاص البيانات الذكية، حيث يعد "IntelliScan" حاليا أحد أسرع منصات المسح في العالم.

2012 بعد ما يقرب من 20 عاما من البيع عبر الإنترنت تجاوزت مبيعات التجارة الإلكترونية السنوية تريليون دولار في جميع أنحاء العالم لأول مرة.

2014 بلغ عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم 3 مليارات

2020 دخلت "Mastercard" و "Exela" في شراكة لإطلاق حل Request-To-Pay، والذي أصبح الأول من نوعه في UK.PAY، تتيح هذه التقنية قدرا أكبر من الاتصالات والمرونة لكل من دافعي الفواتير والدافعين من خلال خدمة مراسلة آمنة وموحدة.

لقد كان التحول الرقمي أحد أكثر الاتجاهات تباثاً وشهرة على نطاق واسع والتي شكلت أكبر تحديات العصر الحديث، وأصبحت تكنولوجيا التعلم الآلي وتحويل المستندات الورقية إلى أصول رقمية بالكامل، أسرع وأسهل من أي وقت مضى وبدرجة متزايدة من الدقة.

إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجياتها لتنمية أدائها، هذا التطور في مجال المعلومات الاتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.¹

2. تعريف الرقمنة

للرقمنة عدة تعاريف منها:

أ. التعريف اللغوي

لقد تعددت تعاريف الرقمنة فحسب معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها على أنها اسم مؤنث منسوب إلى رقم.²

ب. التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالرقمنة في المؤسسات أنها عملة تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي، وتقوم المؤسسات بإتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين، فتساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وإيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين في المؤسسة.³

¹ بضياف زهير دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، جامعة الطارف الجزائر، نوفمبر 2023، ص ص 70-71.

² صحبي حموي، معجم المنجد في اللغة العصرية، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان، 2001، ص 335

³ مشفرة بن دخيل الله الختمي مشاريع وتجارب التحويل في المؤسسات المعلوماتية، مجلة RIST، العدد 19، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

كما يمكننا التطرق لعدد من التعاريف لإعطاء نظرة شاملة عن الرقمنة وهي كالتالي:

هي عملية أحد عنصر مادي مثل الكتب أو المخطوطات أو صورة وعمل نسخة رقمية لها، وإن أحد الطرق الحماية المستندات تكون عن طريق تقليل الاستعمالات المادية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطوير برنامج الرقمنة.¹

الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب الدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيئات (Bits)، والبيت هو وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية. وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الإسناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة.²

يشير " شارلوت بيرس Charlette Burs " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.³

كما يعرف دوج هودجز Dog Hodges " مفهوم آخر تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسط تخزين فيزيائي تقليدي مثلاً (مقالات الدوريات الكتب والمخطوطات والخرائط...) إلى شكل رقمي.⁴

عليه يمكن تعريف الرقمنة على أنها تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يحصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق النظام الثنائي وبصورة دقيقة.⁵

وقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها "عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية. فالرقمنة هي العملية

¹ عبد الثانوي عبد السالم، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صدق القانون العدد 7، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 62

² صبحي حموي، مرجع سابق، ص 335

³ نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 20

⁴ بضياف زهير مرجع سابق، ص 70.

⁵ الشيكور أيوب، ديدوش نور الهدى، مسراتي خولة، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية، دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميتريكية لبلدية أحمر العين، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتي، المجلد 5، العدد 2، مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، ماي 2022، ص 97.

التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور، أو بيانات نصية، أو ملف صوتي أو أي شكل آخر.¹

ويعرف الترقيم التناظري النمط Numérisation بأنه " عملية نقل أي صنف من الوثائق من أي الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب ".²

مما سبق، يمكن استخلاص أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني ويتم تسجيل تلك المعلومات إما عن طريق المسح الضوئي أو إنشاؤها إلكترونياً عن طريق لوحة المفاتيح ويتم تسجيل تلك المعلومات على وسائط الكترونية والتي من أهمها الأقراص المضغوطة.

3. أهمية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المؤسسات واختصاصي المعلومات، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم " الطريق السريع للمعلومات والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

للتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة إلى تميز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي تسهل الوصول والاطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة المصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم إلى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الاطلاع عليها، وإمكانية توليف المعلومات النصية والصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة المصادر الإلكترونية بين عدة مستفيدين في نفس الوقت، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستفيدين من خلال نشرها وإتاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الأنترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات.

¹ أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، مجلة RIST ، العدد 4 ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009 ، ص 11.

² نجلاء أحمد يس، مرجع سابق، ص 21

الجدير بالذكر أن عملية الرقمنة لا تهدف على الإطلاق إلى استبدال مقتنيات وخدمات مؤسسات المعلومات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية فالهدف الرئيسي يكمن في تطوير سبل الاستفادة من مقتنيات مؤسسات المعلومات جنباً إلى جنب مع تحسين واستحداث الخدمات المقدمة.¹

يمكن ذكر أهمية الرقمنة في النقاط التالية:²

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداته.
- تحصيل المعلومات من المجموعات الضخمة مهما بلغت ضخامتها.
- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية.
- إمكانية وجود نقد المصادر والمواد المعلوماتية.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى الصوت الصورة، الفيديو... الخ.
- الحصول على المعلومات بالصورة والصوت وبالألوان أيضاً.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة.
- إصدار صور طبق الأصل عليها
- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً.
- إتاحة فرص وظيفة جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تحويل شاملة تهدف إلى تحسين الأعمال والخدمات من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية وتطوير نمط عمل رقمي، حيث يعتبر التحول الرقمي استجابة للتطور التكنولوجي والتغيرات في البيئة التجارية ويهدف إلى تحسين الكفاءة والكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتطوير خدمات جديدة، وتحقيق التوسع والنمو في السوق، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مدى أهمية التحول الرقمي، ونحاول أن نضع تعريفاً لهذا المصطلح كما سنذكر بعض خصائصه وأنواعه.

¹ أحمد فرج أحمد، مرجع سابق، ص 12

² مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013، ص 446

1. مفهوم التحول الرقمي

إن كلمة رقمي (Digital) هي مرادف لوتيرة التغير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما كلمة التحول (Transformation) فتتعلق بتكيف المؤسسة بأن تتبنى التغير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل¹ هناك مفاهيم عدة أطلقت على مصطلح التحول الرقمي لكن ربما يعد التعريف التالي من أحسنها حيث يعطيه شمولية تحيط بجميع مكوناته والفئات التي يمكن أن تكون طرفا مساهما في عملية التحول؛² حيث عرف على أنه تحويل مجموع العمليات، والآليات، والسياسات ونماذج الحوكمة إلى أخرى ابتكارية إلى جانب منظمات وخدمات وبرامج من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية ، ويشير إلى عملية تغيير أساسية تتطلب نهجا شاملا تضع الناس أولا وتتمحور حول حاجاتهم متضمنة أولئك الأكثر تهميشا محاولة تخفيف المخاطر المصاحبة لاستخدام هذه التكنولوجيا".³

إن السمة المركزية للنهج الشامل للتحول الرقمي هي محاذاة المؤسسات والمنظمات والناس والتكنولوجيا والبيانات والموارد لدعم التغيير المطلوب داخل وخارج القطاع العام من أجل توليد القيمة العامة ويجب أن يبنى التحول الرقمي الذي يدعم التنمية المستدامة على نهج النظام الإيكولوجي الذي يعزز أنظمة التفكير والمناهج المتكاملة التي تستطيع أن تعالج الروابط المتداخلة بين أهداف التنمية المستدامة في تقديم الخدمات. ويجب أن يكون تحويلي بمعنى أن يذهب لما وراء التغيير التدريجي ليحقق تغييرا منهجيا، ويجب أن ينمو محليا ويعزز المعرفة المحلية بينما يأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة من حول العالم، ويجب أن يكون شاملا ويضمن بأن أي تغيير يهدف إلى خلق فرص متساوية لجميع الناس وإلى خدمات موثوقة وذات جودة، ويجب أن يكون تعاونيا لأن توفير الخدمات الرقمية المتكاملة يتطلب درجة عالية من التنسيق بين الوزارات والهيئات ويتطلب عقليات جديدة في الحكومة والمجتمع ويجب تزويده بالمناهج المتمركزة حول الناس لتقديم الخدمات وبرامج الإدارة ومعالجة المشاكل الملحوسة وحاجات مجموعات مختلفة في المجتمع.⁴ ومن تعاريف التحول الرقمي حسب جزئية التغيير المراد الانتقال إليها نجد:⁵

¹ الهادي محمد، الذكاء الاصطناعي معاملته وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2020، ص166.

² جاسم جعفر حسن، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص20.

³ حسين العلمي ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2013 ص 16

⁴ نور العابدين فوجل، أمينة بن زرارة، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الالكترونية، دار سوبام للنشر والتوزيع، الطبعة 01 الجزائر، 2022، ص 109.

⁵ أسامة عبد السلام السيد، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص12

التحول الرقمي هو : الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية، ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ، ويتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية ونماذج التشغيل، وانتهاء بتسويق الخدمات والمنتجات"¹

كما عرف التحول الرقمي على أنه " عملية تغيير شاملة تشمل اعتماد وتكييف التكنولوجيا الرقمية والابتكارات الرقمية في جميع جوانب الحياة والأعمال، سواء في المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الحكومية، ويهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة والتنافسية وتعزيز الابتكار من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية"²

وفي مقارنة بسيطة بين التحول الرقمي والرقمنة نجد أن مصطلح الرقمنة (Digitization) يشير إلى عملية تحويل مصادر البيانات من شكلها التقليدي إلى صيغة رقمية يمكن التعامل معها عبر الحواسيب والأجهزة الإلكترونية، ويمكن أن تشمل هذه العملية مثلاً تحويل الصور والأفلام والمستندات الورقية إلى ملفات رقمية، أما التحول الرقمي (Digital Transformation) فيشير إلى العملية الأوسع والأشمل التي تعتمد على الرقمنة وتشمل تغييرات جذرية في عمليات العمل والتقنيات المستخدمة والثقافة المؤسسية لتحقيق تحسين وتطوير الأعمال والخدمات والعمليات بشكل عام، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة والابتكارات المتاحة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وغيرها، وبشكل عام، يمكن القول أن الرقمنة هي جزء من التحول الرقمي، حيث تمثل الخطوة الأولى في تحويل الأنظمة والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية، بينما يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الأداء والكفاءة والابتكار بشكل أكبر في جميع جوانب العمل"³

2. أهمية التحول الرقمي

يساعد انتشار اقتصاد المعرفة، على تشجيع بناء دولة رقمية وتوطين الخدمات الالكترونية، لدى الجمهور والقطاعين العام والخاص على السواء، وتتمثل أهمية التحول الرقمي في:

¹ حاج، قاسم علي ، اسهامات الاتحاد الافريقي في عملية التحول الرقمي في اريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي الافريقية 2020-

2030، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد السادس، عدد خاص، 2020، ص5.

² حسينة صيفي، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد 06، عدد خاص، 2020 ص4.

³ إبراهيم، نصر الله عبد الفتاح دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، 2020 ص25.

تعزيز الكفاءة وتحسين العمليات في المؤسسات والمنظمات، فبفضل التكنولوجيا الرقمية والأتمتة يمكن تحقيق زيادة في سرعة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، بالإضافة إلى أنه يتيح تجربة مستخدم محسنة ومرنة للعملاء والمستخدمين، حيث يمكن الوصول إلى المعلومات والخدمات بسرعة وسهولة عبر التطبيقات المحمولة والمواقع الإلكترونية، كما يسهم التحول الرقمي في زيادة التنافسية للمؤسسات، فباستخدام التكنولوجيا والابتكار الرقمي يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات جديدة، والوصول إلى جمهور أوسع، وتقديم تجارب فريدة ومتميزة للعملاء¹؛

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية، حيث يمكن توفير تكاليف الورق والطباعة والتخزين التقليدية، وأيضا يعزز الابتكار والتطوير في المؤسسات والمجتمعات فبفضل التكنولوجيا الرقمية واستخدام البيانات والذكاء الاصطناعي، يمكن اكتشاف فرص جديدة وتحقيق نماذج أعمال مبتكرة، كما يفتح التحول الرقمي الأبواب أمام المزيد من التقدم والتحسين والتطوير في مختلف المجالات، التحول الرقمي بعد ركيزة أساسية في العصر الحديث، حيث يسهم في تعزيز الكفاءة، وتحسين تجربة المستخدم، ويرجع ذلك للعاملين التاليين المساعدين على انتشاره:²

أ. بيئة العمل الخارجية والمتمثلة أساسا في العولمة والتطور السريع، والسرعة التي يتمتع بها؛

ب. الممارسين للرقمنة ذوي المواصفات التالية:

- الاستعمال المكثف للموبايل والتطور الحاصل في المجال التعود والوصول حد عدم الاستغناء،
- والتطبيقات المختلفة والمحسنة كل حين؛
- شبكات التواصل الاجتماعي
- السحابات الإلكترونية Clouds كانت في الأول عبارة عن أنظمة تخزين بيانات، ثم تطورت إلى أنظمة تشغيل سهلت على الشركات أعمالها ومكنتها من الاستئجار بدل الشراء والتملك مما أنقص التكاليف بشكل كبير،
- التحليلات والأدوات التحليلية التوقع، التأثير على قرار العملاء، استخدام الذكاء الصناعي (...).
- مصادر البيانات المتنوعة والعديدة، قدرة التخزين العالية.

¹ حميدوش وفاء، لمياء عماني، الصيرفة المحمولة كمدخل معاصر للاقتصاد الرقمي واقع وآفاق ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الوطني الثالث حول

المستهلك والاقتصاد الرقمي"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، افريل 2019 ص11

² حسينة صيفي، مرجع سابق، 2020 ص4.

3. خصائص التحويل الرقمي

يتميز التحويل الرقمي بعدة خصائص شكلت جوهر الاقتصاد الرقمي وجعلته يتفوق على الاقتصاد التقليدي، وتعتبر آلية تسخير التكنولوجيا ومخرجاتها الرقمية الأجل في وضوحا في ذلك، وفي الجدول التالي وقبل التطرق إلى أهم الخصائص التي يتمتع بها التحويل الرقمي مقارنة بسيطة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي تكون مدخلا لهذا الفرع من البحث.¹

جدول رقم (01) مقارنة بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي

المعايير	الاقتصاد الرقمي	الاقتصاد التقليدي
الاقتصادية	متحركة	مستقرة
الأسواق	عالمية (عامة ومحلية)	قومية (مخاطر (مستقلة)
حدود المنافسة	خدمية / معلوماتية في جوهرها	تصنيعية في جوهرها
البنية	رأس مال إنساني واجتماعي	مواد خام ورأس مال طبيعي
مصدر القيمة		
الأعمال	إنتاج مرن	
تنظيم الإنتاج	ابتكار / معرفة / التجديد / الاختراع	إنتاج كبير
المحرك الرئيسي للنمو	الرقمنة	رأس مال / عمل
المحرك التقني للنمو	الابتكار / الجودة / القدرة على	المكننة
مصدر الميزة التنافسية	التكيف كبيرة	خفض التكلفة من خلال الموازنة
أهمية الأبحاث / الابتكار	تعاون وتطور	بين المنخفضة والمتوسطة أداء منفرد
العلاقة مع الشركات		

¹ فريد النجار وآخرون التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، دار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص31

المستهلك الأذواق المهارات الاحتياجات التعليمية	سريعة التغير المهارات واسعة وقدرة التكيف تعلم مدى الحياة	ثابتة مهارات عمل محددة تعليم أو تدريب حرفي محدد
الأسواق تغيرات السوق حياة المنتجات والتقنيات هدف المنافسة	سريعة لا يمكن التنبؤ بها سوق قائم على الطلب قصيرة عالمي	بطيئة سوق قائم على العرض طويلة محلي

المصدر : موفق نور الدين، محاضرات في النظرية العامة للجريمة والعقوبة، موجهة لطلبة السنة الثانية حقوق جامعة محمد دباغين
سطيف 2022-2023، ص06.

أما خصائص التحول الرقمي فنذكر أهمها فيما يلي ¹:

- **التكنولوجيا الرقمية:** يتطلب التحول الرقمي استخدام وتبني التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة والأعمال، وتشمل التكنولوجيا الرقمية على سبيل المثال تطبيقات الهاتف المحمول، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي، وشبكات التواصل الاجتماعي، والإنترنت من الأشياء؛
- **التغيير الشامل:** يتطلب التحول الرقمي تغييراً شاملاً في العمليات والثقافة والسلوكيات والأنماط التنظيمية حيث يشمل ذلك إعادة هيكلة العمليات التقليدية واستخدام الأساليب والأدوات الرقمية في جميع جوانب العمل؛
- **التركيز على البيانات والمعلومات:** يعتبر التحول الرقمي استخدام البيانات والمعلومات بشكل فعال لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء؛ ويتطلب ذلك جمع وتحليل البيانات واستخلاص الرؤوس الذكية منها لتحقيق التحسين المستمر؛

¹ الموسوي صفاء عبد الجبار وآخرون " تحليل أثر متغيرات الاقتصاد الرقمي وقياسه على اقتصاد دولة الامارات العربية، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة واسط، العدد 12، 2013، ص186

- **التواصل والتفاعل الرقمي:** يسهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات عبر وسائل الاتصال الرقمية، ويشمل ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية الأخرى للتفاعل وتبادل المعلومات؛
- **الابتكار والتكيف** يتطلب التحول الرقمي القدرة على الابتكار والتكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة، ويجب أن تكون المؤسسات والأفراد قادرين على تطوير حلول جديدة وتبني التكنولوجيات المناسبة لذلك؛
- **التغيير الثقافي:** يتطلب التحول الرقمي تغييراً في الثقافة التنظيمية والمنهجية العملية ويشمل ذلك تعزيز التفكير الابتكاري والاستعداد لقبول التحول والتكنولوجيا الجديدة، وتعزيز التعلم المستمر والمرونة في التعامل مع التحديات الجديدة؛
- **الوصول والشمولية:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز الوصول والشمولية، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية تجاوز الحواجز الزمانية والمكانية وتمكين الأفراد والمجتمعات من الوصول إلى المعلومات والخدمات والفرص بشكل أكبر؛
- **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** يعزز التحول الرقمي استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، حيث يمكن لهذه التقنيات تحليل البيانات وتوفير توصيات مبنية على البيانات، وتحسين العمليات واتخاذ القرارات بشكل أكثر ذكاءً؛
- **التعاون والشراكات:** يشجع التحول الرقمي على التعاون والشراكات بين المؤسسات والقطاعات المختلفة، ويمكن أن تعزز التعاون والشراكات بين الحكومات والشركات والمجتمع المدني والأكاديمية تبادل المعرفة والخبرات وتسهيل عملية التحول الرقمي؛
- **الأمن والخصوصية:** يجب أن يولي التحول الرقمي اهتماماً كبيراً للأمن والخصوصية، إذ يتعين على المؤسسات والأفراد اتخاذ التدابير اللازمة لحماية البيانات ومعلوماتهم الشخصية وضمان سلامتها من التهديدات.
- **التحليلات الضخمة والذكاء الاستراتيجي:** يعتمد التحول الرقمي على قدرة تحليل البيانات الضخمة واستخلاص القيمة منها، ويمكن استخدام التحليلات الضخمة والذكاء الاستراتيجي لتوجيه القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات السوقية والتوقعات العملاء؛

- **الابتكار المستمر وتجربة المستخدم:** يشجع التحول الرقمي على الابتكار المستمر وتطوير حلول جديدة، ويتم التركيز على تجربة المستخدم وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق التفاعل والارتباط القوي بين المؤسسات وجمهورها؛
- **الاستدامة البيئية:** يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في الاستدامة البيئية من خلال تقليل الاعتماد على الورق والتخلص من العمليات الورقية التقليدية، ويتم تعزيز الاستدامة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في التواصل والتعامل مع المستندات وتقديم الخدمات عبر الإنترنت؛
- **التحول الاجتماعي:** يمكن للتحول الرقمي أن يلعب دوراً في التحول الاجتماعي، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز المشاركة المدنية وتعزيز التواصل والتفاعل في المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة
- **تحقيق الرقمنة:** يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق الرقمنة في جميع الجوانب، بما في ذلك الاقتصاد والحكومة والتعليم والرعاية الصحية والنقل والخدمات العامة.

