



**جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا**

**تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه  
الفلسطينية نموذجاً**

**The Influence of Digital Transformation on the Quality Level of the  
Governmental Services: The Case of the Palestinian Land and Water  
Settlement Authority**

**إعداد الطالبة**

**لينا بسيم ياسين سعودي**

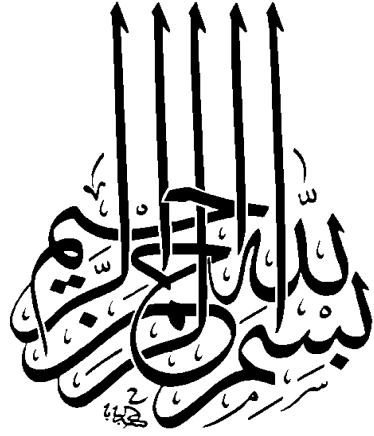
**إشراف**

**الدكتور يوسف وجيه صباح**

**قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص  
(الإدارة والسياسات العامة)**

**جامعة القدس المفتوحة / فلسطين**

**2022/2021**



﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة، الآية 32

صدق الله العظيم

## إجازة الرسالة

تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه  
ال فلسطينية نموذجاً

**The Influence of Digital Transformation on the Quality Level of the  
Governmental Services: The Case of the Palestinian Land and Water  
Settlement Authority**

إعداد الطالبة

لينا سعودي

باشراف:

الدكتور يوسف صباح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 21 / 6 / 2022 م

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور يوسف صباح
2. ممتحنا داخليا الدكتور محمد عمرو
3. ممتحنا خارجيا الدكتور يوسف دراغمة

## التفويض

أنا الموقعة أدناه لينا بسيم ياسين سعودي، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: لينا بسيم ياسين سعودي

الرقم الجامعي: (0330011920030).

التوقيع:

التاريخ:

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه: لينا بسيم ياسين سعودي مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:  
**تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه  
ال فلسطينية نموذجاً**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية.

والله خير الشاهدين

## الاهداء

إلى من ناداه الله تعالى بأول كلمة اقرأ... رسولنا الكريم

إلى من هم أشرف وأرفع منا درجة، الذين رووا بدمائهم أرض فلسطين، شهدائنا الأبرار

إلى من بدعائهم ورضاهم وصلت إلى هنا والذي العزيزين....

إلى أشقاء روعي... إخواني وأخواتي.....

إلى من كان السند والداعم بكل حب وصبر... زوجي الغالي

إلى من أسعى دائما لأكون قدوتهم الأولى في هذه الحياة، فلذات كبدي (أبنائي)

إلى من آزرني وشجعني... أسرتي الثانية (أهل زوجي)

إلى مشرفي الفاضل... الدكتور يوسف صباح.

إلى زملائي في العمل ... (هيئة تسوية الأراضي والمياه)

إلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع،

الباحثة: ليلى سعودي

## الشكر والتقدير

قال الله تعالى: "وما بكم من نعمة فمن الله" سورة النحل آية 53.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله تعالى، حمدا يليق بجلال وجهه.

واستدلالاً بحديث رسول الله عليه السلام (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) واعترافاً بالفضل والجميل ورده إلى أهله، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله عز وجل وبعد حمده إلى أحد شارات العلم، مشرف الرسالة الدكتور يوسف صَبَّاح، الذي منحني وقته واهتمامه ووجدت منه العطاء الوافر، والرأي السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة، لكي يرى هذا العمل بمستوى علمي لائق.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس المفتوحة وخاصة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي والأساتذة كافة، وخاصة في تخصص الإدارة والسياسات العامة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها والاستفادة من ملاحظاتهم القيمة والمفيدة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل زملائي في هيئة تسوية الأراضي والمياه على تعاونهم، وكل من وقف معي وأسهم في دعمي لإتمام هذا العمل.

الباحثة: ليلى سعودي

## الملخص

تتناول الدراسة تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المعاملات الحكومية كافة، وفي هيئة تسوية الأراضي والمياه خاصة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي وتأثيره على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين، وتقدم توصيات ومقترحات تقيد إدارة الهيئة للعمل على تحسين جودة الخدمات من خلال التحول الرقمي المستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تكون مجتمع الدراسة من موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية كافة، وبلغ عددهم (465)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي. من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، تقديم نموذج مقترح للتحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية، والتعرف على الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية، كما خرجت ببعض التوصيات ضرورة اهتمام الحكومة بتحفيز الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحول الرقمي، وإتاحة الفرص لها للمشاركة في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي و أن تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات بحيث تعمل على تدعيم دور العاملين بالمؤسسات من خلال تقديم الخدمات الإلكتروني، وإنشاء قاعدة معلومات متكاملة، وتوفير المخصصات المالية، وتوعية المديرين والعاملين بأهمية الثقافة الرقمية والتحول للعمل الإداري الرقمي، مع ضرورة التطوير الفعلي قبل إعادة تأهيلهم رقمياً، وإنشاء إدارة معنية بتكنولوجيا تطبيق المعلومات في الهيئة وتكون على صلة مباشرة بكل إدارات الهيئة.

**الكلمات المفتاحية:** الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الاستجابة، الاعتمادية والثقة، البيئة التكنولوجية، التحول الرقمي، جودة الخدمة.



## Abstract

The study deals with the application of the concept of digital transformation (DX) in all government transactions and in the Land and Water Settlement Authority in particular. The study aims to identify the role of digital transformation and its impact on the quality of services provided by the Palestinian Land and Water Settlement Authority (LWSC) to citizens. The study presents recommendations and suggestions that help the authority's management work on improving the quality of services through digital transformation based on information and communication technology. The study population consisted of 465 employees of LWSC, and the quantitative analytical descriptive approach was used in this study. One of the most significant results of the study is to present a proposed model for DX in the Palestinian Lands and Water Settlement Authority and to identify the differences in the employees' opinions about the dimensions of the digital transformation and the quality of services provided by LWSC. The study also came up with some recommendations, which are: the government should pay attention to stimulating creativity and innovation in small and medium-sized companies to urge them to digital transformation; the government should take the opportunities to participate in the implementation of (DX) projects; the institution should establish an integrated information base and provide financial allocations; the awareness of managers and employees of the importance of digital culture and the transformation of digital administrative work; with the need for effective development before they are digitally rehabilitated; and the company or the institution should establish a department concerned with information application technology in the authority and should be directly related to all the authority's departments.

Keywords: *Electronic Management, Responsiveness, Reliability and Trust, Technological Environment, Digital Transformation, Service Quality.*

## قائمة المحتويات

ث	الإقرار .....
ح	الاهداء .....
خ	الشكر والتقدير .....
د	الملخص .....
ر	قائمة المحتويات .....
ش	قائمة الجداول .....
ض	قائمة الأشكال .....
ط	الفصل الأول: مدخل الدراسة .....
2	1-1 مقدمة .....
5	2-1 مشكلة الدراسة .....
7	3-1 أهمية الدراسة .....
8	4-1 أهداف الدراسة .....
9	5-1 فروض الدراسة .....
9	6-1 نموذج الدراسة .....
10	7-1 منهجية الدراسة .....
11	8-1 محددات الدراسة .....
11	9-1 مصطلحات الدراسة .....
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....
14	1-2 مقدمة .....
14	1-2 التحول الرقمي .....
16	2-1-2 التحول الرقمي: المفهوم والأهمية .....
16	3-1-2 مفهوم التحول الرقمي .....
17	4-1-2 أبعاد التحول الرقمي .....

24	5-1-2 دوافع التحول الرقمي
24	6-1-2 فوائد التحول الرقمي وأهميته
28	7-1-2 مزايا التحول الرقمي
30	8-1-2 تقنيات التحول الرقمي
31	9-1-2 متطلبات التحول الرقمي
34	10-1-2 معوقات التحول الرقمي وتحدياته
35	11-1-2 الفرق بين التحديث بالتكنولوجيا والتحول الرقمي
36	12-1-2 خطوات التحول الرقمي
37	13-1-2 الفجوة الرقمية
38	2-2 جودة الخدمات
39	2-2-2 مفهوم الجودة والخدمة
39	3-2-2 مفهوم جودة الخدمة
40	4-2-2 أهمية جودة الخدمة
41	5-2-2 أبعاد جودة الخدمة
43	6-2-2 مستويات جودة الخدمة
44	7-2-2 أهمية جودة الخدمة
45	8-2-2 أصناف الخدمة
45	9-2-2 نماذج تقييم جودة الخدمة
46	10-2-2 نشأة إدارة الجودة وتطورها
47	11-2-2 أبعاد إدارة الجودة
48	3-2 الدراسات السابقة
48	1-3-2 الدراسات العربية
53	2-3-2 الدراسات الأجنبية
55	3-3-2 التعقيب على الدراسات السابقة
14	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
58	1-3 مقدمة

58	2-3 منهجية الدراسة
59	3-3 مجتمع الدراسة
59	4-3 عينة الدراسة
59	5-3 أدوات الدراسة
60	6-3 صدق الأداة <b>Validity</b>
61	1-7-3 المجال الأول: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية
64	2-7-3 المجال الثاني: جودة الخدمات الحكومية
67	8-3 ثبات الأداة <b>Reliability</b>
68	9-3 إجراءات الدراسة
69	10-3 خصائص العينة
70	11-3 المعالجات الإحصائية
58	الفصل الرابع: نتائج الرسالة
91	1-4 مقدمة
91	2-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
103	3-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
112	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
113	1-5 مقدمة
113	2-5 مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة
114	3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
119	4-5 الاستنتاجات والتوصيات
119	1-4-5 الاستنتاجات
120	2-4-5 التوصيات
125	قائمة المراجع
133	ملحق 1: قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)
134	ملحق 2: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)

## قائمة الجداول

- جدول (1) أبعاد التحول الرقمي ..... 24
- جدول 2: نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور البيئة التكنولوجية مع الدرجة الكلية للمحور ..... 61
- جدول 3 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور ..... 62
- جدول 4 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور ..... 63
- جدول 5 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمحور ..... 64
- جدول 6 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور درجة الاعتمادية والثقة مع الدرجة الكلية للمحور ..... 65
- جدول 7 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور مدى الاستجابة مع الدرجة الكلية للمحور ..... 65
- جدول 8 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور مدى التأكيد مع الدرجة الكلية للمحور ..... 66
- جدول 9: نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) بين كل فقرة من فقرات محور التعاطف مع الدرجة الكلية للمحور ..... 67
- جدول 10: نتائج معامل كرونباخ ألفا (CRONBACH ALPHA) لأداة الدراسة حسب المحاور ..... 68
- جدول 11: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة ..... 69
- جدول 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية ..... 91
- جدول 13: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البيئة التكنولوجية ..... 92
- جدول 14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الإلكترونية ..... 93
- جدول 15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ..... 94
- جدول 16 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال التنظيمي الإلكتروني ..... 95
- جدول 17 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الخدمات الحكومية ..... 97

- جدول 18 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة الاعتمادية والثقة..... 98
- جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى الاستجابة ..... 98
- جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى التأكيد..... 99
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعاطف ..... 100
- جدول 22 : اختبار ارتباط بيرسون (CORRELATIONS) بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية ..... 103
- جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة..... 105
- جدول 24 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة ..... 106
- جدول 25 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة ..... 106
- جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة..... 107
- جدول 27 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة ..... 108
- جدول 28 :اختبار LSD يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير الفئة العمرية على النحو التالي:..... 108
- جدول 29 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة ..... 109
- جدول 30: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة ..... 110
- جدول 31: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة..... 110

## قائمة الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة..... 10
- شكل 2: أبعاد التحول الرقمي ..... 23
- شكل 3: فوائد التحول الرقمي ..... 27
- شكل 4: التقنيات الخاصة بالتحول الرقمي ..... 31

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 فروض الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 منهجية الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 مصطلحات الدراسة



## 1-1 مقدمة

في ظل التطورات السريعة التي أحدثها التحول الرقمي كان واجباً على القائمين على قطاع الخدمات الحكومية في تدعيم أسلوب الإدارة الخاصة بهم بالتقنيات الرقمية اللازمة وذلك لرفع كفاءة وجودة قراراتهم بهدف تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية.

لم يعد إدخال الفكر الرقمي في الخدمات الحكومية بالأمر الجديد ، ولا يمكن وصفه بالحدث، حيث تتسم طبيعة الأعمال في قطاع الخدمات الحكومية بأهمية كبيرة نظراً لوجود بناء رقمي فعال لكافة الإجراءات والعمليات المتبعة داخل المؤسسات الحكومية بدءاً من تحديد تكلفة الخدمة حتى تسويتها، ويهدف ذلك لتحسين جودة الخدمة المقدم للعملاء وتخفيض تكاليف الخدمة المقدمة وجودة تقديمها، وابتكار أنشطة وخدمات جديدة تتفق مع رغبات المستفيدين المختلفة، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات والمؤسسات الحكومية، وما يترتب عليها من زيادة القيمة المضافة وأثره على الاقتصاد القومي الفلسطيني (Abd EL Ghani)، 2018 .

أدى التطور التكنولوجي في العصر الحالي والنمو المتسارع في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في ممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، وظهور بعض المفاهيم الحديثة (مثل الحكومة الإلكترونية، المكتبات الرقمية، التعلم الإلكتروني، الإدارة الرقمية، إدارة الموارد البشرية الرقمية) وغيرها من المفاهيم التي كانت نتائج للثورة الرقمية. وفقاً لذلك يمكن تسمية أي نشاط أو خدمة يستخدم التقنيات الرقمية والبيئة التكنولوجية لتقديم خدمات للعملاء على شبكة الإنترنت بأنه نشاط حكومي رقمي مثل إدارة الخدمات المقدمة من المؤسسة، والتسويق للخدمات، والخدمات الرقمية لما بعد الحصول على الخدمة، ومن ثم تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة اعتماداً على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتوفير التكنولوجيا الحديثة المستخدمة (عبد الغني، 2014).

يعمل التطوير الرقمي على تعزيز مجموعة الخبرات التي يُمكن للمنظمات والمؤسسات تقديمها للمستهلكين، ويظهر ارتباط التقنيات الرقمية بالمؤسسات الحكومية فيما يسمى بالثقافة الرقمية والتي تعني استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في جميع المعاملات والقرارات الحكومية لتغيير نماذج الأعمال ونشر الفكر

الرقمي بين المديرين والعاملين وتقديم إيرادات جديدة وفرص إنتاجية ذات قيمة "إنها عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية" وهو ما يطلق عليه أحياناً "الرقمنة" (Brysch)، 2017 .

تعتبر الخدمات التي تقدمها هيئات تسوية الأراضي والمياه من أسرع الخدمات الحكومية نمواً كونها محركاً ثانوياً فعالاً للتقدم الاجتماعي والاقتصادي في جميع أنحاء العالم، إذ تتطلب مجموعة متنوعة من المعلومات؛ للتكيف مع التحديات الجديدة التي تصاحبها لتلبية احتياجات جميع المستفيدين ورغباتهم في العالم الرقمي (Fereidouni & kawa)، 2019.

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، ولكن في الوقت نفسه تستفيد من الرقمنة في تحقيق زيادة في الكفاءة وخفض في تكاليف التشغيل وزيادة في إيرادات المؤسسة، وتحسين الكفاءة والجودة والتنافسية لهيئة تسوية الأراضي والمياه (Balula et al)، 2019 ، وزيادة الخدمات المقدمة، وخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي تسهم في خلق حالة من رضا المستفيدين تجاه خدمة المؤسسة، كما يساعد أيضاً على الوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين من خلال تطبيقات القنوات المختلفة (Mergel et al)، 2019.

من هنا يتضح أهمية إدراك المستفيدين لمستوى أداء المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة، حيث أن تحسين جودة أداء المؤسسة لن يتم إلا باستخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف الخدمات الحكومية، وقد نبهت إلى ذلك مؤسسات ومنظمات عالمية، حيث أصبح التحول الرقمي هو البنية الأساسية لتنمية المؤسسات الحكومية (منظمة المؤسسات العالمية، 2015).

تساعد عملية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل عام، وتحقيق الحوكمة وترشيد النفقات؛ ويجب أن تبذل الجهود من الأطراف كافة داخل المنظمات بالتعاون مع الأطراف المؤثرة خارجها من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الجودة. وكون هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية منظمة خدماتية تعنى بتقديم الخدمات لفئة واسعة من المستفيدين، ولطبيعة الخدمات التي تقدمها الهيئة، برزت الأهمية العلمية للتحول الرقمي بما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بشكل مستمر، حيث يساعد التحول الرقمي في تنفيذ المهام وأنشطة العمل وتوزيعها وتنسيقها من خلال تسهيل عملية توزيع الأدوار ومشاركة المعلومات. وتعتبر الأنظمة الإلكترونية بمثابة الحلقة التي تحقق التوافق بين

النظام والإجراءات في المؤسسات، بما يسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويؤثر التوافق بين النظام وإجراءات العمل بالمدى الذي تستطيع به المنظمة تلبية احتياجات المستفيدين. وتكمن أهمية التحول الرقمي في دعم الإدارة العليا، وإعطاء صورة شاملة عن الخدمات والاستراتيجيات والأهداف والتوجهات التي يجب الشروع في تنفيذها (عاشور والشقران، 2016). وبالتالي فإن أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات دعت الباحثة إلى توجيه الجهود البحثية واستهداف هيئة تسوية الأراضي والمياه، كونها تقدم خدمات لفئة واسعة من المستفيدين، وبناءً على طبيعة الخدمات التي تقدمها الهيئة، فإن الباحثة تسعى إلى البحث في واقع عملية التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية. وفي إطار مما سبق قامت الدراسة الحالية باقتراح نموذج فعال ومتكامل لأبعاد التحول الرقمي من خلال الربط بين البيئة التكنولوجية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في أدائها وكيفية الاستفادة من الموارد البشرية المدربة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة وتفعيل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بهدف تحسين أداء الخدمات الحكومية وهيئة تسوية المياه والأراضي الفلسطينية عن طريق تحسين جودتها وزيادة أرباحها وعائد الاستثمار الخاص بها تحقيقاً لرضاء المستفيد والمحافظة عليه.

## • هيئة تسوية الأراضي والمياه

### 1. مقدمة

تعتبر هيئة تسوية الأراضي والمياه من المؤسسات الوطنية التي تشكل أحد أهم أعمدة بناء الدولة، حيث تسهم في تثبيت حقوق المواطنين في أرضهم وحفظ حقوق الدولة في أرضها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وتوسيع الاستثمار، وتحد من تسريب الأراضي والتوسع الاستيطاني (محمد شراكة: التقرير السنوي، 2019)، وتعني تسوية الأراضي والمياه معالجة جميع المسائل والاختلافات المتعلقة بأي حق تصرف أو تملك في الأرض والمياه، أو حق المنفعة فيها، أو أي حقوق متعلقة بها وقابلة للتسجيل، وتستهدف جميع الأشخاص والهيئات والجمعيات الذين لهم حق التصرف أو التملك أو المنفعة في الأرض والمياه سواء أكان هذا الحق معترفاً به أو متنازعاً عليه، استناداً إلى قانون تسوية الأراضي والمياه رقم (40) لسنة 1952م (هيئة تسوية الأراضي والمياه: التقرير السنوي، 2019).

## 2. الرؤية

حقوق ملكية عقارية واضحة وموثقة تسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة في ظل دولة فلسطينية مستقلة (هيئة تسوية الأراضي والمياه: التقرير السنوي، 2019).

## 3. الرسالة

مؤسسة فلسطينية عامة تتمتع بالشخصية القانونية تسعى إلى تسوية أراضي دولة فلسطين، من خلال تطوير البيئة القانونية والتقنية وإنجاز المساحات، والتسويات الميدانية للأراضي وما عليها من عقارات ومصادر مياه (هيئة تسوية الأراضي والمياه: التقرير السنوي، 2019).

## 4. خدمات الهيئة

تقدم الهيئة مجموعة كبيرة من الخدمات تتمثل أهمها الخدمات الآتية (الموقع الإلكتروني لهيئة تسوية الأراضي والمياه، 2021):

1. أذونات الشراء.
2. استقبال الاعتراضات على جداول الحقوق.
3. تسجيل الأراضي.
4. مسح الأراضي.
5. تسجيل أملاك الدولة.
6. خدمات المستفيدين في محاكم التسوية.
7. تقييم الأداء.
8. دليل إجراءات التسوية.
9. المرجع الإلكتروني للجريدة الرسمية.

## 1-2 مشكلة الدراسة

خلال العقود الماضية واجهت المؤسسات الحكومية تغيرات متعددة، أحد هذه التغيرات هو التحول الرقمي (الرقمنة)، ففي ظل التغيرات والتحديات الموجودة حالياً، وفي ظل عصر العولمة والاقتصاد القائم على المعرفة، ونظراً لأن الاقتصاد العالمي يتحول إلى التكنولوجيا الرقمية؛ أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية على المؤسسات لمواكبة التطورات والتغيرات التي تفرضها بيئة العمل بما يضمن لها تحقيق التقدم

والتميز أمام منافسيها من المؤسسات الأخرى. يساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية في تحقيق ميزة تنافسية، وتحسين في الأداء، وتحسين في الخدمات المقدمة للمستخدمين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وسهولة الانتهاء من الإجراءات، حيث أنه يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل، مما يخدم سير العمل داخل المؤسسات وأيضاً في تعاملها مع المستخدمين لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة. هذا وتمثل الإدارة الإلكترونية اتجاهاً حديثاً غير مألوف لأنها تقوم على أسس ومبادئ مختلفة عما كان متعارف عليه في تطبيق الإدارة التقليدية التي لم تعد يمكنها الاستجابة للعصر الحالي بمتطلباته التكنولوجية، وكان للعنصر البشري أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية التي تسعى لمواكبة الثورة الرقمية، وانطلاقاً لتفعيل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، ولذلك تتلخص مشكلة الدراسة فيما يلي:

هناك تقليل في تطبيق مفهوم التحول الرقمي في كافة المعاملات الحكومية، و قصور في نشر الثقافة الرقمية بالمؤسسات الحكومية، وآلية التحول الرقمي من خلال توافر البعد التكنولوجي (البيئة التكنولوجية)، والبعد الإداري (الإدارة الإلكترونية)، والبعد البشري من خلال تفعيل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، والبعد التنظيمي (الاتصال التنظيمي الإلكتروني)، تحقيقاً لتحسين أداء جودة المؤسسات من خلال تحقيق الأهداف المالية (نمو الخدمات والمبيعات وزيادة الأرباح وعوائد الاستثمار)، والوصول لرضا المستفيد، والابتكار والتجديد، وارتفاع مستوى رضا العاملين. وانطلاقاً مما سبق تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيس:** ما العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس ثلاثة أسئلة فرعية:

1. السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية؟
2. السؤال الثاني: ما درجة جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين؟

3. السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية؟

### 1-3 أهمية الدراسة

إن التطور المتزايد للتقنيات الرقمية وانتشارها وتوسعها جعلها تلعب الدور الرئيسي في مختلف القطاعات وقطاع هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية خاصة، والذي يعتمد بشكل كبير على البيئة التكنولوجية والاتصالات وعلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال داخل هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية وعلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الفعالة في تطبيق التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية، ويُمكن بيان أهمية الدراسة من خلال جانبين:

#### 1. الأهمية العلمية

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في الربط بين أبعاد التحول الرقمي المقترحة بالدراسة وكيفية استغلالها في تحسين أداء جودة هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية، وإيجاد علاقة ذات تأثير بين المتغيرين. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من:

1. أهمية تبني التحول الرقمي وتفعيله في المؤسسات الحكومية لتطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

2. الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في خلق الميزة التنافسية وتنميتها.

3. إضافة مرجع علمي إلى الدراسات المتعلقة بتطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام.

#### 2. الأهمية العملية

يحقق التحول الرقمي الاستخدام الأفضل لتقنيات وموارد هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية والتميز في الأداء مقارنة بالمؤسسات المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تسهم هذه الدراسة في:

1- توليد الشعور المتزايد لدى جميع إدارات المؤسسات بأهمية تنمية وتطوير قدرات ومهارات وسلوكيات

العاملين من خلال إدراك أهمية التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

بالمؤسسات الحكومية لتطوير وتحسين الأداء بالشكل الذي يؤثر في تعزيز القدرات التنافسية لهيئة

تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

2- الإسهام في مواكبة التطور السريع في بيئة العمل كما أنه يساهم في دعم العلم والمعرفة، واكتشاف الأزمات ووقف تصاعد أو تفاديها، وتبسيط الإجراءات والحماية اللازمة والمبكرة، نظراً لأهمية وتأثير هذه الأزمات التي تحدث في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية على مستوى الاقتصاد القومي، ومن ثم زيادة كفاءة نشاط صناعة المؤسسات والارتقاء بمستوى أداء الخدمة التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

3- اتباع الأساليب الرقمية الحديثة في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية في تقديم أفضل جودة لخدماتها لتحقيق الهدف المطلوب من المؤسسة وهو رضا المستفيد وزيادة الأرباح ونمو المبيعات.

4- مناقشة الفوائد التي قد تحصل عليها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية من تطبيق التحول الرقمي.