4. أهداف التحول الرقمي

قسمت الدراسة أهداف التحول الرقمي إلى:

أ. **الأهداف العامة:** تمثلت فيما يلي:¹

- **تحسين تجربة العملاء:** تحسين تجربة العملاء وتلبية توقعاتهم من خلال توفير قنوات تواصل رقمية مرنة ومنصات تفاعلية وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات.
- **زيادة الكفاءة وتحسين العمليات:** تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال الأتمتة وتبسيط العمليات وتحسين تدفق المعلومات والبيانات
- **تطوير منتجات وخدمات جديدة:** تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العروض الحالية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء وتوجيه التطوير؛
- **التوسع في الأسواق والتوزيع:** فتح فرص جديدة للوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع قاعدة العملاء من خلال التوسع الرقمي والتسويق عبر الإنترنت والتواجد على منصات التجارة الإلكترونية؛
- **تحسين التفاعل والتعاون الداخلي:** تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتحسين التعاون الداخلي من خلال استخدام أدوات التعاون الرقمي والمشاركة في الوقت الحقيقي

¹ حمزة غندور، رتيبة طايبي ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد السابع العدد الثاني، الجزائر ، 01-06-2022، ص 1126.

- تحسين الأمن والحماية تعزيز أمان البيانات وحمايتها من التهديدات السيبرانية من خلال تبني سياسات وتقنيات أمنية متقدمة؛
 - الاستدامة البيئية تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تقليل استهلاك الورق وتحسين إدارة الموارد واعتماد الممارسات البيئية المستدامة
 - تحليل البيانات واستخراج القيمة: من خلال جمع المعلومات، تخزينها، استرجاعها، معالجتها واستعمالها في العمليات وإعادة تخزينها للاستعمالات المستقبلية.
- ب. الأهداف المتعلقة بالمؤسسات والخدمات الحكومية
- نذكر منها:¹
- تحسين تجربة المواطنين توفير خدمات حكومية سهلة الوصول ومرنة، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم تجربة مواطن مريحة ومرضية
 - التحول إلى الحكومة الرقمية: تحقيق تحول شامل من العمليات الورقية التقليدية إلى العمليات الرقمية، مثل الإدارة الإلكترونية للوثائق والمعاملات الحكومية
 - تقديم خدمات عبر الإنترنت تطوير وتوفير خدمات حكومية متاحة عبر الإنترنت، بما في ذلك التسجيل والتقديم الإلكتروني للوثائق والتصاريح والمدفوعات الحكومية
 - الشفافية والشمولية تعزيز الشفافية في إدارة الحكومة وتوفير معلومات وبيانات حكومية مفتوحة ومتاحة للجمهور، وضمان المشاركة الشمولية لجميع المواطنين في العملية الحكومية
 - تحسين كفاءة العمل الحكومي: تبسيط العمليات الحكومية وتحسين كفاءتها من خلال الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد للموظفين الحكوميين؛
 - تعزيز الأمان والحماية تعزيز أمان البيانات الحكومية وحمايتها من التهديدات السيبرانية، وتبني إجراءات أمنية قوية لضمان سرية وسلامة المعلومات
 - التحول إلى الحكومة الذكية: توفير خدمات حكومية مبتكرة وذكية باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني، مما يتيح توجيه القرارات الاستراتيجية؛

¹ صدوقي غريسي وآخرون ، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي آفلو، 2021، ص 103.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب لأهم متطلبات التحول الرقمي:

- إن متطلبات التحول الرقمي تختلف حسب خصوصيات المؤسسة والقطاع الحكومي المعني بالتحول ومع ذلك، هناك بعض المتطلبات العامة التي يمكن أن تكون مهمة في عملية التحول الرقمي ومنها ما يلي:¹
- **بنية تحتية تكنولوجية:** يجب أن تتوفر الأجهزة والشبكات والأنظمة التكنولوجية المناسبة لدعم التحول الرقمي، كما يجب تحديث البنية التحتية الحالية وتوسيعها حسب الحاجة لتلبية متطلبات الخدمات الرقمية
- **توافر الموارد البشرية:** يجب أن تكون هناك كوادر ماهرة ومتخصصة في مجال التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي، ويجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة قدراتهم ومعارفهم بالتكنولوجيا الحديثة
- **استراتيجية متكاملة:** يجب وضع استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تشمل الأهداف والخطط والجدول الزمنية وتوزيع الموارد، ويجب أن تكون الاستراتيجية متكاملة مع استراتيجية المؤسسة العامة وتعزز تحقيق الأهداف المؤسسية
- **ثقافة التحول الرقمي:** يجب تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، ويجب أن يكون هناك رغبة واستعداد لقبول التغيير واعتماد التكنولوجيا الرقمية كجزء من العمل اليومي؛
- **أمن المعلومات:** يجب أن يتم وضع سياسات وإجراءات الأمن المناسبة لحماية البيانات الحكومية وضمان سلامتها وسرية المعلومات الحساسة، ويجب تطبيق إجراءات الأمان اللازمة وتوفير الحماية الكافية ضد التهديدات
- **توافر البيانات والمعلومات:** يجب أن يكون هناك نظام فعال لجمع وتخزين وإدارة البيانات والمعلومات الحكومية، ويجب تطوير قواعد بيانات موحدة ومركزية وواجهات برمجة التطبيقات لتسهيل التبادل والاستخدام السلس للبيانات في الخدمات الرقمية
- **التشريعات والمعايير:** يجب تحديث التشريعات والإطار التنظيمي لدعم التحول الرقمي وتمكين تبادل البيانات وتطوير الخدمات الرقمية، ويجب أن تتوافق الخدمات الرقمية مع المعايير القومية والدولية للأمان وحماية البيانات وحقوق الخصوصية

¹ نجم عبود نجم " الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية 2004 ص31.

- **التواصل والتعاون:** يجب تعزيز التواصل والتعاون بين الأجهزة الحكومية المختلفة والشركات التكنولوجية والمجتمع المدني والمواطنين، ويجب تشجيع المشاركة واستبيان آراء المستخدمين لضمان تلبية احتياجاتهم وتحسين الخدمات الرقمية بناءً على ردود فعلهم؛
- **تقييم الأثر والمتابعة:** يجب تنفيذ آليات لتقييم أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية والكفاءة التنظيمية ورضا المستخدمين، ويتم تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على النتائج والتحسينات المستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة
- **الدعم والتدريب:** يجب توفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين والمستخدمين لضمان فهمهم واستخدامهم الفعال للتقنيات الرقمية والخدمات الحكومية الجديدة، يمكن توفير ورش العمل والتدريبات التقنية والمواد التعليمية
- **شراكات وتعاون مع القطاع الخاص:** يمكن تعزيز التحول الرقمي من خلال إقامة شراكات مع الشركات الخاصة والشركات التكنولوجية، ويمكن الاستفادة من خبرتهم وتقنياتهم لتطوير وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتوفير الحلول المبتكرة
- **توفير الاتصالات والبنية التحتية للاتصال:** يجب توفير بنية تحتية للاتصالات قوية ومستقرة تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بسرعة وسلاسة، يمكن استخدام تكنولوجيا الشبكات السحابية والانترنت عالية السرعة لتحسين التواصل والوصول إلى الخدمات الرقمية
- **تطوير تجربة المستخدم:** يجب توفير تجربة مستخدم سلسة ومريحة للمواطنين والمستخدمين للخدمات الحكومية الرقمية، يجب أن تكون واجهات المستخدم سهلة الاستخدام ومبتكرة، وتوفر إجراءات بسيطة للوصول إلى المعلومات وإكمال المهام؛
- **القدرة على التوسع والتطوير المستقبلي:** يجب أن تكون الحلول الرقمية قابلة للتوسع والتطوير في المستقبل، يجب أن تدعم التحول الرقمي استراتيجيات المؤسسة الطويلة الأمد وتمكين تطوير وتحديث الخدمات بناءً على التكنولوجيا الجديدة واحتياجات المستخدمين
- **تحسين الوعي والتشجيع:** يجب تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده للمؤسسة والمجتمع
- **الرؤية الاستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة تحدد الهدف النهائي للتحول الرقمي وتحدد الاتجاهات العامة التي يجب اتباعها؛**
- **القيادة القوية:** يجب أن يكون هناك قادة ملتزمون بالتحول الرقمي وقادرون على تحفيز وتوجيه المؤسسة في رحلتها نحو التحول الرقمي

- **التخطيط الاستراتيجي:** يتطلب التحول الرقمي وجود خطة استراتيجية متكاملة تحدد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها، بما في ذلك توزيع الموارد وتحديد الجدول الزمني؛
- **الثقافة التنظيمية:** يجب تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز التفكير الرقمي والابتكار والتعاون والتغيير؛
- **الأمن والخصوصية:** يجب أن يتم توفير إجراءات أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات الحساسة وضمان خصوصيتها أثناء التحول الرقمي.

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في:

1. الاستراتيجية الرقمية

تعريف الاستراتيجية الرقمية عرفت الاستراتيجية الرقمية على أنه خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف وإرشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي و تعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.¹

2. البنية التحتية

تعريف البنية التحتية عرفه موقع majnooncomputer على انه "تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى الأجهزة المركبة، والبرمجيات المثبتة، وموارد الشبكة، والخدمات المطلوبة لإنشاء، وتشغيل وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها، وشركائها، ولعملائها، وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة، ويتم نشرها في المرافق التابعة لها.²

¹ محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2022، ص08.

² محمد أمين داو الحاج، مرجع سابق، ص08.

3. الثقافة الرقمية

تعريف الثقافة الرقمية عرفت على أنه " القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها، ويمكن جوهر الثقافة الرقمية في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع.¹

4. القيادة الرقمية

تعريف القيادة الرقمية عرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة.²

المبحث الثاني: ماهية تحسين أداء الخدمات

يعد تحسين أحد الخدمات أحد الركائز الأساسية لرفع جودة العمل وتعزيز رضا المستفيدين ويهدف هذا التحسين الى تطوير العمليات وتقليل وزيادة كفاءة وبفضل التحول الرقمي تمكنت المؤسسات من تلبية تطلعات العملاء وموالية التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

بعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي احدثت نصيبا اوفر من الأهمية والتحليل في البحوث العلمية بشكل كبير، وذلك لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة، وهو من المفاهيم المهمة المرتبطة بالإدارة، وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الادارية، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

1. تعريف الاداء

الأداء لغة مستمد من اللفظ (Performant)، ويعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما. واشتق منه اللفظ الانجليزي (To perform) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.³

¹ رميساء قراري، أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا مجلة علوم الأداء الرياضي. جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس تاريخ النشر 27/06/2021، ص 47.

² نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 11، العدد، الأردن، تاريخ القبول 16/1/2022، ص 501

³ عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية، مصر، 2018، ص03.

اما اصطلاحا فقد عرفه روبنز وارسم (Robbins And Erseme)، بأنه: " الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق اهداف المؤسسة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية"¹

الاداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا اثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف، وتنفيذه للتعليمات والاساليب المطلوبة.²

كما يعرفه محمود الغرابوي: " الاداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها متطلبات الوظيفة ويقاس هذا الاداء على اساس النتائج التي حققها الفرد.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نقول بأن الاداء هو ذلك النشاط او المهام الذي يقوم به الفرد العامل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، أو هو المهام الذي تكلف به المؤسسة العامل من اجل القيام به مقابل حصوله على اجر.

2. ابعاد الاداء

هناك اربعة ابعاد للأداء تمثل الاداء الشامل وهي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:⁴

• البعد الاقتصادي للأداء

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الاداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

• البعد البيئي للأداء

وهو البعد الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

¹ أمينة بومالي أمينة ، اثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال نظام ل.م.د ، كلية علوم الاعلام و الاتصال الجزائر، تخصص علوم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص.80.

² عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال عمان، ط1، 2009، ص48.

³ نوردين عسلي ، الاتجاهات في التنظيم وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية اطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام ل.م.د ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017، ص99.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، المجلد، العدد، 07، 2010، ص 219.

• البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة وخصائصها

يعتبر مصطلح الخدمة مفهوما واسعا وشاملا لا يقتصر على تعريف واحد لذلك سنحاول في هذا المطلب عرض التعريفات الشائعة حول الخدمة.

1. مفهوم الخدمة

تعريف Schroeder 1989 للخدمة: لقد اوضح Schroeder 1989 مصطلح الخدمة من خلال مفهوم مثلث الخدمة، والذي يتكون من أربعة عناصر هي¹:

- **الاستراتيجية:** وهي رؤية المنظمة التي تعمل بمثابة موجه للإدارة فيما يتعلق بتنفيذ الخدمة وتقديمها الى الزبون.

- **النظام:** وهو النظام المادي والاجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.

- **العاملون:** وهم الموظفون المسؤولون عن انتاج الخدمة وتقديمها الى العميل في المنشأة الخدمية.

- **الزبون او العميل:** وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المنظمة الخدمية حيث تنصب كل الجهود لتحقيق حاجاته واشباعها.²

وعرف Adrain palmer الخدمة بالقول " ان الخدمة هي عملية انتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الاساس، اما بحد ذاتها او كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال اي شكل من اشكال التبادل اشباع حاجة او رغبة مشخصة لدى العميل او المستفيد.³

كما عرفت جمعية التسويق الامريكية الخدمات على انها: " منتجات غير ملموسة، يتم تداولها

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220.

² المنجي، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، سوريا 2020، ص05.

³ الطائي ويشير العلق، تسويق الخدمات (كتاب محكم علميا)، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2020، ص34.

مباشرة من المنتج الى المستعمل، ولا يتم نقلها او خزنها، وهي تقريبا تقنى بسرعة، وفي الغالب يصعب تحديدها او معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة، وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب او صفة".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الخدمة هي عبارة عن نشاط غير ملموس لا نستطيع تخزينها او اعتبارها كملك، فهي تؤدي الى اشباع حاجات ورغبات المستفيد من خلال ما تقدمه من منافع لذلك فهي مختلفة تماما عن السلع الملموسة.

2. خصائص الخدمة

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن السلع وتتمثل في:

• اللاملموسية :

تعتبر القابلية للمس من اهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية ان الخدمة ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على اصدار قرارات واحكام بناءا على تقييم محسوس، من خلال لمسها او تذوقها او شمها او رؤيتها قبل شرائه لها. وقد اقترح (Wilson) سنة 1972، تقسيم مفهوم اللاملموسية الى:

- خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة، مثل خدمات الأمن.
- خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، مثل خدمات التنظيف.
- خدمات توفر منتجات ملموسة، مثل خدمات ملاك التجزئة.

فالاختلاف الرئيسي بين الخدمات والسلع المادية هو كون الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة، فالمستهلك لا يمكنه أن يلمس يسمع يشم يرى ويتذوق الخدمة، في حين يمكن له الاحساس التام بالسلع المادية، وهذا ما يؤدي الى عدم امكانية تخزين الخدمات، بالإضافة الى صعوبة تنميطها واداءها في كل مرة بشكل مطابق تماما، كما أن تقييم جودة الخدمات قبل شرائها او حتى بعد شرائها اصعب بكثير من تقييم السلع المادية، وذلك لأن الخدمات لا تمتلك الا القليل من الصفات أو الخصائص التي يطلق عليها مواصفات البحث مقارنة بالسلع المادية الملموسة، أي الخصائص التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التقييم قبل الشراء .²

¹ أيوب صكري، تأثير جودة الخدمات السياحية في الجزائر على قرار الشراء لدى المستهلك ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، نظام ل.م.د. ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال وتسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018-2019، ص04.

² أيوب صكري، مرجع سابق ص10.

• التلازمية:

تعني بالتلازمية " تلازم عملية الانتاج والاستهلاك". وتشير هذه الخاصية، الى ان معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وانها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون.¹

• عدم تجانس الخدمة

تعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد وتبسيط الخدمة المقدمة، اذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات، ووفقا لظروف معينة.²

• الملكية

نعني بالملكية، ان " الخدمة لا تمتلك، أو تنتقل ملكيتها من المنتج الى العميل عند الاتفاق عليها. وتشير هذه الخاصية الى انه غالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.³

• عدم القدرة على التخزين

نظرا لأن الخدمة هي اداء او جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فانه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية. وبعبارة اخرى، فانه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب فيه عليها الى وقت يوجد فيه طلب عليها، في حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والاجهزة المستخدمة لإنتاج وتقديم الخدمة. وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن انتاجه وتقديمه منها، فان النتيجة الحتمية ستكون الانتظار، وربما عدم القدرة على اداء الخدمة بشكل جيد.⁴

• صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ومرد هذا يرجع، الى ان الاداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه. وبالتالي فان الحكم على الخدمة بانها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للزبون نفسه.⁵

¹ بدرابي عبد الرضا فرج، وادريس وائل محمد صبحي ، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص129.

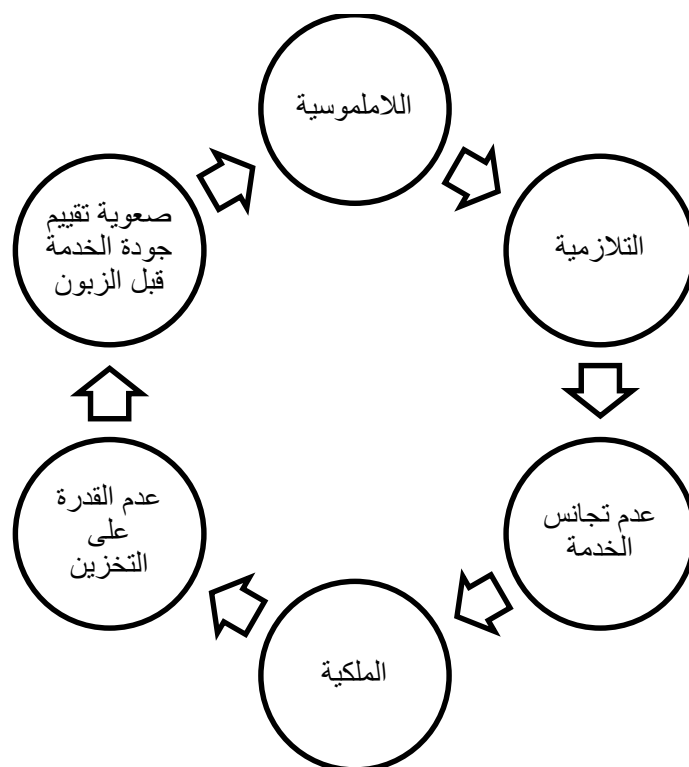
² الطائي ويشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص34

³ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي الكتبة العصرية، مصر، 2014، ص68.

⁴ أيوب صكري، مرجع سابق ص11.

⁵ الطائي ويشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص34.

الشكل رقم (01): خصائص الخدمة



المصدر: بالاعتماد على إعداد الطالبتين: على مرجع فراح نور الهدى، لكل غنية، تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون دراسة حالة جازي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام ل.م.د. ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2017/2018، ص04.