5- الاستفادة من نتائج الدراسة للباحثين والأكاديميين في الدراسات المستقبلية التي قد تتناول اعتماد الرقمنة في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

6- مساعدة متخذي القرار في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية على اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية قد تساهم في تحسين أداء وجودة هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

## 1-4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على دور التحول الرقمي وتأثيره على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين، كما تقدم توصيات ومقترحات تفيد إدارة الهيئة للعمل على تحسين جودة الخدمات من خلال التحول الرقمي المستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل دور التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
2. تحديد تأثير أبعاد التحول الرقمي وأبعاد أداء هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد أداء وجودة هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
4. تقديم نموذج مقترح للتحول الرقمي داخل هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

5. التعرف على الفروق في آراء العاملين حول أبعاد التحول الرقمي وأبعاد أداء وجودة هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

6. تقديم التوصيات والمقترحات لمتخذي القرارات المؤسسات وكذا الباحثين فيما يخص اعتماد التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

## 1-5 فروض الدراسة

فروض هي حلول مؤقتة أو تفسيرات مؤقتة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث، فهي إجابة محتملة لأسئلة البحث وقد صيغت فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد متغير التحول الرقمي وأبعاد متغير جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين.

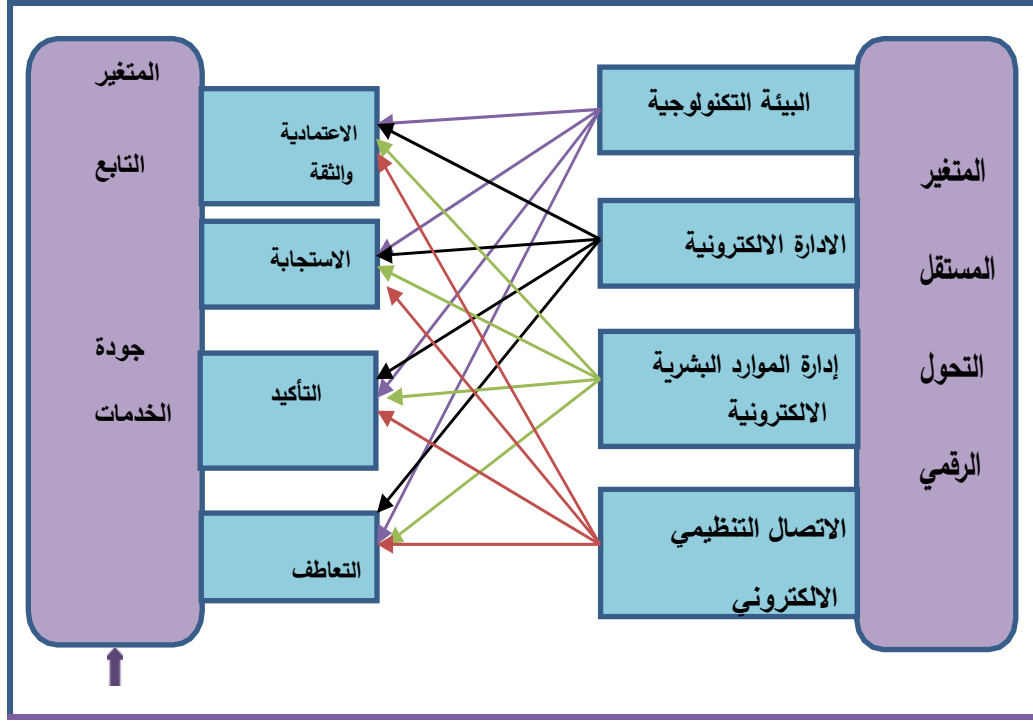
**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية).

## 1-6 نموذج الدراسة

في ضوء الفروض التي تقوم عليها الدراسة يتم عرض نموذج الدراسة مشتملاً على متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية كما هو موضح في الشكل (1).





شكل 1: نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) أن المتغير المستقل يتمثل في التحول الرقمي، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد فرعية تتمثل في البيئة التكنولوجية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والاتصال التنظيمي الإلكتروني، أما المتغير التابع فيتمثل في جودة الخدمات، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد فرعية تتمثل في الاعتمادية والثقة، والاستجابة، والتأكيد، والتعاطف.

## 7-1 منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند إلى دراسة الظاهرة والواقع، واعتمدت في ذلك على منهجين رئيسيين، الدراسة النظرية أو المكتبية، من خلال المراجع كالكتب والرسائل العلمية والأبحاث العلمية ومواقع الإنترنت لإعداد الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى الدراسة المسحية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على المديرين والعاملين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية وذلك للتعرف على آرائهم تجاه محاور الدراسة.

## 8-1 محددات الدراسة

جاءت محددات الدراسة في أربعة عناصر رئيسية:

1. الحدود الموضوعية: تستهدف الدراسة موضوعات مهمة في البحث العلمي، وهي التحول الرقمي وجودة الخدمات الحكومية.
2. الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية والمراجعون من المواطنين.
3. الحدود الزمنية: ستطبق الدراسة خلال عام 2021.
4. الحدود المكانية: ستطبق الدراسة في دولة فلسطين في دوائر الهيئة في الضفة الغربية.

## 9-1 مصطلحات الدراسة

وردت في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات ذات الصلة، يمكن تلخيصها في الفقرات التالية.

- **التحول الرقمي:** "عملية انتقال المؤسسات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات، وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها سواء سلعا وخدمات". (عبد الرازق، 2019).
- "عملية تحويل نموذج أعمال المنظمات باختلاف مجالاتها إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية. (المطرف، 2020)

**وتعرف الباحثة التحول الرقمي بأنه:** "عملية التحول الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من المستفيدين من أجل التفوق لى المنافسين.

#### • نظم تكنولوجيا المعلومات:

عبارة عن أنظمة منهجية محوسبة لديها القدرة على تجميع البيانات وأخذها من عدة مصادر، هدفها توفير المعلومات للمستخدمين، كما أنها تقوم بتكليف وصياغة ومعالجة البيانات ومن ثم تقديمها للمدراء عند الحاجة لها (النجار، 2007)

كما أنها مجموعة من العناصر تتكامل بالعمل على جمع وتحليل ومعالجة وتخزين ونشر واسترجاع البيانات لغرض استخدامها بوظيفة معينة أو اتخاذ قرار ما يحقق أهداف المنظمة (عبد الرحمن وكاظم، 2019).

**وتعرف الباحثة نظم تكنولوجيا المعلومات** "هي أحد أهم نظم تكنولوجيا المعلومات، تتكون من عدة مكونات مادية وغير مادية، تخدم صنع واتخاذ القرار بشكل أساسي، ولا يمكن الاستغناء عنها في ظل التطور المتسارع في بيئة الأعمال".

#### • جودة الخدمات:

يمكن تعريفها على أنها ملائمة ما يتوقعه المستفيدين من الخدمة البنكية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصلون عليها من الخدمة، ويمكن القول إن الخدمة الجيدة بالنسبة للعملاء هي تلك التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم (إسماعيل، 2010).

**وتعرف الباحثة جودة الخدمات** وهي تلك الجهود التي تقدمها المؤسسة لتلبية وإشباع حاجات ورغبات عملائها وملائمة هذه الجهود لإدراك المستفيدين الفعلية لمستوى الخدمة بما يحقق رضاهم ورغباتهم.

#### • الحوسبة السحابية:

هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت (الهورون وبركات، 2019).

**وتعرف الباحثة الحوسبة السحابية:** وهي المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر شبكة الانترنت والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة.

• الإدارة الإلكترونية:

هي منظومة الأعمال، والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية. (ياسين، 2005).

وتعرف الباحثة الإدارة الإلكترونية: وهي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مقدمة

2-2 التحول الرقمي

3-2 جودة الخدمات

4-2 الدراسات السابقة

## 1-2 مقدمة

أصبحت قضية التحول الرقمي قضية إدارية حديثة، كما أشار (علي، 2011)، ولأهمية التحول الرقمي الذي يرتبط بمفهوم التنظيم الرقمي وبيئة استخدام المعلومات، وهذا المفهوم يأتي نتيجة وجود قوتين مترابطتين: قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقوة العولمة. كما تعتبر الجودة سلاحاً استراتيجياً للمؤسسة، لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة كافة، وهي من الأمور التي تتحكم بسلوك المستهلك ورغبته بالمنتج أو الخدمة، كما أن تطبيق الجودة وتبنيها بالشكل الصحيح يعني أن هناك تحسناً في النوعية وزيادة في الإنتاج (العالول، 2011). فلا بد من دراسة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

يتكون ها الفصل من أربعة أقسام رئيسية، فبعد هذه المقدمة، تناول القسم الثاني مفهوم التحول الرقمي في إثني عشر قسم فرعي، ثم انتقل إلى القسم الثالث حول مفهوم جودة الخدمات، في عشرة أقسام فرعية، ليشكل هذان القسمان الأدب النظري لهذه الدراسة، وأخيراً، غطى القسم الثالث الدراسات السابقة.

## 1-2 التحول الرقمي

بين (الهورون وبركات، 2019) بأن العالم يتغير باستمرار بسبب التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والواقع المعزز وتطبيقات الهاتف المحمول والشبكات الاجتماعية، والتي تمكن من تطوير التقنيات التي تدعم المعلومات، فيما يقرب من كل منظمة، ولقد غيرت الثورة الرقمية حياتنا بعدة طرق غير متوقعة.

مع ظهور التكنولوجيا الرقمية، تغير العالم بشكل كبير ومستمر (القححاوي، 2020). وصاحب ذلك تغيرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في جميع أنحاء العالم، مما أثر على جوانب المجتمع وأصبح جزء لا يتجزأ من تفاعل الناس، سواء في العمل أو التعليم أو الوصول إلى المعرفة والمعلومات، وهذا بدأ تعمل التكنولوجيا الناشئة على تحسين تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكننا الآن تقديم خدمات عالية الجودة.

وفقاً لدراسة (Gill 2014 & Fenwick)، فإن التطورات السريعة والمتتالية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتجاه نحو التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة دفعت

منظمات الأعمال إلى الاستفادة منه. ونسعى دائماً لاستخدام كل ما هو جديد في هذا المجال، والمنافسة في امتلاك هذه التقنية. لقد تم اتخاذ قرار للتحرك نحو التقنيات الناشئة. مع التطور السريع للتكنولوجيا، من الضروري للغاية أن تظل المؤسسات مواكبة لأحدث التطورات. يجب أن تجعل التقنيات الجديدة للمؤسسات أكثر قدرة على المنافسة، ولكن يجب على المؤسسات أيضاً التأكد من أنها تركز على التكاليف الإجمالية. يجب على المؤسسات التي تريد أن تتقدم على منافسيها دراسة محور التكلفة المرتبط بقرار التحول إلى استخدام هذه التكنولوجيا.

كما أشارت (Gill & Fenwick، 2014) فإن استخدام التكنولوجيا في الخدمات لم يعد طريقاً هو طريق الرفاهية في الخدمات كما كان شائعاً من قبل، بل أن تحقيق الخدمات لأهدافها في ظل المتطلبات الجديدة أصبح العصر الحالي من خلال تحويل العمليات التقليدية داخل المنظمات إلى عمليات رقمية وإطلاق عملية التحول الرقمي هذه.

يعرّف (Gill & Fenwick، 2014) التحول الرقمي بأنه تسريع الأعمال والأنشطة المختلفة للاستفادة الكاملة من فرص وتأثير التقنيات الرقمية بطريقة إستراتيجية، وأن الأساليب التقليدية غالباً ما تقف عاجزة في مواجهة انفجار المعلومات الذي يحدث في الوقت الحاضر. للموظفين والمؤسسات ذات الموارد الجيدة. يمكن للموظفين الوصول إلى قدر هائل من المحتوى الذي يمكن الوصول إليه وإتقانه بنقرة واحدة.

وترى الباحثة أن تحقيق التحول الرقمي بشكل صحيح وتدرجي له أثر إيجابي في العديد من الجوانب منها سرعة انجاز الأعمال والأنشطة، وتوحيد إجراءات العمل وتبسيطها، والمساهمة في أمن المعلومات من خلال حفظ وتسهيل تخزين واسترجاع وجعلها في متناول الجميع بدلاً من حفظ المستندات والبيانات في أرشيف ورقي يشغل مساحة. هناك فائدة أخرى يتيحها هذا النظام، وهي زيادة إنتاجية وجودة المؤسسات. يتيح التحول الرقمي للمؤسسات والحكومات فرصة العمل بالتقنيات المتقدمة التي تهدف إلى تحسين فاعلية العمل، بالإضافة إلى تمكين الامتثال لاتجاهات التنمية.

## 2-1-2 التحول الرقمي: المفهوم والأهمية

لم يعد التحول الرقمي قضية اختيارية للمنظمات التي تتعامل مع المؤسسات الخارجية بشكل مباشر، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى الجمهور (هيثم ونصر الله، 2020). أفضل العامة والخاصة. يعني الجمهور الأفضل زيادة نطاق النشاط العام، بما في ذلك عدد موظفي الحكومة أو الموظفين بشكل عام، أو المزيد من السلع والخدمات العامة الرخيصة. وتعني الخصوصية الأفضل كلما كان نطاق النشاط الخاص أصغر، لا سيما عدد العاملين في القطاع الخاص أو الموظفين بشكل عام، أو المزيد من السلع والخدمات الخاصة الرخيصة.

وفقاً لمسح أجراه (Slaimi & Boshi، 2019) أصبحت تقنية التحول الرقمي الآن إستراتيجية أساسية تسعى إليها المؤسسات الحكومية. تشمل مزايا هذه التقنية الذكية تغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال والمعاملات التجارية وتقديم الخدمات للجمهور. التحول لا تعني التكنولوجيا الرقمية يمكنه العمليات التقليدية وحدها، بل تعني أيضاً تغيير نماذج الأعمال والقدرات من خلال التفكير الابتكاري.

## 2-1-3 مفهوم التحول الرقمي

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي، حيث أشار (أمين، 2018) أنه يمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات). ولم يعد التحول الرقمي مسألة اختيارية للمؤسسات والهيئات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين، حيث يتجاوز مفهوم التحول الرقمي استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجاً وأسلوب عمل يساهم في تقديم خدمات المؤسسات الحكومية بشكل أفضل.

ويعرف (أمين، 2018) التحول الرقمي على أنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة التحول الرقمي وتمويله، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريعية. كما يعرف (أبو العيد، 2020) بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها، كما



يعرفه (يوب وبودبزة، 2019) بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

وقد أكد (البلوشية وآخرون، 2020) في دراسته أن البعض يعتبره مشروعاً حكومياً يشمل خدمات المؤسسات كافة وقطاعات الدولة المختلفة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. وهذا يعني إمكانية تكييف المؤسسات الحكومية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة حسب ما وضع (سلايمي وبوشي، 2019) وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمراريتها في دائرة المنافسة، خاصة المؤسسات التجارية، لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن، على عكس المؤسسات الحكومية التي يكون فيها المواطن مجبراً على التعامل معها.

وتعرف الباحثة التحول الرقمي في الدراسة الحالية بأنه عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة، تقوم بها المؤسسات لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة، والتكيف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال، وابتكار خدمات جديدة، وتحسين تجارب المستخدم، ورقمنة العمليات التشغيلية، بهدف تحسين الأداء الخدماتي، وتخفيض المخاطر ودعم الميزة التنافسية، وبالتالي خلق القيمة للمؤسسات.

وترى الباحثة من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية في تقديم الخدمات، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقل كلفة ممكنة، والاستحواذ على شريحة أكبر من المستفيدين من أجل التفوق على المنافسين.

## 2-1-4 أبعاد التحول الرقمي

يمكن عرض أبعاد التحول الرقمي التي تشمل عليها الدراسة الحالية متمثلة في البيئة التكنولوجية والإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية والاتصال التنظيمي الإلكتروني كما يلي:

## - البيئة التكنولوجية

يقصد (العوود وشكر، 2019) بأن البيئة التكنولوجية تشير إلى الأساليب والمعايير والاختراعات المستخدمة لإدارة المعلومات، بما في ذلك الأجهزة المادية والبرمجيات والبيانات. تؤكد الاتجاهات الحديثة في نظم المعلومات أهمية الدور الاستراتيجي للبيئة التكنولوجية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الكيانات الإدارية، كما أوضح (العوود وشكر، 2019). التحدي الحقيقي للعاملين في الجهات الحكومية هو كيفية استخدام البيئة التكنولوجية كأداة إستراتيجية للاستجابة للتقدم الحضاري والتكنولوجي لضمان نجاح واستمرارية الجهات الحكومية في بيئة تنافسية سريعة التغير. ويؤكد (Kawja)، 2013 أن البيئة التكنولوجية في قطاع الأجهزة الحكومية تتميز بإمكانية وصول المستفيد لكميات كبيرة من المعلومات وتوفر أساليب حديثة ومتقدمة لتصميم هياكل تنظيمية وإدارية جديدة تساعد في تقليل عدد الكادر الإداري. التسلسل الهرمي، وتوسيع نطاق الرقابة والمتابعة، وبالتالي تنشيط التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخلق علاقات جديدة وقوية بين المستفيدين والموردين. كما تعتبر البيئة التكنولوجية وسيلة إدارية ناجحة حسب دراسة (بوعقال، 2016) لما لها من دور فعال في تحسين فاعلية الأداء الإداري والتنظيمي، وأيضاً وسيلة سريعة في اتخاذ القرارات بين الفروع المختلفة للمؤسسة الواحدة في مجال تداول الخدمات، وتتميز البيئة التكنولوجية أيضاً بتقليل تكاليف التشغيل المادية وتخفيض دورة الشراء، مما ينعكس إيجابياً على طبيعة وهيكل المؤسسات الحكومية نفسه، حيث مكنت الثورة المعلوماتية من إمكانية التواصل المباشر بين الموظفين والمراجعين دون الحاجة إلى الوسطاء التقليديين، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. وترى الباحثة أنه مما سبق يتضح أن البيئة التكنولوجية تتمثل في: كافة الوسائل والأساليب والأدوات والمعايير التي تستخدم في جمع وتصنيف وتخزين وتحليل المعلومات بما يضمن توفير معلومات ذات قيمة مضافة، ويتم ذلك باستخدام التقنيات المستندة إلى الحاسوب. وبحسب دراسة (Boaqal، 2016) فإن البيئة التكنولوجية تعتبر أيضاً أداة إدارية ناجحة حيث تلعب دوراً فعالاً في تحسين فاعلية الأداء الإداري والتنظيمي، كما أنها أداة سريعة لاتخاذ القرار في مجال الخدمات التجارية. ميزة أخرى للبيئة التقنية هي انخفاض تكاليف تشغيل المواد. يتم تقصير دورة المشتريات مما يؤثر بشكل إيجابي على طبيعة وهيكلية الجهات الحكومية نفسها، حيث تتيح ثورة

المعلومات التواصل المباشر بين الموظفين والمراجعين دون الحاجة إلى وسطاء تقليديين بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية للوكالة. يرى الباحثون أنه يتضح مما سبق أن البيئة التكنولوجية تتميز ب: جميع الوسائل والأساليب والأدوات والمعايير الخاصة بجمع وتصنيف وتخزين وتحليل المعلومات لضمان توفير المعلومات ذات القيمة المضافة، وهذا هو الاستخدام. من التقنيات المعتمدة على الحاسوب.

## - الإدارة الإلكترونية

وأشار (عطوي، 2019) إلى أن الحوكمة الإلكترونية تعتبر محوراً للتنمية الاقتصادية وركيزة أساسية لدعم التخطيط والاستدامة، لكنها لن تظهر إلا إذا كانت هناك بنية تحتية رقمية قوية للجهات الحكومية، وهي أيضاً من أنموذج تطوير للإدارة التقليدية وتحسين جودة أدائها وتطوير خدماتها، أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة فعالة للجهات الحكومية التي بادرت بتطبيق التكنولوجيا الرقمية، وهي حلم للجهات التي لم تنتقل بعد إلى الإدارة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية المنفذة جزئياً في أنشطة وخدمات معينة، ولم تحقق ما يكفي لتحقيقها بعد. فرعها التنفيذي وتسمى درجة الإدارة الإلكترونية. كما أوضحنا، وضوحها وسرعتها، وعدم الامتثال للزمان والمكان، والمرونة، والرقابة المباشرة، وإدارة المعلومات والاحتفاظ بها، والسرية والخصوصية (Atwi، 2019). الهياكل الإدارية والمتطلبات المالية. متطلبات القيادة الإلكترونية ومتطلبات البنية التحتية بما في ذلك المواقع الفضائية والبرمجيات والاتصال والأجهزة الملحقة والمتطلبات الأمنية والقضايا في التطبيقات ليست إيجابية دائماً حيث توجد عوائق وسلبيات في بعض الحالات قد تجعل العوامل التطبيق تطوراً سلبياً (السلامي، 2002). تظهر دراسة (شاي، 2016) أن للإدارة الإلكترونية وظائف أساسية عديدة وركيزة أساسية للإصلاح الإداري، وغيرت أساليب الإدارة التقليدية بالكامل، وتشمل هذه الوظائف التخطيط الإلكتروني، والتحكم الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية. وخلاصة القول. وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية تتجسد في استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتحسين مستوى أداء الجهات الحكومية والجهات الإدارية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف التي يطلبها المستفيدين .

وحدد (عياد، 2004) وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للموارد البشرية المتكاملة مع البيئة التكنولوجية والاتصالات، واستخدام الإنترنت في ممارسة هذه الوظائف استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وأشار (الحري، 2012) إلى أن مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشمل تزويد الموظفين بالخدمات الإلكترونية الأساسية، وتسهيل التدريب والتعاون والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، وعلى الرغم من تداخل هذه المجالات في الحياة العملية اليومية، إلا أنها متميزة. بالكامل في الحلول البرمجية الخاصة، قسم الموارد البشرية الإلكترونية مخصص لجميع الأساليب والأنظمة لتطبيق التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات

#### - إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

حدد (عياض، 2004) وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية للموارد البشرية المتكاملة مع البيئة التكنولوجية والاتصالات، واستخدام الإنترنت في ممارسة هذه الوظائف استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وأشار (الحري، 2012) إلى أن مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشمل تزويد الموظفين بالخدمات الإلكترونية الأساسية، وتسهيل التدريب والتعاون والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، وعلى الرغم من تداخل هذه المجالات في الحياة العملية اليومية، إلا أنها متميزة. بالكامل في الحلول البرمجية الخاصة، قسم الموارد البشرية الإلكترونية مخصص لجميع الأساليب والأنظمة لتطبيق التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في جميع أساليب وأنظمة ووظائف وإجراءات إدارة الموارد البشرية، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى بيئة رقمية تتوافر فيها كافة المتطلبات اللازمة للتطبيق أهمها المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، والمتطلبات التشريعية . يجادل نشيوات (2015) بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تغيير إجراءات وأساليب العمل داخل الوكالات، الأمر الذي أثار مخاوف بين بعض العاملين في هذه الوكالات من أن استبدالهم بالتكنولوجيا سيقضي على العديد من الوظائف الحالية والمتوقعة، ويتجلى ذلك في اعتراض بعض العمال على تطبيق نظام إدارة الموارد .

ويجادل (مصطفى، 2018) بأن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المنظمة يختلف وفقاً لاحتياجات المنظمة نفسها، والتي قد تقتصر على جداول البيانات أو قد تمتد إلى أنظمة معقدة.

تختلف الدوافع لدمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وقد تكون اجتماعية، تتعلق بالأنشطة التي توفرها المنظمة للعمالء، أو الدوافع التشغيلية المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة كشوف المرتبات وإدارة المعلومات الشخصية، أو الدافع لعمل ميزة إستراتيجية تحويلية، مثل تغيير عمليات المنظمة واستعادة الاتجاه الاستراتيجي، وإدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية، وإدارة المعرفة الإستراتيجية.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتمثل في: تحويل أنشطة ووظائف المؤسسة على أنشطة ووظائف إلكترونية متكاملة تهدف إلى ترقية العمالة من الأعمال الروتينية التي تخلو من الإبداع والابتكار البشري ليصبح لها دور أعمق، وقد يكون التحول إلى الأعمال الإلكترونية داخل المؤسسات كاملاً أو تدريجياً، وهذا يعتمد على مدى توافر نظم المعلومات الإلكترونية في المؤسسة بشكل أساسي وتوافر عناصر ومقومات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

#### - الاتصال التنظيمي الإلكتروني

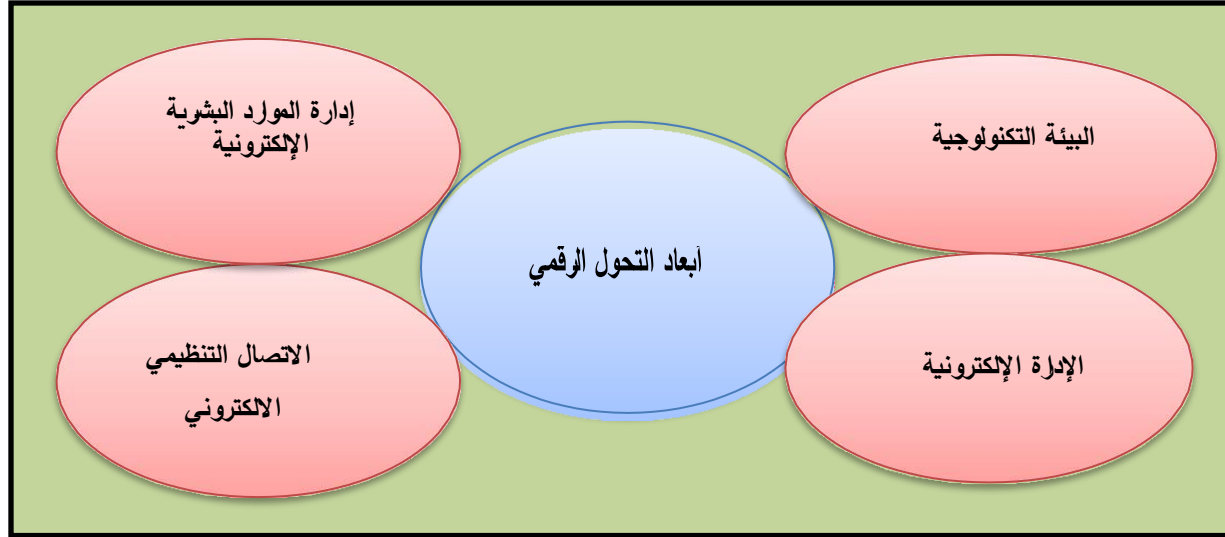
عرف حامد (2020) الاتصال التنظيمي الإلكتروني بأنه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة تساهم في نقل المعلومات والأفكار والمعاني والآراء والمستويات المختلفة ووحدات التنظيم الداخلية والخارجية باستخدام الأساليب والوسائل الرقمية والتكنولوجية المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة وقد يتم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، ويشتمل على المعلومات أو القرارات التي تصل للعاملين باستخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والفاكس وغيرها مما يعمل على تعزيز نمو وفاعلية الاتصال بين أفراد المؤسسة (عقبة وعلي، 2018).