المطلب الثالث: تأثير التحويل الرقمي في تحسين أداء الخدمات

يعد التحويل الرقمي نمط جديد في الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة له أثر كبير في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها ومحتوياتها التي تقوم على التغيير الكبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات ولتحقيق المهام للمنظمات وذلك الذي سيغير الكثير من المفاهيم التقليدية في القانون الإدارية وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والثاني في انجاز المعاملات داخل المنظمات ليشكل جزءا مهما من نظام التحويل الرقمي الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها الموظفين.

- يشير التحويل الرقمي إلى التغيير الجذري في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الالكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات وشركات ويمكن أن يؤدي التحويل الرقمي إلى اثر ايجابي
- **تحسين كفاءة:** مما يساعد التحويل الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الحيوية في المؤسسات والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء .

- **تحسين الاتصال والتنسيق:** يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق والافراد في المؤسسة، وهذا يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية
 - **دعم اتخاذ القرارات:** من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة تساعد المؤسسات على فهم احتياجات المستفيدين وتطوير خدماتها بشكل مستمر
 - **تعزيز الشفافية:** إتاحة المعلومات وتسهيل الوصول اليها مما يزيد من دقة المستفيدين في المؤسسات ويقلل من فرص الفساد .
 - **تخفيض التكاليف:** يقلل من النفقات التشغيلية والإدارية من خلال استغناء عن المعاملات الورقية وتبسيط الإجراءات
 - **تعزيز الابتكار:** خلق بيئة محفزة لتقديم حلول وخدمات جديدة مبتكرة تلبي التحديات المتجددة
- للتحول الرقمي دور محوري في تحسين أداء الخدمات في مختلف القطاعات (الحكومية - الصحية التعليمية وغيرها ويمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية: ¹
- **عصرنة قطاع التعليم العالي** من خلال استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الجودة والكفاءة كالمنصات الرقمية الي سهلت لزيد المعلومات وتنظيمها وحسن تسييرها في أي وقت ومن أي مكان وبأقل جهد.
 - **تقديم تسهيلات في تسويق الخدمات الرقمية للعملاء التقليديين و غير متعاملين رقميا.**
 - **تطوير قنوات تواصل جديدة** حيث يوفر التحول الرقمي قنوات متنوعة لتواصل مثل: البريد الالكتروني -وسائل التواصل الاجتماعي - مما يحسن من تجربة التواصل والدعم..
 - **تمكين الابتكار في تقديم الخدمات** بفتح المتحول الرقمي باب امام تطوير خدمات جديدة ومبتكرة.

¹ Dannon beey, laroche, michel, marketing- fondement et application ,paris international onferce en manafement economique et finance,2015, p100.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

رغم حداثة هذا المصطلح في أدبيات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إلا أنه هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتي فصلها على النحو الآتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات (المحلية)

الدراسة الأولى: دراسة محلية بلعابد رمسياء وبوالشراب حفصة بعنوان: مدى تبني متطلبات تحول الرقمي في المؤسسات العمومية الاستشفائية واثره على تميزها الخدمي دراسة حالة مستشفى الاخوة بن طوبال
ميلة 2024/2023

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أطر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المتطلبات الادارية والتنظيمية المتطلبات التقنية والأمنية المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية في تميز خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة بن طوبال ميلة وحيث تلعب دورا حيويا في تلبية احتياجات المجتمع وتطوير الاقتصاد وتحسين جودة الحياة - من خلال توفير خدمات طبية متقدمة وشاملة تسهم في الوقاية من الأمراض ومعالجة المصابين مما يضمن تقرير صحة الأفراد والمجتمع ككل.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن توفر متطلبات التحول الرقمي في مستشفى الاخوة بن طوبال لميلة كان بمستوى متوسط حيث سجلو درجة موافقة متوسطة على كل ابعاد متطلبات التحول الرقمي وبين تميز الخدمات الصحية

وقد اوصت بضرورة تقديم خدمات صحية يستجيب لاحتياجات ومتطلبات المرضى مع استقطاب الكفاءات المهنية في المجال الرقمي المعلوماتي وتوفير الدعم "المالي اللازم لتحديث البنية التحتية الالكترونية
الدراسة الثانية: دراسة محلية خنيوي عبد المالك بعنوان: التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية وانعكاساته على مستوى أداء خدماتها المقدمة - دراسة حالة المركز الوطني للسجل التجارية فرع ولاية
ميلة 2023/2022

تهدف هذه الدراسة إلى تبسيط العمليات وتوفير الوقت والجهد المستخدمين - ثم تعزز الشفافية والكفاءة في إدارة السجل التجاري وتسهم في تعزيز بيئة الأعمال في الجزائر و إنعاش الاقتصاد الوطني - حيث قام المركز في هذا السياق بعدة اصلاحات قانونية وتقنية تهدف إلى عصنة منظومته المعلوماتية اضمها البوابة الالكترونية للمركز و الغاية منها تسهيل الاتصال والتواصل مع المتعاملين الاقتصاديين بهدف القضاء على البيروقراطية كما يتم إبرام عده اتفاقيات بين المركز ومختلف مكونات النسيج الاقتصادي الوطني كمونفين والمؤسسات الفردية والجماعية الخاصة والعمومية من أجل تسهيل أعمالهم حيث حققت تطورا هاما في المؤسسات العمومية حيث تتيح فرصا متنوعة لتحسين أداء الخدمات المقدمة للمتعاملين والمواطنين فمن خلال

استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن للمؤسسات العمومية زيادة كفاءة وتحسين سرعة تنفيذ الإجراءات وتوفير تجربة الاستفادة من الخدمة الجيدة للمواطنين

قد أوصت بضرورة تطوير استراتيجية التحول الرقمي متكاملية من خلال وضع خطة عمل واضحة ومتكاملة لتحقيق التحول الرقمي الناجح تركز على توفير التكنولوجيا المناسبة تدريب الموظفين على استخدامها بفاعلية مع توفير البيئة التعليمية التشريعية المناسبة بالإضافة الى توفير المتطلبات المالية الكافية.

الدراسة الثالثة: دراسة محلية حلاسي أميمة رشا ومبارك بوشعالة وسام بعنوان: دور الرقمية في عصرنة

قطاع التعليم العالي - منصة بروغراس نموذجاً 2023/2022

تهدف هذه الدراسة الى رقمنة القطاع وإرساء أسس التكنولوجيا الحديثة على مستوى ادارات مؤسسات التعليم العالي من جهة وعلى مستوى اداء البيداغوجي والتعليمي من جهة أخرى - هذه العملية تمت عبر تطبيق مجموعة من الأنظمة والخدمات الالكترونية التي وفرها قطاع التعليم العالي من أجل عصرنة القطاع حيث تمثلت أهم هذه الخدمات في نظام بروغراس Progres والذي يهتم بالتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والإداري والموارد البشرية

حيث قامت هذه الدراسة بإبراز دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي من خلال استخدام التقنيات الحديثة في تحفيز وتحسين جودة الكفاءة في عمليات التعليم والتدريس وتعزيز التواصل والتفاعل بين الطلاب والأساتذة عبر المنصات الرقمية مما يسهل تمرير المعلومات وتنظيمها وحسن تسييرها في اي وقت ومن اي مكان بأقل جهد.

وقد أوصت بضرورة تطوير التعليم الالكتروني في الجامعات والكليات لما له من توفير الوقت والجهد وزيادة الوصول والتكافؤ في الفرص للتعليم من خلال توفير البنية التحتية التعليم من خلال توفير البنية الترسية التقنية اللازمة لتطوير الرقمنة في التعليم العالي مع اهتمام لحماية البيانات والخصوصية في استخدام التقنيات الرقمية وتحفيز العمل على تحسين وتطوير هذه التقنيات لتلبية احتياجات التعليم العالي في المستقبل.

الدراسة الرابعة: دراسة بن مخلوف كريمة وزويد شهرزاد بعنوان: اثر التحول الرقمي في تحسين جودة

الخدمات المصرفية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-2023/2022

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي كأسلوب حديث في النشاط للبنوك وما تقدمه من خدمات دفع حديثة ومتميزة والتي تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين الأداء الاقتصادي وتوفير الوقت والجهد بأقل تكلفة حيث قامت بتحليل العلاقة ما بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية من خلال قياس الأثر ما بين التحول الرقمي مع أبعاد جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في بعد - بعد الاستجابة - بعد الأمان - بعد التعاطف من أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل

فهم أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات المصرفية وقد حققت المؤسسات البنكية تطورا في تقديم الخدمات وذلك من خلال خدمة العملاء الرقمية وتحويل العمليات المصرفية في وقت وجيز بأقل تكلفة وقد أوصت على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك كأولوية من أولوياتها كرفع كفاءة العاملين رقميا والتدريب المستمر على التعامل الرقمي مع الخدمات الرقمية والعملاء وتقديم تسهيلات في تسويق الخدمات الرقمية للعملاء التقليديين والغير المتعاملين رقمياً

دراسة الخامسة: محلية بوحامي حسين وشليغوم الطاهر بعنوان: دور الرقمنة في تسهيل العمليات المالية - دراسة حالة - بطاقة ذهبية بريد الجزائر وحدة ميلة 2022/2023

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تسهيل العمليات المالية حيث تمكن الأفراد والمؤسسات من إدارة حساباتهم المالية بسهولة عبر الأنترنت وقد اظهرت دراسة حالة البطاقة الذهبية لبريد الجزائر نموذج يوضح فوائد تحسينات الرقمنة في هذا السياق ومدى فعاليتها في تسهيل وتسيير العمليات المالية واعتبارها وسيلة سهلة وأمنة للمعاملات مثل السحب النقدي - الدفع الالكتروني بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية والإجراءات المنهجية حيث قامت الدراسة بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة وبعد اختيار فرضيات الدراسة توصلت إلى أنها يوجد توجه لمؤسسة بريد الجزائر نحو رقمنة البطاقة الذهبية من وجهة نظر الزبائن بمستوى مرتفع بإضافة الى ثبات وجود علاقة طردية بين استخدام الرقمنة وتسهيل العمليات المالية في بريد الجزائر بدرجة تأثير مرتفعة - بأقل جهد ووقت مقارنة مع العمليات المالية التقليدية

وقد أوصت بضرورة مواصلة تطوير البطاقة الذهبية لتلبية حاجيات المستخدمين تماشياً وتطورات تكنولوجيا الرقمية من خلال تعزيز التدريب والتوعية لدى المستخدمين حول استخدام البطاقة الذهبية بشكل صحيح وتوفير اتصالات سريعة وموثوقة لضمان نظرية سلسلة العملاء

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات (المحلية)
الدراسة الأولى: دراسة جمال أحمد أحمد عبد الله العلوي جامعة تفر - اليمن بعنوان التحول الرقمي دائره على التعليم العالي اليمني من وجهة نظر طلبة كلية التربية جامعة تعز 2023/2024

استهدفت هذه الدراسة الى معرفة التحول الرقمي وتقنياته وفهم العوامل التي تؤثر على رقمنة التعليم العالي والجامعات من أجل التحول الى تكنولوجيا بشكل ايجابي وتوفير الامكانيات وتسهيل المعاملات وتقييم الأداء وذلك عبر شركة الانترنت

ولدا استخدمت هذه الدراسة عينة عشوائية من طلبة كلية التربية في جامعة تعز - بلغ عددها 500 من أصل 3000 طالب وطالبة. كما استخدمت برنامج 18 لتحليل البيانات وتحديد العلاقات بين العوامل التحول الرقمي في التفكير والتحول الرقمي في التكنولوجيا والادارة وكذا لدى الدراسية

أجريت مناقشة موجزة حول التحديات الرئيسية للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي اليمني وقد أظهرت النتائج وجود ترابط بين العلاقات الأساسية للتحول الرقمي حيث حققت نتائج متميزة في العوامل بنسبة 58% من التحول الرقمي في الإدارة و52% من التحول الرقمي في المقررات الدراسية و63% من التحول الرقمي لدى الطلبة

وقد أوصت هذه الدراسة بناء إستراتيجية واضحة تملك المؤسسات التعليمية العالي من التحول الرقمي بشكل سلس من خلال توفير ضمانات حماية البيانات والتقليل من مخاطر الأمن السيبراني مع تلبية التوقعات ومتطلبات الطلاب والأساتذة والعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد إبراهيم محمد الدباس بعنوان اثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني 2024/2023

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق غايات الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الخدمات الحكومية الأردني البالغ (524000، وقد بلغت عينة الدراسة العشوائية البسيطة (384) مستجيباً من العاملين في القطاع المبحوث وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لاعتبارها الأداة المناسبة للدراسة كما استخدم الأساليب الوصفية في تحليل البيانات وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي توافر متطلبات التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية بدرجة متوسطة، كما تبلغ درجات ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية المستوى المتوسط. كما بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد الاثر متطلبات التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردنية وجود أثر دال إحصائياً يعامل التعامل التباين (70)

لذا أوصت الدراسة للقائمين على قطاع الخدمات الحكومية الاستمرار في الجهود المبذولة في توفير متطلبات التحول الرقمي في القطاع العام الاردني والعمل على رفع مستويات توفير التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية لاهميتها الجوهرية

دراسة الثالثة: علي فارس رستم بعنوان اثر التحول الرقمي في الأداء المستدام دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات 2022

تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر التحول الرقمي في أداء المستدام لدى الشركة السورية للاتصالات خلال عام 2022 ولتحقيق هدف هذه الدراسة صممت إستبانه وفق مقياس لبركرك الخماسي المكونة من قسمين يشمل الأول المتغيرات الديمغرافية بينما يتضمن الثاني محورين رئيسيين الاول متغير مستقل- التحول الرقمي يتضمن المحور الثاني المتغير التابع . الأداء المستدام، وزعت الاستبانه على العاملين تحت مسمى و ظريفى (مدير عام - مدير مركزي - مدير الإدارات . مدير متابعة الإدارة - رؤساء اقسام دوائر والبالغ عددهم 221 فردا استرد سرها 184 إسترد منها 184 استبانه وجميع صالحة لتحليل - وبالتالي يكون حجم عينة الدراسة 184 مبحوث تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي وحللت البيانات لاستخدام البرنامج الإحصائي spss والأساليب الإحصائية المناسبة وخلصت الدراسة الى وجود اثر معنوي موجب لتحول الرقمي في أداء المستدام بأبعاده الثلاثة - البعد الاقتصادي - الاجتماعي البيئي وباء على النتائج التي تم التوصل اليها اقترحت الدراسة ضرورة تبني و تطبيق آليات و استراتيجيات التحول الرقمي لدى الجهات العامة كما سيساهم في تحسين الأداء المستدام مع مواءمة التطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي.

الدراسة الرابعة: دراسة أحمد عادل سقاط وريان عدنان عويل الرحمن بعنوان التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030/ دراسة حالة في مستشفى النور لمكة المكرمة في فترة 2021 - 2022

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 وقد تم تطبيق الدراسة على مستوى النور بمكة المكرمة لدراسة حالة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج علمية تكشف واقع التحول الرقمي بمستشفى وتم استخدام الاسبيان أداة مناسبة لهذا البحث. حيث تم توزيع استبيان على 52 مفردة باستخدام اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الى المجتمع وقد تلقى الباحثان 52 استمارة استبيان وقاما بتحليلها علميا وتفسير نتائجها

توصل البحث الى عدة نتائج من أهمها: توفر الإدارة العليا بمستشفى النور الأمر الكافي حول التحول الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى كما يتوفر لدى مستشفى النور التوجيهات الاستراتيجية المناسبة لتحول الرقمي لتحويل تهديدات الى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلا في عملية التحول الرقمي وقد اوصت الدراسة إلى تعزيز دعم ادارة العليا للمستشفى للتحول الرقمي من خلال توفير إدارة المستشفى موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الالكترونية

الدراسة الخامسة: دراسة مصطفى على شديد بعنوان تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة

تهدف هذه الدراسة: التعرف على دور عملية التحويل الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، القيادة التحويلية الموارد البشرية في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وتمثلت هذه الأبعاد في بعد الاستجابة بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان، بعد التعاطف) وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة.

واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية فقد تم توزيع 168 استمارة. وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (190) فقط صالحة للتحليل الاحصائي ومن أهم النتائج التي حققتها هذه الدراسة هي وجود ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحويل الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحويل الرقمي في المنظمات العامة الخدمية وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحويل الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات الكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات مع الدراسات السابقة

قامت هذه الدراسة بالبحث على اثر التحويل الرقمي في تحسن أداء الخدمات للمؤسسات وبالتحديد مديرية التربية لولاية ميله

بناء على ذلك امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث موضوعها المتمثل في دور التحويل الرقمي في تحسن أداء الخدمات على انها درست لأول مرة وطبقت في مديرية التربية (ميله) حيث تم الاعتماد فيها على الاستبانة لمعرفة دور الرقمنة في المديرية. كما تميزت هذه الدراسة عن دراسات السابقة.

أولاً: من حيث بيئة الدراسة

كانت دراستنا موجهة لمؤسسة مديرية التربية (ميله) في حين باقي الدراسات تعلق ببعضها البنوك - بريد الجزائر - مستشفيات سجلات تجارية) هذا بالنسبة للدراسات المحلية أما الدراسات الأجنبية (مصر - اليمن - الاردن - سوريا) تناولت فيها دور قياس التحويل الرقمي في أداء المستدام لدى المؤسسات الحكومية.

ثانياً: من حيث تطبيق الدراسة

معظم الدراسات كانت مذكرات لنيل شهادة الماستر وأخرى عبارة عن مقالات شملت عينة من المؤسسات منها دراسة شليغوم الطاهر حيث تناول فيها دور الرقمنة في تحسين وتسهيل العمليات المالية - بطاقة ذهبية

بريد الجزائر - في حين كانت دراسة عبارة عن دراسة ميدانية للمؤسسة المديرية التربية (وحدة ميلة) وذلك لقياس مدى دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات داخل المديرية

ثالثا: من حيث الهدف

وجود هدف مشترك بين الدراسات السابقة ودراسة حيث تمثلت الدراسات في ابراز دور الرقمنة في تسهيل العمليات والمعاملات داخل المؤسسات من خلال تحسين جودة الخدمات الإدارية حيث تساهم الرقمنة في الوضوح - الشفافية - العدالة وكذا تقليل التكاليف - الجهد - الوقت.

رابعا: أوجه التشابه والاختلاف

- اتفقت الدراسات السابقة ودراسة على هدف مشترك هو دور المتغير المستقل وهو التحول الرقمي في تأثير على المتغير التابع وكذلك المتغير التابع لتحسين أداء الخدمات بالمتغير المستقل
- اتفقت الدراسات على تناول دور واحد هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات في المؤسسات.
- وظفت كل الدراسات المنهج الوصفي التحليلي
- معظم الدراسات استخدمت استبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج SPSS
- اختلفت الدراسات في عينتها من حيث تطبيق الدراسات على عينات مختلفة من الإطارات والموظفين
- أجريت هذه الدراسة بالمديرية تربية بولاية ميلة حيث لم يسبق لأي دراسة ميدانية أن أجريت هذا الموضوع في المؤسسة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم الأساسية لتحويل الرقمي إذ يعتبر أهم المداخل الحديثة في المؤسسات تسعى من خلاله المؤسسات بناء نماذج إدارية حديثة تركز على تقنيات المتطورة في اداء الخدمات والتي تساعد على تسهيل اجراءات العمل - تقليل من الوقت والجهد.

مع تسارع وتيرة التغير الرقمي عالميا - اصبح تبني هذا التحويل ضرورة استراتيجية لضمان إستدامة ومواكبة تطلعات المستقبل.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لدور التحول

الرقمي في تحسين أداء

الخدمات في مديرية التربية

لولاية ميلة

تمهيد

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا حتميًا لمختلف المؤسسات، لاسيما في القطاع العمومي. ويُعد قطاع التربية من أهم القطاعات التي تحتاج إلى مواكبة هذا التحول لما له من تأثير مباشر على جودة الخدمات التعليمية والإدارية. يهدف هذا الفصل التطبيقي إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي بمديرية التربية لولاية ميلة، من خلال تقديم لمحة عن هيكلها التنظيمي، وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى تحليل ميداني لمدى تبني الرقمنة وانعكاساتها على تحسين أداء الخدمة العمومية. وقد تم اعتماد أدوات منهجية وإحصائية دقيقة من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، ما أتاح فحص الفرضيات المطروحة وتفسير العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الخدمات العمومية.

المبحث الأول: تقديم لمديرية التربية لولاية ميله

لقد أضحت التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية لا غنى عنها للمضي قدماً نحو إدارة أكثر كفاءة وشفافية، وتلبية لتطلعات المواطنين المتزايدة في الحصول على خدمات سريعة وميسرة، ومن أجل هذا اعتمدنا في هذه الدراسة محاولة استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات مع التركيز بشكل خاص على كيفية تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع.

ولتسليط الضوء على هذه العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء لمستخدمي مديرية التربية لولاية ميله كدراسة حالة تطبيقية لآليات التحول الرقمي المعتمدة في المديرية الرقمية، وتأثيراتها على جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة من دور ومهام وأهمية تسهم بها في تقديم خدمات وتسهيلات أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات المجتمع.

المطلب الأول: تعريف مديرية التربية لولاية ميله

هي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية يرأسها مدير التربية وهو عضو في الهيئة التنفيذية يسهر على متابعة تلمذ التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وسيم الملفات الإدارية للاستاذة والإداريين والعمال المهنيين إلى العاملين بالقطاع.

وكذا يسهر على تنفيذ سياسية وزارة التربية الوطنية طبقاً للمراسيم والمناشير والقوانين المعمول بها في

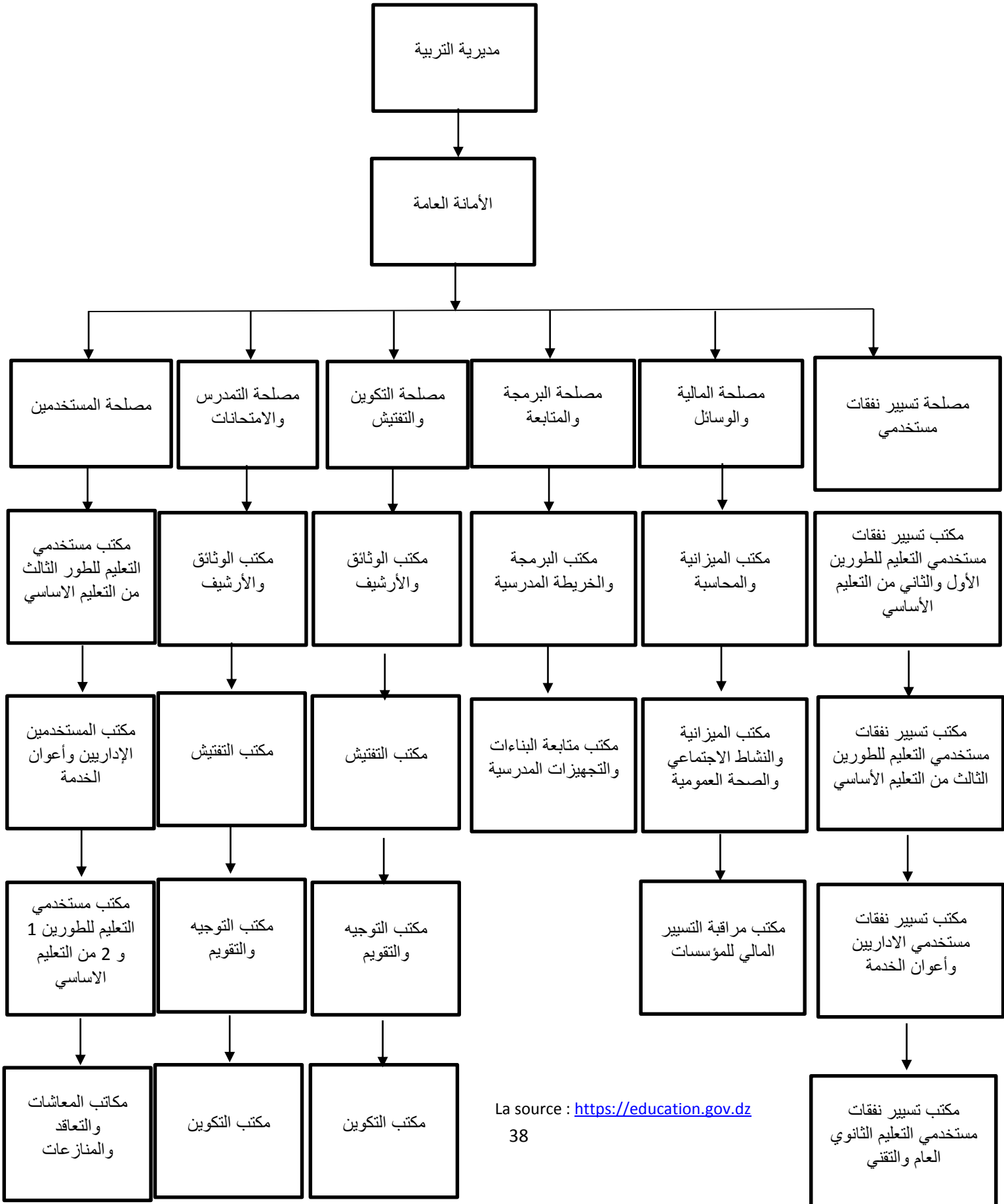
هذا الشأن خاصة القانون التوجيهي للتربية 04/08

حيث تعود نشأة مديرية التربية لولاية ميله سنة 1984 كتحصيل حاصل لترقية ولاية ميله لمصاف ولايات الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وبحكم حداثة على غرار باقي المديريات كانت تتواجد بمقر قديم (مقر اذاعة ميله الجهوية حالياً واستفادت من مقر جديد تم فتحه نسبة 2003 بحي الكونية بحيث تتربع على مساحة إجمالية 8312 m^2 تضم 6 مصالح ويشتغل بها 180 موظف.¹

¹ <https://education.gov.dz>

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمصالح مديرية التربية لولاية ميلة

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التربية لولاية ميلة



تحتوي مديرية التربية لولاية ميلة على مجموعة من المصالح ، وولاية ميلة تصنف مع ولايات النموذج الرابع¹ المتضمن التقسيمات التي أقرتها وزارة التربية الوطنية لمديريات التربية عبر التراب الوطني) مع ولايات أم البواقي - مستغانم - ميلة - غليزان - برج بوعرييج عنابة - جيجل - المسيلة - سيدي بلعباس - معسكر - عين الدفلى - المدية - البويرة - بومرداس - الشلف - تيبازة - سكيكدة - تيارت)، أما بالنسبة لمصالح مديرية التربية لولاية ميلة فهي كالتالي :

1. مصلحة الموظفين (المستخدمين حاليا)

وتضم أربعة مكاتب " وهي :²

- مكتب موظفي التعليم الابتدائي.
- مكتب موظفي التعليم المتوسط والثانوي.
- مكتب الموظفين الإداريين وعمال الخدمة.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

زيادة على التسيير اليومي العادي لشؤون الموظفين، فإن مهام المصلحة تتمثل في القيام بتعيين الموظفين التربويين والاداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات، ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.

2. مصلحة التمدريس والامتحانات

وتضم أربعة مكاتب وهي:³

- مكتب التنظيم التربوي للتعليم الابتدائي والمتوسط.
- مكتب التنظيم التربوي للتعليم الثانوي.
- مكتب الامتحانات والمسابقات.
- مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

تقوم المصلحة بإعداد التنظيمات التربوية والإدارية، لجميع الأطوار التعليمية، وتشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها، بالإضافة لتنظيم حركة التلاميذ، ومراقبة التقارير العامة لتسيير المؤسسات، والمصادقة على الساعات الإضافية الممنوحة للأساتذة.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2002/06/02.

² القرار الوزاري المؤرخ في 2002/06/02 المادة 29.

³ المرسوم التنفيذي 90/174 المؤرخ في: 09 جوان 1990 المادة 03 .

3. مصلحة البرمجة والمتابعة

وتتضمن مكتبين وهما:

- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.
- مكتب متابعة البناءات والتجهيز

4. مصلحة المالية والوسائل

وتتضمن ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات
- مكتب الميزانية والوسائل
- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية.

5. مصلحة التكوين والتفتيش

وتتضمن أربعة مكاتب وهي:

- مكتب التفتيش.
- مكتب التكوين.
- مكتب التقييم والتوجيه.
- مكتب التوثيق والأرشيف

6. مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

تم مركزة تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره¹، حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور أو الراتب ، وتتضمن المصلحة المكاتب التالية :

- مكتب أجور التعليم الابتدائي الإدارة رقم (1).
- مكتب أجور التعليم المتوسط الإدارة رقم (3).
- مكتب أجور التعليم الثانوي الإدارة رقم (5).
- مكتب الإداريين لموظفي جميع الأطوار، ويضم الإدارات التالية على الترتيب:
- الإدارة رقم 2: إداريو التعليم الابتدائي.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01-23 المؤرخ في : 09 أوت 2001 .

- الإدارة رقم 4: إداريو التعليم المتوسط.
- الإدارة رقم 6: إداريو التعليم الثانوي.
- الإدارة رقم 7: موظفو مديرية التربية.

ومن هذا المنطلق فإن مديرية التربية، تتولى صلاحيات إدارية ومالية في مجال تسيير المؤسسات

المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية التربية

أولاً: أهداف مديرية التربية

مديرية التربية من الهيئة المسؤولة عن تنفيذ السياسة التربوية للدولة على المستوى المحلي - وتهدف إلى ضمان سير العملية التعليمية بفعالية وجودة عالية من أهم أهدافها ضمان تطبيق السياسة التعليمية الوطنية مع تشجيع استخدام الوسائل الالكترونية والطرق البيداغوجية الحديثة من أجل التوصل إلى:

- ضمان حسن سير الامتحانات الرسمية (البيام - الباك)
- تحسين جودة التعليم.¹
- محاربة الهدر المدرسي ودعم التمدد
- تعزيز الأنشطة الموازية والتربوية كتشجيع النوادي الثقافية والعلمية والرياضية.²
- مقرارات والى ولاية ميلة - المتعلقة بالتربية

ثانياً: مهام مديرية التربية

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 174/90 المؤرخ في: 09 جويلية سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، تتولى مديرية التربية الموضوعات تحت سلطة وزير التربية:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي تنسيقها ومتابعتها
- السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية.
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.³
- جمع الاحصاءات المدرسية معالجتها، تحليلها والقيام بالتحقيقات في هذا المجال.
- السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- السهر على تنظيم المؤسسات التربوية ومراقبتها اداريا وتربويا.

¹ قرارات الوزارية الصادرة عن وزارة التربية الوطنية حول تنظيم المديرية

² مقرارات والى ولاية ميلة - المتعلقة بالتربية

³ موقع الرسمي لوزارة التربية الوطنية men@education.gov.dz

- السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي.
- تسيير شؤون الموظفين التربويين والاداريين والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي.
- القيام بعمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- تنظيم نشاطات أسلاك التفتيش¹.
- ترقية الأنشطة التربوية، الثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التعليمية.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، تم اعتماد منهجية بحث علمية محكمة شملت تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة، إلى جانب استخدام أدوات وأساليب إحصائية ملائمة لطبيعة الموضوع. في هذا المبحث، سيتم عرض تفاصيل مجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح الأداة المعتمدة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، إضافة إلى بيان صدق الأداة وثباتها لضمان جودة النتائج المستخلصة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

سيتم توضيح الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، والمعايير التي تم اعتمادها لاختيار العينة، بالإضافة إلى نوع العينة وحجمها، بما يحقق تمثيلاً مناسباً للواقع المدروس.

أولاً: مجتمع الدراسة

يشكل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، وقد اختارت الطالبتين مديرة التربية لولاية ميله كمجمع للدراسة في هذا البحث، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تُعنى بتسيير شؤون قطاع التربية والتعليم في الولاية. يتكون المجمع من مجموعة من الموظفين الإداريين والتقنيين الذين يشكلون محوراً أساسياً في تنفيذ السياسات التربوية والإدارية، وقد تم اختيار المؤسسة لتمثيل الدراسة لكونها على تماس مباشر مع آليات التحول الرقمي وتطبيقاته في تقديم الخدمات. يتميز هذا المجمع بتنوع مهامه وتداخلها مع الإدارات المركزية واللامركزية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول الرقمي على تحسين أداء الخدمات العمومية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 1974/90 المؤرخ في 1990/07/09.

ثانياً: عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قامت الطالبتين باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، تتكوّن من مجموعة من الموظفين العاملين على مستوى المديرية، بما في ذلك موظفون إداريون ورؤساء مصالح، ما يمنح تنوعاً في وجهات النظر والمستويات الوظيفية، ويُعزز من مصداقية النتائج ويُمكن من تحليل شامل لمدى تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمات. حيث قمنا بتوزيع 42 استمارة، وتم استرجاع 41 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مديرية التربية لولاية ميلة.

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى مديرية التربية لولاية ميلة

عدد الاستبيانات المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحميل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحميل الإحصائي
مديرية التربية لولاية ميلة	42	41	00	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

1- الاستبيان:

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات تُستخدم في البحث الاجتماعي والاقتصادي والنفسي، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها بطريقة محددة لقياس متغيرات معينة عند المشاركين. يتم توزيع الاستبيان

على عينة من الأفراد، ويمكن أن يكون مكتوبًا أو إلكترونيًا، ويستخدم لجمع بيانات كمية ونوعية عن آراء أو تجارب أو سلوكيات أو خصائص المشاركين¹.

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملحق رقم 02-، والذي كان مقسما إلى 03 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة. حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي، والذي احتوى على 16 عبارة، تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

- الاستراتيجية الرقمية

- البنية التحتية الرقمية

- القيادة الرقمية

- الثقافة الرقمية

- **المحور الثالث:** وهو المحور الأخير من الاستبيان تم تسليط الضوء على أداء الخدمات، والذي احتوى على 14 عبارة.

والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد.

¹ - عبيدات، ذياب، وآخرون. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، الأردن، 2001، ص 25: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1.

الجدول رقم (03): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
التحول الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	4
	البنية التحتية الرقمية	4
	القيادة الرقمية	4
	الثقافة الرقمية	4
آداء الخدمات	آداء الخدمات	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

ثانيا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical packages for social sciences version 26).

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي

وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية: التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
2. المتوسط الحسابي: وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.
3. الانحراف المعياري: ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.
4. معامل ارتباط بيرسون R: تم استخدامه لتحديد لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. معامل التحديد R^2 : لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
6. اختبار T و F: لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.
7. استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Régression: لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

8. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويتم الاستعانة بهذا الاختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ Cronbach- Alpha، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

-إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) ، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

-إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.6 و 0.7، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

-إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.7 و 0.8، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

9. السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم

العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
عالية	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
عالية جدا	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم

العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

1- الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال:

- **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص (المبين في الملحق رقم 01)، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.
- **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون pearson corrélation بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول التالية تمثل معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحاور:

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الإستراتيجية الرقمية			
1	تتبنى المديرية خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	0.79**	0.000
2	تتوفر رؤية رقمية على المدى البعيد.	0.85**	0.000
3	يوجد التزام إداري بتطبيق التحول الرقمي.	0.71**	0.000
4	يتم تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي.	0.64**	0.000
البنية التحتية الرقمية			

5	تتوفر المديرية على تجهيزات رقمية كافية (حواسيب شبكات أجهزة ذكية...)	0.83**	0.000
6	تعمل شبكة الإنترنت بكفاءة في جميع الأقسام.	0.82**	0.000
7	تستخدم أنظمة رقمية متطورة في إنجاز المهام.	0.81**	0.000
8	تحدث التجهيزات الرقمية بشكل منتظم.	0.87**	0.000
القيادة الرقمية			
9	تسهم الإدارة العليا في قيادة عملية التحول الرقمي.	0.85**	0.000
10	يتم توجيه الموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية.	0.73**	0.000
11	تبنى القرارات الإدارية على معطيات رقمية.	0.82**	0.000
12	تمارس القيادة دورا فعالا في نشر ثقافة الرقمنة.	0.82**	0.000
الثقافة الرقمية			
13	يسود وعي بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.	0.63**	0.000
14	يتم تشجيع الابتكار في استخدام الوسائل الرقمية.	0.85**	0.000
15	تقدر المبادرات الرقمية وتدعم من طرف الإدارة.	0.87**	0.000
16	يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين بشكل مستمر.	0.71**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

ويقصد بـ: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيم ارتباط عبارات المحور الثاني كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.63 و 0.87، وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في المحور الثالث

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أداء الخدمات			
17	تساهم الخدمات الرقمية في تقليص مدة معالجة الملفات.	0.75**	0.000
18	تحسنت جودة الخدمات الإدارية بفضل اعتماد الرقمنة	0.62**	0.000
19	تتجزر المعاملات بطريقة أكثر دقة بفضل النظام الرقمي.	0.74**	0.000
20	يمكن تقديم الخدمة بالجودة المناسبة و بدون أخطاء.	0.63**	0.000
21	اصبح المواطنون أكثر رضا عن الخدمة بعد رقمنتها.	0.64**	0.000
22	الخدمة متاحة بشكل أسهل ودون الحاجة للتنقل إلى المقر.	0.53**	0.000
23	توفرت إمكانية إنجاز الخدمة خارج أوقات العمل الرسمية.	0.67**	0.000
24	يمكن تتبع المعاملات إلكترونيا من قبل الموظف أو المواطن.	0.60**	0.000
25	أصبحت الخدمات أكثر عدالة وشفافية.	0.64**	0.000
26	الرقمنة ساعدت في تبسيط الإجراءات المعقدة.	0.68**	0.000
27	أصبح التواصل مع المواطنين أكثر فعالية بفضل الأنظمة الرقمية.	0.75**	0.000
28	يتلقى المواطنون ردودًا أسرع على طلباتهم.	0.62**	0.000
29	توفرت قنوات إلكترونية لاستقبال الشكاوى والملاحظات.	0.44**	0.000
30	تم تحسين التنسيق بين مختلف المصالح بفضل الرقمنة	0.80**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط العبارات بالنسبة للمحور الثالث عالية، حيث تراوحت بين 0.44 و 0.80، وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

لمعرفة صدق الاتساق العام، تم حساب مدى ارتباط كل محور بمجموع درجات الاستبيان بأكمله. والجدول التالي يمثل معاملات ارتباط بيرسون للمحاور مع الاستبيان ككل:

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	التحول الرقمي	0.95**	0.000
2	أداء الخدمات	0.89**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط المحاور بالنسبة للاستبيان ككل عالية جدا، حيث تراوحت بين 0.89 و 0.95، وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق المحاور مع كل الاستبيان، وبالتالي فإن جميع المحاور متسقة داخليا مع الاستبيان، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانيا: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات، وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

• حساب معامل ألفا كرومباخ: Cronbach Alpha

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6.