وأشار (كفان، 2005) إلى أن طبيعة الاتصالات التنظيمية تغيرت في الفترة الأخيرة نتيجة التطورات الحديثة الهائلة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية في مجال تكنولوجيا الاتصال، وتعتبر آلات الطباعة وآلات التصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال كما أن استخدام الكمبيوتر زاد من سرعة هذه العملية لما يحققه من فرص للاتصال على مستوى الأفراد والمنظمات بل والدول، مما جعل العالم كله بمثابة قرية صغيرة، فأصبح بإمكان المديرين داخل المنظمات القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية حيث يجلسون في أماكن عملهم ولكنهم يلتقون على شاشات عرض تلفزيونية لإنجاز مهامهم بغض النظر عن موقعهم .

وقد لخص (حسين وآخرون، 2015) مراحل تكوين الاتصالات التنظيمية إلى أن أصبحت إلكترونية ابتداءً من ظهور الهاتف الذي يساعد الأفراد كثيراً في الاتصالات فاخترت المسافات واختزل الوقت والزمن بسرعه، ثم واصل التطور بظهور الإذاعة، ثم ظهور التلفزيون، وظهرت الأقمار الصناعية التي يتزامن عملها مع محطة مراقبة على الأرض التي تبث الإشارات من الأرض إلى القمر حيث يقوم بتقويتها وإزالة التشويش منها وإعادة إرسالها إلى كافة المحطات الأرضية كما نرى في مباريات كرة القدم وغيرها .

وأكد (حسين وآخرون، 2015) أنه كان لتطور الحاسب الآلي وتراكم المعارف عبر الثورة المعلوماتية وظهور شبكة الإنترنت الدور الرئيسي في ظهور الاتصالات التنظيمية الإلكترونية مثل الهاتف النقال والذي يعتبر بداية التكنولوجيا التفاعلية وتوالت الوسائل التفاعلية من البريد الإلكتروني والمواقع الاجتماعية حيث تتبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل لدعم حرية التعبير والمشاركة في المعارف واتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن الاتصالات التنظيمية الإلكترونية تتمثل في: استخدام وسائل الاتصال التنظيمي الإلكتروني بدلا من وسائل الاتصال التنظيمي التقليدي لتحسين مستوى أداء الأجهزة



شكل 2: أبعاد التحول الرقمي

الإدارية في المؤسسة، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، قد يتم ذلك بشكل كامل أو تدريجي، وهذا يعتمد على مدى توافر البيئة التكنولوجية داخل المؤسسة ومدى توافرها مقومات التحول إلى أنظمة الاتصالات الإلكترونية ويوضح الشكل رقم (2) أبعاد التحول الرقمي.

يمكن القول بأن السبب في اعتماد الدراسة على هذه الأبعاد الأربعة بشكل خاص، كون العديد من الدراسات أكدت وركزت على هذه الأبعاد وتم اعتبارها الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي، وبعض الدراسات أشارت إلى أبعاد أخرى إلا أن جميع الدراسات ركزت على أربع أبعاد رئيسية وما دون ذلك عبارة عن إضافات بحسب بيئة كل مؤسسة وطبيعة البلد والمجال الذي تعمل فيه، فقد تناولت دراسة (حسين وآخرون، 2015) أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البيئة التكنولوجية والإدارة الإلكترونية، وكذلك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والاتصال التنظيمي الإلكتروني، وأكدت على تلك الأبعاد دراسة (كفان، 2005)، ودراسة (عقبة وعلي، 2018)، ودراسة (عياض، 2004)، ودراسة (عطوي، 2019)، ودراسة (العروود وشكر، 2019)، بالإضافة إلى دراسة (كاوجة، 2013). ويلخص الجدول (1) أبعاد التحول الرقمي التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة، والمراجع التي أشارت إليها في الأدب النظري.

## جدول (1) أبعاد التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي	سبب الاختيار (الدراسة التي أشارت إلى هذا البعد)
البيئة التكنولوجية	(العمود وشكر، 2019)، (كاوجة، 2013)، (بوعقال، 2016)
الإدارة الإلكترونية	(عطوي، 2019)، (السلمي، 2002)، (شواي، 2016)
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	(عياض، 2004)، (الحريري، 2012)، (نشيوات، 2015)، (مصطفى، 2018)
الاتصال التنظيمي الإلكتروني	(حامد، 2020)، (عقبة وعلي، 2018)، (كفان، 2005)، (حسين وآخرون، 2015)

## 2-1-5 دوافع التحول الرقمي

إن التحول الرقمي هو مفهوم شامل لا يقتصر فقط على الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية، بل يعتمد مفهوم التحول الرقمي والأنظمة الذكية سواء في الحكومة أو في القطاعات الأخرى على عوامل عدة وقد لخص (أبو العيد، 2020) عوامل التحول الرقمي في النقاط التالية:

1. تحقيق أعلى استفادة ممكنة من قواعد البيانات، مع وجود بنية تحتية تستوعب التغيرات الجديدة.
  2. تدريب مقدمي الخدمات على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  3. شبكة إنترنت قوية يستطيع من خلالها المواطن أن يتحول رقمياً ويساير التطور الذي تستهدفه الدولة.
  4. فالأجهزة والأدوات والتطبيقات التي يتم الاعتماد عليها بما يتناسب مع متطلبات كل قطاع تعليم، صحة، زراعة، صناعة، خدمات مالية، وغيرها.
- وأشار (سلامي وبوشي، 2019) إلى أن الدوافع نحو التحول الرقمي في القطاع العام تتمثل في الأمور الثلاثة الآتية:

1. التكاليف والضغط على الميزانية.
2. متطلبات المستفيدين والمواطنين.
3. توجهات الحكومة.

## 2-1-6 فوائد التحول الرقمي وأهميته

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص، فقد أصبح من السهل نقل المعرفة إلى المتعلمين عبر الشبكات المحلية اللاسلكية أو غيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة (الزهراني، 2020). وتعد ظاهرة التحول الرقمي هي الأكثر بروزاً في



عالم اليوم حسب ما أشار (أمين، 2018)، وتحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح، حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية، رغم تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاربهم.

لقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها، وتسهيل وصولها للمستفيدين، وأكد (القماوي، 2020) أن التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، إنما هو برنامج شامل كامل يؤثر على المؤسسة وعلى أسلوب عملها داخلياً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستفيد، كما يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض، بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وقد أصبح ذلك ملحاً على المؤسسات بأن تتحول إلى مؤسسات رقمية نظراً للتطور المتسارع والهائل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات الحياة كافة، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس للجمهور فحسب، بل للمؤسسات الحكومية أيضاً، ومنها أنه يوفر الكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات، للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يخلق فرصة لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية، كما أنه يساعد المؤسسات على التوسع والانتشار والوصول إلى أكبر شريحة من المستفيدين والجمهور (أبو العيد، 2020). كما يتميز التحول الرقمي بالاستمرارية، حيث لا تحده مدة زمنية، وإنما هو في تجدد وفق التغيرات الحاصلة في قطاع تقنية المعلومات، والتي تعد دافعاً لمواصلة التحول والتطور لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال (البلوشية وآخرون، 2020). ويشير (محجوب، 2004) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتمثل في:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال ظهور مهام جديدة وتقليص مهام قديمة.
2. المرونة وتوفير متطلبات القرارات بكفاءة وفعالية.
3. زيادة فعالية التنسيق بين وظائف المؤسسات ومهامها وأنشطتها مما يعكس بوضوح تحسين الكفاءة والرضا للأطراف المعنية.
4. تطوير عملية اتخاذ القرارات، وكذلك الاستثمار الجيد في الإمكانيات البشرية والمادية.
5. تطوير الأنماط القيادية والإدارية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة.

6. إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وإيرادات إضافية.

وللتحول الرقمي فوائد عديدة للمؤسسات، حيث يساعدها على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين والجمهور (يوب وبودبزة، 2019).

وأوضح (جبير، 2021) أن أزمة كورونا شكلت أكبر دليل على أهمية التحول الرقمي وحاجة المؤسسات له، فعندما انتشرت جائحة كورونا في بقاع الأرض وبثت الرعب والخوف في النفوس البشرية، وأغلقت المؤسسات بسببها، كان للتكنولوجيا رأي آخر، حيث اتجهت معظم دول العالم ولا سيما المتقدمة إلى العمل والتعليم وتوفير الخدمات عن بعد، كما أن جائحة كورونا اختزلت عشر سنوات على الأقل في عمر التحول الرقمي، إذ تسابقت الدول مع الزمن لوضع أسس هذا الانتقال، وأرغمت الجميع على تكريسه على الأقل لتسيير بعض الأعمال والمعاملات اليومية داخل الإدارات والمؤسسات، لتلبية حاجات الناس وفق شروط الحظر والتباعد، لضمان استمرارية القطاعات الحياتية مع تواصل خطر الجائحة.

يحقق التحول الرقمي فوائد مختلفة لكل من مقدمي الخدمة "سواء الحكومة أو القطاع الخاص" وأيضا الحاصلين على الخدمة، ومن أهم من الفوائد التي يحققها حسب ما جاء في (جامعة الدول العربية، 2019) ما يلي:

1. توفير الجهد والتكلفة بشكل كبير على الأفراد والمستثمرين، والمؤسسات المقدمة للخدمة.
2. يساعد على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للخدمة.
3. يسهم في القضاء على الفساد وتحسين ترتيب فلسطين في مؤشر مدركات الفساد.
4. تقليل مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي، في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.
5. يسهم في تقديم فرصاً أكبر للحكومة والقطاع الخاص للتوسع والانتشار بشكل كبير بين المواطنين الراغبين في الحصول على الخدمات، عن طريق حلول مبتكرة وبسيطة بعيداً عن الروتين.
6. يمكن أن يغير آلية عمل المؤسسات وثقافتها، وتجربة عملائها إلى الأفضل، كما قد يمكن المؤسسات من التكيف السريع لمواكبة التغيرات ومتطلبات سوق العمل.
7. يسهم في خفض تكاليف عمليات التوريد الاستراتيجي وتقليل زمن دورة العمل بنسبة (30%)، إضافة إلى الحد من الأخطاء عند جمع البيانات، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات ملموسة في التكاليف.

ذكر هيثم ونصر الله (2020) أن التحول الرقمي يحقق مجموعة من الفوائد للمؤسسات ويوضح الشكل (3) فوائد التحول الرقمي.



شكل 3: فوائد التحول الرقمي

وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الفوائد:

1. كفاءة المعاملات والخدمات: حيث تستعين المؤسسات بالأدوات الرقمية لتحسين معاملاتها مع الجمهور، علماً بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد في الأساس على فهم هذه المؤسسات لرؤية الجمهور واحتياجاتهم واستعدادها لتعديل الخدمات والسياسات لتتوافق مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم مثل تقديم الخدمة عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
2. تحسين اتخاذ القرار: تستفيد المؤسسات من تحليلات البيانات الضخمة، كما تستطيع توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستفيد البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
3. مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتقليل مدة الإجراءات، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية (علي، 2019).

4. تسهيل تبادل البيانات التي تسهم في تعزيز الشفافية وثقة المستخدمين في المؤسسات، في ظل إتاحة فرص متساوية للعملاء للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.
  5. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من المستخدمين.
  6. مواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري، وترشيد النفقات.
- وذكر سلايمي وبوشي (2019) أن التحول الرقمي يحقق مجموعة من الأهداف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وهي:

1. تعزيز وتطوير ثقافة الابتكار على مستوى الصناعة والمجتمع.
2. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وتحسين إمكانية الوصول إليها، وجودة الخدمات الرقمية المقدمة على تحمل التكاليف.
3. تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة تركز على استخدام الوسائل والنظم الإلكترونية.
4. تعزيز حماية البيانات الرقمية، الشفافية، الثقة، والاستقلالية.
5. زيادة الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة.
6. زيادة تراكمية النمو الاقتصادي، يقلل من مستوى البطالة، يحسن من نوعية الحياة، ويدعم وصول المواطنين إلى الخدمات العامة.

## 2-1-7 مزايا التحول الرقمي

يحقق التحول الرقمي عدد من المزايا لخدمة المستخدمين والمؤسسات وهي كالتالي:

### 1. تحسين خبرة المستخدم

المؤسسات الرقمية هي التي تعتني بخبرات المستخدمين وكيفية تحسين الأداء في موضوع محدد سواء من الناحية الشخصية أو المهنية (Ruiz، 2013).

### 2. تحسين العمليات

سواء على المستوى الفردي أو المهني والهدف من ذلك تنظيم الأمور أكثر، والتواصل بطريقة فعالة أكثر، والتحكم بالنفقات، وتخزين الملفات بطريقة أكثر أماناً أو إنفاق وقت أقل على مهمة ما (زرزور، 2020).

### 3. طريقة جديدة لتسويق المنتجات والخدمات

فلم تعد الإعلانات المباشرة طوال الوقت لها حيز كبير في السوق فأصبح المستفيد يتمتع بالدخول الكامل إلى المعلومات وبذلك تصبح السوق الرقمية أكبر وأكثر تنافسية (زرزور، 2020).

### 4. التفكير الإستراتيجي

إن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التحول الرقمي يكون لديها القدرة على المساهمة في كل جديد، وإضافة قيمة من خلال الأفكار والخبرات والمعارف ومن هنا يبرز عنصر الاستباقية والإبداع والاستعداد للتعلم بشكل دائم. (Barefoot et al، 2018)

### 5. إعادة صياغة الثقافة التنظيمية

أيقنت المؤسسات مدى أهمية أن يشعر العاملين لديها بشعور جيد في بيئة العمل داخل المؤسسات، وهذا أمر جوهري لزيادة الشعور الإيجابي لديهم، وزيادة جودة ونوعية الحياة في العمل، ويعد ذلك إستراتيجية فعالة لتحسين النتائج المراد الوصول إليها، فالعاملين الذين يتم تحفيزهم يتولد لديهم رغبة كبيرة في العمل والمثابرة ولديهم القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم في عملهم(زرزور، 2020).

### 6. كفاءة التعامل مع البيانات

إن معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة يمثل فائدة وميزة تنافسية داخل السوق لتنفيذ العمل بشكل فعال، ويمكن مواجهة الصعوبات التي تطرأ على تحليل البيانات بالدراسة الإحصائية التحليلية (زرزور، 2020).

### 7. تحقيق زيادة في الكفاءة

تتكون من خلال ترتيب عمليات المنظمة لخفض الكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، ويسهم التحول الرقمي في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، فضلاً عن ذلك يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، بل ويشجع أيضاً على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء أكثر (Barefoot et al، 2018).

## 2-1-8 تقنيات التحول الرقمي

يشير (أبو العيد، 2020) إلى مجموعة من التقنيات الخاصة بالتحول الرقمي ويشير الشكل (4) إلى أهم تلك التقنيات:

1. **الحوسبة السحابية:** والتي تسهم كثيراً في إحداث عملية التحول الرقمي، حيث لها أكثر من 62% من المؤسسات، مما يتيح لها ميزات تنافسية عديدة (Cisco، 2018).
2. **أجهزة الهاتف المحمول:** التي يستطيع المستخدم من خلالها متابعة كل ما يهمه من خدمات، بالإضافة إلى إتمام الكثير من الأعمال التي تحتاج إلى الوقت والجهد.
3. **منصات الإنترنت:** يعتبر من العوامل المساعدة في تحول أي مؤسسة رقمياً.
4. **شبكات التواصل الاجتماعي:** والتي عززت الأعمال التجارية خصوصاً التسويقية منها، حيث أشارت الدراسات بأن حوالي 81% من المستخدمين يعتمدون على مواقع التواصل الاجتماعي لاتخاذ قرارات الشراء.
5. **تقنية تحديد المواقع الجغرافية:** تحديد تقنية كشف المواقع، ومعرفة موقع المستخدم.
6. **التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة:** التي تسهم في تحسين الأنظمة المستخدمة من قبل الإنسان.
7. **التوثيق وكشف الاحتيال:** أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنع الاحتيال والتحقق فيه جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية في المؤسسات بحيث يجب على المدققين اكتساب الخبرة اللازمة.
8. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** القدرة على صنع المجسمات المختلفة باستخدام جهاز الطباعة ثلاثية الأبعاد، وقد ظهر هذا التخصص نتيجة للتطور التكنولوجي.
9. **أجهزة الاستشعار الذكية:** عبارة عن جهاز قادر على أداء عدد من الوظائف الذكية كجزء من مهامه مثل معالجة البيانات التي يجمعها ذاتياً وتغيير آلية عمله برمجياً وفقاً لاحتياجات التطبيق.
10. **تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز:** تعد تكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعزز بمثابة تكنولوجيا ناشئة ومبتكرة تهدف إلى تقديم المساعدة للأفراد ليتمكنوا من فهم وإدراك البيانات والمعلومات والتعامل معها بسهولة، كما تتميز هذه التكنولوجيا بإيجاد نوع من التفاعل، كذلك تعد تكنولوجيا الواقع الافتراضي تقنية متطورة تمكن الفرد من التعامل مع بيئة خيالية.

11. تحليل البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة: البيانات الضخمة وأدوات التحليل الخاصة بها والتي تساعد على اتخاذ القرارات والتنبؤات بالأعمال.



شكل 4: التقنيات الخاصة بالتحول الرقمي

## 2-1-9 متطلبات التحول الرقمي

يشير (علي، 2013) إلى إن التحول الرقمي يتطلب التحول من الهيكلية التقليدية المعقدة إلى هيكلية واضحة المعالم شاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، والتي تيسر الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال، كما يستدعي ضرورة إحداث تغييرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والممارسات الإدارية، وأنماط التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، كما يتطلب التحول في القوى البشرية من حفظة للمعارف ومنفذين للوائح فقط إلى مبدعين في إطار المعلوماتية، ومطورين في إطار الثقافة الرقمية، بالإضافة إلى ضرورة تغيير طبيعة العاملين من خلال التنوع في استخدام أجهزة وقنوات الاتصال الحديثة، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتفاعل والاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وتسخيرها لتحسين الأداء.

يتطلب التحول الرقمي ثلاثة أمور أساسية لخصها (علي، 2011) فيما يلي:

1. بناء رؤية رقمية وصياغة إستراتيجية التطوير: حيث يجب أن يكون هناك رؤية كاملة وواضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2. توفير الإطار التشريعي والدعم الإداري والمالي: حيث يلزم توفير الدعم الكافي واللازم للتنفيذ والدخول إلى العالم الرقمي والمعاملات الإلكترونية.

3. اختيار نقطة البداية: ويتطلب معرفة كبيرة وكافية وإلمام للأسلوب العلمي والمنهجي، وكذلك دراسة جدوى القرار والأخذ بعين الاعتبار تكلفة التنفيذ والوقت ومتطلبات أخرى.

كما يجب أن تتضمن عملية التحول الرقمي ثلاث متطلبات رئيسية وضحتها (شعلان، 2017) في النقاط الآتية:

1. تحديد الإستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي.

2. معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة، ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.

3. توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

وقد صمم القمحاوي (2020) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي تتمثل في:

**أولاً: المتطلبات الإدارية، وتتمثل في:**

1. ضرورة تطوير أهداف المؤسسة لمواكبة التحول الرقمي.

2. تطوير الخطط والأنشطة المختلفة لمواكبة التحول الرقمي.

3. تبني إستراتيجية التحول الرقمي.

4. تطوير الهيكل التنظيمي وتحديثه.

5. التخلص من كل أشكال البيروقراطية المعوقة لعمليات التطوير والتغيير.

6. زيادة الموارد المادية لعقد دورات تدريبية وورش عمل حول التحول الرقمي.

**ثانياً: المتطلبات البشرية، وتتمثل في:**

1. تدريب الموظفين على استخدام تقنيات جديدة ورقمية عبر الإنترنت.



2. تنفيذ حملات توعوية وتثقيفية حول أهمية التحول الرقمي.
3. توفير خبراء ذوي قدرات رقمية وكفاءات عالية لنقل خبراتهم للآخرين.
4. إشراك العاملين مع المجتمع الخارجي لإكسابهم الخبرات والمعلومات.

ثالثاً: متطلبات البنية التحتية، وتتمثل في:

1. توفير شبكة إنترنت لاسلكية في المؤسسة.
2. توفير قاعات مجهزة بوسائل تكنولوجية حديثة.
3. توفير برامج حماية للبيانات والشبكات.

رابعاً: المتطلبات الأمنية والتشريعية، وتتمثل في:

1. وضع قواعد لتخزين واستخدام المعلومات والبيانات بشكل آمن.
  2. صياغة إستراتيجية لأمن المعلومات تضمن التعاون بين القطاع العام والخاص.
  3. إصدار تشريعات تسمح بالتحول الرقمي، وتلبي متطلبات التكيف معه.
  4. إصدار لائحة عقوبات للإداريين في حالة تسريب بيانات سرية.
- كما أن هناك مجموعة من عوامل النجاح التي تشكل متطلبات لتطبيق التحول الرقمي بينها (أبو العيد، 2020) فيما يلي:

1. تطوير خارطة طريق تحدد أولويات المؤسسات والأهداف التي تسعى لتحقيقها من التحول الرقمي.
2. تبني خطة العمل من القيادة العليا وتنفيذها ومتابعتها، إيماناً بأهميتها وتأثيرها على أداء المؤسسة.
3. إيجاد المنهجيات والآليات والإجراءات اللازمة للتنفيذ ومتابعة الأداء.
4. حوكمة تقنية المعلومات.
5. تحسين الإجراءات وهندسة العمليات.
6. تعزيز البنى الأساسية وتكامل الأنظمة والعمليات وتوظيف التقنيات الحديثة.
7. بناء القدرات والإمكانيات البشرية.
8. تبني مبدأ التطوير المستمر.

كما أشار (نعموني، 2020) أن هناك مجموعة من القيم التنظيمية الضرورية لإنجاح التحول الرقمي والمتمثلة في الانفتاح على التغيير، والتركيز على الزبون، والابتكار، والمرونة، والانفتاح على التعلم، والثقة، والاستقلالية الذاتية، وقبول الفشل، والاتصال، والمخاطرة، والمشاركة (أي دعم الانفتاح والحوار وديمقراطية اتخاذ القرار مع الابتعاد عن الهرمية)، والتعاون (أي التركيز على العمل في فريق والتعاون بين جميع الأقسام والأطراف الخارجية).

## 2-1-10 معوقات التحول الرقمي وتحدياته

يواجه التحول الرقمي العديد من الصعوبات والمعوقات السياسية والإدارية والفنية والتقنية والبشرية والأمنية والنفسية، ويوضح (بوادي، 2017) أبرزها فيما يلي:

1. غياب فهم الإدارة العليا ودعمها الكافيين لعملية التحول الرقمي.
  2. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية خالية من المخاطر، وبالتالي لا يدعم المدراء التحول الكامل.
  3. غياب التخطيط والتنسيق الجيدين.
  4. عدم وجود الوعي الكافي لدى العاملين بأهمية التحول الرقمي.
  5. ضعف التمويل والكلفة العالية للتطبيق.
  6. زيادة التكاليف المرتبطة بصيانة الأجهزة التقنية وتحديثها وتطويرها.
  7. نقشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- وأشار (الزهراني، 2020) أن هناك بعض العقبات والتحديات التي تظهر عند تطبيق التحول الرقمي منها:

1. نقص الخبرة للأشخاص القائمين على التحول الرقمي.
2. صعوبة الوصول إلى جميع الفئات بسبب ضعف البنية التحتية.
3. صعوبة تغيير الثقافة السائدة عند الكثير من الأشخاص وجذب انتباههم.
4. عدم ملاءمة التحول الرقمي لكل فئات المجتمع.
5. الكلفة المرتفعة.

كما أن أهم معوق تخشاه الكثير من المؤسسات يتعلق بالجرائم الإلكترونية المصاحبة للتحول الرقمي، وقد وضحها (سلايمي وبوشي، 2019) فيما يلي:

1. الهجمات الإلكترونية في قطاع الخدمات المالية.

2. الجرائم الإلكترونية ضد الحكومات.

3. جرائم إلكترونية ضد الملكية الفكرية كالتعدي على تصميم أو نموذج.

4. جرائم الاحتيال والاعتداء على الأموال.

5. الابتزاز الإلكتروني.

6. اختراق المواقع التجارية.

7. جرائم السطو والنصب والاحتيال التجاري الإلكتروني.

في حين يرى نعموني (2020) أن هناك عقبات للتحول نحو الثقافة الرقمية تتمثل في:

1. إهمال القيادة لأهمية الثقافة الرقمية أو تقليلها أو عدم فهمها خلال تخطيطها للتحول الرقمي.

2. رسوخ الثقافة الحالية في أداء العمل مما يجعل تغييرها صعباً.

3. التفاوت بين القدرات الرقمية بين القيادة والعاملين.