جدول رقم (09): نتائج اختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرومباخ

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	الاستراتيجية الرقمية	04	0.72
02	البنية التحتية الرقمية	04	0.86
03	القيادة الرقمية	04	0.82
04	الثقافة الرقمية	04	0.77
05	آداء الخدمات	14	0.86
	كل فقرات الاستبيان	30	0.93

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.93 الإجمالي لعبارات الاستبيان، وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.72 كحد أدنى و 0.86 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديموغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل. في النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

المطالب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

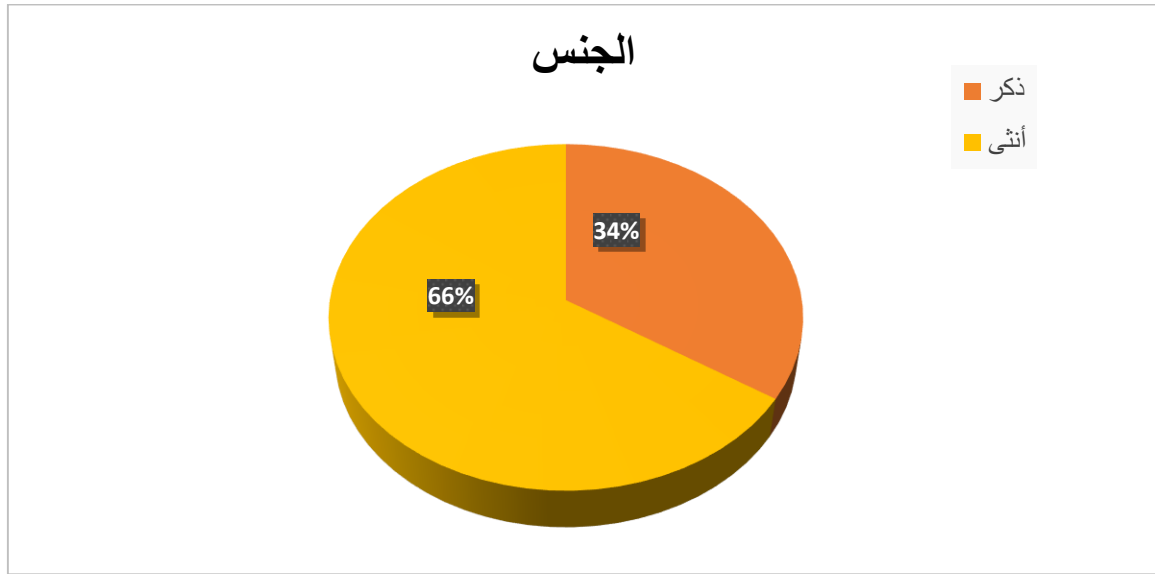
جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	14	34.1%
2	أنثى	27	65.9%
المجموع		41	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

فيما يخص متغير الجنس، أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين في الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن 27 موظفة، وهو ما يمثل نسبة 65.9% من إجمالي العينة، مقابل 14 موظفًا من الذكور بنسبة 34.1%. يعكس هذا التوزيع تفوقًا عدديًا للعنصر النسوي داخل عينة الدراسة، وهو ما قد يشير إلى حضور قوي للنساء في الهيكل الإداري لمديرية التربية لولاية ميله، أو ربما يعكس طبيعة المشاركة الطوعية في الاستبيان. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

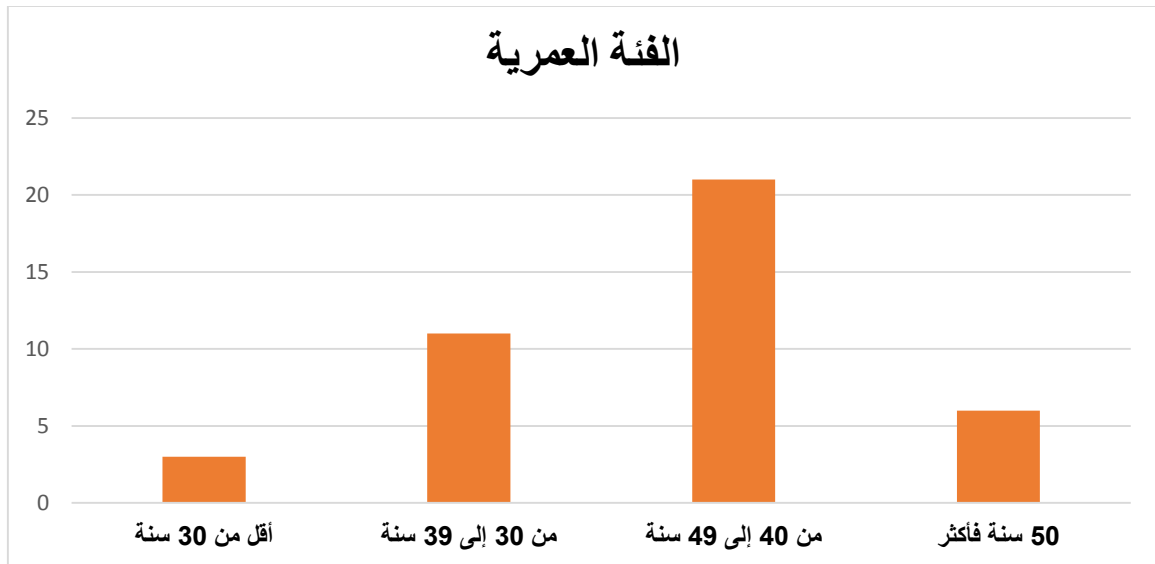
الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	3	7.3%
2	من 30 إلى 39 سنة	11	26.8%
3	من 40 إلى 49 سنة	21	51.2%
4	50 سنة فأكثر	6	14.6%
	المجموع	41	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

بالنسبة لمتغير الفئة العمرية، تشير نتائج التوزيع إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة 40 إلى 49 سنة، حيث بلغ عددهم 21 موظفاً، أي بنسبة 51.2% من إجمالي المشاركين، تليها فئة 30 إلى 39 سنة بـ 11 موظفاً أي ما يمثل 26.8%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بـ 6 موظفين (14.6%)، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة التي مثلت النسبة الأقل بـ 3 موظفين فقط (7.3%). هذا التوزيع يدل على أن العينة يغلب عليها الموظفون من ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير على تصوراتهم حول التحول الرقمي، سواء من حيث القابلية للتغيير أو مستوى التفاعل مع التقنيات الجديدة. كما يعكس نضجاً وظيفياً يمكن أن يعزز من موضوعية تقييم أداء الخدمات بعد الرقمنة.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

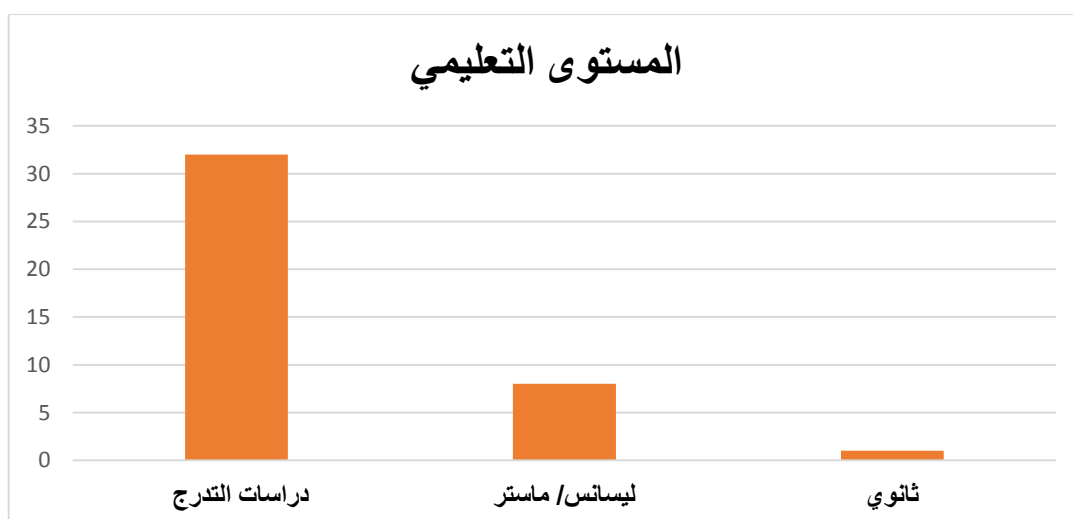
الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
1	دراسات التدرج ليسانس/ ماستر	32	78.0%
2	ثانوي	8	19.5%
3	دراسات ما بعد التدرج ماجستير/ دكتوراه	1	2.4%
	المجموع	41	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

أما بخصوص متغير المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين في الدراسة يحملون شهادات في دراسات التدرج (ليسانس/ماستر)، حيث بلغ عددهم 32 موظفًا، أي بنسبة 78.0% من إجمالي العينة، وهو ما يدل على مستوى تعليمي جيد لدى غالبية أفراد العينة. وتليهم فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بعدد 8 موظفين (19.5%)، في حين شكّلت فئة دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه) النسبة الأقل، حيث لم تتجاوز موظف واحد فقط (2.4%). هذا التوزيع يعكس وجود مستوى أكاديمي معتبر لدى موظفي المديرية، مما قد ينعكس إيجابًا على القدرة على فهم واستيعاب متطلبات التحول الرقمي، وكذلك على تقبلهم للتقنيات الحديثة في أداء مهامهم اليومية، الأمر الذي يعزز من فرص نجاح مبادرات الرقمنة داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

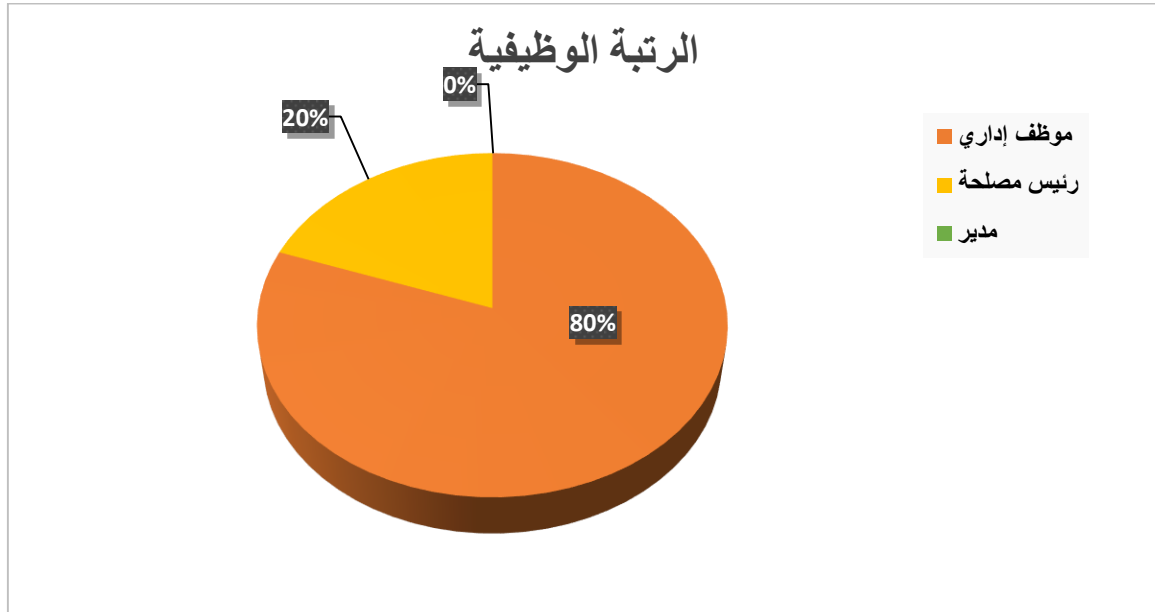
جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرقم	الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
1	موظف إداري	33	80.5%
2	رئيس مصلحة	8	19.5%
3	مدير	00	00%
المجموع		41	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية، يتضح أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة هم من الموظفين الإداريين، حيث بلغ عددهم 33 موظفاً، أي بنسبة 80.5% من مجموع العينة، في حين اقتصر عدد رؤساء المصالح على 8 أفراد فقط بنسبة 19.5%، ولم يتم تسجيل أي مدير ضمن المشاركين في الدراسة (0%). هذا التوزيع يعكس تركيز الاستبيان على الفئات التنفيذية والمتوسطة داخل الهيكل الإداري للمديرية، وهي الفئات التي تُعد في غالب الأحيان الأكثر احتكاكاً اليومي بالتقنيات الرقمية وتنفيذ الإجراءات الإدارية المرقمة. وهذا يمنح رؤية واضحة عن مدى فاعلية الرقمنة في المستويات التشغيلية التي تمثل العمود الفقري للخدمات المقدّمة. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الرقم	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	12	29.3%
2	من 5 إلى 10 سنوات	7	17.1%
3	من 10 إلى 20 سنة	12	29.3%
4	أكثر من 20 سنة	10	24.4%
المجموع		41	100%

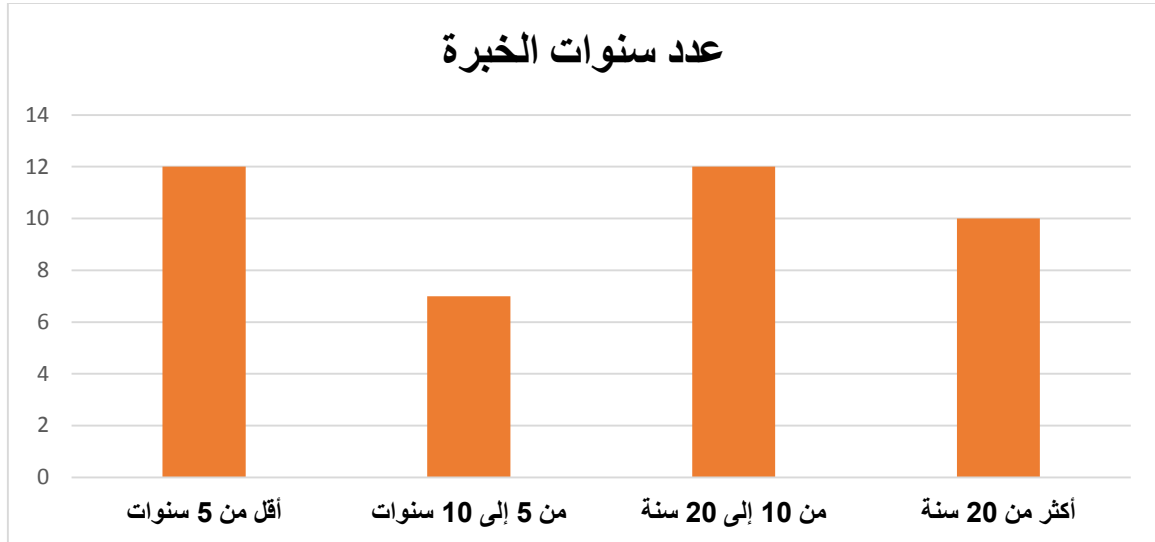
المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، يتوزع المشاركون بشكل متقارب بين مختلف الفئات، حيث سجّلت فئتا أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة النسبة الأعلى بالتساوي، بـ 12 موظفًا لكل منهما (29.3%). تليهما فئة أكثر من 20 سنة بـ 10 موظفين (24.4%)، وأخيرًا فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 7 موظفين فقط، أي بنسبة 17.1%. هذا التنوع في الخبرات يعكس ثراءً في العينة، إذ يجمع بين موظفين جدد لديهم قابلية أكبر للتكيف مع التحول الرقمي، وآخرين أكثر خبرة قد تكون لديهم رؤية نقدية مبنية على تجربة طويلة مع

الأنظمة التقليدية. وبالتالي، فإن هذا التوازن يسمح بتحليل معمق لمدى تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمات من زوايا متعددة.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel إصدار 2016.

المطالب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل

إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات إجابات الأفراد نحو محور التحول الرقمي

1- تحليل فقرات البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاستراتيجية

الرقمية:

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	تتبنى المديرية خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	3.83	1.093	3	عالية
02	تتوفر رؤية رقمية على المدى البعيد.	3.93	0.93	1	عالية
03	يوجد التزام إداري بتطبيق التحول الرقمي.	3.85	0.79	2	عالية
04	يتم تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي.	3.51	1.16	4	عالية
إجمالي بعد الاستراتيجية الرقمية		3.78	0.74	عالية	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

❖ العبارة 1: "تتبنى المديرية خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي."

بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.093، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية. تعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون أن هناك توجهاً استراتيجياً للتحول الرقمي، رغم وجود تفاوت بسيط في الآراء كما يشير إليه الانحراف المعياري.

❖ العبارة 2: "تتوفر رؤية رقمية على المدى البعيد."

بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.93، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية. تشير هذه القيم إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على وجود رؤية مستقبلية رقمية، مما يدل على إدراك واضح لأهمية الاستمرارية والتخطيط بعيد المدى في مسار التحول الرقمي.

❖ العبارة 3: "يوجد التزام إداري بتطبيق التحول الرقمي."

بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 0.79، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. يدل هذا على أن هناك اعترافاً والتزاماً واضحاً من قبل الإدارة بتطبيق التحول الرقمي، وهو ما يعزز من فرص نجاح الاستراتيجية الرقمية في المؤسسة.

❖ العبارة 4: "يتم تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي".

بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 1.16، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. بالرغم من أن القيمة تشير إلى وجود موافقة عامة، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى كفاية الدعم المالي المخصص للتحول الرقمي.

❖ إجمالي بعد الاستراتيجية الرقمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام 3.78 بانحراف معياري 0.74، مما يعكس درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المديرية تعتمد استراتيجية رقمية واضحة المعالم، مع التزام إداري ورؤية مستقبلية، وإن كان هناك بعض التفاوت في مدى إدراك توفر الدعم المالي الكافي. يشير ذلك إلى أن الأساس الاستراتيجي للتحول الرقمي موجود لكنه قد يحتاج إلى تعزيز بعض الجوانب التنفيذية.

2- تحليل فقرات البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البنية التحتية

الرقمية:

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الموافقة
5	تتوفر المديرية على تجهيزات رقمية كافية (حواسيب شبكات أجهزة ذكية...)	2.90	1.179	2	متوسطة
6	تعمل شبكة الإنترنت بكفاءة في جميع الأقسام.	2.73	1.205	3	متوسطة
7	تستخدم أنظمة رقمية متطورة في إنجاز المهام.	2.66	1.277	4	متوسطة
8	تحدث التجهيزات الرقمية بشكل منتظم.	2.98	1.235	1	متوسطة
إجمالي بعد البنية التحتية الرقمية		2.8171	1.02778	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

❖ العبارة 5: "تتوفر المديرية على تجهيزات رقمية كافية (حواسيب، شبكات، أجهزة ذكية...).".

بلغ المتوسط الحسابي 2.90 والانحراف المعياري 1.179، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة. تشير هذه النتائج إلى وجود تقييم متوسط من طرف أفراد العينة حول كفاية التجهيزات الرقمية، مع تباين واضح في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

❖ العبارة 6: "تعمل شبكة الإنترنت بكفاءة في جميع الأقسام."

بلغ المتوسط الحسابي 2.73 والانحراف المعياري 1.205، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة. تعكس هذه القيم أن هناك تحفظاً لدى المستجوبين بشأن كفاءة شبكة الإنترنت داخل المديرية، وهو ما قد يُعد عائقاً أمام فعالية التحول الرقمي.

❖ العبارة 7: "تستخدم أنظمة رقمية متطورة في إنجاز المهام."

بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 1.277، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة. تشير هذه النتائج إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة لا يزال في مرحلة غير متقدمة، مع تفاوت واضح في آراء أفراد العينة.

❖ العبارة 8: "تحدث التجهيزات الرقمية بشكل منتظم."