4. تغيير السلوكيات يتم ببطء خاصة عند عدم تشجيعهم على وتمكينهم من خوض التحديات الجديدة،

أو عدم مكافأتهم أو تحفيزهم على تعلم خبرات جديدة.

## 2-1-11 الفرق بين التحديث بالتكنولوجيا والتحول الرقمي

وضح (Al-Khafaji, Mahdi, Hassan, & 2014) أن التحول الرقمي يستهدف كل أنشطة

المؤسسة من خلال الأخذ نماذج العمل وبنظر كيف نقوم بعملية إعادة الهندسة الخدمات من أجل محوريتها

حول الزبون بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتبسيط الإجراءات وتسهيل التشغيل وهذا يحتاج إلى دعم

قيادي عالي المستوى في المؤسسة، أما التحديث بالتكنولوجيا يستهدف وظيفة إدارية أو مشروع أو تطبيق

مثل إدخال نظام مكننة شؤون العاملين أو الإدارة المالية، وهنا قد يتم شراء الأنظمة أو بناءها داخلياً وهذا

يحتاج إلى قرار من الإدارة المسؤولة.

مع تطور شبكة الانترنت والتكنولوجيا والبرمجيات والمعدات الحاسوبية، تبذل الحكومات جهودها

للحصول على تكنولوجيا جديدة لتقديم الخدمات إلى المواطنين وتيسير الأعمال التجارية وتحسين الاتصال

بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، ومنذ منتصف الثمانينات، كانت الحكومات في العالم تمر بعملية إعادة

تقييم للخدمات المقدمة، حيثما ظهرت التوقعات بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل استغلال

هذه التكنولوجيا هناك حاجة للحصول على خدمات القطاع العام بكفاءة. (Al-، Mahdi،Hassan & Khafaji،2014)

وتوضح (مجموعة البنك الدولي،2018: 54) إلى أن تعبير التكنولوجيا الحكومية يشير إلى القدرات التي تدعم الحكومة الحديثة، ولها بعدان: استخدام التكنولوجيا من أجل تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية، وسرعة في الاستجابة ورسم السياسات بصورة أكثر ذكاء؛ فضلاً عن تقديم الحكومة كمنصة للبيانات، لتسهيل نشأة الاقتصاد الرقمي.

تصنيف الخدمات الإلكترونية في الاقتصاد الرقمي بناء على الخدمات المقدمة والجهات المستفيدة منها إلى قسمين رئيسيين لخصتهما (مجموعة البنك الدولي،2018: 54) فيما يلي:

1. مجموعة الخدمات الحكومية وتشمل الخدمات الحكومية المقدمة إلى جهات حكومية مثل الخدمات المقدمة من وزارة الاتصالات إلى الجهات الحكومية الأخرى المعتمدة على هذا القطاع، والخدمات الحكومية إلى قطاع الأعمال من مؤسسات ومنظمات، والخدمات الحكومية المقدمة للأفراد أو الأشخاص.
2. مجموعة الخدمات التجارية فتشمل الخدمات المقدمة للمنظمات كخدمات استضافة المواقع وتحليل الاحتياجات السوقية وغيرها، والخدمات التجارية المقدمة للأفراد مثل خدمة الهاتف وغيرها.

## 2-1-12 خطوات التحول الرقمي

تتم عملية التحول الرقمي للمؤسسات الخدمانية عبر مجموعة من الخطوات والتي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها، يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم المؤسسات الحكومية، فإذا تم وفق خطوات صحيحة ومدروسة سيؤدي إلى نجاحه، بالإضافة على إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات المستفيدين والمواطنين في ظل المستقبل الرقمي سريع الحركة.

### 1. تحول الرؤية

تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه (المبارك،2016).

### 2. ثقافة التغيير

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مهمتها اتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والبيئة التكنولوجية والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات

محسنة، ومن ثم يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي (البلوشية وآخرون، 2020).

وذكر سلايمي وبوشي (2019) بعض الخطوات المكملية لعملية التحول الرقمي كما يلي:

### 3. العامل البشري يحدث الفرق

تعتبر نظم المعلومات عامل أساسي للتماسك وانتشار الثقافة الرقمية، وباعتبارها بناء اجتماعي للمؤسسة فإن ثقافة المؤسسة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكارهم، فالمنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبياً من غيرها خاصة في المجال الرقمي، وعليه فإن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة.

### 4. الإدارة بالمعنى والقيم

تتطلب المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد خاصة في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج ومتطلبات الأداء على جميع المستويات، ومن ثم لم تعد الهياكل التنظيمية الهرمية قادرة على تحديد وتنفيذ إستراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية المتنوعة والمتعددة الأوجه اليوم. (دورو ونذير، 2018).

### 5. تغيير نموذج الكلفة

يمكن للميزانيات الصغيرة دفع عجلة الابتكار لأن فرق العمل ستتخذ خطوات بناءة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات التي تقدمها المؤسسات أيضاً أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنية التحتية بدون استثمارات رأسمالية كبيرة.

## 2-1-13 الفجوة الرقمية

لقد تمكن التحول الرقمي من استخدام إنترنت الأشياء والذكاء الصناعي؛ واللذان يعملان على تسهيل الأعمال لتوفير خدمات في نظام بيئي متكامل تماماً ومراقبة والتحكم فيه (Gretzel، 2011)، وذلك من أجل مراقبة وتحليل وتحسين استخدام الموارد، وهذا بدوره يفيد النظام البيئي بطرق مختلفة، ومع ذلك فقد نتج عن الرقمنة بعض المؤسسات الرقمية التي سيطرت على خدمات والتحكم في البنية التحتية الأمر الذي أدى إلى وجود ثلاث فجوات بينها (Gretzel)، 2011 وارتبطت بالتحول الرقمي وهي:

## 1. الفجوة التكنولوجية

أدى التقدم التكنولوجي إلى ارتفاع إيرادات وخفض التكاليف التشغيلية والتسويق الفعال وتعزيز الإدارة، ومع ذلك فإن هيمنة مقدمي الخدمات الرقمية كانت أكبر وأقوى كل يوم، مما أدى إلى تعميق اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا بشكل واضح. (Fereidouni & kawa، 2019).

## 2. الفجوة الإنتاجية

تعمل المنصات الرقمية المهيمنة التي تقوم بتجميع بيانات المؤسسة بمثابة عقل للعملاء والمؤسسات حيث لا يمكن لأحد ينافس تقنياً البيانات الضخمة التي يمتلكونها، تعمل هذه المنصات بشكل تراكمي على تحسين المعلومات لكل المؤسسات باستخدام محتوى هائل تم إنشاؤه من خلال التجربة وبيانات الأعمال مثل المعلومات والتنقل.

## 3. الفجوة التنظيمية

يمكن أن يساعد التنظيم في حماية الأشخاص والمعلومات والبنية التحتية، ويمكن أن يساعد في تمهيد الطريق للنصف المتبقي من سكان العالم اللذين لا يزالون غير متصلين بالإنترنت وأن يكون بمثابة أداة تكفل المساواة بحيث يستفيد جميع المشاركين من ظروف تكفل تكافؤ الفرص.

## 2-2 جودة الخدمات

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً بالجودة، فأصبحت جميع المنظمات باختلاف أنشطتها تضع نصب أعينها الميزة التنافسية التي لا يمكن تحقيقها إلا بتحقيق الجودة، وقد ازداد الاهتمام بها خلال العقدين الماضيين على المستوى العام والخاص، وأدى هذا الاهتمام إلى اختلاف مفاهيم الجودة وتنوع دلالاتها (عبد القادر، 2010).

يرى (رحومة، 2013) أن جودة الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية أو الخاصة على حد سواء تعتبر من القضايا الحيوية والشائكة، وبذلت الكثير من المحاولات للارتقاء بمستوى جودة الخدمة، ومن ثم زيادة رضا المستفيدين، في إطار عام منظم ومحدد وواضح لتحسين جودة الخدمات لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم. كما أصبحت جودة الخدمة منهجاً متبعاً في المنظمات والمؤسسات باعتبارها ضرورة حتمية

للبقاء والاستمرار، واكتساب الميزة التنافسية، إذ أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل جودة الخدمة مصدراً لقوتها وكسب ثقة المستفيدين (بركات، 2018).

## 2-2-2 مفهوم الجودة والخدمة

اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة نتيجة للتحويلات الاقتصادية الكبيرة عبر الزمن، كما أن مفهوم الجودة متعدد الأبعاد، ولم يتفق المفكرون أو الباحثون على مفهوم موحد ودقيق (العالول، 2011). وأشار (سعد الله، 2017) إلى أن مفهوم الجودة يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تحدد الدقة والانتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل وقلاع وقصور للتفاخر بها، أو لأغراض الحماية.

كما أنها تمثل مدى قدرة المنظمة على تلبية رغبات المستفيدين، من خلال السلع أو الخدمات التي تقدمها لهم، ومحاولتها تجاوز توقعات المستفيدين ورغباتهم (غانم، 2019).

أما الخدمة فيعرفها (شعشاعة، 2007) بأنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية، سواء بقدر قليل أو كبير، وفي العادة يتفاعل من خلالها المستفيد والموظف المسؤول عن تلبية الخدمة، أو مجموعة من الأنظمة التابعة لمقدم الخدمة التي ينتج عنها حلول لمشاكل المستفيد أو تلبية لاحتياجاته. كما عرفها زقوت (2018) كنشاط إنساني متبادل غير ملموس، يتفاعل فيه المستفيدين ومقدم الخدمة، فيلبي احتياجاتهم بدافع وطني، ليلبي رغباتهم وتوقعاتهم. ويؤكد ذلك مطرية (2016) كنشاط إنساني غير ملموس لا يتم حيازته وامتلاكه لتقديم المنافع. ويرى البعض أنها لا تقتصر على الفوائد غير الملموسة، فهي مجموعة من الفوائد الملموسة أو غير الملموسة التي تستهلك وقتاً لإنتاجها، وتهدف أساساً إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين (غانم، 2019).

## 2-2-3 مفهوم جودة الخدمة

تتعدد تعريفات جودة الخدمة باختلاف حاجات المستفيدين وتوقعاتهم حول جودة الخدمة المطلوبة، وباختلافهم في الحكم على جودة الخدمة، فهي تختلف من زبون إلى آخر (قراوي وغازي، 2015). فيعرفها (بركات، 2018) بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، من أجل تلبية احتياجات المستفيدين ونيل رضاهم بأفضل الوسائل المتاحة. كما تعتمد جودة الخدمة على تقييم المستفيد للحكم عليها بمقارنة ما حصل عليه بما توقعه من تلك الخدمة، كما أنها تركز على وجهة

نظر المستفيد، وهو ما يجعلها مقياساً نسبياً يختلف من مستفيد لآخر، كما أنها تمثل درجة الرضا التي قد تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع حاجاتهم، وتلبية ورغباتهم وتوقعاتهم (وهبة، 2018).

عرف زقوت (2018)، جودة الخدمة على أنها تحقيق توقعات المستفيدين وآمالهم، وتلبية احتياجاتهم مستفيدين، وقياس مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمستفيدين لتتوافق مع توقعاتهم، كما تعني تحقيق التوافق مع التوقعات التي تضعها المؤسسات. وتعرف أيضاً بأنها مستوى الخدمات التي يدركها المستفيدين على أرض الواقع، والتي تلبي حاجاتهم مستفيدين بالسرعة الممكنة وخفض عدد الشكاوى مستفيدين، ونسبة العيوب، وتهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا، وزيادة حجم الطلب على خدماتها (الشنطي ودهليز، 2019). وعرفها غانم (2019) على أنها الفرق بين ما يتوقعه المستفيد من المنظمة وما تقدمه فعلاً لتلبية احتياجاته، فكلما قل هذا الفرق، تزداد جودة الخدمة، والعكس صحيح. فإذا انعدم هذا الفرق فهو يعني التساوي بين الأداء الفعلي وتوقعات المستفيد، أما إذا كان موجباً، فهذا يعني أن الأداء الفعلي أفضل من توقعات المستفيد، وإذا كان سالباً، فهذا يعني أن الأداء الفعلي أقل من توقعات المستفيد. يلاحظ أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين المستفيد ومقدم الخدمة، حيث يرى المستفيد جودة الخدمة من خلال المقارنة بين ما يتوقعه ومستوى الأداء الفعلي للخدمة (مطرية، 2016).

## 2-2-4 أهمية جودة الخدمة

تتبع أهمية جودة الخدمة من التركيز على جودة الخدمات المقدمة في القطاعات المختلفة، وأهمها القطاع الصحي، وذلك لدورها البارز في تحقيق رضا المستفيد، ويؤدي بدوره إلى نجاح المنظمة واستمراريتها في سوق المنافسة (بركات، 2018). ويلخص (سعد الله، 2017) أهمية جودة الخدمة فيما يلي:

- النمو في مجال الخدمة: تتزايد المنظمات بشكل أكبر من أي وقت مضى، ولا يزال التوسع مستمراً.
- المنافسة القوية: حيث تسعى المنظمات لتقديم خدمة أفضل لتوفر العديد من المزايا التنافسية.
- فهم المستفيدين: حيث بدأ المستفيدون يتطلعون إلى أمور أخرى كالمعاملة بعيداً عن الخدمة المقدمة.
- القيمة الاقتصادية: فعلى المنظمات أن تستمر في تحسين أساليب التعامل لتوسيع قاعدة عملائها، فليس الهدف جذب المستفيدين الجدد، بل إظهار اهتمامها بجودة خدمة المستفيدين.

تلعب جودة الخدمة دوراً أساسياً في تصميم الخدمة وإنتاجها وتسويقها، ولها أهمية بالغة لمقدم الخدمة والمستفيد، فقد زاد إدراك المؤسسات لأهمية تطبيق متطلبات الجودة لتحقيق التميز في الأداء وتحسين الميزة



التنافسية (قراوي وغازي، 2015). وتكمن أهمية جودة الخدمة أيضاً في أنها مرتبطة بالجودة المتوقعة، أي بتوقعات المستفيدين ورغباتهم، والجودة المدركة المتمثلة بإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة، ومطابقة هذه التوقعات مع الإدراك وفق خمسة أبعاد رئيسية معتمدة في أشهر نماذج قياس جودة الخدمة، وتشمل الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والأمان، والتعاطف. كما أن هناك علاقة وثيقة بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، فكلاهما يقيس الفرق بين الإدراك والتوقعات، إلا أن هناك اختلاف بين الباحثين حول طبيعة هذه العلاقة الترابطية (مرازقة ومخولوف، 2017).

## 2-2-5 أبعاد جودة الخدمة

يمكن النظر إلى جودة الخدمة كمحصلة للتفاعل بين متلقي الخدمة وعناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية نفسها، وضمن هذا الإطار حدد (مقابلة، 2002) ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي كما يلي:

1. الجودة المادية: وتتضمن الجوانب المادية للخدمة، كالتجهيزات والمباني، وما لذلك من أثر واضح في تحقيق الرضا لدى متلقي الخدمة.

2. الجودة المؤسسية: وتعني سمعة المؤسسة وصورتها، لما مستفيدين لها من أثر كبير في تشكيل الانطباعات المسبقة لدى المستفيدين حول مستوى الخدمات وجودتها.

3. الجودة التفاعلية: وتستمد من التفاعل بين موظفي المؤسسة الخدمية ومتلقي الخدمة، باعتبار الموظف أحد أهم أبعاد هذه الخدمة المقدمة.

ويرى كتلر وكيلر (Kotler and Keller، 2009) أن هناك خمسة أبعاد لتقييم جودة الخدمة، وخاصة في القطاع الصحي:

- **الاعتمادية والثقة:** وهي القدرة على أداء الخدمة المحددة مسبقاً بشكل موثوق ودقيق.
- **الاستجابة:** الرغبة في مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة العاجلة.
- **التأكيد:** وهي ما يتمتع به العاملون من معرفة وكياسة ومجاملة ومدى قدرتهم على توصيل الثقة والأمان للمستفيدين.
- **التعاطف:** درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيدين.
- **الملموسية أو المادية:** تتمثل في المظاهر والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال.

كما أن لجودة الخدمة أبعاد متعددة حسب (رحومة، 2013):

- البعد الفني: ويقصد بها جودة الخدمة ذاتها.
- البعد الوظيفي: وهي الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل.
- الانطباع: وهي الصورة التي يتلقاها المستفيدين عن المنظمة وما تقدمه من خدمات.
- المستفيدون الآخرون: وهي طريقة ونتيجة تقييم المستفيدين المنافسين لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة. بمعنى آخر كيف يقيم عملاء المنظمات المنافسة لنا مستوى جودة خدمتنا.

ونقاس جودة الخدمة استناداً إلى (سعد الله، 2017) من خلال عشرة أبعاد تتمثل في:

1. الموثوقية: حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى لتفي بوعودها.
2. الاستجابة: وهي رغبة العاملين في تقديم الخدمة.
3. التعامل: وتعني التصرفات الصحيحة واللبقة مع المستفيدين، وتكوين صداقات حميدة مع المستفيدين.
4. الأهلية والكفاية: وتتعلق بامتلاك المهارات المطلوبة، والمعارف اللازمة لتقديم الخدمة.
5. إمكانية الوصول: وهي ضمان سهولة الوصول والاتصال بالخدمة.
6. المصدقية أو الموثوقية: وتعني تكوين الثقة وما يرتبط بها من الصدق والأمانة والاستقامة، وحفظ مصالح الآخرين.
7. الاتصال: ويعني مهارات الاتصال مع المستفيدين بكافة أشكالهم.
8. الأمان: ويعني الابتعاد عن الشك والخطر الذي قد يلحق بالمؤسسة.
9. الفهم: بذل الجهود كافة لفهم حاجة الزبون.
10. الملموسية: وتعني كل الجوانب المادية المصاحبة للخدمة.

والجدير بالذكر أن أكثر الدراسات في البيئة المحلية والأجنبية اتفقت على تحديد خمس سمات لجودة الخدمة حيث حدد الباحثون خمسة أبعاد يلجأ إليها المستفيد للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه وهذه الأبعاد هي (دهليز، 2018):

- الأشياء الملموسة: وتمثل المستلزمات المادية المرافقة التي تسهم في تقديم الخدمة وتتمثل في طبيعة الأجهزة والمعدات والأفراد، وغيرها من الأشياء الملموسة التي تؤثر بشكل كبير على

تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد، ففي كثير من الأحيان يتم تقييم الخدمة بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو المرافقة للخدمة.

- الاعتمادية: تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز الخدمة أو أدائها بشكل دقيق يعتمد عليه، وبدرجة عالية من الدقة، فالمستفيد يتطلع إلى خدمة دقيقة من ناحية الوقت، والإنجاز تمامًا وعده، وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.
- الاستجابة: وتعني استعداد مقدم الخدمة على أداء الخدمة الموجودة وتقديمها بشكل جيد ودقيق، ويرجع إلى مقدم الخدمة لديه الاستعداد لمساعدة المستفيدين والإجابة على استفساراتهم، فهي تمثل مدى استعداد مورد الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة.
- الأمان (الضمان): ويشير الضمان إلى إمكانيات مقدم الخدمة وقدراته ومعلوماته التي تعطي الثقة، والأمان للمستفيد، فقدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للمستفيد، وأن يلهمه الثقة والأمان يمثل الضمان الذي يعد من الأشياء التي يعتمد عليها المستفيد في تقييم جودة الخدمة.
- التعاطف (العناية): وتشمل درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله، والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين المتعاملين مع المنظمة الخدمية. وعلى منظمات الخدمات التي تحرص على تلبية توقعات المستفيدين وتلبي حاجاتهم في أن تتعرف إلى الأبعاد التي يلجأ إليها المستفيدين للحكم على جودة الخدمة المقدمة وكيفية تلبية هذه التوقعات.

## 6-2-2 مستويات جودة الخدمة

لخص (شيام، 2017) مستويات جودة الخدمة في خمسة مستويات:

- الجودة التي يتوقعها الزبائن: وتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
- الجودة المدركة: وهي الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة ومدى مناسبة الخدمة.
- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي الخدمة فعلا.
- الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

- الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وعد الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

## 2-2-7 أهمية جودة الخدمة

تتبع أهمية جودة الخدمة من التركيز على جودة الخدمات المقدمة في القطاعات المختلفة، وذلك لدورها البارز في تحقيق رضا المستفيد، ويؤدي بدوره إلى نجاح المنظمة واستمراريتها في سوق المنافسة (بركات، 2018). وفيما يلي نلخص أهمية جودة الخدمة بالنسبة لمكونات الأعمال:

### أ. بالنسبة للمؤسسة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال الخدمات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار المستفيدين لكن في مجال الخدمات فإن المستفيدين والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والمستفيدين معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي (نمو مجال الخدمة، ازدياد المنافسة، فهم المستفيدين، المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة) (الصمدي ويوسف، 2015).

### ب. بالنسبة للخدمة

يعتبر عنصر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر على رقم مبيعات المشروع، بالإضافة إلى السعر، والترويج، وهناك قدرة الخدمة على أداء وتحقيق الهدف من اقتنائها، وتتوقف هذه الجودة على جودة الخدمة المقدمة ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيفها بالإضافة إلى نظام الرقابة على الجودة. تظهر أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة بين أكثر من مقدم للخدمة سواء كان مقدا منافسا في السوق المحلية أو مقدا خارجيا يقوم بتوزيع سلعته في السوق المحلية، مما يعني الضغط الكبير على شركاتنا بضرورة الاهتمام بالجودة وتحسين مستواها. يترتب على عدم تطابق المنتج للمواصفات أو وجود وحدات معينة، أن تتحمل المنشأة تكلفة إضافية يؤدي ذلك إلى تقليل الأرباح وربما تحقيق خسائر كبيرة يصعب معها الاستمرارية في السوق (القيسي، 2016)

## ج. بالنسبة للمستهلك

تشكل أهمية جودة خدمة الزبائن اهتماما كبيرا في المنظمات الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق النجاح وهذا ما هو حاصل أيضاً في مجال الخدمات حيث أن المؤسسة والعاملين والمعتمدين يشكلوا سلسلة العلاقة بين الخدمة والمستفيدين منها حيث أن هناك خمس علاقات تنظم عمل المؤسسة الناجحة متمثلة بما يلي (نوعية الخدمات الداخلية، نوعية جودة الخدمة، إدارة الإنتاجية في مجال الخدمات) (بوسطيلة، 2017).

## 2-2-8 أصناف الخدمة

صنف (بو رحلة، 2017) الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي: الخدمة الخالصة: وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبطاً بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين التعليم، دور الحضانه، .... وغيرها كما تطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.

أ. الخدمة المرفقة بمنتج مادي: يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض لمنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل الجرائد، المجلات، المشروبات والتغذية وغيرها.

ب. المنتج المرافق بعدة خدمات: في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجياً مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان.

## 2-2-9 نماذج تقييم جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة إلى جانب التميز في تقديم جودة الخدمة يمثل الخطوة الأولى لفهم أداء الأعمال، فالمؤسسات كونها تواجه منافسة شديدة وتكاليف متقلبة وانخفاض في ولاء الزبائن وتكاليف باهظة الثمن للتكنولوجيا العالية، فهي بحاجة إلى أن تعرف كيف تحسن خدماتها، فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا الزبائن، وهي أيضاً بحاجة إلى خلق علاقات جيدة مع زبائنهم، والمحافظة عليها. وقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة

الخدمة، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساس على مجموعة من مؤشرات التقييم القابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

#### أ. نموذج الفجوة

تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن والإدراك والمستوى الخدمة هم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية: (الباهي، 2016)

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الإدراك} - \text{التوقع}$$

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات.

#### ب. نموذج الاتجاه

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراك الخاص بالمستفيد فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراك الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة، إن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية (العالول، 2017: 14)

1. أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم المستفيد لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.

2. ارتباط الرضا بتقييم المستفيد لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.

3. تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة.

### 2-2-10 نشأة إدارة الجودة وتطورها

مرت إدارة الجودة بأربعة مراحل تطويرية أوردتها ذياب (2017) على النحو التالي:

1. **التفتيش:** تركزت هذه المرحلة على ضبط مستوى جودة الخدمات والتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل تقديمها للمنتفعين.

2. **ضبط الجودة:** هذا المفهوم يحتوي على مختلف عمليات توفير الخدمات بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة. معتمداً في ذلك على استخدام عدد من وسائل القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين العمليات المتعلقة بتوفير الخدمة.

3. **توكيد الجودة:** وهذا يشير إلى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات توفير الخدمة. وتؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمن الخدمة وفق احتياجات المنتفعين.

4. **إدارة الجودة الشاملة:** وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات إنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة الخدمات وخدمة المنتفعين.

## 2-2-11 أبعاد إدارة الجودة

وضح (مباركية وسعود، 2016) أبعاد إدارة الجودة فيما يلي:

1. **التركيز على المستفيد:** تشتمل أبعاد التركيز على المستفيد على (تحديد الزبائن الخارجيين) والداخليين، وتحديد حاجات ورغبات الزبائن، ومتابعة شكاوى الزبائن وحلها، والأخذ بآراء الزبائن عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على الزبائن الحاليين، والحصول على الزبائن جدد.

2. **التركيز على مقابلة احتياجات العاملين:** يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين.

3. **التركيز على تحسين العمليات:** تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على (قدرة) المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، والغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

4. **التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:** تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء.

## 3-2 الدراسات السابقة

هذا القسم يغطي أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التحول الرقمي من جهة، وجودة الخدمات في القطاعات المختلفة من جهة أخرى، وأهمها المؤسسات الحكومية أو العامة، ثم التعقيب عليها وتبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة.

## 1-3-2 الدراسات العربية

أجرى (رشوان، وقاسم، 2020) دراسة هدفت التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، والتعرف على التحول الرقمي في البنوك، ودوره في رفع كفاءة أداء البنوك، لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك، وتحقيق الوضع المالي المستقر. واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة، واستخدمت عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة. وتوصلت نتائج الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الالكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات وذلك وفقاً لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

أما دراسة (هيثم ونصر الله، 2020) فقد هدفت إلى التعرف على مفهوم وأهمية التحول الرقمي، وتسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي من أجل تعزيزها وتوفيرها وعرض المكاسب المتحققة من تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات وإبراز ملامح البيئة التكنولوجية والاتصالات في فلسطين، وبيان دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية في فلسطين بالاعتماد على الأدبيات المنشورة في المجالات العلمية والكتب ومواقع الإنترنت، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مؤشرات قطاع البيئة التكنولوجية والاتصالات في فلسطين يوفر القدرة التنظيمية والفنية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية رغم معوقات الاحتلال الإسرائيلي، كما توصلت إلى أن التحول الرقمي يسهم في المؤسسات الحكومية في تحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين بكفاءة من حيث الجودة والتكلفة والوقت.



أما دراسة (شطناوي، 2017) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المعرفة الإلكترونية لطلبة وأساتذة الجامعات الأردنية على تحصيلهم العلمي ومدى استفادتهم من المكتبات الإلكترونية وأثرها على البحث العلمي، واستخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (200) أستاذ وطالب في جامعة اليرموك، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير للمعرفة الإلكترونية لطلبة وأساتذة الجامعات الأردنية على التحصيل العلمي لديهم، كما كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى المعرفة الرقمية لطلبة الجامعة وارتفاعها لدى الأساتذة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الرقمية والتحصيل العلمي والبحث العلمي.

وأجرى (حماد، 2020) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في المؤسسة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات على شكل برنامج عمل يتم تطبيقية وفق خطوات محددة.

أما دراسة (حسن، 2021) فقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، محاولة، التوصل إلى خطة مستقبلية مقترحة لتفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، مستخدمه منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط. كما استندت الدراسة على استبيان للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط وبلغ عددهم (211) مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة صحة الفروض كاملة.

من جانب آخر، أجرى (منصور، 2021) دراسة استهدفت تحديد مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وصولاً إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء هيئة التدريس في كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (114) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان إلكتروني لأعضاء هيئة التدريس في كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي متوسط، كما أن مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي جاء متوسط، وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

وقد أجرى عواد (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق أنظمة المعلومات ومتطلباتها وجوده الخدمة المصرفية حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في سوريا واشتمل على 14 مصرفاً وتشكلت عينة الدراسة من 400 عميل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكلفة أنظمة المعلومات وجوده أداء المصارف الخاصة وأن هناك اتجاه واضح وكبير من قبل المصارف الخاصة السورية نحو تبني تقنيات وأنظمة المعلومات وأيضاً تولي المصارف الخاصة السورية اهتماماً كبيراً بمتطلبات تقنيات أنظمة المعلومات بالرغم من وجود نواقص عند امتلاك هذه المتطلبات والمتمثلة في اختيار الأجهزة والمعدات والبرامج التقنية وضعف اهتمام البنوك باستقطاب الخبرات الأجنبية المدربة على استخدام وتطبيق المعلومات. وقد أوصى الباحث أن يجب على المصارف أن تعمل على الاستفادة من خبرات وقدرات المراكز الأجنبية المتخصصة في أنظمة وتقنيات المعلومات خلال إقامة دورات تعليمية لفرق العمل والعديد من الوصايا الأخرى.

وأجرى (قاسم، 2015) دراسة هدفت لمعرفة أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية في فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة غطت محاور الدراسة وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة

التي بلغ عددها 201 عامل، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة أو المعدات، الإنترنت، الاتصالات، كفاءة الموارد البشرية)، وجودة الخدمة المصرفية، كما وأوصى الباحث بضرورة الاستمرار في الاطلاع على آخر المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات من تقنيات وتجهيزات حديثة بهدف زيادة تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وضرورة زيادة وعي إدارة وعاملي المصرف بأهمية تكنولوجيا المعلومات لما له من الأهمية الكبيرة في ظل التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات والتجارب العالمية في هذا المجال.

وفي السياق ذاته فقد جاءت دراسة إدريس (2011) بهدف التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات الحكومية في الجمهورية اليمنية حيث تم سحي عينة عشوائية طبقية قوامها 340 مدير يمثلون مجتمع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة أب وتتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال الاستقصاء وتحليلها واختبار فروض البحث من خلال أساليب التحليل الإحصائية. وكانت نتائج الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية المطبقة في المستشفيات الحكومية لا توفر المعلومات التي تتصف بالدقة وقلة الأخطاء والشمولية والوضوح والتوقيت المناسب وطريقة العرض المبسطة كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة جوهرية بين اتجاهات المديرين في هذه المستشفيات نحو خصائص نظم المعلومات الإدارية وبين إدراكهم لمستوى الخدمة الكلية للمعلومات المقدمة للمرضى.

وقام العضايلة (2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر خصائص تكنولوجيا المعلومات وأثرها على جودة الخدمات المصرفية حيث تم تطوير استبانة على عينة مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك العاملة في جدة والتي تكونت من 418 موظف وتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وكانت النتائج أن اتجاهات العاملين لأبعاد جودة الخدمات المصرفية ذات مستوى مرتفع أيضا ووجود أثر لأبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك بأخذ دورها في الاهتمام بأبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات وتعزيزها لما لها أثر في تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

أما دراسة (الموسوي، 2016) فقد هدفت إلى التعرف وقياس دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات حيث يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مستشفيات

حكومية فبلغ حجم العينة (169) وتم استخدام المنهج الاستنباطي للدراسة، حيث كانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية وجودة الخدمة الصحية وأيضاً يوجد علاقة تأثير معنوية لمكونات نظام المعلومات الإدارية على جودة الخدمة الصحية.

وجاءت دراسة (زيد، 2020) بهدف التحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجودة الخدمة المتصورة (PSQ)، بالإضافة إلى تأثيرها على رضا المرضى (PS) والنوايا السلوكية (Bis) بين مؤسسات الرعاية الصحية الفلسطينية. بالاعتماد على دراسة استقصائية، أشارت النتائج بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على PSQ وPS؛ يؤثر PSQ بشكل إيجابي على PS، وتتأثر Bis وBis بشكل إيجابي بواسطة PS. علاوة على ذلك، فإن الارتباط الإيجابي بين PSQ وBis يتم بواسطة PS. تم تطوير نموذج نهائي يوضح أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وPSQ يؤثران بشكل مباشر على PS وBis. بناءً على نتائج هذه الدراسة، يُقترح على مديري المستشفيات تصميم استراتيجيات إدارة تركز بشكل أكبر على المريض وتؤكد على القدرات الفنية والوظيفية لمقدمي الخدمة من أجل الارتقاء إلى مستوى توقعات المستفيد. المساهمات الجديرة بالملاحظة في هذه الدراسة، إلى الأدبيات ذات الصلة، هي إنشاء التأثير المباشر لـ PSQ على Bis للعملاء وتأكيد التأثير الوسيط لـ PS على الارتباط الإيجابي بين PSQ وBis. تعتبر هذه النتائج مهمة في التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى رضا المستفيدين بشكل أفضل.

وأشارت دراسة (أبو سمرة، 2019) حيث هدفت إلى الوصول إلى آليات لتعزيز الشمول المالي في مصر لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية التي ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقلال المالي للأشخاص وتحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل الاقتصاد غير الرسمي إلى اقتصاد رسمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة آليات مقترحة وأهمها تحويل المعاملات النقدية إلى غير نقدية من خلال الحسابات الرسمية وميكنة جميع الخدمات المالية وغير المالية وزيادة استخدام الخدمات المالية الإلكترونية، وأهم توصيات الدراسة هي إيجاد حلول جديدة غير تقليدية لمساعدة البنك المركزي المصري في تعزيز مستويات الشمول المالي من خلال إعداد جدول زمني خلال خمس سنوات لتحويل الأنشطة النقدية إلى غير نقدية بالتنسيق مع خطة مصر 2030 والربط بين البنوك والجهات الرسمية إلكترونياً وإلزام الأفراد والمؤسسات بضوابط جادة تساعد في تفعيل الشمول المالي.

## 2-3-2 الدراسات الأجنبية

قدم (Elmassah & Mohieldin، 2020) دراسة هدفت إلى تحديد أهداف التنمية المستدامة، واستكشاف الدور المحتمل للتحويل الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وركزت الدراسة أيضاً على الحكومة الإلكترونية والموارد البشرية المدربة كأداتين للتحويل الرقمي على اعتبار أن الحكومة الإلكترونية هي التحويل الرقمي للهيئات الحكومية حيث تتم معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً لتحسين جودة وتقديم الخدمات على نحو أفضل إلى المواطنين وتحسن التفاعلات مع قطاع الأعمال والصناعة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التحويل الرقمي يسهم نسبياً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توطين أهداف التنمية المستدامة بمساعدة العنصر البشري.

وأشارت دراسة (Lam & Law، 2019) إلى ضرورة اعتماد التحويل الرقمي في الفنادق لتلبية المتطلبات المتغيرة للعملاء وضمان البقاء والاستمرارية والحفاظ على التنافسية، وهذا يتطلب أن تكون الفنادق لديها النهج الصحيح للتكنولوجيا والابتكار بدعم من ثقافة العمل الصحيحة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الفنادق ليس لديها ثقافة الابتكار والإبداع بالقدر الذي يسمح بالتعامل مع التكنولوجيا الرقمية الحديثة.

وقام (Drifle، 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على التحويل الرقمي وأساليب تطويره في المنظمات الحكومية، ومعرفة مدى استخدام المؤسسات للبيئة التكنولوجية والاتصالات الحديثة، ومعرفة دور التحويل الرقمي في تحسين جودة المؤسسات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج علمية وتفسيرية بطريقة موضوعية، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معظم أفراد العينة لا يتصفحون المواقع الإلكترونية بصفة دائمة ويرجع لضيق الوقت أو لعدم حاجاتهم لأشياء مهمة تتطلب منهم التصفح أو لعدم توافر مهارات الاتصالات الإدارية لدى العنصر البشري، كما أجمعت نسبة من الباحثين حوالي 52% على مساهمة المواقع الإلكترونية في تحسين جودة أدائها في العمل.

أما دراسة (Zaharia & Pietreanu، 2018) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الرقمنة على التقدم التكنولوجي في مجال الطيران بما يضمن زيادة في الكفاءة، والتعرف على التحديات الرقمية التي تواجه مديري المطارات في التعامل مع المسافرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبيان لجميع البيانات من عملاء شركات الطيران في رومانيا، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فجوة بين

الإدارة والتكنولوجيا مشيراً إلى أن درجة الرقمنة منخفضة جداً وعدم تدريب الموظفين على مواجهة التقنيات الحديثة، وأنه يتعين على مديري المطارات إيجاد الحل الأفضل لتوفير منصة مشتركة لتطبيقات الهاتف المحمول، على الرغم من عدم رغبة المسافرين في استخدام أكثر من تطبيق لاحتياجات معلومات السفر الخاصة بهم.

أما دراسة (Amelia et al., 2011) فقد هدفت إلى قياس جودة الخدمات المتعلقة لمستخدمين أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وخاصة في الجامعات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. ولقياس جودة الخدمات، نستخدم نموذج جودة الخدمة (Servqual). هذه الطريقة تقيس كمية الخدمات في شكل استبيانات وتحتوي على خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي الملموسية والاستجابة، والموثوقية، والتأكيد، والتعاطف. وتم تحليل ردود المستخدمين التي بلغت (200) إجابة. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أنه لا تزال هناك فجوات بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي وأيضاً أن المستخدمين يميلون إلى وضع توقعات أعلى لخدمات IS / IT في الجامعات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذلك تحتاج هذه الجامعات إلى إيلاء المزيد من الاهتمام. وأوصت الدراسة إلى الحاجة إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا المستخدم من خلال تسهيل استخدام أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

بينما أجرى (Vannirajan & Manimaran 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية أنظمة المعلومات الإدارية في التأثير على جودة الخدمة في القطاع المصرفي. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على الموظفين في البنك في الهند. حيث اعتمدت الدراسة المتغير المستقل لأنظمة المعلومات للأبعاد التالية (جودة المعلومات، جودة النظام، خصائص موظفي قسم نظم المعلومات، الدعم التقني) أما بالنسبة للمتغير التابع فكانت جودة الخدمة بأبعاده. والمتغير الوسيط كان أداء الموظفين حيث إن نتائج الدراسة كانت علاقة إيجابية بين جودة المعلومات وجودة النظام وخصائص الموظفين تؤثر على جودة الخدمة بشكل غير مباشر من خلال أداء الموظفين أما بالنسبة للدعم التقني فيؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة في البنوك.

وجاءت دراسة (Atika et al, 2016) بهدف التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبيانين وتوزيعهما على مستوى كل من مديري هذه البنوك، وكذلك عملائهم، فيما يتعلق بعينة من المديرين، وقد عرضت عليهم قائمة من

الاستبيانات المصممة لقياس أبعاد كفاءة نظم المعلومات، وأخذت عينة عملاء البنك لقياس جودة أبعاد الخدمات المصرفية، وكان عدد الاستبيانات الموزعة على مديري البنوك (74)، (62) من تم إرجاعها وتحليلها. بينما بلغ عدد الاستبيانات الموزعة لعملاء البنك (80). تشير نتائج الدراسة إلى التأثير الإحصائي لكفاءة نظام المعلومات على تحسين جودة الخدمات المصرفية في عينة الدراسة البنكية. كما أظهرت الدراسة أن جميع الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام المعلومات وأبعاده المختلفة، وجودة الخدمات المصرفية وأبعاده المختلفة، والعلاقة بينهما بدرجات متفاوتة. في ضوء النتائج، يتم إعطاء بعض التوصيات. أما دراسة (Ensour et al (2014) فقد هدفت إلى قياس أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة حيق كان مجتمع الدراسة (463) فردا من العاملين في جامعة تبوك وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث أن نتائج الدراسة كانت إدراك العاملين في الجامعة لنظام المعلومات الإدارية بشكل عال والمتغيرات الأجهزة والبرامج والأمن وسهولة الاستخدام لها تأثير على جودة الخدمات. قام (Muhardi, Yulianti, and 2020) بدراسة هدفت إلى تحليل نظام معلومات إدارة المستشفيات (HMIS)، وتحليل استخدام طريقة دورة حياة تصميم الهيكل (SDLC) في مستشفى الملك الإقليمي العام في مدينة سوكا بومي. المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي النوعي. نوع هذا البحث هو دراسة حالة بحثية باستخدام المقابلة والملاحظة. بلغت عينات هذا البحث 100 مبحوث مقسمة إلى 5 أفراد من فريق إدارة مستشفى الملك و95 مريضا خارجيا. تقنية أخذ العينات في هذا البحث هي أخذ العينات العرضي باستخدام SDLC كأداة تحليل. يكشف هذا البحث أن طريقة SDLC تستخدم لتحسين جودة خدمة توفير نظام إدارة معلومات المستشفى. تم دمج نظام إدارة معلومات مستشفى الملك الإقليمي العام بالفعل مع كل وحدة خدمة بحيث أثر ذلك على جودة خدمة المرضى وحرمان المريض من النمو في مركز تسجيل المرضى الخارجيين. ميزة هذا البحث هي استخدام أسلوب دورة حياة تصميم الهيكل.

### 2-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة قلة الدراسات السابقة، بل ندرة الدراسات المحلية التي تناولت دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، وعلى الرغم من ذلك فإن معظم الدراسات أكدت

على أهمية التحول الرقمي ودراسات أخرى أكدت أيضاً على ضرورة تحسين جودة الخدمات في البنوك، وفيما يلي عرض لأوجه الشبه، والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### أوجه الاتفاق:

1. هدف الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تدرس العلاقة بين التحول الرقمي مع متغيرات مختلفة، وتناولت أيضاً التحول الرقمي على جودة الخدمة، ولكن في مجتمع دراسة مختلف .
2. متغيرات الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة وهو التحول الرقمي، وجودة الخدمات.
3. منهج الدراسة وأداتها: تتفق أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام منهج الوصف التحليلي، واستخدام الاستبانة.

### أوجه الاختلاف:

استنتجت الباحثة بعد اطلاعها على الدراسات السابقة، بأنه لا توجد أي دراسة فلسطينية ركزت على التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات في الهيئة الفلسطينية لتسوية الأراضي والمياه على حد علم الباحثة واطلاعها.

ما يميز الدراسة:

فيما يلي أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل جداً حسب علم الباحثة واطلاعها التي تلقي الضوء على علاقة التحول الرقمي بتحسين جودة الخدمات في الهيئات الحكومية وخاصة في هيئة تسوية المياه والأراضي الفلسطينية.
2. حداثة الموضوع المتعلق بالتحول الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمات.
3. تتميز الدراسة الحالية في مجتمع التطبيق وهو التطبيق في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
4. العديد من الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة، ولكن في بيئات مختلفة.
5. سوف يتم تقديم مقترحات وتوصيات بالتحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

### أوجه الاستفادة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يأتي:



1. تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع الدراسة تساعد في إعداد الإطار النظري لدراسته.
2. تحديد مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه بشكل، واضح.
3. تحديد منهج البحث ومجتمع الدراسة والعينة.
4. الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة والنتائج والتوصيات.
5. تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1-3 مقدمة

2-3 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 أداة الدراسة (الاستبانة)

6-3 صدق الاستبانة

7-3 ثبات الاستبانة

8-3 إجراءات الدراسة

9-3 متغيرات الدراسة

10-3 المعالجات الإحصائية

## 3-1 مقدمة

يتكون هذا الفصل من تسعة أقسام عدا المقدمة، القسم الثاني يغطي منهجية الدراسة، ثم ننتقل إلى مجتمع الدراسة وعينتها في القسمين الثالث والرابع، وكيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها في الأقسام (5-7) على التوالي، كما يتضمن إجراءات الدراسة في القسم الثامن، ثم متغيرات الدراسة في القسم التاسع، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها في القسم العاشر والأخير.

## 3-2 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الكمي منهجا للدراسة، لملاءمته لهذه الدراسة وأهدافها، حيث إن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، والنوعي تعبيراً كيفياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (حريزي وغربي، 2013)، فقد استخدمت الباحثة مصدران أساسيان للمعلومات وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة، والمواقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لغرض الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مسح عشوائية مكونة من (210) مجوحت من موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.

### 3-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية الذين يعملون في الوظائف ذات الصلة وعددهم (465)، وذلك حسب الإحصائية المتوفرة في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية (هيئة تسوية الأراضي والمياه/ قسم الموارد البشرية، 2021)..

### 3-4 عينة الدراسة

بالاعتماد على الأسس العلمية، للمسوح بالعينات الاحتمالية، تم اختيار أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار هامش الخطأ بقيمة 5%، والدلالة الإحصائية عند مستوى 95%، حيث بلغ حجم العينة (210) مبعوثاً من موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية. وتم احتساب حجم عينة الدراسة بتطبيق معادلة ستيفن ثومسون كما هو مبين في المعادلة أدناه.

$$n = \frac{Np(1-p)}{[(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)]}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع = 465

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05، ومستوى الثقة 0.95 = 1.96

d: نسبة الخطأ = 0.05

p: القيمة الاحتمالية = 0.50

### 3-5 أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر موظفي هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي جرى تعبئتها من قبل المستجيبين، وقسمت الاستبانة الى قسمين رئيسيين هما:

1. القسم الأول: البيانات الديمغرافية من حيث (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية والدرجة الوظيفية).

2. القسم الثاني: عبارة عن مجالين لقياس تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية، حيث تتكون الاستبانة من 71 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، يتكون كل منهما من أربعة محاور على النحو التالي:

**المجال الأول: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في (37) فقرة، ويقسم إلى أربعة محاور:**

المحور الأول: البيئة التكنولوجية ويضم (9) فقرات.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية ويضم (9) فقرات.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ويضم (13) فقرة.

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي الإلكتروني ويضم (6) فقرات.

**المجال الثاني: جودة الخدمات الحكومية في (34) فقرة، ويقسم إلى أربعة محاور:**

المحور الأول: درجة الاعتمادية والثقة ويضم (9) فقرات.

المحور الثاني: مدى الاستجابة ويضم (8) فقرات.

المحور الثالث: مدى التأكيد ويضم (9) فقرات.

المحور الرابع: التعاطف ويضم (8) فقرات.

لتطوير الاستبانة، اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على عدد من الاستبانات في هذا المجال مثل دراسة مصطفى (2021).

2. استشارة أصحاب الخبرة والاختصاص من المشرفين في مجال إعداد وتطوير الاستبانات كأداة.

### **3-6 صدق الأداة Validity**

قامت الباحثة باختبار صدق الأداة بطريقتين:

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من

المحكمين بلغ عددهم (6) من المختصين في موضوع البحث. وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة

ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى التحقق من صحة الفقرات

من ناحية سلامة صياغتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2. **صدق البناء الداخلي:** لاختبار صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

### 3-7-1 المجال الأول: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

#### 3-7-1-1 المحور الأول: البيئة التكنولوجية

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الأول "البيئة التكنولوجية" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 2: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور البيئة التكنولوجية مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تجلب الهيئة أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية لتحسين جودة العمل.	0.768**	0.000
2.	تستخدم الهيئة البيئة التكنولوجية المتطورة لتقديم خدمات جديدة.	0.761**	0.000
3.	تتسم المعدات التكنولوجية المتوفرة لدى الهيئة بالكفاءة العالية.	0.757**	0.000
4.	تحدث الهيئة أجهزتها التقنية وحاسباتها باستمرار.	0.769**	0.000
5.	تقدم الإدارة المتخصصة في الهيئة الاستشارات التقنية لها.	0.738**	0.000
6.	تقدم الهيئة الدعم الفني لجميع إداراتها.	0.677**	0.000
7.	تستفيد الهيئة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير نظم المعلومات الخاصة بها.	0.772**	0.000
8.	تستخدم الهيئة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات.	0.707**	0.000
9.	يسهم نظام الاتصالات المتوفر لدى الهيئة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها للمواطنين.	0.759**	0.000

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

### 2-1-7-3 المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثاني "الإدارة الإلكترونية" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 3 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
-	تتبنى الهيئة نظاماً إلكترونياً لتحديد معايير الأداء والأخطاء.	0.677**	0.000
-	توفر الهيئة نظام أمن المعلومات لحماية البيانات وسريتها.	0.634**	0.000
-	توفر الهيئة التكنولوجيا اللازمة لرفع كفاءة نظم المعلومات.	0.761**	0.000
-	تخطط الهيئة لأعمالها الإدارية باستخدام نظام إلكتروني متخصص.	0.725**	0.000
-	تنسق إدارات الهيئة أعمالها وتوزع المهمات على العاملين عبر نظام إلكتروني متخصص.	0.733**	0.000
-	تراقب الهيئة أعمال إداراتها المختلفة إلكترونياً.	0.796**	0.000
-	يسهل مركز المعلومات المتوفر لدى الهيئة وصول البيانات إلى المواطنين والمستخدمين.	0.724**	0.000
-	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين من خلال تطبيقات الويب أو تطبيقات الهواتف الذكية.	0.703**	0.000
-	تهتم الهيئة بالتطوير التقني لإدارة أعمالها وتقديم خدماتها.	0.797**	0.000

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

### 3-1-7-3 المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثالث "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 4: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تستعين الهيئة بالتكنولوجيا المتقدمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	0.733**	0.000
2	توظف/ تستقطب الهيئة موارد بشرية ذات قدرات عالية في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات.	0.711**	0.000
3	توفر الهيئة نظاماً إلكترونياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية.	0.708**	0.000
4	تقوم الهيئة بتدريب قياداتها الإدارية على التعامل مع البيئة التكنولوجية الحديثة.	0.750**	0.000
5	تخصص الهيئة موازنة سنوية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية.	0.726**	0.000
6	تُزود الهيئة عاملها بمعلوماتهم الإدارية إلكترونياً كالترقيات والعلاوات والإجازات.	0.686**	0.000
7	تقيم إدارات الهيئة حجم العمل ونوعيته من خلال نظام إلكتروني.	0.789**	0.000
8	تقدر إدارات الهيئة الوقت اللازم لإنجاز المهمات عبر نظام إلكتروني خاص.	0.779**	0.000
9	تحسب إدارات الهيئة انحراف وقت الإنجاز الفعلي عن المخطط له من خلال نظام إلكتروني خاص.	0.784**	0.000
10	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في تحديد المشكلات الإدارية.	0.750**	0.000
11	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية.	0.718**	0.000
12	تستخدم الهيئة نظاماً إلكترونياً لتوصيل المعلومات مثل النشرات، ومهمات العمل، والتقارير للعاملين.	0.706**	0.000
13	تستثمر الهيئة الخبرات الإلكترونية للعاملين فيها لتحقيق أهدافها.	0.702**	0.000

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



### 3-7-1-4 المحور الرابع: الاتصال التنظيمي الإلكتروني

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثالث "الاتصال التنظيمي الإلكتروني" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 5 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور الاتصال التنظيمي الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
-	تساعد شبكة الاتصال التي توفرها الهيئة في سرعة إنجاز العمل.	0.728**	0.000
-	تستخدم الهيئة شبكة ربط إلكترونية للتنسيق بين إداراتها المختلفة.	0.794**	0.000
-	تتبادل إدارات الهيئة وأقسامها الخطابات والكتب الرسمية فيما بينها إلكترونياً.	0.760**	0.000
-	تعتمد الهيئة الأرشيف الإلكتروني لإدارة المستندات وحفظها.	0.648**	0.000
-	تستخدم الهيئة تقنيات التواصل عن بُعد لتنفيذ المهام المناسبة كالمقابلات أو الندوات أو الدورات التدريبية.	0.680**	0.000
-	تعديل الهيئة هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتفق ومتطلبات التحول الرقمي.	0.696**	0.000