بلغ المتوسط الحسابي 2.98 والانحراف المعياري 1.235، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة. رغم أنها جاءت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد، إلا أن الدرجة المتوسطة تدل على أن تحديث التجهيزات موجود لكنه ليس بالشكل المنتظم أو الكافي الذي يُرضي جميع الموظفين.

❖ إجمالي بعد البنية التحتية الرقمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام 2.82 بانحراف معياري قدره 1.03، بدرجة موافقة متوسطة. مما يعكس اتجاهًا محايداً من طرف أفراد العينة حول مدى توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة. تعكس هذه النتائج أن البنية التحتية الرقمية في المديرية لا تزال تحتاج إلى تطوير ملحوظ على مستوى التجهيزات، الأنظمة، وكفاءة الشبكات، وهو ما قد يحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي في الواقع العملي.

3- تحليل فقرات البعد الثالث: القيادة الرقمية:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات القيادة الرقمية:

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
9	تسهم الإدارة العليا في قيادة عملية التحول الرقمي.	3.71	1.055	1	عالية
10	يتم توجيه الموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية.	3.63	1.090	2	عالية
11	تبنى القرارات الإدارية على معطيات رقمية.	3.41	1.095	4	عالية
12	تمارس القيادة دوراً فعالاً في نشر ثقافة الرقمنة.	3.54	1.164	3	عالية
إجمالي بعد القيادة الرقمية		3.5732	0.894		عالية

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

❖ العبارة 9: "تسهم الإدارة العليا في قيادة عملية التحول الرقمي."

بلغ المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري 1.055، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأفراد يعتقدون أن الإدارة العليا تلعب دوراً فعالاً في قيادة عملية التحول الرقمي، مما يعكس اهتماماً جاداً من القيادات في دعم هذا التوجه.

❖ العبارة 10: "يتم توجيه الموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.090، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. تشير هذه القيم إلى أن هناك توجيهاً ملحوظاً للموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية، مما يعكس أن القيادة الرقمية تسعى إلى تسهيل الانتقال إلى العصر الرقمي من خلال الدعم والإرشاد.

❖ العبارة 11: "تبنى القرارات الإدارية على معطيات رقمية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.095، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. على الرغم من أن هذه العبارة حصلت على تقييم إيجابي، إلا أن المتوسط الحسابي يُظهر أن هناك بعض التحفظات حول مدى استخدام المعطيات الرقمية بشكل كامل في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء حول فاعلية اتخاذ القرار استناداً إلى البيانات الرقمية.

❖ العبارة 12: "تمارس القيادة دورًا فعالًا في نشر ثقافة الرقمنة".

بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.164، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن القيادة تمارس دورًا معقولًا في نشر ثقافة الرقمنة بين الموظفين، لكن هناك مجالًا للتحسين لزيادة التأثير في هذا الجانب.

❖ إجمالي بعد القيادة الرقمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام 3.57 بانحراف معياري قدره 0.89، بدرجة موافقة عالية. مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا بشكل عام نحو القيادة الرقمية. يعني هذا أن غالبية أفراد العينة يوافقون على دور القيادة في تعزيز التحول الرقمي، لكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل استخدام المعطيات الرقمية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر.

4- تحليل فقرات البعد الرابع: الثقافة الرقمية:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الثقافة الرقمية:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
13	يسود وعي بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.	3.61	0.997	1	عالية
14	يتم تشجيع الابتكار في استخدام الوسائل الرقمية.	3.20	1.249	4	متوسط
15	تقدر المبادرات الرقمية وتدعم من طرف الإدارة.	3.34	1.334	3	متوسط
16	يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين بشكل مستمر.	3.37	1.299	2	متوسط
إجمالي بعد الثقافة الرقمية		3.3780	0.947	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

❖ العبارة 13: "يسود وعي بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة".

بلغ المتوسط الحسابي 3.61 والانحراف المعياري 0.997، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية. تشير هذه القيم إلى أن غالبية الأفراد في المؤسسة لديهم وعي كافٍ بأهمية التحول الرقمي، مما يعكس فهمًا جيدًا من قبل الموظفين لأهمية الرقمنة في تحسين العمل وزيادة الكفاءة.

❖ العبارة 14: "يتم تشجيع الابتكار في استخدام الوسائل الرقمية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.20 والانحراف المعياري 1.249، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة. هذه النتائج تشير إلى أن هناك تباينًا في الآراء حول تشجيع الابتكار في استخدام الوسائل الرقمية، مما يعني أن بعض الموظفين يشعرون أن هناك حاجة لمزيد من التشجيع على الابتكار الرقمي داخل المؤسسة.

❖ العبارة 15: "تقدر المبادرات الرقمية وتدعم من طرف الإدارة."

بلغ المتوسط الحسابي 3.34 والانحراف المعياري 1.334، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة. تشير هذه القيم إلى أن هناك آراء مختلطة حول مدى تقدير الإدارة للمبادرات الرقمية ودعمها، مما يعكس وجود بعض التحفظات أو الغموض في تقييم دعم الإدارة لهذه المبادرات.

❖ العبارة 16: "يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين بشكل مستمر."

بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.299، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تشير إلى أن تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين ليس بالدرجة المطلوبة، ويحتاج إلى تعزيز أكبر لتحقيق مستوى عالٍ من التعاون الرقمي بين الموظفين.

❖ إجمالي بعد الثقافة الرقمية:

بلغ المتوسط الحسابي العام 3.38 بانحراف معياري قدره 0.95، بدرجة موافقة متوسطة. مما يعكس اتجاهًا محايدًا بشكل عام. هذه القيم تشير إلى أن هناك وعيًا كافيًا بأهمية التحول الرقمي، ولكن هناك مجالًا للتحسين في جوانب مثل تشجيع الابتكار، دعم المبادرات الرقمية، وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين.

ثانياً: تحليل إجابات الأفراد نحو محور أداء الخدمات

تحليل فقرات المحور الثالث:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات محور أداء

الخدمات:

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثالث

المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
17	تساهم الخدمات الرقمية في تقليص مدة معالجة الملفات.	4.24	0.699	1	عالية جدا
18	تحسنت جودة الخدمات الإدارية بفضل اعتماد الرقمنة	4.05	1.024	2	عالية
19	تتجز المعاملات بطريقة أكثر دقة بفضل النظام الرقمي.	4.05	1.048	3	عالية
20	يمكن تقديم الخدمة بالجودة المناسبة و بدون أخطاء.	3.93	0.985	4	عالية
21	اصبح المواطنون أكثر رضا عن الخدمة بعد رقمنتها.	3.54	1.142	12	عالية
22	الخدمة متاحة بشكل أسهل ودون الحاجة للتنقل إلى المقر.	3.51	0.978	13	عالية
23	توفرت إمكانية إنجاز الخدمة خارج أوقات العمل الرسمية.	3.56	1.141	11	عالية
24	يمكن تتبع المعاملات إلكترونيا من قبل الموظف أو المواطن.	3.76	0.969	9	عالية
25	أصبحت الخدمات أكثر عدالة وشفافية.	3.88	0.842	6	عالية
26	الرقمنة ساعدت في تبسيط الإجراءات المعقدة.	3.90	0.889	5	عالية

27	أصبح التواصل مع المواطنين أكثر فعالية بفضل الأنظمة الرقمية.	3.76	0.888	7	عالية
28	يتلقى المواطنون ردودًا أسرع على طلباتهم.	3.66	1.150	10	عالية
29	توفرت قنوات إلكترونية لاستقبال الشكاوى والملاحظات.	3.32	0.883	14	متوسطة
30	تم تحسين التنسيق بين مختلف المصالح بفضل الرقمنة	3.76	0.994	8	عالية
إجمالي محور أداء الخدمات		3.7430	0.6425	عالية	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

❖ العبارة 17: "تساهم الخدمات الرقمية في تقليص مدة معالجة الملفات."

بلغ المتوسط الحسابي 4.24 والانحراف المعياري 0.699، واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جدا. تشير هذه القيم إلى أن الغالبية العظمى من الأفراد يرون أن الرقمنة كان لها أثر كبير في تسريع معالجة الملفات، مما يدل على نجاح التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الزمني.

❖ العبارة 18: "تحسنت جودة الخدمات الإدارية بفضل اعتماد الرقمنة."

بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.024، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. تعكس هذه النتائج نظرة إيجابية نحو التحسين النوعي في الخدمات، مما يعني أن الرقمنة ساعدت في تقديم خدمات ذات جودة أعلى مقارنة بالسابق.

❖ العبارة 19: "تنجز المعاملات بطريقة أكثر دقة بفضل النظام الرقمي."

بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.048، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية. تشير هذه القيم إلى أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تقليل الأخطاء وتحقيق دقة أكبر في إنجاز المعاملات، وهو مؤشر على تحسين موثوقية العمليات الإدارية.

❖ العبارة 20: "يمكن تقديم الخدمة بالجودة المناسبة وبدون أخطاء."

بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.985، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية. تدل النتائج على ثقة ملحوظة من طرف المستجيبين في قدرة الأنظمة الرقمية على تقديم خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء، لكنها قد تشير إلى وجود بعض الاستثناءات أو التحديات.

❖ العبارة 21: "أصبح المواطنون أكثر رضا عن الخدمة بعد رقمنتها."

بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.142، واحتلت المرتبة الثانية عشرة بدرجة موافقة عالية. تشير هذه النتائج إلى رضا معتدل من قبل المواطنين، مما قد يعكس تفاوتاً في التجربة الرقمية للمواطنين أو الحاجة لتعزيز التواصل والتوعية باستخدام الخدمات الرقمية.

❖ العبارة 22: "الخدمة متاحة بشكل أسهل ودون الحاجة للتنقل إلى المقر."

بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 0.978، واحتلت المرتبة الثالثة عشرة بدرجة موافقة عالية. تعكس هذه القيم تحسناً في الوصول إلى الخدمات عن بعد، لكن الترتيب المتأخر يشير إلى أن بعض المستخدمين ما زالوا يواجهون صعوبات في الوصول الرقمي الكامل للخدمة.

❖ العبارة 23: "توفر إمكانية إنجاز الخدمة خارج أوقات العمل الرسمية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.141، واحتلت المرتبة الحادية عشرة بدرجة موافقة عالية. يشير ذلك إلى توفر نسبي للمرونة الزمنية في الحصول على الخدمات، ولكن ليس على نحو شامل، مما يتطلب تطوير الأنظمة لتقديم خدمات على مدار الساعة.

❖ العبارة 24: "يمكن تتبع المعاملات إلكترونياً من قبل الموظف أو المواطن."

بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.969، واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة موافقة عالية. تعكس النتائج توفر خاصية تتبع المعاملات، مما يعزز الشفافية ويزيد من ثقة المستخدمين في متابعة معاملاتهم بشكل مباشر.

❖ العبارة 25: "أصبحت الخدمات أكثر عدالة وشفافية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.842، واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة عالية. تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة ساعدت في تقليص الفجوات وتحقيق نوع من العدالة والحيادية في تقديم الخدمة.

❖ العبارة 26: "الرقمنة ساعدت في تبسيط الإجراءات المعقدة."

بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 0.889، واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية. تدل القيم على أثر واضح للتحول الرقمي في تبسيط الإجراءات، ما يسهم في تقليل الروتين الإداري وتحسين تجربة المستخدم.

❖ العبارة 27: "أصبح التواصل مع المواطنين أكثر فعالية بفضل الأنظمة الرقمية."

بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.888، واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة عالية. تشير النتائج إلى تطور نسبي في طرق التواصل مع المواطنين، مما يعزز فرص التفاعل والاستجابة للاحتياجات.

❖ العبارة 28: "يتلقى المواطنون ردودًا أسرع على طلباتهم."

بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.150، واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة موافقة عالية. تعكس القيم تحسنًا في زمن الاستجابة، لكن ما زالت هناك تفاوتات تشير إلى إمكانية تحسين سرعة الرد في بعض الحالات.

❖ العبارة 29: "توفر قنوات إلكترونية لاستقبال الشكاوى والملاحظات."

بلغ المتوسط الحسابي 3.32 والانحراف المعياري 0.883، واحتلت المرتبة الرابعة عشرة بدرجة موافقة متوسطة. تشير هذه النتائج إلى وجود قصور نسبي في قنوات التواصل الإلكتروني الخاصة بالشكاوى، ما يستدعي تطوير هذه القنوات وتعزيز فعاليتها.

❖ العبارة 30: "تم تحسين التنسيق بين مختلف المصالح بفضل الرقمنة."

بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.994، واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة موافقة عالية. تعكس النتائج تحسنًا في التنسيق الداخلي بفضل الرقمنة، وهو أمر أساسي لتعزيز تكامل العمل الإداري.

❖ إجمالي محور أداء الخدمات

بلغ المتوسط الحسابي العام 3.74 بانحراف معياري قدره 0.64 بدرجة موافقة عالية. تعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا نسبيًا لأداء الخدمات بعد التحول الرقمي، مع التركيز على تحسين الكفاءة والدقة والشفافية. ومع ذلك، تظهر الحاجة لتعزيز قنوات الشكاوى الإلكترونية وزيادة رضا المواطنين، إضافة إلى تطوير إمكانية الوصول خارج أوقات العمل الرسمية.

المطالب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي لاثبات أو نفي الفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار الفرضيات. يُعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة لضمان صحة النتائج ودقتها. لذلك، تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk لكونه الأكثر ملاءمة للعينات الصغيرة، من أجل التحقق مما إذا كانت البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان، وكذلك البيانات الإجمالية، تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

❖ الفرضية البديلة: H_1 البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

وباستخدام برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.194	41	0.963	0.2	41	0.098	آداء الخدمات
0.198	41	0.963	0.2	41	0.09	التحول الرقمي

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف للمحاور تمثل 0.09 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.96 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.19 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov			الاستبيان ككل
مستوى	درجة	القيمة	مستوى	درجة	القيمة	
الدلالة	الحرية	الإحصائية	الدلالة	الحرية	الإحصائية	
Sig	ddl	Statistique	Sig	ddl	Statistique	
0.092	41	0.953	0.2	41	0.105	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف للاستبيان تمثل 0.105 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.95 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.09 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمحنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار العلاقة التأثيرية بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل **التحول الرقمي** على المتغير التابع **أداء الخدمات**، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

← تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية الصفرية : H_0** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية البديلة : H_1** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الشراكة الاستراتيجية الرقمية وأداء الخدمات

المتغير المتابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig	قيمة Beta	قيمة الثابت A
أداء الخدمات	الاستراتيجية الرقمية	0.475	0.227	3.383	11.443	0.002	0.552	1.716
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05								

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط R: معامل الارتباط هو 0.476. هذه هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين أداء الخدمات والاستراتيجية الرقمية. بمعنى أن تحسين أداء الخدمات يرتبط بتحسين في تطبيق الاستراتيجية الرقمية داخل المؤسسة، ولكن العلاقة ليست قوية جداً.

معامل التحديد R²: معامل التحديد هو 0.227. هذا يعني أن 22.7% من التغيرات في الاستراتيجية الرقمية يمكن تفسيرها بواسطة أداء الخدمات. رغم أن هذه النسبة لا تُعد كبيرة، إلا أنها تُظهر وجود تأثير معتبر لكنه جزئي، مما يدل على أن أداء الخدمات يُساهم بدرجة متوسطة في تفسير تبني الاستراتيجية الرقمية.

قيمة T: قيمة T هي 3.383. تُستخدم هذه القيمة لاختبار مدى دلالة معامل الانحدار. هذه القيمة مرتفعة نسبياً وتُظهر أن معامل الانحدار (B) ذو دلالة إحصائية.

قيمة F: قيمة F هي 11.443. تشير إلى أن النموذج الكلي دال إحصائياً ويُفسر التغيرات في المتغير التابع (الاستراتيجية الرقمية) بشكل جيد نسبياً.

قيمة Sig: مستوى الدلالة هي 0.002. هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن العلاقة بين أداء الخدمات والاستراتيجية الرقمية ذات دلالة إحصائية.

الثابت (A) في المعادلة بلغ 1.716، مما يعني أن قيمة "الاستراتيجية الرقمية" تبدأ من هذا الرقم عندما تكون "أداء الخدمات" تساوي صفراً.

معامل الانحدار (B) غير المعياري بلغ 0.552، مما يشير إلى أنه كلما زادت درجة أداء الخدمات بوحدة واحدة، زادت درجة الاستراتيجية الرقمية بمقدار 0.552 وحدة، وهذا في ظل ثبات العوامل الأخرى.

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ومتوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين أداء الخدمات والاستراتيجية الرقمية. معامل الارتباط (0.476) ومعامل التحديد (0.227) يدلان على أن أداء الخدمات يُساهم في تحسين تطبيق الاستراتيجية الرقمية، وإن كانت هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أيضاً.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أداء الخدمات والاستراتيجية الرقمية عند مستوى دلالة 0.05. بناءً على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الاستراتيجية الرقمية} = \text{أداء الخدمات} \times 0.552 + 1.716$$

← تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين البنية التحتية الرقمية مع أداء الخدمات.

❖ **الفرضية الصفرية: H0** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية البديلة: H1** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig	قيمة Beta	قيمة الثابت A
أداء الخدمات الرقمية	البنية التحتية الرقمية	0.492	0.242	3.529	12.451	0.01	0.787	-0.128
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05								

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط R: معامل الارتباط هو 0.492. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات.

أي أن تحسّن البنية التحتية الرقمية للمؤسسة يرتبط بتحسّن أداء الخدمات، ولكن العلاقة ليست قوية جدًا. **معامل التحديد R^2 :** معامل التحديد هو 0.242. أي أن 24.2% من التغيرات في أداء الخدمات يمكن تفسيرها بواسطة البنية التحتية الرقمية. وهذا يدل على أن للبنية التحتية الرقمية دورًا معتبرًا في التأثير على أداء الخدمات، لكن هناك أيضًا عوامل أخرى تؤثر في هذا الأداء.

قيمة T: 3.529. هذه القيمة مرتفعة نسبيًا وتدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية. **قيمة F:** 12.451. هذه القيمة المرتفعة تدل على أن النموذج الكلي دال إحصائيًا، أي أن المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية) يُفسر قدرًا جيدًا من التغيرات في المتغير التابع (أداء الخدمات). **قيمة Sig:** مستوى الدلالة هي 0.01. هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية. **الثابت (A)** في المعادلة بلغ -0.128، ما يشير إلى أن القيمة التقديرية للبنية التحتية الرقمية تكون سالبة بشكل طفيف عندما تكون درجة أداء الخدمات صفرًا.

معامل الانحدار (B) غير المعياري بلغ 0.787، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في "أداء الخدمات" تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.787 وحدة في "البنية التحتية الرقمية". تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات. هذا يعني أن تحسين البنية التحتية الرقمية يساهم في تعزيز جودة أداء الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وأداء الخدمات عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{البنية التحتية الرقمية} = \text{أداء الخدمات} \times 0.787 - 0.128$$

← تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات

المتغير المتابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig	قيمة Beta	قيمة الثابت A
أداء الخدمات	القيادة الرقمية	0.676	0.458	5.737	32.908	0.000	0.942	0.047
دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05								

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط R: معامل الارتباط هو 0.676. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات. أي أن تعزيز مستوى القيادة الرقمية داخل المؤسسة يرتبط بتحسين ملحوظ في جودة الخدمات المقدمة.