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

### 3-7-2 المجال الثاني: جودة الخدمات الحكومية

#### 3-7-2-1 المحور الأول: درجة الاعتمادية والثقة

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الأول "درجة الاعتمادية والثقة" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 6 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور درجة الاعتمادية والثقة مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يمتاز موظفو الهيئة بالكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين.	0.756**	0.000
2.	يحرص موظفو الهيئة على الدقة في معالجة المعاملات.	0.786**	0.000
3.	يتوافر لدى الهيئة موارد بشرية كافية لتنفيذ مهماتها.	0.637**	0.000
4.	تحتفظ الهيئة بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين.	0.756**	0.000
5.	تحرص الهيئة على معالجة مشكلات المواطنين.	0.812**	0.000
6.	توفر الهيئة جميع الخدمات والاحتياجات للعاملين والمواطنين.	0.739**	0.000
7.	تقدم الهيئة خدماتها تبعاً لجدول زمني محدد.	0.740**	0.000
8.	توفر الهيئة خدماتها للمواطنين في الوقت المحدد.	0.776**	0.000
9.	تردّ الهيئة على استفسارات المواطنين وتقدم لهم حلولاً مناسبة.	0.809**	0.000

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

### 3-7-2-2 المحور الثاني: مدى الاستجابة

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثاني "مدى الاستجابة" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 7 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور مدى الاستجابة مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين بسرعة.	0.791**	0.000
2.	تستجيب الهيئة لمتطلبات المواطنين ورغباتهم.	0.837*	0.000
3.	تتوفر لدى موظفي الهيئة الرغبة بمساعدة المواطنين.	0.780**	0.000
4.	تعلم الهيئة المواطنين بمواعيد تقديم الخدمات.	0.838**	0.000
5.	تتعاون الهيئة مع المواطنين في حل مشكلاتهم.	0.839**	0.000
6.	تخبر الهيئة المواطنين عن الوقت اللازم لإنجاز الخدمة.	0.793**	0.000
7.	لا ينشغل موظفو الهيئة أثناء تلبية طلبات المواطنين.	0.798**	0.000
8.	تلتزم الهيئة بإنجاز أعمالها وخدماتها في الأوقات المحددة.	0.705**	0.000

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

### 3-2-7-3 المحور الثالث: مدى التأكيد

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثالث "مدى التأكيد" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 8 : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور مدى التأكيد مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تعامل موظفي الهيئة يعزز شعور المواطنين بالأمان.	0.740**	0.000
2	يستطيع موظفو الهيئة توصيل المعلومات للمواطنين.	0.790**	0.000
3	يتعامل موظفو الهيئة بلباقة مع المواطنين.	0.840**	0.000
4	تحافظ الهيئة على خصوصية المعلومات الشخصية للمواطنين.	0.830**	0.000
5	توفر الهيئة تجهيزات أمنية تضمن السلامة العامة للمراجعين.	0.696**	0.000
6	سلوك موظفي الهيئة يمنح المواطنين انطباعاً بالثقة.	0.828**	0.000
7	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بلباقة ولطف.	0.880**	0.000
8	تتجنب الهيئة أي مخاطر عند تقديم خدماتها للمواطنين.	0.801**	0.000
9	يتوفر لدى موظفي الهيئة معرفة كافية للإجابة عن استفسارات المواطنين.	0.781**	0.000

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

### 4-2-7-3 المحور الرابع: التعاطف

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الرابع "التعاطف" مع الدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحور وفقراته، وبذلك يعتبر المحور صادقاً وقاس ما صمم لقياسه.

جدول 9: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور التعاطف مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
أ.	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة ودية.	0.818**	0.000
ب.	تضع الهيئة مصلحة المواطن في مقدمة أولوياتها.	0.868**	0.000
ج.	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بروح مرحة.	0.867**	0.000
د.	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة تشعرهم بالألفة والراحة النفسية.	0.855**	0.000
هـ.	تستقبل الهيئة المواطنين بالترحيب والحفاوة.	0.874**	0.000
و.	تحدد الهيئة ساعات العمل لتلائم أوقات جميع المواطنين.	0.805**	0.000
ز.	يظهر موظفو الهيئة اهتماماً شخصياً بالمواطنين.	0.820**	0.000
ح.	يتفهم موظفو الهيئة احتياجات المواطنين ومتطلباتهم.	0.804**	0.000

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

### 8-3 ثبات الأداة Reliability

تحققت الباحثة من ثبات الأداة من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل اختبار الموثوقية كرونباخ ألفا لتبيان تناسق الأسئلة ولقياس مدى ثبات أداة القياس، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ ألفا 0.60 أو 60% جودت وآخرون (2009)، بلغ معامل ثبات محور التحول الرقمي (0.963)، ومحور جودة الخدمات الحكومية (0.975) وهو معامل ثبات ممتاز لإجراء هذه الدراسة واعتماد هذه الأداة كأداة مناسبة لهذه الدراسة، كما يلاحظ تقارب معدل ثبات الدراسة الحالية مع معدل ثبات، ومن خلال جدول رقم (10) سيتم عرض نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور.

جدول 10: نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	البيئة التكنولوجية	9	0.900
2	الإدارة الإلكترونية	9	0.888
3	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	13	0.925
4	الاتصال التنظيمي الإلكتروني	6	0.810
	<b>التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية</b>	<b>37</b>	<b>0.963</b>
1	درجة الاعتمادية والثقة	9	0.905
2	مدى الاستجابة	8	0.916
3	مدى التأكد	9	0.929
4	التعاطف	8	0.940
	<b>جودة الخدمات الحكومية</b>	<b>34</b>	<b>0.975</b>

### 3-9 إجراءات الدراسة

استندت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات البحثية، تتلخص في النقاط التالية:

1. جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والبحوث التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، حيث تمت إضافة مجموعة من الفقرات أو تعديلها أو حذفها.
3. أعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. صممت أداة الدراسة (الاستبانة)، ووزعت إلكترونياً على عينة الدراسة، حيث استردت (210) استبانة، واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها، والتأكد من قابلية التحليل.
5. عولجت البيانات إلكترونياً بالتحويل من (Excel sheet) إلى (SPSS25)، لتكون جاهزة للتحليل والاختبار للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
6. إضافة ما يخص التحليل والاختبارات الإحصائية، وتقريرها، وعرض النتائج.
7. مناقشة النتائج وتفسيرها وصولاً إلى التوصيات.

### 3-10 خصائص العينة

يتناول هذا القسم عرض البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، كما هو مبين في الجدول (11):

جدول 11: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية المستخدمة في الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	30 سنة فما دون	85	40.5%
	31-40 سنة	84	40.0%
	41-50 سنة	31	14.8%
	51 سنة فأكثر	10	4.8%
المجموع			100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	30	14.3%
	بكالوريوس	135	64.3%
	دراسات عليا	45	21.4%
المجموع			100.0%
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	88	41.9%
	6-10 سنوات	51	24.3%
	11-15 سنة	44	21.0%
	أكثر من 15 سنة	27	12.9%
المجموع			100.0%
الدرجة الوظيفية	موظف	153	72.9%
	رئيس قسم	23	11.0%
	مدير فأعلى	34	16.2%
المجموع			100.0%

يتضح من الجدول (11) أن ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة العمرية 31-40 سنة، وما نسبته 35.7% كانوا من 30 سنة فما دون، كما تبين أيضا أن ما نسبته 14.7% كانت أعمارهم من 41-50 سنة، وما نسبته 9.5% كانت فئتهم العمرية من 51 سنة فأكثر. كما يتضح أن ما نسبته 64.3% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وما نسبته 14.3% كانوا دبلوم ف ما دون، و21.4% منهم كانوا دراسات عليا. كما يبين أن ما نسبته 41.9% كانت خبرتهم العملية 5 سنوات فأقل،

وما نسبته 24.3% كانت من 6-10 سنوات، و21% كانت من 11-15 سنة، و12.9% كانت أكثر من 15 سنة. كما يبين أن ما نسبته 72.9% كانت درجاتهم الوظيفية موظف، وما نسبته 11% كانت درجاتهم مدير فأعلى، و16.2% كانت درجاتهم مدير فأعلى.

### 3-11 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات، استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتنفيذ المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الأداة
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية.
5. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).
6. المقارنة بين المتغير التابع والمستقل من خلال معامل ارتباط بيرسون.

## الفصل الرابع: نتائج الرسالة

1-4 مقدمة

2-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

3-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة



## 1-4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، للإجابة عن تساؤلاتها، ومناقشة نتائجها، وفي عرض النتائج وقياسها، استعانت الباحثة بالمقياس المبين في الجدول (12).

جدول 12: المقياس المستخدم لقياس نتائج الدراسة

مفتاح التصحيح (مقياس ليكرت الخماسي)	تقدير النتيجة
1 - 1.80	متدنية جداً
1.80 - 2.60	متدنية
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	مرتفعة
4.21 - 5.0	مرتفعة جداً

## 2-4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

يجيب هذا القسم عن أسئلة الدراسة، ويعرض النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية الملائمة التي أجريت لها الغرض.

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول، حيث احتسبت لجميع المحاور الفرعية والمجال ككل، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحول الرقمي ومحاوره في المؤسسات الحكومية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	البيئة التكنولوجية	3.523	0.748	2	مرتفعة
2	الإدارة الإلكترونية	3.438	0.767	3	مرتفعة
3	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.282	0.787	4	متوسطة
4	الاتصال التنظيمي الإلكتروني	3.550	0.754	1	مرتفعة
	التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية	3.448	0.685		مرتفعة

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول درجات ما بين متوسطة- مرتفعة في المحاور الفرعية والمجال ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.448) بانحراف معياري (0.685) وبدرجة مرتفعة، وجاءت متوسطات المحاور الفرعية للتحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية حسب الترتيب التالي: الاتصال التنظيمي الإلكتروني في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.550) بانحراف معياري (0.754) بدرجة مرتفعة، تلاه البيئة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.523) بانحراف معياري (0.748) بدرجة مرتفعة، تلاه الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.438) بانحراف معياري (0.767) بدرجة مرتفعة، وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.282) بانحراف معياري (0.754) بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بمحاور السؤال الرئيسي الأول.

#### المحور الأول: البيئة التكنولوجية

يعرض الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور البيئة التكنولوجية.

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور البيئة التكنولوجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تجلب الهيئة أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية لتحسين جودة العمل.	3.557	1.080	4	مرتفعة
3	تتسم المعدات التكنولوجية المتوفرة لدى الهيئة بالكفاءة العالية.	3.338	1.069	9	متوسطة
2	تستخدم الهيئة البيئة التكنولوجية المتطورة لتقديم خدمات جديدة.	3.519	1.036	6	مرتفعة
4	تحدث الهيئة أجهزتها التقنية وحاسباتها باستمرار.	3.409	1.023	8	مرتفعة
5	تقدم الإدارة المتخصصة في الهيئة الاستشارات التقنية لها.	3.423	1.005	7	مرتفعة
9	يسهم نظام الاتصالات المتوفر لدى الهيئة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها للمواطنين.	3.547	0.983	5	مرتفعة
7	تستفيد الهيئة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير نظم المعلومات الخاصة بها.	3.595	0.954	3	مرتفعة
8	تستخدم الهيئة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل تبادل البيانات والمعلومات.	3.633	0.945	2	مرتفعة
6	تقدم الهيئة الدعم الفني لجميع إداراتها.	3.690	0.925	1	مرتفعة
	<b>محور البيئة التكنولوجية</b>	<b>3.523</b>	<b>0.748</b>		مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول للتحول الرقمي المتعلق بالبيئة التكنولوجية تراوحت ما بين (3.338 - 3.690)، وجاءت فقرة "تقدم الهيئة الدعم الفني لجميع إداراتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.69) بانحراف معياري (0.925) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "تتسم المعدات التكنولوجية المتوفرة لدى الهيئة بالكفاءة العالية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.338) بانحراف معياري (1.005) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور البيئة التكنولوجية (3.523) بانحراف معياري (0.748) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الثانية.

### المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور الإدارة الإلكترونية.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتبنى الهيئة نظاماً إلكترونياً لتحديد معايير الأداء والأخطاء.	3.200	1.152	9	متوسطة
2	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين من خلال تطبيقات الويب أو تطبيقات الهواتف الذكية.	3.433	1.148	6	مرتفعة
3	تراقب الهيئة أعمال إداراتها المختلفة إلكترونياً.	3.247	1.134	7	متوسطة
4	تنسق إدارات الهيئة أعمالها وتوزع المهام على العاملين عبر نظام إلكتروني متخصص.	3.209	1.086	8	متوسطة
5	تخطط الهيئة لأعمالها الإدارية باستخدام نظام إلكتروني متخصص.	3.433	1.029	5	مرتفعة
6	تهتم الهيئة بالتطوير التقني لإدارة أعمالها وتقديم خدماتها.	3.495	1.008	4	مرتفعة
7	توفر الهيئة نظام أمن المعلومات لحماية البيانات وسريتها.	3.723	1.007	1	مرتفعة
8	يسهل مركز المعلومات المتوفر لدى الهيئة وصول البيانات إلى المواطنين والمستخدمين.	3.700	0.983	2	مرتفعة
9	توفر الهيئة التكنولوجية اللازمة لرفع كفاءة نظم المعلومات.	3.500	0.944	3	مرتفعة
	<b>محور الإدارة الإلكترونية</b>	<b>3.438</b>	<b>0.767</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني للتحويل الرقمي المتعلق بالإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (3.200-3.723)، وجاءت فقرة "توفر الهيئة نظام أمن المعلومات لحماية البيانات وسريتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.72) بانحراف معياري (1.007) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "تتبنى الهيئة نظاماً إلكترونياً لتحديد معايير الأداء والأخطاء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.200) بانحراف معياري (1.152) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية (3.438) بانحراف معياري (0.767) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الثالثة.

### المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يعرض الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	توظيف/ تستقطب الهيئة موارد بشرية ذات قدرات عالية في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات.	3.152	1.25	11	متوسطة
2	تقيم إدارات الهيئة حجم العمل ونوعيته من خلال نظام إلكتروني.	3.200	1.135	9	متوسطة
3	تخصص الهيئة موازنة سنوية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية.	3.114	1.130	12	متوسطة
4	تستعين الهيئة بالتكنولوجيا المتقدمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.361	1.116	5	متوسطة
5	تقدر إدارات الهيئة الوقت اللازم لإنجاز المهمات عبر نظام إلكتروني خاص.	3.171	1.106	10	متوسطة
6	تستخدم الهيئة نظاماً إلكترونياً لتوصيل المعلومات مثل النشرات، ومهمات العمل، والتقارير للعاملين.	3.547	1.098	1	مرتفعة
7	تُزوّد الهيئة عامليها بمعلوماتهم الإدارية إلكترونياً كالترقيات والعلاوات والإجازات.	3.381	1.092	4	متوسطة
8	توفر الهيئة نظاماً إلكترونياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية.	3.419	1.082	3	مرتفعة
9	تقوم الهيئة بتدريب قياداتها الإدارية على التعامل مع البيئة التكنولوجية الحديثة.	3.204	1.058	8	متوسطة
10	تحسب إدارات الهيئة انحراف وقت الإنجاز الفعلي عن المخطط له من خلال نظام إلكتروني خاص.	3.109	1.045	13	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تستثمر الهيئة الخبرات الإلكترونية للعاملين فيها لتحقيق أهدافها.	3.452	1.039	2	مرتفعة
12	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية.	3.257	0.997	7	متوسطة
13	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في تحديد المشكلات الإدارية.	3.300	0.943	6	متوسطة
	محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	3.282	0.787		متوسطة

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث للتحويل الرقمي المتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تراوحت ما بين (3.547-3.114)، وجاءت فقرة "تستخدم الهيئة نظاماً إلكترونياً لتوصيل المعلومات مثل النشرات، ومهمات العمل، والتقارير للعاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.547) بانحراف معياري (1.098) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "تحسب إدارات الهيئة انحراف وقت الإنجاز الفعلي عن المخطط له من خلال نظام إلكتروني خاص" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.114) بانحراف معياري (1.130) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (3.282) بانحراف معياري (0.787) بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الرابعة.

#### المحور الرابع: الاتصال التنظيمي الإلكتروني

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور الاتصال التنظيمي الإلكتروني.

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال التنظيمي الإلكتروني

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعديل الهيئة هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتفق ومتطلبات التحول الرقمي.	3.181	1.134	6	متوسطة
2	تعتمد الهيئة الأرشيف الإلكترونية لإدارة المستندات وحفظها.	3.847	1.078	1	مرتفعة
3	تساعد شبكة الاتصال التي توفرها الهيئة في سرعة إنجاز العمل.	3.552	1.048	3	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	تستخدم الهيئة تقنيات التواصل عن بُعد لتنفيذ المهمات المناسبة كالمقابلات أو الندوات أو الدورات التدريبية.	3.452	1.035	5	مرتفعة
5	تتبادل إدارات الهيئة وأقسامها الخطابات والكتب الرسمية فيما بينها إلكترونياً.	3.719	1.017	2	مرتفعة
6	تستخدم الهيئة شبكة ربط إلكترونية للتنسيق بين إداراتها المختلفة.	3.552	1.006	4	مرتفعة
	<b>محور الاتصال التنظيمي الإلكتروني</b>	<b>3.550</b>	<b>0.754</b>		مرتفعة

يتضح من الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع للتحويل الرقمي المتعلق بالاتصال التنظيمي الإلكتروني تراوحت ما بين (3.847- 3.181)، وجاءت فقرة "تعتمد الهيئة الأرشفة الإلكترونية لإدارة المستندات وحفظها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.847) بانحراف معياري (1.078) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "تعديل الهيئة هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتفق ومتطلبات التحويل الرقمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.181) بانحراف معياري (1.134) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاتصال التنظيمي الإلكتروني (3.550) وبانحراف معياري (0.754) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الأولى.

**السؤال الثاني: ما درجة جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين؟**

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمحاور المجال الثاني، حيث حُسبت لجميع المحاور الفرعية والمجال ككل، والجدول (18) يوضح ذلك. أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني بدرجات مرتفعة في المحاور الفرعية والمجال ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.610) وبانحراف معياري (0.756) بدرجة مرتفعة. جاءت متوسطات المحاور الفرعية لجودة الخدمات الحكومية حسب الترتيب التالي: التعاطف في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.665) وبانحراف معياري (0.852) بدرجة مرتفعة، تلاه درجة الاعتمادية والثقة بمتوسط حسابي (3.625) وبانحراف معياري (0.820) بدرجة مرتفعة، تلاه مدى التأكيد بمتوسط حسابي (3.580)

وبانحراف معياري (0.767) بدرجة مرتفعة، وأخيراً مدى الاستجابة بمتوسط حسابي (3.570) وبانحراف معياري (0.813) بدرجة مرتفعة.

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الخدمات الحكومية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	درجة الاعتمادية والثقة	3.625	0.820	2	مرتفعة
2	مدى الاستجابة	3.570	0.813	4	مرتفعة
3	مدى التأكيد	3.580	0.767	3	مرتفعة
4	التعاطف	3.665	0.852	1	مرتفعة
	جودة الخدمات الحكومية	<b>3.610</b>	<b>0.756</b>		مرتفعة

هذه النتيجة تعني أن هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين تهتم بأبعاد جودة الخدمة، وتسعى جاهدة في تطبيقها على الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي، وأخيراً، جاءت درجات المجالات والمقياس ككل بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.610) وبانحراف معياري (0.756) بدرجة مرتفعة. وتعرض الجداول (19-22) النتائج المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين.

#### المحور الأول: درجة الاعتمادية والثقة

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التابعة لمحور درجة الاعتمادية والثقة. يتضح من هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة فقرات المحور الأول المتعلقة بدرجة الاعتمادية والثقة تراوحت ما بين (3.276 - 3.866)، وجاءت فقرة " تحتفظ الهيئة بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.866) بانحراف معياري (0.973) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة "تقدم الهيئة خدماتها تبعاً لجدول زمني محدد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.276) بانحراف معياري (1.084) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور درجة الاعتمادية والثقة (3.580) بانحراف معياري (0.767) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الثانية.

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة الاعتمادية والثقة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمتاز موظفو الهيئة بالكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين.	3.766	0.926	3	مرتفعة
2	يحرص موظفو الهيئة على الدقة في معالجة المعاملات.	3.838	0.913	2	مرتفعة
3	يتوافر لدى الهيئة موارد بشرية كافية لتنفيذ مهماتها.	3.490	1.107	6	مرتفعة
4	تحتفظ الهيئة بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين.	3.866	0.973	1	مرتفعة
5	تحرص الهيئة على معالجة مشكلات المواطنين.	3.695	1.008	4	مرتفعة
6	توفر الهيئة جميع الخدمات والاحتياجات للعاملين والمواطنين.	3.433	1.066	7	مرتفعة
7	تقدم الهيئة خدماتها تبعاً لجدول زمني محدد.	3.276	1.084	9	متوسطة
8	توفر الهيئة خدماتها للمواطنين في الوقت المحدد.	3.290	1.042	8	متوسطة
9	تردّ الهيئة على استفسارات المواطنين وتقدم لهم حلولاً مناسبة.	3.566	1.024	5	مرتفعة
	<b>محور درجة الاعتمادية والثقة</b>	<b>3.580</b>	<b>0.767</b>		<b>مرتفعة</b>

#### المحور الثاني: مدى الاستجابة

يوضح الجدول (20) سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور

مدى الاستجابة.

جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى الاستجابة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تلتزم الهيئة بإنجاز أعمالها وخدماتها في الأوقات المحددة.	3.385	1.075	7	متوسطة
2	تعلم الهيئة المواطنين بمواعيد تقديم الخدمات.	3.719	1.063	3	مرتفعة
3	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين بسرعة.	3.381	1.057	8	متوسطة
4	لا يشغل موظفو الهيئة أثناء تلبية طلبات المواطنين.	3.409	1.046	6	متوسطة
5	تخبر الهيئة المواطنين عن الوقت اللازم لإنجاز الخدمة.	3.738	1.036	2	مرتفعة
6	تستجيب الهيئة لمتطلبات المواطنين ورغباتهم.	3.442	1.030	5	مرتفعة
7	تتوفر لدى موظفي الهيئة الرغبة بمساعدة المواطنين.	3.709	1.000	4	مرتفعة
8	تتعاون الهيئة مع المواطنين في حل مشكلاتهم.	3.761	0.875	1	مرتفعة
	<b>محور مدى الاستجابة</b>	<b>3.570</b>	<b>0.813</b>		<b>مرتفعة</b>



يتضح من الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الحور الثاني مدى الاستجابة تراوحت ما بين (3.761- 3.738)، وجاءت فقرة " تتعاون الهيئة مع المواطنين في حل مشكلاتهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.761) بانحراف معياري (0.875) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة " تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين بسرعة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسطة حسابي بلغ (3.381) بانحراف معياري (1.057) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور مدى الاستجابة (3.570) بانحراف معياري (0.813) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الرابعة.

### المحور الثالث: مدى التأكيد

يبين الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور مدى التأكيد.

جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى التأكيد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تحافظ الهيئة على خصوصية المعلومات الشخصية للمواطنين.	3.742	1.085	1	مرتفعة
2	توفر الهيئة تجهيزات أمنية تضمن السلامة العامة للمراجعين.	3.523	1.076	8	مرتفعة
3	يتعامل موظفو الهيئة بلباقة مع المواطنين.	3.661	1.055	4	مرتفعة
4	يتوفر لدى موظفي الهيئة معرفة كافية للإجابة عن استفسارات المواطنين.	3.509	1.050	9	مرتفعة
5	سلوك موظفي الهيئة يمنح المواطنين انطباعاً بالثقة.	3.571	1.029	7	مرتفعة
6	يستطيع موظفو الهيئة توصيل المعلومات للمواطنين.	3.652	1.011	5	مرتفعة
7	تتجنب الهيئة أي مخاطر عند تقديم خدماتها للمواطنين.	3.628	0.990	6	مرتفعة
8	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بلباقة ولطف.	3.666	0.984	3	مرتفعة
9	تعامل موظفي الهيئة يعزز شعور المواطنين بالأمان.	3.666	0.965	2	مرتفعة
	محور مدى التأكيد	3.625	0.820		مرتفعة

يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث مدى التأكيد تراوحت ما بين (3.742- 3.509)، وجاءت فقرة "تحافظ الهيئة على خصوصية المعلومات الشخصية للمواطنين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.742) بانحراف معياري (1.085) بدرجة مرتفعة ، بينما جاءت فقرة " يتوفر لدى موظفي الهيئة معرفة كافية للإجابة عن استفسارات المواطنين

" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.509) بانحراف معياري (1.050) بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور مدى التأكيد (3.625) بانحراف معياري (0.820) بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الثالثة.

#### المحور الرابع: التعاطف

يبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لمحور التعاطف.

جدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعاطف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تضع الهيئة مصلحة المواطن في مقدمة أولوياتها.	3.638	1.103	5	مرتفعة
2	تحدد الهيئة ساعات العمل لتلائم أوقات جميع المواطنين.	3.652	1.039	4	مرتفعة
3	تستقبل الهيئة المواطنين بالترحيب والحفاوة.	3.604	1.035	7	مرتفعة
4	يتفهم موظفو الهيئة احتياجات المواطنين ومتطلباتهم.	3.738	1.003	2	مرتفعة
5	يظهر موظفو الهيئة اهتماماً شخصياً بالمواطنين.	3.557	1.001	8	مرتفعة
6	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بروح مرحة.	3.628	0.990	6	مرتفعة
7	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة ودية.	3.795	0.983	1	مرتفعة
8	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة تشعرهم بالألفة والراحة النفسية.	3.690	0.970	3	مرتفعة
	محور التعاطف	3.665	0.852		مرتفعة

يتضح من الجدول (22) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع المتعلق بالتعاطف تراوحت ما بين (3.795 - 3.557)، وجاءت فقرة " يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة ودية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.795) بانحراف معياري (0.983) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت فقرة " يظهر موظفو الهيئة اهتماماً شخصياً بالمواطنين " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.557) بانحراف معياري (1.001) بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التعاطف (3.665) بانحراف معياري (0.852) بدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى.

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات في هيئة تسوية المياه والأراضي الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية في البداية كما يلي:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والنتائج موضحة بالجدول رقم كما يلي: جدول (5.14): تحليل الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	11.653		0.172	2.000	الثابت
0.000	10.083	0.572	0.050	0.506	التحول الرقمي
معامل التحديد: $R^2 = 0.327$			معامل الارتباط: $R = 0.572$		

يتبين من الجدول رقم (5.14) أن قيمة  $T = 10.083$  والقيمة الاحتمالية = 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود أثر للتحول

الرقمي على جودة الخدمات بنسبة 32.7% عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التحول الرقمي في جودة الخدمات حيث يساعد في حل المشكلات، واكساب الافراد للمعارف الوظيفية وصقل مهاراتهم وتعديل اسلوب العاملين وزيادة انتاجيتهم وذلك من أجل اتاحة الفرص للمزيد من التحسين والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفاعلية، ورفع الكفاءة الانتاجية للفرد، كما يهدف للنهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات واعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع الابحاث والدراسات التي اجراها البعض ومنهم دراسة كارديماس وباباستاموتيا (2010) حيث توصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي يعتبر فرصة عظيمة للمنظمات لتحسين ادائها وتوفير الكادر اللازم لسوق العمل من اجل دعم الجودة والذي بدوره ينعكس بشكل واضح على مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين في المنظمة .

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (رشوان، وقاسم، 2020) والتي تناولت دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة المؤسسية للبنوك، وجذب الاستثمارات فيها، وأظهرت النتائج دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب

الاستثمارات، ومراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية، واتخاذ إجراءات لتحسين الخدمات ومراقبتها، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسئوليات، ورفع التقارير للإدارة بالتدوير الوظيفي في مراقبة مؤشرات الجودة لتعزيز الميزة التنافسية.

### 4-3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

توضح الجداول (23-32) النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، والتي تتكون من ثلاث فرضيات.

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية (1): لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد متغير التحول الرقمي وأبعاد متغير جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين.

لاختبار الفرضية، قامت الباحثة بعمل اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Connection) بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية. يبين الجدول (23) بأنه يوجد علاقة وارتباط ما بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات حيث تبين قيمة الارتباط (0.573)، وهذا يدل بأن التحول الرقمي بأبعاده يؤثر من ناحية إيجابية على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين.

جدول 23: اختبار ارتباط بيرسون (Correlations) بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية

محاو	درجة الاعتمادية والثقة	مدى الاستجابة	مدى التأكيد	التعاطف	جودة الخدمات
البيئة التكنولوجية	.533**	.454**	.436**	.449**	.502**
الإدارة الإلكترونية	.578**	.470**	.450**	.456**	.524**
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	.529**	.449**	.392**	.415**	.478**
الاتصال التنظيمي الإلكتروني	.596**	.480**	.501**	.482**	.552**
التحول الرقمي	.623**	.517**	.496**	.502**	.573**

كما تبين النتائج وجود ارتباط ما بين التحول الرقمي ومدى التأكيد حيث بلغت قيم الارتباط (0.496). أي أن التحول الرقمي يؤثر على محور التأكيد في جودة الخدمات، وهي ما يتمتع به العاملون من معرفة وكياسة ومجاملة ومدى قدرتهم على توصيل الثقة والأمان للمستفيدين، من خلال استخدام التكنولوجيا، كما بلغت قيمة الارتباط ما بين محور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وجودة الخدمات حيث بلغت قيمة الارتباط (0.478)، وهذا يدل أن مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تشمل تزويد الموظفين بالخدمات الإلكترونية الأساسية، وتسهيل التدريب والتعاون والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، كما بلغت قيمة الارتباط

ما بين التحول الرقمي ومحور درجة الاعتمادية والثقة (623)، وهي القدرة على أداء الخدمة المحددة مسبقاً بشكل موثوق ودقيق، حيث يتم ذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة، كما بلغت قيمة الارتباط ما بين محور الاتصال التنظيمي الإلكتروني، وجودة الخدمات حيث بلغت قيمة الارتباط (552)، أي أن طبيعة الاتصالات التنظيمية تغيرت في الفترة الأخيرة نتيجة التطورات الحديثة الهائلة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية في مجال تكنولوجيا الاتصال، كما بلغت قيمة الارتباط ما بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات (524). أي أن الإدارة الإلكترونية أداة فعالة للجهات الحكومية التي بادرت بتطبيق التكنولوجيا الرقمية، وهي حلم للجهات التي لم تنتقل بعد إلى الإدارة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية المنفذة جزئياً في أنشطة وخدمات معينة، كما بلغت قيمة الارتباط ما بين البيئة التكنولوجية وجودة الخدمات (502). وهذا يدل بأن البيئة التكنولوجية تشير إلى الأساليب والمعايير والاختراعات المستخدمة لإدارة المعلومات، بما في ذلك الأجهزة المادية والبرمجيات والبيانات. تؤكد الاتجاهات الحديثة في نظم المعلومات أهمية الدور الاستراتيجي للبيئة التكنولوجية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الكيانات الإدارية.

بالتالي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التحول الرقمي (البيئة التكنولوجية، الإدارة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) بين أبعاد جودة الخدمات (درجة الاعتمادية والثقة، ومدى الاستجابة، ومدى التأكيد، والتعاطف)، التي تتصف بها الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين مما يعني أنه تم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، الدرجة الوظيفية)، ومن أجل اختبار الفرضية الثانية استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

يتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات، كما يأتي:

## 1. اختبار الفرضية (1-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير الفئة العمرية. يبين الجدول (24) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية للتحول الرقمي في الهيئة، كانت (0.06) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة على التحول الرقمي في الهيئة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	3.358	3	1.119	2.430	0.066
	داخل المجموعات	94.898	206	.461		
	المجموع	98.256	209			

## 2. اختبار الفرضية (2-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (25) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية للتحول الرقمي في الهيئة، كانت (0.23) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة للتحول الرقمي في الهيئة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 25 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	1.377	2	0.689	1.472	0.232
	داخل المجموعات	96.879	207	0.468		
	المجموع	98.256	209			

3. اختبار الفرضية (2-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة العلمية. لاختبار الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الخبرة العلمية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). ويبين الجدول (26) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	.363	3	0.121	0.255	0.858
	داخل المجموعات	97.893	206	0.475		
	المجموع	98.256	209			

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية للتحول الرقمي في الهيئة، كانت (0.85) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة للتحول الرقمي في الهيئة تعزى لمتغير الخبرة العلمية.



4. اختبار الفرضية (2-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. لاختبار الفرضية (2-4)، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). ويبين الجدول (27) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول 27: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	بين المجموعات	1.515	2	0.758	1.621	0.200
	داخل المجموعات	96.741	207	0.467		
	المجموع	1.515	209			

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية للتحول الرقمي في الهيئة، كانت (0.20) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة للتحول الرقمي في الهيئة تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية (3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدرجة الوظيفية).

5. اختبار الفرضية (3-1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

يبين الجدول (28) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية. وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لجودة الخدمات، كانت (0.008) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد

للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق في استجابات عينة الدراسة لجودة الخدمات التي تقدمها الهيئة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول 28: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	بين المجموعات	6.646	3	2.215	4.040	.008
	داخل المجموعات	112.949	206	.548		
	المجموع	119.594	209			

لبيان سبب الفروق في الإجابات تم استخدام اختبار LSD كما في الجدول (29). ويتضح أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية 51 سنة فأكثر مع باقي الفئات العمرية، وهذا يعزى أن الموظفين العاملين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية يتفاوت إدراكهم لمفهوم جودة الخدمة، أو أن مستوى أبعاد جودة الخدمة في الهيئة يختلف من سنة إلى أخرى.

جدول 29: اختبار LSD لفروقات المقارنات البعدية بين استجابات متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التباينات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
30 سنة فما دون	31-40	-0.17740	0.11392	0.121	-0.4020	0.0472
	41-50	-0.22887	0.15536	0.142	-0.5352	0.0774
	51 فأكثر	0.59978	0.24755	0.016	0.1117	1.0878
31-40 سنة	30 فما دون	0.17740	0.11392	0.121	-0.0472	0.4020
	41-50	-0.05147	0.15561	0.741	-0.3583	0.2553
	51 فأكثر	0.77718	0.24770	0.002	0.2888	1.2655
41-50 سنة	30 فما دون	0.22887	0.15536	0.142	-0.0774	0.5352
	31-40	0.05147	0.15561	0.741	-0.2553	0.3583
	51 فأكثر	0.82865	0.26929	0.002	0.2977	1.3596

-1.1117	-1.0878	.016	.24755	-.59978	30 فما دون	51 سنة
-.2888	-1.2655	.002	.24770	-.77718	40-31	فأكثر
-.2977	-1.3596	.002	.26929	-.82865	50-41	

6. اختبار الفرضية (3-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (30) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية. يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لجودة الخدمة كانت (0.307)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، أي أن أفراد عينة الدراسة على وعي تام حول مضمون أبعاد جودة الخدمة.

جدول 30 : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	بين المجموعات	1.357	2	.679	1.188	.307
	داخل المجموعات	118.237	207	.571		
	المجموع	119.594	209			

7. اختبار الفرضية (3-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

يبين الجدول (31) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية. يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لجودة الخدمة كانت (0.104)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير (الخبرة العلمية)، أي أن أفراد عينة الدراسة على وعي تام حول مضمون أبعاد جودة الخدمة.

جدول 31: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	بين المجموعات	3.513	3	1.171	2.078	.104
	داخل المجموعات	116.082	206	.564		
	المجموع	119.594	209			

8. اختبار الفرضية (3-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على أبعاد أداء جودة هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

لاختبار الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويبين الجدول (32) النتائج المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول 32: نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	بين المجموعات	1.841	2	.920	1.618	.201
	داخل المجموعات	117.754	207	.569		
	المجموع	119.594	209			

يتبين من الجدول (32) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لجودة الخدمة، كانت (20). وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير (الدرجة الوظيفية). ما يدل على أن لجودة الخدمة أهمية كبيرة لتحقيق

النجاح والاستقرار، فيتعاون المستفيد والموظف لتقديم الخدمة بجودة عالية، فعلى المؤسسات الاهتمام  
بكليهما معاً.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة.

3-5 مناقشة النتائج المتصلة بفرضيات الدراسة.

4-5 الاستنتاجات والتوصيات.

## 5-1 مقدمة

يبدأ الفصل بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بما يتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه المحاور هي: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وجودة الخدمات الحكومية. وفي القسم الثاني تتطرق الباحثة لفرضيات الدراسة، كما تستعرض مدى توافق نتائجها مع الدراسات السابقة، وذلك للاستدلال على مدى صحة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم تطرح الباحثة وجهة نظرها وتفسيرها لهذه النتائج الجزئية من منظور ما أوردته في الإطار النظري، كما تعرض عدداً من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء النتائج ومناقشتها.

## 5-2 مناقشة النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة

تتناقش الباحثة في هذا الجزء النتائج المتصلة بأسئلة الدراسة، وربطها مع النتائج الواردة في الدراسات السابقة.

### 5-2-1 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الأول

#### ما درجة تطبيق أبعاد التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية؟

استناداً إلى النتائج السابقة لاحظت الباحثة أن هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تسعى جاهدة إلى توفير البنية التحتية اللازمة من أجل التحول الرقمي، وتوفير الإجراءات الضرورية لذلك، من دعم الاتصال التنظيمي الإلكتروني، أي تفعيل قنوات الاتصال الإلكترونية، ثم توفير بيئة تكنولوجية من خلال توفير المعدات والأدوات، وتهيئة الموظفين حول ضرورة توظيف التكنولوجيا في عملهم، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رشوان، وقاسم، 2020) التي أظهرت ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة في توظيف التقنية، وفي مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية، واتفقت أيضاً مع دراسة (هيثم ونصر الله، 2020) والتي أظهرت أن مؤشرات قطاع البيئة التكنولوجية والاتصالات في فلسطين يوفر القدرة التنظيمية والفنية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

## 5-2-2 مناقشة النتائج المتصلة بالسؤال الثاني

ما درجة جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين؟ ترى الباحثة بأن التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى الذي يشهده عصرنا الحالي، أثر بشكل مباشر على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وصاحب ذلك تغير في اتجاهات الأفراد وتنوع حاجاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المؤسسات والمنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير، لذا بدأت المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالاهتمام المتزايد بتبني مبادئ وتوجهات إدارة الجودة، حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها لتحقيق الأداء الأفضل وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والعالمي في ظل المنافسة الكبيرة، فأصبحت المؤسسات بشتى أنواعها تعمل على استكمال مقومات نظم الجودة لتحظى بقبول عالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زيد، 2020) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على تحسين الخدمة المقدمة للعميل، إلا أن هذه النتيجة خالفت دراسة (Atika et al., 2016) والتي أظهرت تفاوتاً في أهمية جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## 5-3 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 5-3-1 مناقشة النتائج المتصلة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين متغير التحول الرقمي ومتغير جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية للمواطنين الفلسطينيين.

تعزو الباحثة، كونها أحد العاملين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية، هذه النتيجة التي تقول بوجود علاقة دالة إحصائياً بين متغير التحول الرقمي ومتغير جودة الخدمة، إلى دور الإدارة في دعم توظيف التكنولوجيا الرقمية في أعمالها، لتحسين الخدمات التي تقدمها، فالهيئة مؤسسة خدمية تعنى بتقديم الخدمات لفئة واسعة من المستفيدين، وبالتالي تتكاتف جميع الأطراف للوصول إلى أعلى مستويات



الجودة، ونظراً لطبيعة الخدمة التي تقدمها الهيئة، فإن التحول الرقمي أصبح ضرورياً لضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، حيث يسهم في التنفيذ، وتنسيق المهام وأنشطة العمل، وتوزيع الأدوار وتبادل المعلومات. من ناحية أخرى، تعتبر الأنظمة الإلكترونية بمثابة الرابط الذي يحقق التوافق بين النظم وإجراءات العمل، مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يؤثر على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة أو المعدات، الإنترنت، الاتصالات، كفاءة الموارد البشرية) وجودة الخدمة، كما اتفقت مع دراسة (إدريس، 2011) التي أظهرت أن هناك علاقة جوهرية بين اتجاهات المديرين نحو خصائص نظم المعلومات الإدارية وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة الكلية للمعلومات المقدمة للمستفيدين، واتفقت أيضاً مع دراسة (الموسوي، 2016) التي أظهرت نتائجها علاقة ارتباط معنوية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية وجودة الخدمة، وعلاقة تأثير معنوية لمكونات نظام المعلومات الإدارية على جودة الخدمة. لكنها اختلفت مع دراسة (Zaharia & pietreanu، 2018) التي أظهرت وجود فجوة بين الإدارة والتكنولوجيا، وبينت أن درجة التكنولوجيا الرقمية منخفضة جداً، وأن الموظفين لم يتم تدريبهم على توظيف التقنيات الحديثة.

### 5-3-2 مناقشة النتائج المتصلة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، الدرجة الوظيفية)

يتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات:

نتائج الفرضية (1-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ترى الباحثة بأن جميع العاملين على اختلاف أعمارهم يدركون مفهوم التحول الرقمي، وأهمية دخوله على بيئة عملهم، وهذا يدل أيضاً أن الهيئة تطلع موظفيها حول ضرورة دخول التكنولوجيا إلى العمل. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رشوان، وقاسم، 2020) التي أظهرت نتائجها ضرورة اتخاذ الإجراءات

اللازمة في توظيف التقنية في العمل، وفي مراقبة جودة الخدمات الالكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية، كما اتفقت مع دراسة (هيثم ونصر الله، 2020) التي أظهرت أن مؤشرات قطاع البيئة التكنولوجية والاتصالات في فلسطين يوفر القدرة التنظيمية والفنية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

**نتائج الفرضية (2-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

لاحظت الباحثة بأن الموظفين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية على اطلاع مستمر في مضمون التحول الرقمي وأبعاده، وضرورة إدخاله في أعماله؛ فإدارة الهيئة تعمل على توعية موظفيها حول أهمية التكنولوجيا، كما أنها توفر البيئة التكنولوجية الداعمة له دائماً. دراسة (شطناوي، 2017) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المعرفة الإلكترونية لطلبة وأساتذة الجامعات الأردنية على تحصيلهم العلمي ومدى استفادتهم من المكتبات الإلكترونية وأثرها على البحث العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2020) والتي أظهرت وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2020) والتي أظهرت وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي.

**نتائج الفرضية (2-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة العلمية.**

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون العاملين في الهيئة واكبوا التحول الرقمي، وأن الهيئة تستخدم أبعاده قديماً وحديثاً. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منصور، 2021) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

**نتائج الفرضية (2-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على أبعاد التحول الرقمي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.**

استنتجت الباحثة أن التحول الرقمي ضرورة ملحة نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص، فقد أصبح من السهل نقل المعرفة إلى المتعلمين عبر الشبكات المحلية

اللاسلكية أو غيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة، وبالتالي فإن التحول الرقمي يسهل على الهيئة نقل المعلومات والأخبار الخاصة بها للموظفين والمجتمع المحلي. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة (منصور، 2021) دراسة والتي أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي وتحديد مستوى رأس المال البشرى بمؤسسات التعليم الجامعي.

**نتائج الفرضية (3-1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية.**

هذا تعزو الباحثة السبب كون الموظفين العاملين في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية يتفاوت إدراكهم لمفهوم جودة الخدمة، أو أن مستوى أبعاد جودة الخدمة في الهيئة، فكلما كان الموظف كبير العمر يكون مدرك لمفهوم وأهمية إدخال جودة الخدمة، من أجل أن تتناسب الخدمة مع احتياجات المستفيدين، و رغباتهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Atika et al., 2016) التي أظهرت بأن هناك تفاوت بالأهمية بشأن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

**نتائج الفرضية (3-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

وجدت الباحثة السبب في ذلك كون العاملين في الهيئة مدركين مفهوم جودة الخدمة، وأهمية دخول مفهوم الجودة الشاملة إلى عملهم، من أجل أن تلبي متطلبات وحاجات المستفيدين. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زيد، 2020) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الخدمة المقدمة للمستفيدين، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة (Atika et al., 2016) التي أظهرت بأن هناك تفاوت بالأهمية فيما يخص جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

نتائج الفرضية (3-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

لاحظت الباحثة أن جودة الخدمة المقدمة من الهيئة تعتبر من القضايا الحيوية، وبذلت الكثير من المحاولات للارتقاء بمستوى جودة الخدمة، ومن ثم زيادة رضا المستفيدين، في إطار عام منظم ومحدد وواضح لتحسين جودة الخدمات لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم. كما أصبحت جودة الخدمة منهجاً متبعاً في المنظمات والمؤسسات باعتبارها ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، واكتساب الميزة التنافسية، إذ أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل جودة الخدمة مصدراً لقوتها وكسب ثقة المستفيدين. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زيد، 2020) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الخدمة المقدمة للعميل.

نتائج الفرضية (3-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات التي تقدمها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

لاحظت الباحثة على أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق توقعات المستفيدين وآمالهم، وتلبية احتياجاتهم مستفيدين، وقياس مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمستفيدين لتتوافق مع توقعاتهم، كما تعني تحقيق التوافق مع التوقعات التي تضعها المؤسسات. وتعرف أيضاً بأنها مستوى الخدمات التي يدركها المستفيدين على أرض الواقع، والتي تلبي حاجاتهم مستفيدين بالسرعة الممكنة، وخفض عدد الشكاوى مستفيدين، ونسبة العيوب، وتهدف إلى تحقيق مستوى عال من الرضا، وزيادة حجم الطلب على خدماتها. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العضيلة (2014) التي أظهرت أن اتجاهات العاملين لأبعاد جودة الخدمات المصرفية ذات مستوى مرتفع.

## 4-5 الاستنتاجات والتوصيات

من أجل تفعيل دور التحول الرقمي وإبرازه دوره في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الحكومية، ومن خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج استطاعت الباحثة اقتراح بعض التوصيات التي قد تساعد في تفعيل التحول الرقمي بمؤسسات الحكومية وبهيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية وتشجيعاً لاستخدامها بأعمالها المختلفة ومنها ما يأتي:

### 1-4-5 الاستنتاجات

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. يؤثر التحول الرقمي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، انتشار التقنيات الرقمية يصنع تغييراً هائلاً في الحركة هذا ينطوي على تحديات ضخمة وفي الوقت نفسه فرص واعدة للمؤسسات ولا بد من الاستغلال الأمثل لهذه الفرص، التحول الرقمي مصطلح جديد قد أنتشر بشكل متزايد في الفترة الأخيرة وهذا بسبب استخدام الآلات الحاسبة والإنترنت وأجهزة الكمبيوتر في كل شيء في حياتنا اليومية.
2. يهدف التحول إلى توفير العديد من الفرص الجديدة التي يمكن استغلالها من قبل مقدمي الخدمات في مجال هيئة تسوية المياه والأراضي، وعلى المؤسسات مواكبة التحول الرقمي من أجل البقاء على نفس المستوى وتحسينه، وترجع أهمية التحول الرقمي إلى تحقيق زيادة في الكفاءة وخفض في تكاليف التشغيل وزيادة في إيرادات المقصد، تحسين كفاءة وتنافسية وزيادة الشفافية والنزاهة وإشراك المواطنين وخلق قيمة النجاح وخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
3. لا تعتبر التكنولوجيا الحديثة مجرد أداة لتسهيل وتيسير الأعمال التنظيمية والفردية، بل أصبحت ضرورة حتمية لكل المؤسسات من أجل معرفة كل المتغيرات التي تحدث في العالم.
4. إن التطور المتزايد للتقنيات الرقمية وانتشارها وتوسعها جعلها تلعب الدور الرئيسي في مختلف القطاعات، والذي يعتمد بشكل كبير على البيئة التكنولوجية والاتصالات وعلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال.

## 5-4-2 التوصيات

خرجت الباحثة في هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات العامة كما يأتي:

1. توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة الخدمات الحكومية لدى هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
  2. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية لدى هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
  3. الالتزام بالمعايير الواجب توافرها هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية لتحقيق جودة الخدمات الحكومية في ظل التحول الرقمي.
  4. العمل على تطبيق نظام البلاك بورد الذي يوفر جميع الخدمات التقنية للأعضاء والموظفين.
  5. ضرورة وجود فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه.
  6. إنشاء رؤية رقمية مشتركة، ومعروفة بين الموظفين والمستفيدين.
  7. ضرورة وجود محتوى تفاعلي بين الموظف والمستفيد يسهل التحكم به.
  8. الاهتمام بالبنية التحتية التي تساعد في تلبية احتياجات التحول الرقمي في هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية.
  9. جلب الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي.
  10. تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.
  11. العمل على توفير جميع المعدات والأجهزة وملحقاتها للتعامل مع التحول الرقمي.
  12. ضرورة التقييم المستمر للمحتوى والامكانيات المتاحة ومقارنتها بالمعايير العالمية.
- من جانب آخر خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات الخاصة بالحكومة، وبالهيئة وإدارتها العليا، وإدارة الموارد البشرية كما تبين الأقسام الفرعية التالية:

### توصيات خاصة بالحكومة

1. ضرورة تطبيق استراتيجية التحول الرقمي اللازمة للنهوض بالاقتصاد الرقمي في فلسطين مع رفع كفاءة العنصر البشري، والعمل على توفير الحماية لمنظومة المعلومات الرقمية الفلسطينية.

2. الاهتمام بإنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية للاقتصاد الرقمي، تقوم على شبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وأدواتها والتحول للحكومة الإلكترونية بشرط القضاء على الأمية الرقمية كخطوة أولى للمشروع الكبير في التحول الرقمي في فلسطين.

3. ضرورة اهتمام الحكومة بتحفيز الإبداع والابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحول الرقمي، وإتاحة الفرص لها للمشاركة في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي.

4. ضرورة اهتمام الحكومة بالإعلان عن المبادرات عبر المنصات الرقمية الخاصة بهدف تعزيز مساهمة المؤسسات للاستخدام التحول الرقمي في جميع المجالات.

5. ضرورة اهتمام الحكومة بالتعريف بالخدمات الرقمية المختلفة المتاحة والترويج لها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستخدمين، ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الحديثة.

6. وضع قوانين وتشريعات تعمل على حماية المعلومات وتأمين استخدامها، وذلك لتشجيع مؤسسات التحول الرقمي في جميع أعمالها ومعاملاتها الخارجية.

### توصيات خاصة بهيئة تسوية الأراضي والمياه

1. اهتمام بتوفير أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحسين جودة الخدمات للمؤسسات ومعالجة جميع المعوقات من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل يتلاءم مع احتياجات المؤسسات من الثقافة الرقمية التي أصبحت واقع ملموس الآن.

2. العمل على اهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين التحول الرقمي وجودة الخدمات محل الدراسة والتطبيق، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة المؤسسات وذلك من خلال وضع خطط قصيرة المدى وطويلة المدى لتعظيم هذه الاستفادة.

3. قيام هيئة تسوية الأراضي والمياه بدعم فكرة الإبداع والتجديد، فهي أحد عوامل نجاح الأعمال مثل عقد دورات تدريبية وعمل مكافآت للمنظمات ذات الابتكارات الإبداعية المتجددة.

4. يجب تشجيع المؤسسات بشكل أكثر فعالية لتحقيق الاستفادة والتي تعتمد بشكل كبير على استخدام أدوات التحول الرقمي على أن تكون الاستفادة جزء لا يتجزأ من أهداف واهتمامات هذه المؤسسات وعدم تركيزها على تحقيق الأرباح والمعاملات فقط.

5. أن تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات بحيث تعمل على تدعيم دور العاملين بالمؤسسات من خلال تقديم الخدمات الإلكتروني، وإنشاء قاعدة معلومات متكاملة، وتوفير المخصصات المالية.
6. العمل على توفير دورات تدريبية مجانية للعاملين بالمؤسسات حول كيفية التعامل الجيد مع التقنيات التكنولوجية المتطورة والمتقدمة لتحقيق رغبات المستفيدين، وكذلك الاهتمام بوجود مرونة كافية في تبسيط الاجراءات الخدمية للعملاء.
7. الاشراف على تحسين وتطوير جودة الخدمات لخدمة أهداف الهيئة، وضرورة العمل على وجود آليات تعتمد على استخدام التحول الرقمي لربط أهداف المؤسسات بأهداف الوزارة التابعة لها من خلال توفير دليل ارشادي يساهم في النهوض بجودة الخدمات.
8. وضع استراتيجية واضحة وفعالة ومحددة لنشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسات على أن تتوافر في تلك الاستراتيجيات عنصر المرونة حتى يسهل تعديلها.
9. وضع قوانين وتشريعات تنظيم عملية التحول الرقمي وإلزام كافة المؤسسات باتباعها وربطها.
10. ضرورة اهتمام وزارة بعملية مراجعة وتقييم السياسات والخطط والبرامج الحالية للمؤسسات بحيث تساهم في فاعلية تطبيق التحول الرقمي من أجل جودة الخدمات.



## توصيات خاصة بالإدارة العليا للهيئة

1. الاستعانة باستراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية داخل الهيئة على أن تتوافر في تلك الاستراتيجيات عنصر المرونة حتى يسهل تعديلها.
2. استهداف البنية الأساسية المعلوماتية في المؤسسات بالتطوير بالشكل الذي يرفع خدمات في هذه المؤسسات للمستويات العالمية، مع مراعاة أن تستوعب تلك البنية أي تحديثات رقمية متوقعة في المستقبل، مع ضرورة توفير جهاز حاسب آلي حديث لكل موظف لأداء مهامه عليه.
3. توعية المديرين والعاملين بأهمية الثقافة الرقمية والتحول للعمل الإداري الرقمي، مع ضرورة التطوير الفعلي قبل إعادة تأهيلهم رقمياً.
4. اعتبار عملية انتشار الثقافة الرقمية والتحول الإداري الرقمي في المؤسسات أساساً للتخطيط وما يترتب عليه من إعادة هندسة الأعمال وإعادة هيكلة هذه المؤسسات بما يتوافق مع عملية التحول الرقمي.
5. ضرورة وجود نظام رقمي داخلي متكامل يربط المؤسسات داخلياً مع الأقسام الداخلية وخارجياً مع فروعها ومع عملائها داخل فلسطين وخارجها بشكل رقمي فعال.
6. العمل على إزالة الفجوة بين العاملين والمسؤولين في المؤسسات بتفعيل التواصل المستمر لاستقبال الشكاوى والمقترحات ونشر أهمية التحول الرقمي، ويُمكن ذلك من خلال توفير فرصة المشاركة في الندوات الخاصة بتطوير العمل الرقمي، وإقامة ندوات لتوعية العاملين بأهمية العمل الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة.
7. ضرورة تحديد الجهة المسؤولة عن نشر الثقافة الرقمية ورفع كفاءة العاملين داخل الهيئة، واستغلال الكفاءات الرقمية في تطوير مهارات زملائهم في العمل، مع ضرورة ربط سياسة الترقيات ومنح الحوافز للعاملين بما يكتسبونه من مهارات تقنية ورقمية نافعة للعمل.
8. ضرورة وضع سياسة واضحة ومحددة لتقييم التطوير الرقمي الدوري داخل الهيئة، وكذلك تقييم جودة خدمات العاملين والإنتاجية الكلية للمؤسسات طبقاً للمعايير العالمية.
9. ضرورة وجود فرق عمل من جميع الأقسام تكون هي المسؤولة عن عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات وليس فقط بالاعتماد على مراكز المعلومات.

1. ضرورة تعديل تصميم المواقع الإلكترونية الخاصة بالهيئة لتعمل بشكل تفاعلي وتفعيل أنظمة الربط الشبكي واستحداث برمجيات جديدة حسب نظام العمل بكل إدارة، وعدم اقتصار دورهم على أعمال الصيانة وانقطا الشبكات وتتبع الأعطال وغيرها.

### توصيات خاصة بإدارة الموارد البشرية

1. إنشاء إدارة معنية بتكنولوجيا تطبيق المعلومات في الهيئة وتكون على صلة مباشرة بكل إدارات الهيئة.
2. التنسيق مع الإدارة المعنية بتكنولوجيا المعلومات المقترحة وإدارة الموارد البشرية بشأن إدراج برامج رقمية تتمن مؤشرات قياسية لقياس جودة الخدمات ضمن منظومة التحول الرقمي تمكن من إعداد نماذج رقمية لتقييم أداء العاملين.
3. التعاون والتنسيق مع الإدارة المعنية بتكنولوجيا المعلومات بشأن استغلال تقنيات التحول الرقمي في إنشاء النماذج الرقمية اللازمة لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
4. زيادة الاهتمام بتدريب موظفي إدارة الموارد البشرية على استخدام كافة التقنيات الرقمية اللازمة لإدارة شؤون المورد البشري والتعامل مع شؤونه الوظيفية والإدارية والمالية إلكترونياً.
5. التعاون والتنسيق مع الإدارة المعنية بتكنولوجيا المعلومات بشأن إدراج برامج محاسبية رقمية تقوم بحساب الأجور والمرتبات والحوافز، وبرامج أخرى تسمح بإدارة المشتريات، وبرامج لحساب مدة الترقيات وإدارة ملفات الرعاية الصحية للعاملين وملفات التأمينات والمعاشات... وغيرها وربطها بمنظومة التحول الرقمي.
6. تشجيع العاملين بالهيئة على استخدام التكنولوجيا في انجاز أعمالهم ومساعدتهم على التغلب على المعوقات التي تعوق استخدامهم.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو العيد، طاهر (2020). دليل التحول الرقمي في القضاء المصري. طبعة خاصة، مصر.  
اسماعيل، محمد (2010). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، ط1، القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.

أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 5(19)، 11-116.

بركات، محمد حسن سعيد (2018). الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحولية وجودة الخدمات المقدمة بالخدمات الطبية العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

البلوشية، نوال، الحراسي، نبهان والعوفي، على (2020): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1(2): 44-56.

البلوشية، نوال، الحراسي، نبهان والعوفي، على (2020): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1(2): 44-56.

بوادي، مصطفى (2017). صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر. دفا تر السياسة والقانون، (17)، 257-268.

بوعقال، وسام (2016): دور البيئة التكنولوجية والاتصالات في تحسين أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

جامعة الدول العربية (2019): الرؤية الإستراتيجية العربية للاقتصاد الرقمي، الإمارات (أبو ظبي)، متاح

على: <http://www.arab-digital-economy.org/news/>

جبير، علي سعدي عبد الزهرة (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 5(1)، 380-400.

حامد، على (2020): معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة وصفية تحليلية، كلية الفنون والاعلام، مجلة كلية الفنون والاعلام بجامعة مصراته، 5(9): 54-90.

الحرون، منى محمد السيد وبركات، علي عطوة (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية بينها، 5(120)، 429-478.

الحريري، محمد (2012): إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأردن، دار البداية للطباعة والنشر والتوزيع.

حسين، خليل، الخلفية، سارة والخليفة، عازة (2015): فاعلية الاتصال التنظيمي بمؤسسات القطاع العام والخاص بالسودان، مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والإنسانيات، 10(10): 75-94.

دورو، إيمانويل، ونذير، صفدر (2018): التحول الرقمي في الشرق الأوسط، رحلة رقمية (ديلويت)، متاح على [e.huawei.com/ae/edm/global/nationaltransformationTheMiddleEast](http://e.huawei.com/ae/edm/global/nationaltransformationTheMiddleEast)

رحومة، نجلاء فرحات (2013). متطلبات جودة الخدمات الصحية بالمنظمة العامة. مجلة القراءة والمعرفة، 136(1)، 117-156.

زرزور، رضوى (2020): البنية الرقمية لشركات وأثرها في جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

الزهراني، ابتسام رمضان (2020). التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي (الافتراضي) لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، السعودية.

سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف (2019): التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، 10(2): 944-967.

شعلان، محمد علي حسن (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030، مجلة المهندس، (99).

شواي، أحلام (2016): الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 24(4): 43-55.

عاشور، محمد والشقراوات، وائل. (2016). الفضاءات الرقمية العمومية ودورها في تقليص الفجوة الرقمية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات بجامعة قسطنطينية بالجزائر، 49(2): 59-81.

عبد الرحمن، موسى وكاظم، محمد. (2019). أمن المعلومات في بيئة الأعمال الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

عبد الغني، عبد الرحمن. (2014). دور الثقافة الرقمية في تطوير إدارة المنتج المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات، جامعة الفيوم.

عبد القادر، بركات أحمد (2010). "تقييم أداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ليبيا، بنغازي، ليبيا.

العروود، شاهر، وشكر، طلال (2019): جودة البيئة التكنولوجية وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال بالجامعة الأردنية، 12(2): 116-135.

عطوي، خليصة (2019): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

عقبة، بدء، وعلي، مزبو (2018): دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

العلول، إياد فتحي (2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

علي، محمود (2019): الدولة المصرية وتحديات التحول الرقمي، متاح على: <https://www.alhadath.net/live-stream>

علي، أسامة عبد السلام (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، 14(33)، 267-302.

علي، أسامة عبد السلام (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 2(37)، 523-571.

عياض، عادل (2004): إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مجلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 18(6)، 120-143.

القماوي، نوره فايز عبد العاطي (2020). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 3(55)، 944-973.

كاوجة، بشير (2013): دور البيئة التكنولوجية والاتصالات في تحسين الاتصال الداخلي في المنظمات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

كفان، سليم (2005): دراسة مدير فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

المبارك، محمد (2016): السياحة والتحول الرقمي: فرص أكبر من التحديات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

مجموعة البنك الدولي (2018): اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا.

محجوب، بسمان فيصل (2004). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. بحوث ودراسات.

مصطفى، محمد (2018): أثر جاهزية الوحدات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الحكومي بمحافظة قنا، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، 1(3): 509-533.

المطرف، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 26(7)

منظمة المؤسسات العلمية. (2015). الوثائق الأساسية للمنظمات العالمية، ج1، ط1، مدريد- إسبانيا.

النجار، صلاح الدين. (2007). أمن المعلومات في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر

نشيوات، زيدان (2015): متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بكلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، 6(12): 654-673.

نعموني، مريم (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 561-575.

هيثم، المصدر ونصر الله، عبد الفتاح (2020): دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي في البيئة التكنولوجية والأعمال (ICITB2020)، متاح على:

<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=3688246>

هيئة تسوية الأراضي والمياه. (2019). التقرير السنوي لعام 2019، رام الله، فلسطين.

يوب، آمال وبودبزة، إكرام (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3)، 44-60.

عبد الرزاق، جبر (2019)، " دور سياسة التحول الرقمي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك، غزة.

شاس، نادر (2016) تقييم أثر الحوافز على مستوى جودة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

ذياب، واخرون (2019) أثر التنمية الإدارية على جودة في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس.

بورصلة، منى (2017) مشكلات التحول الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها.

بوسيطه، ميسون بنت عبد الله (2017) أثر التحول الرقمي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية . مجلة جامعة التنمية البشرية . ع .3 جامعة الموصل.

القيسي، عبد الكريم (2016) دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية.

الصميدي، بنت عبد الله بن علي الصعب،(2015) ، واقع التحول الرقمي في معهد الادارة العامة بمدينة الرياض.

شيداء، نضال سلام (2017) .التحول الرقمي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة .أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

دهليز، محمد (2018) التحول الرقمي تطوير واصلاح .جريدة ٢٢ سبتمبر الأسبوعية، العدد15 .

قراوي، عوض الله (2016) التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية الإدارية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

مرازقة، زياد (2017) القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبان.



مقابلة، زياد (2002) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

غانم، أحمد بن عبد الله، (2019) ، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية.

شعشاعة، علاء (2007) دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية – فلسطين.

زقوت، عبد الباري، والصباغ، زهير (2018) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الشنطي، محمد (2019) .نموذج مقترح لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين بوزارة المالية، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

مطرية، محمد، قاسم، زاهر (2016): التحول الرقمي (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مباركة، سيلية وحداد، كاهينة (2016) أثر التحول الرقمي على جودة في الإدارة العمومية دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية(جامعة مولود معمري بتيزي وزو لاستكمال نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية.

#### المراجع الأجنبية:

Abd El Ghani، A.E. (2018) *Digital Management in the Official Tourist Organizations- Case Study*: Egyptian Ministry of Tourism. International Journal of Heritage Tourism and Hospitality. Faculty of Tourism and Hotels Fayoum University. Egypt. 12(2/2):426-441.

Balula، A.، Moreira، G.، Moreira، A.، Kastenzholz، E.، Eusebio، C.، Breda، z. (2019) *Digital Transformation in Tourism Education. ToSEE – Tourism in southern and Eastern Europe* 5 (21): 61-72.

Barefoot، K.، Dave، C.، William، J.، Jessica، R.، & Nicholson، R.O. (2018) *Defining and Measuring the Digital Economy*. Retrieved from:

- Brysch, A. (2017) *Digital Transformation in the tourism sector – Challenges and Opportunities. International Conference on Tourism Dynamics and trends*, University of Seville, Spain, held on 26-29 June 2017.
- Cisco, (2018) Cisco Global Cloud Index: Forecast and Methodology, 2016-2021, Retrieved from:
- Fereidouni, M.A., & Kawa, A. (2019) *Dark Side of Digital Transformation in Tourism*.  
Retriever:  
<https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/info/article/UEPbf601a1a3bbf43338924c85773967ceb/#.YES-mLkVt-E>. (Accessed on 20 September 2020).
- <https://www.bea.gov/research/papers/2018/defining-and-measuring-digital-economy>.
- [https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service\\_provider/global-cloud-index-gci/white-paper-c11-738085](https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service_provider/global-cloud-index-gci/white-paper-c11-738085).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019) Defining Digital Transformation: Result from Expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4)119-133.
- Ruiz, M. (2013) Alejandra Lagunes Soto. National Digital Strategy. Mexico: National Digital Strategy Coordinator.
- Gill & Saravani (2014) The effect of job rotation on performance by taking diversity skills and job satisfaction for Bank-iran employees.
- slaimi, Murad Mohammed & Almoayad, Amani Abdullah Ahmed (2019) The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen, *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*.
- Alkhafji, I., 2014. Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. gaza: islamic university of gaza, master thesis.
- Gretzel, Iize swarts & Chipu Mukonza (2011) The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction.

## ملحق 1: قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة).

الاسم	الجامعة
د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
د. رسلان محمد	جامعة القدس المفتوحة
د. بشير نوري	جامعة النجاح الوطنية
أ. معالي سعودي	جامعة النجاح الوطنية
د. فواز أبو زر	الجامعة الامريكية
د. فايز المصري	جامعة فلسطين التقنية خضوري

## ملحق 2: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

تخصص إدارة وسياسات عامة

تقوم الباحثة بدراسة حول "تأثير التحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات الحكومية: هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية نموذجاً"، بهدف مساعدة إدارة الهيئة في تطوير مستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة وثقتها العالية بدوركم الرائد في دعم البحث العلمي والباحثين في المجالات العلمية المختلفة، يحدها الأمل بتكرم حضرتكم في المساعدة بتعبئة الاستبانة المرفقة. أرجو من سيادتكم توشي الدقة والموضوعية في اختيار الدرجة المناسبة لكل إجابة، والتي تتوافق مع رأيكم الكريم لما له من أثر كبير في الحصول على نتائج دقيقة تُعزز من تحقيق أهداف البحث الذي تعكف الباحثة على إنجازه.

وتتقدم الباحثة ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة، وأحيط سيادتكم علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

1. الفئة العمرية:

30 سنة فما دون ( ) 31-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر ( )

2. المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

3. الخبرة العملية:

5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

4. الدرجة الوظيفية:

موظف ( ) رئيس قسم ( ) مدير فأعلى ( )

القسم الثاني: التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة: هيئة تسوية الأراضي والمياه.

التحول الرقمي: عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرصها التي تزيد من قيمة منتجها (أبو العيد، 2020).

الهيئة: هيئة تسوية الأراضي والمياه الفلسطينية

المطلوب: وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
<b>المحور الأول: البيئة التكنولوجية:</b> مجموعة من الأدوات والأساليب والأنظمة والمعرفة والتقنيات الحديثة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات (قنديلجي، والسمرائي، 2009).							
1	تجلب الهيئة أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية لتحسين جودة العمل.						
2	تستخدم الهيئة البيئة التكنولوجية المتطورة لتقديم خدمات جديدة.						
3	تتسم المعدات التكنولوجية المتوفرة لدى الهيئة بالكفاءة العالية.						
4	تحدث الهيئة أجهزتها التقنية وحاسباتها باستمرار.						
5	تقدم الإدارة المتخصصة في الهيئة الاستشارات التقنية لها.						
6	تقدم الهيئة الدعم الفني لجميع إداراتها.						
7	تستفيد الهيئة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير نظم المعلومات الخاصة بها.						
8	تستخدم الهيئة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل تبادل						

م	العبارات	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	البيانات والمعلومات.						
9	يسهم نظام الاتصالات المتوفر لدى الهيئة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها للمواطنين.						
<p><b>المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية:</b> الجهود الإدارية المبذولة التي تشتمل تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة فائقة وكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان السرية وأمن المعلومات (الحمادي، 2012).</p>							
10	تتبنى الهيئة نظاماً إلكترونياً لتحديد معايير الأداء والأخطاء.						
11	توفر الهيئة نظام أمن المعلومات لحماية البيانات وسريتها.						
12	توفر الهيئة التكنولوجيا اللازمة لرفع كفاءة نظم المعلومات.						
13	تخطط الهيئة لأعمالها الإدارية باستخدام نظام إلكتروني متخصص.						
14	تنسق إدارات الهيئة أعمالها وتوزع المهمات على العاملين عبر نظام إلكتروني متخصص.						
15	تراقب الهيئة أعمال إداراتها المختلفة إلكترونياً.						
16	يسهل مركز المعلومات المتوفر لدى الهيئة وصول البيانات إلى المواطنين والمستخدمين.						
17	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين من خلال تطبيقات الويب أو تطبيقات الهواتف الذكية.						
18	تهتم الهيئة بالتطوير التقني لإدارة أعمالها وتقديم خدماتها.						

م	العبارات	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
<p><b>المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:</b> إدارة وظائف الموارد البشرية من خلال إدماج البيئة التكنولوجية والاتصالات والإنترنت في ممارستها. (عياض، 2004)</p>							
19	تستعين الهيئة بالتكنولوجيا المتقدمة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.						
20	توظف/ تستقطب الهيئة موارد بشرية ذات قدرات عالية في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات.						
21	توفر الهيئة نظاماً إلكترونياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية.						
22	تقوم الهيئة بتدريب قياداتها الإدارية على التعامل مع البيئة التكنولوجية الحديثة.						
23	تخصص الهيئة موازنة سنوية لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية.						
24	تزوّد الهيئة عاملها بمعلوماتهم الإدارية إلكترونياً كالتدريبات والعلاوات والإجازات.						
25	تقيم إدارات الهيئة حجم العمل ونوعيته من خلال نظام إلكتروني.						
26	تقدر إدارات الهيئة الوقت اللازم لإنجاز المهمات عبر نظام إلكتروني خاص.						
	تحسب إدارات الهيئة انحراف وقت الإنجاز الفعلي عن المخطط له من خلال نظام إلكتروني خاص.						
27	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في تحديد المشكلات الإدارية.						
28	تسهم الأنظمة الإلكترونية التي توفرها الهيئة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية.						



م	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	العبارات
29	تستخدم الهيئة نظاماً إلكترونياً لتوصيل المعلومات مثل النشرات، ومهمات العمل، والتقارير للعاملين.						
30	تستثمر الهيئة الخبرات الإلكترونية للعاملين فيها لتحقيق أهدافها.						
<p><b>المحور الرابع: الاتصال التنظيمي الإلكتروني:</b> عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة تسهم في نقل المعلومات والأفكار والمعاني والآراء المختلفة، ووحدات التنظيم الداخلية والخارجية، باستخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية المختلفة. (حامد، 2020)</p>							
31	تساعد شبكة الاتصال التي توفرها الهيئة في سرعة إنجاز العمل.						
32	تستخدم الهيئة شبكة ربط إلكترونية للتنسيق بين إداراتها المختلفة.						
33	تتبادل إدارات الهيئة وأقسامها الخطابات والكتب الرسمية فيما بينها إلكترونياً.						
34	تعتمد الهيئة الأرشفة الإلكترونية لإدارة المستندات وحفظها.						
35	تستخدم الهيئة تقنيات التواصل عن بُعد لتنفيذ المهمات المناسبة كالمقابلات أو الندوات أو الدورات التدريبية.						
36	تعديل الهيئة هيكلها التنظيمي باستمرار بما يتفق ومتطلبات التحول الرقمي.						

### القسم الثالث: جودة الخدمات الحكومية:

قدرة الخدمة على تحقيق الرضا لدى المستفيدين وإشباع رغباتهم وأن تحقق التوافق مع توقعاتهم وأن تلبي حاجاتهم (الطراونة، 2011).

المطلوب: وضع علامة (√) أمام درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

م	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
<b>المحور الأول: درجة الاعتمادية والثقة</b>						
37	يمتاز موظفو الهيئة بالكفاءة في تقديم الخدمات للمواطنين.					
38	يحرص موظفو الهيئة على الدقة في معالجة المعاملات.					
39	يتوافر لدى الهيئة موارد بشرية كافية لتنفيذ مهامها.					
40	تحتفظ الهيئة بسجلات وملفات دقيقة للمواطنين.					
41	تحرص الهيئة على معالجة مشكلات المواطنين.					
42	توفر الهيئة جميع الخدمات والاحتياجات للعاملين والمواطنين.					
43	تقدم الهيئة خدماتها تبعاً لجدول زمني محدد.					
44	توفر الهيئة خدماتها للمواطنين في الوقت المحدد.					
45	تردّ الهيئة على استفسارات المواطنين وتقدم لهم حلولاً مناسبة.					
<b>المحور الثاني: مدى الاستجابة</b>						
46	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين بسرعة.					
47	تستجيب الهيئة لمتطلبات المواطنين ورغباتهم.					
48	تتوفر لدى موظفي الهيئة الرغبة بمساعدة المواطنين.					
49	تعلم الهيئة المواطنين بمواعيد تقديم الخدمات.					

م	العبارات	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
50	تتعاون الهيئة مع المواطنين في حل مشكلاتهم.						
51	تخبر الهيئة المواطنين عن الوقت اللازم لإنجاز الخدمة.						
52	لا يشغل موظفو الهيئة أثناء تلبية طلبات المواطنين.						
53	تلتزم الهيئة بإنجاز أعمالها وخدماتها في الأوقات المحددة.						
<b>المحور الثالث: مدى التأكيد</b>							
54	تعامل موظفي الهيئة يعزز شعور المواطنين بالأمان.						
55	يستطيع موظفو الهيئة توصيل المعلومات للمواطنين.						
56	يتعامل موظفو الهيئة بلباقة مع المواطنين.						
57	تحافظ الهيئة على خصوصية المعلومات الشخصية للمواطنين.						
58	توفر الهيئة تجهيزات أمنية تضمن السلامة العامة للمراجعين.						
59	سلوك موظفي الهيئة يمنح المواطنين انطباعاً بالثقة.						
60	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بلباقة ولطف.						
61	تتجنب الهيئة أي مخاطر عند تقديم خدماتها للمواطنين.						
62	يتوفر لدى موظفي الهيئة معرفة كافية للإجابة عن استفسارات المواطنين.						
<b>المحور الرابع: التعاطف</b>							
63	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة ودية.						
64	تضع الهيئة مصلحة المواطن في مقدمة أولوياتها.						
65	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بروح مرحة.						

م	العبارات	درجة الموافقة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
66	يتعامل موظفو الهيئة مع المواطنين بطريقة تشعرهم بالألفة والراحة النفسية.						
67	تستقبل الهيئة المواطنين بالترحيب والحفاوة.						
68	تحدد الهيئة ساعات العمل لتلائم أوقات جميع المواطنين.						
69	يظهر موظفو الهيئة اهتماماً شخصياً بالمواطنين.						
70	يتفهم موظفو الهيئة احتياجات المواطنين ومتطلباتهم.						