معامل التحديد R²: معامل التحديد هو 0.458. أي أن 45.8% من التغيرات في أداء الخدمات يمكن تفسيرها من خلال القيادة الرقمية. هذا يدل على أن القيادة الرقمية تُعد عاملاً مهماً ومؤثراً في أداء الخدمات، ولكن تبقى هناك أيضاً عوامل أخرى تفسر النسبة المتبقية (54.2%).

قيمة T: هي 5.737. هذه القيمة مرتفعة وتدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية، أي أن القيادة الرقمية تؤثر فعلاً على أداء الخدمات وليس نتيجة للصدفة.

قيمة F: هي 32.908. هذه القيمة العالية تشير إلى أن النموذج الكلي دال إحصائياً، أي أن القيادة الرقمية تُفسر جزءاً كبيراً من التغيرات في أداء الخدمات بشكل معنوي.

قيمة Sig: مستوى الدلالة هي 0.000. وهي أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً، ولا يمكن اعتبارها ناتجة عن الصدفة.

الثابت (A) في المعادلة بلغ 0.047، وهي تشير إلى أن القيمة التقديرية للقيادة الرقمية عندما يكون أداء الخدمات صفراً تساوي 0.047.

معامل الانحدار (B) غير المعياري بلغ 0.942، ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في "أداء الخدمات" تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.942 وحدة في "القيادة الرقمية".

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية ودالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات. وهذا يعني أن رفع كفاءة القيادة الرقمية داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء الخدمات.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأداء الخدمات عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{القيادة الرقمية} = \text{أداء الخدمات} \times 0.942 + 0.047$$

← تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية الصفرية: H0:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية البديلة: H1:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig	قيمة Beta	قيمة الثابت A
أداء الخدمات	الثقافة الرقمية	0.642	0.413	5.233	27.388	0.000	0.947	-0.166
دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05								

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط R: معامل الارتباط هو 0.642. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات. بمعنى أن زيادة وعي وثقافة الأفراد بالتحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط بتحسين ملموس في أداء الخدمات.

معامل التحديد R²: معامل التحديد هو 0.413. أي أن 41.3% من التغيرات في أداء الخدمات يمكن تفسيرها من خلال الثقافة الرقمية. هذا يشير إلى أن الثقافة الرقمية تُعد عاملاً مؤثراً في تحسين أداء الخدمات، لكن هناك أيضاً عوامل أخرى تساهم في تفسير النسبة المتبقية (58.7%).

قيمة T: هي 5.233. هذه القيمة مرتفعة وتدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن الثقافة الرقمية تؤثر فعليًا على أداء الخدمات بشكل موثوق.

قيمة F: هي 27.388. هذه القيمة المرتفعة تدل على أن النموذج الكلي دال إحصائيًا، أي أن الثقافة الرقمية تفسر قدرًا مهمًا من التغيرات في أداء الخدمات.

قيمة Sig: مستوى الدلالة هي 0.000. وهي أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية جدًا، ولا يمكن اعتبارها ناتجة عن الصدفة.

الثابت (A) في المعادلة بلغ -0.166، وهي تمثل قيمة التقدير للثقافة الرقمية في حال كان أداء الخدمات يساوي صفرًا.

معامل الانحدار (B) غير المعياري بلغ 0.947، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في "أداء الخدمات" تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.947 وحدة في "الثقافة الرقمية".

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية ودالة إحصائية بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات. وهذا يعني أن تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة يُعد ركيزة مهمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

يتضح من النتائج السابقة أننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة

إحصائية بين الثقافة الرقمية وأداء الخدمات عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الثقافة الرقمية} = \text{أداء الخدمات} \times 0.947 - 0.166$$

2- اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية إلى: معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين التحول الرقمي وأداء الخدمات في مديرية التربية لولاية ميلة.

❖ **الفرضية الصفرية : H_0** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي وأداء الخدمات.

❖ **الفرضية البديلة : H_1** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي وأداء الخدمات.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على أداء الخدمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة Sig
وأداء الخدمات	التحول الرقمي	0.732	0.535	10.370	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

الجدول رقم (27): نتائج معاملات الانحدار للارتباط الخطي المتعدد لأبعاد التحول الرقمي على أداء الخدمات

المتغير	Sig	t	B
أداء الخدمات	0.000	3.956	1.582
الاستراتيجية الرقمية	0.379	0.890	0.108
البنية التحتية الرقمية	0.683	0.412	0.039
القيادة الرقمية	0.050	2.029	0.258
الثقافة الرقمية	0.075	1.835	0.214

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من نتائج الجدول السابق نستنتج:

معامل الارتباط $R = 0.732$

تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التحول الرقمي ككل وأداء الخدمات. كلما ارتفع مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي، زاد مستوى كفاءة وجودة أداء الخدمات في المديرية.

معامل التحديد $R^2 = 0.535$

هذا يعني أن 53.5% من التغيرات في أداء الخدمات يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التحول الرقمي. أما النسبة المتبقية (46.5%) فقد تعود إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة مثل الجوانب التنظيمية أو الإدارية أو الموارد البشرية.

قيمة $F = 10.370$

وهي قيمة مرتفعة تدل على أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، أي أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تُفسر بشكل فعال التغيرات في أداء الخدمات.

مستوى الدلالة Sig = 0.000

وهو أقل بكثير من 0.05، ما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية، وأن النتائج ليست ناتجة عن الصدفة.

الثابت (A) في المعادلة بلغ 1.582، وهو يمثل القيمة المتوقعة لأداء الخدمات عندما تكون قيم جميع أبعاد التحول الرقمي تساوي صفراً، أي في حال غياب الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، والثقافة الرقمية.

معاملات الانحدار غير المعيارية (B) فتوضح تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على أداء الخدمات، كالتالي:

- القيادة الرقمية: بلغ معاملها 0.258، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.258 وحدة في أداء الخدمات، مع قيمة $t = 2.029$ و $\text{Sig} = 0.050$ ، ما يدل على تأثير معنوي وإحصائي مقبول.
- الثقافة الرقمية: بلغ معاملها 0.214، ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي، لكنه غير دال إحصائياً بشكل قوي ($\text{Sig} = 0.075$).
- في المقابل، الاستراتيجية الرقمية ($B = 0.108$)، ($\text{Sig} = 0.379$) والبنية التحتية الرقمية ($B = 0.039$)، ($\text{Sig} = 0.683$) لم تظهر تأثيراً معنوياً على أداء الخدمات عند مستوى دلالة 0.05.

نرفض فرضية العدم ونقبل البديل: معناه أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الخدمات عند مستوى دلالة 0.05.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$\text{أداء الخدمات} = 1.582 + (0.108 \times \text{الاستراتيجية الرقمية}) + (0.039 \times \text{البنية التحتية الرقمية}) + (0.258 \times \text{القيادة الرقمية}) + (0.214 \times \text{الثقافة الرقمية})$$

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات بمديرية التربية لولاية ميله. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا، تليها البنية التحتية والاستراتيجية الرقمية. كما أبانت الدراسة أن البنية التحتية الرقمية ما زالت بحاجة إلى تطوير، في حين كان هناك رضا نسبي عن فعالية الخدمات بعد الرقمنة. من جهة أخرى، أكدت النتائج على أهمية ثقافة المؤسسة في دعم هذا التحول، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التحفيز على تبادل المعرفة الرقمية وتشجيع المبادرات الرقمية. وتدعم هذه النتائج أهمية تعزيز مكونات التحول الرقمي على مستوى التخطيط والموارد والقيادة، من أجل تحسين الأداء العام وجودة الخدمات المقدمة في القطاع التربوي

الخاتمة

خاتمة:

مما سبق دراسته نستخلص أن تبني استراتيجيات رقمية أصبح محل اهتمام العديد من المؤسسات منها المؤسسات الخدماتية خاصة في السنوات الأخيرة وذلك للدور الجوهري الذي تلعبه في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر مرونة حيث تسعى من خلالها إلى الاستمرار ومواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الحديثة.

لذا حاولنا من خلال دراستنا معالجة الإشكالية الرئيسية والتي تهدف إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات ومن أجل الوصول إلى الهدف المسطر تم وضع إطار نظري يشمل أهم المفاهيم حول متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربطها بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة في أحد جوانبه لما تم تحليل واقع التحول الرقمي في مديرية ودورها في تفعيل أداء الخدمات. وعليه نجد أن مؤسسة مديرية التربية ولاية ميله قد توصلت إلى ضرورة تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بصورة متسارعة لترقية نشاطاتها وظائفها المقدمة -

منه توصلنا إلى دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية من استنتاج أن لرقمنة أهمية بالغة داخل المؤسسات ذات طابع حكومي بحيث تعتبر أداة فعالة في إنجاز الخدمات المطلوبة بدقة ووضوح وبأقل تكلفة ودون جهد أو عناء و بأسرع وقت ممكن ومن خلال دراستنا بولاية ميله توصلنا إلى أهم النتائج :

- تعتبر الرقمنة أداة فعالة في إنجاز الخدمات بدقة ووضوح.
- يتيح تطبيق الرقمنة فرصة القضاء على الذهاب إلى المؤسسة قصد الحصول على خدمة وصفوف الانتظار وذلك بتقديم الخدمة عن بعد بوسائل الإتصال الحديثة.
- إن تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب مواد تقنية ومعلوماتية ومالية بشرية ومادية.
- إن تفعيل الرقمنة في المديرية أعطى نتائج جيدة وإيجابية من خلال تحسينات التي قدمها التحول

الرقمي

- تساعد الرقمنة بنقص الجهد وزيادة سرعة في أداء الخدمات.
- لنأى على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها انجاح مشروع الإدارة الرقمية وإيصاله إلى المستوى الذي تتطلب إليه الإدارات العمومية من بينها المديرية ومن ضمنها نذكر :

- ضرورة توفير قسم خاص لتدريب الموظفين في المجال الرقمي.
- ضرورة التصدي للصعوبات والمعوقات التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية والتغلب عليها.

- ضرورة توفير آليات ومعدات خاصة بالإدارة الرقمية كالأجهزة الحواسيب في جميع الإدارات من أجل تقديم احسن الخدمات في أقصر وقت ممكن
- تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات ضمن المؤسسة وبين الإدارة العليا والإدارة المسؤولة عن التحول الرقمي وعن تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تعزيز الأمن والحماية يوضع سياسات وإجراءات لحماية البيانات والمعلومات وتأمين البنية التحتية التكنولوجية والتعامل مع التهديدات الأمنية وعمليات لاختراق بشكل فعال.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب باللغة العربية

1. أسامة عبد السلام السيد، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.
2. بدرابي عبد الرضا فرج، وادريس وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.
3. جاسم جعفر حسن، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
4. الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات (كتاب محكم علمياً)، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2020.
5. عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية، مصر، 2018.
6. عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال عمان، ط1، 2009.
7. فريد النجار وآخرون التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، دار الجامعية الاسكندرية، 2007.
8. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.
9. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي الكتبه العصرية، مصر، 2014.
10. المنجي، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، سوريا 2020.
11. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
12. نجم عبود نجم " الإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية 2004 ص31.
13. نور العابدين قوجيل، أمينة بن زرارة، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الادارة الالكترونية، دار سوبام للنشر والتوزيع، الطبعة 01 الجزائر، 2022.
14. الهادي محمد، الذكاء الاصطناعي معاملته وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2020.

❖ المذكرات:

1. أمينة بومالي أمينة ، اثر استخدام تقنيات الاتصال الحديثة على الاتصال الشخصي في المجتمع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال نظام ل.م.د ، كلية علوم الاعلام و الاتصال الجزائر، تخصص علوم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
2. أيوب صكري، تأثير جودة الخدمات السياحية في الجزائر على قرار الشراء لدى المستهلك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال وتسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2018.
3. حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2013.
4. محمد أمين داو الحاج، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2022-2020.
5. نوردين عسلي، الاتجاهات في التنظيم واثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام ل.م.د ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

❖ المجلات

1. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، مجلة RIST ، العدد 4 ،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2009.
2. بضياف زهير دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، جامعة الطارف الجزائر، نوفمبر 2023.
3. حاج، قاسم علي ، اسهامات الاتحاد الافريقي في عملية التحول الرقمي في اريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي الافريقية 2020-2030، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد السادس، عدد خاص، 2020.

4. حسينة صيفي، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد 06، عدد خاص، 2020.
5. حمزة غندور، رتيبة طايبي ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد السابع العدد الثاني، الجزائر، 01-06-2022.
6. رميساء قراري، أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية وزارة الشباب والرياضة الجزائرية أنموذجا مجلة علوم الأداء الرياضي. جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس 2021.
7. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، المجلد، العدد، 07، 2010.
8. الشيكرك أيوب، ديدوش نور الهدى، مسراتي خولة، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية، دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميتريكية لبلدية أحمر العين، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتي، المجلد 5 ، العدد 2، مخبر دراسات التنمية المكانية وتطوير المقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، ماي 2022.
9. صدوقي غريسي وآخرون ، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي آفلو، 2021.
10. عبد الثانوي عبد السالم، أهمية الرقمية الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صدى القانون العدد 7، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
11. مشفرة بن دخيل الله الختمي مشاريع وتجارب التحويل في المؤسسات المعلوماتية، مجلة RIST، العدد 19، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. 25 السعودية، جانفي 2011.
12. الموسوي صفاء عبد الجبار وآخرون " تحليل أثر متغيرات الاقتصاد الرقمي وقياسه على اقتصاد دولة الامارات العربية، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة واسط، العدد 12، 2013.
13. نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 11، العدد، الأردن.

❖ رابعا: المؤتمرات والمداخلات

1. إبراهيم، نصر الله عبد الفتاح دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، 2020.

2. حميدوش وفاء، لمياء عماني، الصيرفة المحمولة كمدخل معاصر للاقتصاد الرقمي واقع وآفاق ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، افريل 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Dannon beey, laroche, michel, marketing– fondement et application, paris internationalionferece en manafement economique et finance,2015.
2. <https://www.exelatech.com/>
3. men@education.gov.dz

الملاحق

الملحق رقم 01قائمة المحكمين للإستبيان المعتمد للدراسة

الدرجة العلمية للمحكم	العضو المحكم
أستاذ محاضر رقم أ	زموري كمال
أستاذ محاضر رقم أ	زيد جابر
أستاذ محاضر رقم أ	عاشوري ابراهيم
أستاذ التعليم العالي	قرين ربيع

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم العلوم التسيير

استبيان حول:

دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات
دراسة حالة مديرية التربية لولاية ميله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة، نقدر اهتمامكم بالمشاركة في الإجابة عن هذا الاستبيان الذي يهدف لجمع البيانات حول موضوع " دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات - دراسة حالة مديرية التربية لولاية ميله"، و ذلك لأجل الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، لذا نرجو من سيادتكم أن تفضلوا بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان بكل صدق وشفافية، قد يستغرق هذا بعضا من وقتكم، ونعلمكم ان جميع البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تفهمكم وتعاونكم

ملاحظة: يرجى وضع العلامة X في الخانة التي تناسب إجابتك.

إشراف الأستاذ:
د.مجدوب علاء الدين

إعداد الطالبتين:
- بوقزولة ملاك
- بولعراس فراح

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ دراسات التدرج (ليسانس/ماستر)

☐ دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)

4. الرتبة الوظيفية:

☐ موظف إداري

☐ رئيس مصلحة

☐ مدير

5. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 10-20 سنوات

☐ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تغيير العمليات، والخدمات، والنماذج التشغيلية في المؤسسات والشركات، بهدف زيادة الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق قيمة مضافة للمستخدمين والعملاء.

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
بعد 1: الاستراتيجية الرقمية						
01	تتبنى المديرية خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.					
02	تتوفر رؤية رقمية على المدى البعيد.					
03	يوجد التزام إداري بتطبيق التحول الرقمي.					
04	يتم تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي.					
بعد 2: البنية التحتية الرقمية						
05	تتوفر المديرية على تجهيزات رقمية كافية (حواسيب، شبكات، أجهزة ذكية....)					
06	تعمل شبكة الإنترنت بكفاءة في جميع الأقسام.					
07	تستخدم أنظمة رقمية متطورة في إنجاز المهام.					
08	تحدث التجهيزات الرقمية بشكل منتظم.					
بعد 3: القيادة الرقمية						
09	تسهم الإدارة العليا في قيادة عملية التحول الرقمي.					
10	يتم توجيه الموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية.					

11	تبني القرارات الإدارية على معطيات رقمية.				
12	تمارس القيادة دورًا فعالًا في نشر ثقافة الرقمنة.				
بعد 4: الثقافة الرقمية					
13	يسود وعي بأهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة.				
14	يتم تشجيع الابتكار في استخدام الوسائل الرقمية.				
15	تقدر المبادرات الرقمية وتُدعم من طرف الإدارة.				
16	يتم تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين بشكل مستمر.				

المحور الثالث : أداء الخدمات

أداء الخدمات يُقصد به الطريقة التي تُقدَّم بها الخدمات للمستخدمين، من حيث الكفاءة، الجودة، السرعة، التوافر، ورضا العملاء. وهو يعكس قدرة المؤسسة أو الجهة على تنفيذ خدماتها بشكل فعال يلبي احتياجات وتوقعات المستخدمين.

الرقم	العبرة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
17	تساهم الخدمات الرقمية في تقليص مدة معالجة الملفات.					
18	تحسنت جودة الخدمات الإدارية بفضل اعتماد الرقمنة.					
19	تنجز المعاملات بطريقة أكثر دقة بفضل النظام الرقمي.					
20	يمكن تقديم الخدمة بالجودة المناسبة و بدون أخطاء.					

Frequencies

Notes

Output Created		14-MAY-2025 14:52:32
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك وماراح\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس_الفئة_العمرية المستوى_التعليمي_الرتبة_الوظيفية سنوات_الخبرة /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05

Statistics

		الجنس	الفئة_العمرية	المستوى_التعليمي	الرتبة_الوظيفية	سنوات_الخبرة
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.66	2.73	1.83	1.20	2.49
Std. Deviation		.480	.807	.442	.401	1.165

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	34.1	34.1	34.1
	أنثى	27	65.9	65.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	7.3	7.3	7.3
	من 30 إلى 39 سنة	11	26.8	26.8	34.1
	من 40 إلى 49 سنة	21	51.2	51.2	85.4
	سنة فأكثر 50	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دراسات التدرج ليسانس/ ماستر	32	78.0	78.0	97.6
	ثانوي	8	19.5	19.5	19.5
	دراسات ما بعد التدرج ماجستير/ دكتوراه	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الرتبة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف إداري	33	80.5	80.5	80.5
	رئيس مصلحة	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	29.3	29.3	29.3
	من 5 إلى 10 سنوات	7	17.1	17.1	46.3
	أكثر من 20 سنة	10	24.4	24.4	100.0
	من 10 إلى 20 سنة	12	29.3	29.3	75.6
	Total	41	100.0	100.0	

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:02:27
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS
		/VARIABLES= 1ع 2ع 3ع 4ع
		الاستراتيجية_الرقمية
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,07

Correlations

		1ع	2ع	3ع	4ع	الاستراتيجية_الرقمية
1ع	Pearson Correlation	1	.699**	.432**	.228	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.153	.000
	N	41	41	41	41	41
2ع	Pearson Correlation	.699**	1	.594**	.312*	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.047	.000
	N	41	41	41	41	41
3ع	Pearson Correlation	.432**	.594**	1	.273	.718**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.084	.000
	N	41	41	41	41	41
4ع	Pearson Correlation	.228	.312*	.273	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.153	.047	.084		.000
	N	41	41	41	41	41
الاستراتيجية_الرقمية	Pearson Correlation	.790**	.850**	.718**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:04:22
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك افراح farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 8ع 7ع 6ع 5ع البنية_التحتية_الرقمية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		5ع	6ع	7ع	8ع	البنية_التحتية_الرقمية
5ع	Pearson Correlation	1	.562**	.542**	.720**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
6ع	Pearson Correlation	.562**	1	.589**	.634**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41
7ع	Pearson Correlation	.542**	.589**	1	.597**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41
8ع	Pearson Correlation	.720**	.634**	.597**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41
البنية_التحتية_الرقمية	Pearson Correlation	.836**	.828**	.818**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:05:35
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 11ع 10ع 9ع 12ع القيادة_الرقمية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		9ع	10ع	11ع	12ع	القيادة_الرقمية
9ع	Pearson Correlation	1	.622**	.692**	.498**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	41	41	41	41	41
10ع	Pearson Correlation	.622**	1	.319*	.474**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.042	.002	.000
	N	41	41	41	41	41
11ع	Pearson Correlation	.692**	.319*	1	.684**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.042		.000	.000
	N	41	41	41	41	41
12ع	Pearson Correlation	.498**	.474**	.684**	1	.825**

	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000		.000
	N	41	41	41	41	41
القيادة_الرقمية	Pearson Correlation	.858**	.739**	.829**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:07:01
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= ع15 ع14 ع13 ع16 الثقافة_الرقمية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		13ع	14ع	15ع	16ع	الثقافة_الرقمية
13ع	Pearson Correlation	1	.444**	.366*	.267	.630**
	Sig. (2-tailed)		.004	.019	.091	.000
	N	41	41	41	41	41
14ع	Pearson Correlation	.444**	1	.784**	.371*	.850**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.017	.000
	N	41	41	41	41	41
15ع	Pearson Correlation	.366*	.784**	1	.503**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.001	.000
	N	41	41	41	41	41
16ع	Pearson Correlation	.267	.371*	.503**	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.091	.017	.001		.000
	N	41	41	41	41	41
الثقافة_الرقمية	Pearson Correlation	.630**	.850**	.879**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

Correlations

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:08:02
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك وملاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 19ع 18ع 17ع 25ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع آداء_الخدمات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,08

Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	25ع						
17ع	Pearson Correlation	1	.297	.017	.172	.082	-	-	-	.009						
							.224	.050	.094							
							-	-	-							
18ع	Sig. (2-tailed)		.059	.914	.283	.608	.159	.754	.557	.954						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
18ع	Pearson Correlation	.297	1	.674	.748	.533	.224	.233	.290	.413						
				**	**	**				**						
19ع	Sig. (2-tailed)	.059		.000	.000	.000	.159	.143	.066	.007						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
19ع	Pearson Correlation	.017	.674	1	.803	.583	.414	.311	.234	.347						
			**		**	**	**	*		*						
20ع	Sig. (2-tailed)	.914	.000		.000	.000	.007	.048	.142	.026						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
20ع	Pearson Correlation	.172	.748	.803	1	.591	.351	.126	.164	.230						
			**	**		**	*									
21ع	Sig. (2-tailed)	.283	.000	.000		.000	.024	.431	.305	.148						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
21ع	Pearson Correlation	.082	.533	.583	.591	1	.330	.204	.279	.303						
			**	**	**		*									
21ع	Sig. (2-tailed)	.608	.000	.000	.000		.035	.200	.077	.054						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						

22ع	Pearson Correlation	-	.224	.414	.351	.330	1	.341	.135	.321						
		.224		**	*	*		*		*						
		-														
	Sig. (2-tailed)	.159	.159	.007	.024	.035		.029	.400	.041						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
23ع	Pearson Correlation	-	.233	.311	.126	.204	.341	1	.737	.463						
		.050		*			*		**	**						
		-														
	Sig. (2-tailed)	.754	.143	.048	.431	.200	.029		.000	.002						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
24ع	Pearson Correlation	-	.290	.234	.164	.279	.135	.737	1	.453						
		.094						**		**						
		-														
	Sig. (2-tailed)	.557	.066	.142	.305	.077	.400	.000		.003						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
25ع	Pearson Correlation	.009	.413	.347	.230	.303	.321	.463	.453	1						
			**	*			*	**	**							
	Sig. (2-tailed)	.954	.007	.026	.148	.054	.041	.002	.003							
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
26ع	Pearson Correlation	.079	.500	.515	.449	.545	.203	.277	.320	.518						
			**	**	**	**			*	**						
	Sig. (2-tailed)	.621	.001	.001	.003	.000	.204	.079	.041	.001						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
27ع	Pearson Correlation	-	.233	.497	.322	.329	.493	.533	.278	.427						
		.184		**	*	*	**	**		**						
		-														

	Sig. (2-tailed)	.251	.142	.001	.040	.036	.001	.000	.079	.005						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
28ع	Pearson Correlation	-	.019	.181	-	.062	.410	.641	.455	.379						
		.307			.001		**	**	**	*						
		-			-											
	Sig. (2-tailed)	.051	.907	.259	.997	.699	.008	.000	.003	.014						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
29ع	Pearson Correlation	-	-	.132	.109	.191	.052	.337	.251	.222						
		.316	.098					*								
		-*	-													
	Sig. (2-tailed)	.044	.540	.410	.496	.232	.746	.031	.114	.164						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
30ع	Pearson Correlation	-	.454	.564	.390	.382	.312	.498	.507	.441						
		.128	**	**	*	*	*	**	**	**						
		-														
	Sig. (2-tailed)	.425	.003	.000	.012	.014	.047	.001	.001	.004						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						
آداء ا لخدمة	Pearson Correlation	-	.622	.748	.635	.646	.539	.679	.607	.640						
ت		.075	**	**	**	**	**	**	**	**						
		-														
	Sig. (2-tailed)	.640	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41						

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:20:31
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك\afarah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 4ع 3ع 2ع 1ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	30

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:21:19
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك و فراح farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=4ع 3ع 2ع 1ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	4

Reliability**Notes**

Output Created		14-MAY-2025 18:21:44
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\afrah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=8ع 7ع 6ع 5ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
	Elapsed Time 00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

RELIABILITY

/VARIABLES=12ع 11ع 10ع 9ع

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created		14-MAY-2025 18:22:12
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك و افراح\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 11ع 10ع 9ع 12ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:22:52
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 15ع 14ع 13ع 16ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	4

Reliability**Notes**

Output Created		14-MAY-2025 18:23:17
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 19ع 18ع 17ع 25ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	14

Reliability

Notes

Output Created		14-MAY-2025 18:26:51
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك و افراح farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 4ع 3ع 2ع 1ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع 25ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT /STATISTICS=SCALE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	41	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.897
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	.864
		N of Items	15 ^b
	Total N of Items		30
Correlation Between Forms			.778
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.875
	Unequal Length		.875
Guttman Split-Half Coefficient			.865

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	50.83	118.095	10.867	15 ^a
Part 2	56.27	78.351	8.852	15 ^b
Both Parts	107.10	346.090	18.604	30

Frequencies

Notes

Output Created		14-MAY-2025 19:46:12
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 4ع 3ع 2ع 1ع الاستراتيجية_الرقمية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Statistics

		1ع	2ع	3ع	4ع	الاستراتيجية_الرقمية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.83	3.93	3.85	3.51	3.7805
Std. Deviation		1.093	.932	.792	1.165	.74413

Frequency Table

1ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	2	4.9	4.9	12.2
	محايد	4	9.8	9.8	22.0
	موافق	22	53.7	53.7	75.6
	موافق تماما	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

2ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12.2	12.2	12.2
	محايد	4	9.8	9.8	22.0
	موافق	21	51.2	51.2	73.2
	موافق تماما	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

3ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4.9	4.9	4.9
	محايد	10	24.4	24.4	29.3
	موافق	21	51.2	51.2	80.5

موافق تماماً	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماماً	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	5	12.2	12.2	19.5
	محايد	9	22.0	22.0	41.5
	موافق	16	39.0	39.0	80.5
	موافق تماماً	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الاستراتيجية_الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.4	2.4	2.4
	2.25	2	4.9	4.9	7.3
	2.50	3	7.3	7.3	14.6
	3.00	3	7.3	7.3	22.0
	3.50	1	2.4	2.4	24.4
	3.75	8	19.5	19.5	43.9
	4.00	7	17.1	17.1	61.0
	4.25	11	26.8	26.8	87.8
	4.75	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created		14-MAY-2025 19:51:36
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك\afarah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 8ع 7ع 6ع 5ع البنية_التحتية_الرقمية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		5ع	6ع	7ع	8ع	البنية_التحتية_الرقمية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.90	2.73	2.66	2.98	2.8171
Std. Deviation		1.179	1.205	1.277	1.235	1.02778

Frequency Table

5ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	20	48.8	48.8	53.7
	محايد	3	7.3	7.3	61.0
	موافق	12	29.3	29.3	90.2
	موافق تماما	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

6ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	14.6	14.6	14.6
	غير موافق	16	39.0	39.0	53.7
	محايد	4	9.8	9.8	63.4
	موافق	13	31.7	31.7	95.1
	موافق تماما	2	4.9	4.9	100.0

Total	41	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

7ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	14.6	14.6	14.6
	غير موافق	19	46.3	46.3	61.0
	محايد	4	9.8	9.8	70.7
	موافق	7	17.1	17.1	87.8
	موافق تماما	5	12.2	12.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

8ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	9.8	9.8	9.8
	غير موافق	15	36.6	36.6	46.3
	محايد	4	9.8	9.8	56.1
	موافق	14	34.1	34.1	90.2
	موافق تماما	4	9.8	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

البنية التحتية الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.4	2.4	2.4
	1.25	1	2.4	2.4	4.9

1.50	1	2.4	2.4	7.3
1.75	3	7.3	7.3	14.6
2.00	10	24.4	24.4	39.0
2.25	1	2.4	2.4	41.5
2.50	4	9.8	9.8	51.2
2.75	2	4.9	4.9	56.1
3.00	2	4.9	4.9	61.0
3.25	1	2.4	2.4	63.4
3.50	6	14.6	14.6	78.0
3.75	1	2.4	2.4	80.5
4.00	4	9.8	9.8	90.2
4.25	1	2.4	2.4	92.7
4.50	1	2.4	2.4	95.1
5.00	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created		14-MAY-2025 19:56:39
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\املاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 11ع 10ع 9ع 12ع القيادة_الرقمية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		9ع	10ع	11ع	12ع	القيادة_الرقمية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.71	3.63	3.41	3.54	3.5732
Std. Deviation		1.055	1.090	1.095	1.164	.89485

Frequency Table

9ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	1	2.4	2.4	9.8
	محايد	9	22.0	22.0	31.7
	موافق	20	48.8	48.8	80.5
	موافق تماما	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

10ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	8	19.5	19.5	22.0
	محايد	4	9.8	9.8	31.7
	موافق	20	48.8	48.8	80.5
	موافق تماما	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

11ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3

غير موافق	5	12.2	12.2	19.5
محايد	10	24.4	24.4	43.9
موافق	18	43.9	43.9	87.8
موافق تماما	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

12ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	10	24.4	24.4	26.8
	محايد	5	12.2	12.2	39.0
	موافق	16	39.0	39.0	78.0
	موافق تماما	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

القيادة_الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.25	1	2.4	2.4	2.4
	2.00	2	4.9	4.9	7.3
	2.50	3	7.3	7.3	14.6
	2.75	3	7.3	7.3	22.0
	3.00	6	14.6	14.6	36.6
	3.25	2	4.9	4.9	41.5
	3.50	1	2.4	2.4	43.9

3.75	5	12.2	12.2	56.1
4.00	6	14.6	14.6	70.7
4.25	4	9.8	9.8	80.5
4.50	4	9.8	9.8	90.2
4.75	1	2.4	2.4	92.7
5.00	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created		14-MAY-2025 20:00:05
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك ومارح farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= 15ع 14ع 13ع 16ع الثقافة_الرقمية /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Statistics

		13ع	14ع	15ع	16ع	الثقافة_الرقمية
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.61	3.20	3.34	3.37	3.3780
Std. Deviation		.997	1.249	1.334	1.299	.94724

Frequency Table

13ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	22.0	22.0	22.0
	محايد	4	9.8	9.8	31.7
	موافق	22	53.7	53.7	85.4
	موافق تماما	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

14ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	12	29.3	29.3	36.6
	محايد	7	17.1	17.1	53.7
	موافق	12	29.3	29.3	82.9
	موافق تماما	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

15ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	12	29.3	29.3	36.6
	محايد	4	9.8	9.8	46.3
	موافق	12	29.3	29.3	75.6
	موافق تماما	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

16ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	10	24.4	24.4	31.7

محايد	7	17.1	17.1	48.8
موافق	11	26.8	26.8	75.6
موافق تماماً	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

الثقافة_الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	7.3	7.3	7.3
	2.25	7	17.1	17.1	24.4
	2.50	3	7.3	7.3	31.7
	2.75	2	4.9	4.9	36.6
	3.00	3	7.3	7.3	43.9
	3.50	3	7.3	7.3	51.2
	3.75	7	17.1	17.1	68.3
	4.00	4	9.8	9.8	78.0
	4.50	4	9.8	9.8	87.8
	4.75	4	9.8	9.8	97.6
	5.00	1	2.4	2.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created	14-MAY-2025 20:18:55
Comments	

Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملأك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 19ع 18ع 17ع 25ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 30ع 29ع 28ع 27ع 26ع آداء_الخدمات /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

Mean	4.24	4.05	4.05	3.93	3.54	3.51	3.56	3.76	3.88	3.90	3.76	3.66	3.32	3.76	3.74
															30
Std. Deviation	.699	1.02 4	1.04 8	.985	1.14 2	.978	1.14 1	.969	.842	.889	.888	.883	1.15 0	.994	.642 57

Frequency Table

17ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.4	2.4	2.4
	موافق	27	65.9	65.9	68.3
	موافق تماما	13	31.7	31.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

18ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	2	4.9	4.9	9.8
	محايد	2	4.9	4.9	14.6
	موافق	21	51.2	51.2	65.9
	موافق تماما	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

19ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	3	7.3	7.3	12.2
	موافق	22	53.7	53.7	65.9
	موافق تماما	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

20ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	2	4.9	4.9	9.8
	محايد	3	7.3	7.3	17.1
	موافق	24	58.5	58.5	75.6
	موافق تماما	10	24.4	24.4	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

21ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	8	19.5	19.5	24.4
	محايد	4	9.8	9.8	34.1
	موافق	20	48.8	48.8	82.9
	موافق تماما	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

22ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	6	14.6	14.6	17.1
	محايد	10	24.4	24.4	41.5
	موافق	19	46.3	46.3	87.8

موافق تماماً	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

23ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	10	24.4	24.4	26.8
محايد	3	7.3	7.3	34.1
موافق	19	46.3	46.3	80.5
موافق تماماً	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

24ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	1	2.4	2.4	2.4
غير موافق	4	9.8	9.8	12.2
محايد	7	17.1	17.1	29.3
موافق	21	51.2	51.2	80.5
موافق تماماً	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

25ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماماً	1	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	2	4.9	4.9	7.3
	محايد	5	12.2	12.2	19.5
	موافق	26	63.4	63.4	82.9
	موافق تماماً	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

26ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12.2	12.2	12.2
	محايد	3	7.3	7.3	19.5
	موافق	24	58.5	58.5	78.0
	موافق تماماً	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

27ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12.2	12.2	12.2
	محايد	7	17.1	17.1	29.3
	موافق	22	53.7	53.7	82.9
	موافق تماماً	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

28ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12.2	12.2	12.2
	محايد	10	24.4	24.4	36.6
	موافق	20	48.8	48.8	85.4
	موافق تماما	6	14.6	14.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

29ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	9	22.0	22.0	26.8
	محايد	11	26.8	26.8	53.7
	موافق	12	29.3	29.3	82.9
	موافق تماما	7	17.1	17.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

30ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	14.6	14.6	14.6
	محايد	8	19.5	19.5	34.1

موافق	17	41.5	41.5	75.6
موافق تماماً	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

آداء_الخدمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.08	1	2.4	2.4	2.4
	2.54	1	2.4	2.4	4.9
	2.62	1	2.4	2.4	7.3
	2.77	2	4.9	4.9	12.2
	3.08	3	7.3	7.3	19.5
	3.15	1	2.4	2.4	22.0
	3.31	2	4.9	4.9	26.8
	3.38	1	2.4	2.4	29.3
	3.46	1	2.4	2.4	31.7
	3.54	1	2.4	2.4	34.1
	3.62	2	4.9	4.9	39.0
	3.69	2	4.9	4.9	43.9
	3.77	2	4.9	4.9	48.8
	3.85	1	2.4	2.4	51.2
	3.92	2	4.9	4.9	56.1
	4.00	4	9.8	9.8	65.9
	4.08	2	4.9	4.9	70.7
	4.15	1	2.4	2.4	73.2
	4.31	3	7.3	7.3	80.5

4.38	2	4.9	4.9	85.4
4.46	1	2.4	2.4	87.8
4.54	4	9.8	9.8	97.6
4.85	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Regression

Notes

Output Created		14-MAY-2025 20:52:25
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك وماراح farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		الاستراتيجية_الرقمية
		/METHOD=ENTER
		أداء_الخدمات
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	3920 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_الخدمات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجية_الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.476 ^a	.227	.207	.66264
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.025	1	5.025	11.443	.002 ^b
	Residual	17.125	39	.439		
	Total	22.149	40			

a. Dependent Variable: الاستراتيجية_الرقمية

b. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.716	.619		2.772	.008
	أداء_الخدمات	.552	.163	.476	3.383	.002

Regression

Notes

Output Created		14-MAY-2025 21:08:54
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملأك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT البنية_التحتية_الرقمية /METHOD=ENTER أداء_الخدمات
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3920 bytes

Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	---------

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	آداء_الخدمات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البنية_التحتية_الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.223	.90622

a. Predictors: (Constant), آداء_الخدمات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.225	1	10.225	12.451	.001 ^b
	Residual	32.028	39	.821		
	Total	42.253	40			

a. Dependent Variable: البنية_التحتية_الرقمية

b. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.128	.847		-.151	.881
	أداء_الخدمات	.787	.223	.492	3.529	.001

Regression

Notes

Output Created		14-MAY-2025 21:16:56
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملأك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT القيادة_الرقمية /METHOD=ENTER .آداء_الخدمات
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3920 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	آداء_الخدمات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القيادة_الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.458	.444	.66741

a. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.658	1	14.658	32.908	.000 ^b
	Residual	17.372	39	.445		
	Total	32.030	40			

a. Dependent Variable: القيادة_الرقمية

b. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.047	.623		.075	.940
	أداء_الخدمات	.942	.164	.676	5.737	.000

Regression

Notes

Output Created

14-MAY-2025 21:25:32

Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملاك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الثغافَة_ الرقمية /METHOD=ENTER آداء_ الخدمات
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	3920 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_الخدمات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة_الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 ^a	.413	.397	.73526

a. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.806	1	14.806	27.388	.000 ^b
	Residual	21.084	39	.541		
	Total	35.890	40			

a. Dependent Variable: الثقافة_الرقمية

b. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.166-	.687		-.242-	.810
	أداء_الخدمات	.947	.181	.642	5.233	.000

Regression

Notes

Output Created		14-MAY-2025 21:33:35
Comments		
Input	Data	D:\D\Mémoires 2025\spss\ملأك\farah et malak.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التحول_الرقمي /METHOD=ENTER أداء_الخدمات
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3968 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أداء_الخدمات ^b	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.509	.496	.51617

a. Predictors: (Constant), أداء_الخدمات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.751	1	10.751	40.354	.000 ^b
	Residual	10.391	39	.266		
	Total	21.142	40			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.367	.482		.762	.451
	أداء_الخدمات	.807	.127	.713	6.352	.000

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي