



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: تسويق

بعنوان :

أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة
دراسة حالة بريد الجز لـ - ولاية تبسة -

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

- فارس طارق

- مطروح هديل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عولي بسمة	أستاذ	رئيسا
فارس طارق	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
الزين عمران	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 - 2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

الإهداء

بسم لله الرحمن الرحيم الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآخر
دعواهم أن الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
الروح من فرط السعادة توهجت لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها وزرعت
أفكاري ورودا لها لحظة تعبت حتى نلتها اجتهدت وثابرت وصلت أبث فرحتي
في حكاية اكتملت فصولها وخيوط انتهى من غزلها تم بفضل الله ودعوات
والدي

إلي أمي أول أسباب نجاحي وأجمل نعم الله
كان ولا زال دعاؤها يحتويني في كل حين فلولها ما بلغت الذي بلغته
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي
بها "أيمن وأصيل"
إلى من مدت يدها في أوقات ضعفي وراهننت على نجاحي وامنت بشجاعتي
وذكرتني بمدى قوتي واستطاعتي "نسلين"
تخرجي من جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة الحمد لله الذي يسر لي
البدايات وأكمل لي النهايات وبلغني الغايات ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا
تم سعي إلا بفضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام.

هديل





شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

رواه الترمذي.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا. نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، ونشهد أن محمدًا عبده ورسوله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فإننا وبعد إتمام هذا العمل البحثي المتواضع، لا يسعنا إلا أن نرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل "فارس طارق"، لما قدمه لنا من دعم وتوجيهات سديدة، وملاحظات بناءة ساعدت في بلورة هذا الجهد العلمي وإخراجه في أحسن صورة.

كما نخص بالشكر والتقدير مؤسسة بريد الجزائر – تبسة، بجميع طواقمها الإدارية والتقنية، الذين لم ييخلوا علينا بالمساعدة والمعلومات القيمة، وذلّلوا لنا العقبات خلال مختلف مراحل البحث.

نسأل الله أن يكتب أجر كل من ساهم في هذا العمل، وأن يجزيهم

خير الجزاء

وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا جميعًا.

"ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم، وتب علينا إنك أنت التواب الرحيم".



ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة بريد الجزائر - فرع بريد موب ولاية تبسة، مع التركيز على دور الرقمنة في تعزيز مملسات ذكاء الأعمال واتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيانات موجهة للوحدات في المؤسسات الخدمية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة ذكاء الأعمال، لا سيما في مجالات التحليل التنوُّي وسرعة الوصول إلى المعلومات. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أبعاد جودة الخدمة مثل الاستجابة، التعاطف، والملموسية، بينما كانت علاقة الاعتمادية غير واضحة، مما يستدعي تحسينات في موثوقية الأنظمة الرقمية. وأكدت الدراسة على أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل المورد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي و توصي الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في التقنيات الرقمية ودعم وامج التدريب لضمان تنافسيتها وتحسين خدماتها بما يلبي تطلعات العملاء في العصر الرقمي.

Summary

This study examined the impact of digital transformation on improving service quality within the Algerian Post Institution – Mob Post Branch in the Wilaya of Tebessa, focusing on the role of digitization in enhancing business intelligence practices and decision-making. The study adopted a descriptive-analytical approach and collected data through questionnaires directed at employees in service institutions. The results showed a statistically significant positive relationship between the level of digital transformation and the efficiency of business intelligence, particularly in the areas of predictive analytics and rapid access to information. The study also indicated that digital transformation has a positive effect on service quality dimensions such as responsiveness, empathy, and tangibility, while the relationship with reliability was unclear, suggesting a need for improvements in the trustworthiness of digital systems. The study emphasized the importance of developing digital infrastructure, qualifying human resources, and fostering a culture of innovation within the institution to maximize the benefits of digital transformation. Finally, the study recommends that institutions invest in digital technologies and support training programs to ensure their competitiveness and enhance their services to meet customer expectations in the digital era.

الفهرس العام

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	
الإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول: أسس نظرية حول التحول الرقمي	31-5
المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي	16-7
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي	10-7
المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التحول الرقمي	14-10
المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات التحول الرقمي	16-14
المبحث الثاني: تطبيقات مقومات ومعوقات التحول الرقمي	30-16
المطلب الأول: تطبيقات التحول للاقتصاد الرقمي	17-16
المطلب الثاني: الأدوات والتكنولوجيا الداعمة للتحول الرقمي	23-18
المطلب الثالث: المهارات الرقمية الضرورية للتحول الرقمي وتحدياته	30-23
خلاصة الفصل	31

61-32	الفصل الثاني: مدخل حول جودة الخدمة
44-34	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة
39-34	المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للجودة
42-39	المطلب الثاني : أساسيات حول جودة الخدمة
44-24	المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمات
60-44	المبحث الثاني : جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي
48-44	المطلب الأول: محددات وأبعاد جودة الخدمة
53-48	المطلب الثاني: طرق قياس جودة الخدمة
60-53	المطلب الثالث: جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي
61	خلاصة الفصل
94-62	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر –تبسة-
69-64	المبحث الأول : تقديم مؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
67-64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
69-67	المطلب الثالث: الخدمات الرقمية المقدمة لمؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
87-69	المبحث الثاني : الإطار المنهجي وتحليل الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
71-69	المطلب الأول : منهجية الدراسة
86-71	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
87	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

94	خلاصة الفصل
97-95	خاتمة
104-98	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	13-12
02	البيانو الرقمي	15-14
03	الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين	28
04	تعريف القدرات الرقمية	56
05	العناصر الجديدة للقدرات الرقمية	57
06	عدد الاستبيانات الموزعة	70
07	محاوِر الدراسة	70
08	مقياس ليكارت الخماسي	71
09	مجالات فئات الوسط المرجح	73
10	نتائج اختيار التوزيع الطبيعي	74
11	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	74
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	75
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	76
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	78
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	79
16	التحول الرقمي	81-80
17	جودة الخدمة	84-82

88	نتائج اختبار الفرضية الأولى	18
89	نتائج اختبار الفرضية الثانية	19
90	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	20
91	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	21
92	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	22



فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	حزمة غوغل	19
02	طيف المهارات الرقمية للقرن الواحد والعشرين	25
03	مهارات القرن الواحد والعشرين	27
04	أهداف الجودة	38
05	مفهوم جودة الخدمة	41
06	نموذج غرونروس لقياس جودة الخدمة	47
07	حقيقة التحول الرقمي وما تعتقده معظم المنظمات	55
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر –تبسة-	67
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	75
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	77
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	78
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	79

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	اتفاقية التربص
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
05	مخرجات Spss

المقدمة

المقدمة

في العقود الأخيرة شهد العالم تحولات عميقة شملت مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ما كان له تأثير مباشر على تطور العديد من القطاعات، وفي مقدمتها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومع تقدم هذه التقنيات الحديثة بدأ التحول الرقمي في الظهور كأحد مظاهر العصر الحديث، ليصبح ركيزة أساسية في بناء وتطوير المؤسسات الحديثة و يتجسد التحول الرقمي في تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، وغيرها من الأدوات التي تساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات هذا التحول لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة ملحة أمام المؤسسات والإدارات الحكومية والخاصة على حد سواء فالمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تشهد تحسناً كبيراً في أداء الأعمال، حيث يتم تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتحقيق مستوى عالٍ من السرعة والدقة في تقديم الخدمات كما أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الجهات المقدمة للخدمات والمستفيدين منها ويوفر التحول الرقمي فرصاً كبيرة في مجال الابتكار، إذ يمكن من تطوير حلول جديدة ومبتكرة تلي احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية فاستناداً لما سبق ذكره نتساءل:

أولاً: الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

✓ إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي على جودة خدمات بريد الجزائر بولاية تبسة؟

التساؤلات الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية أبرزها ما يلي:

✓ ما أثر التحول الرقمي على ملموسية جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة ؟

✓ ما أثر التحول الرقمي على اعتمادية جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة ؟

✓ ما أثر التحول الرقمي على تعاطف جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة ؟

✓ ما أثر التحول الرقمي على استجابة جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة ؟

✓ ما أثر التحول الرقمي على أمان جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة ؟

ثانيا : فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق ومن اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر التحول الرقمي في المؤسسات بشكل إيجابي على جودة الخدمات.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على ملموسية جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على اعتمادية جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على تعاطف جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على استجابة جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على أمان جودة خدمات بريد الجزائر ولاية تبسة.

ثالثا : أهمية الدراسة :

إن التحول الرقمي أصبح من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحديثة، حيث يساهم في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء من خلال استخدام التقنيات الحديثة، تستطيع المؤسسات تحقيق كفاءة أعلى، تفاعل أسرع، وتجربة أفضل للعملاء لذا، أصبحت دراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة من الأمور الهامة التي تساهم في تطوير الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛
- تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم؛
- دعم اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على بيانات دقيق؛.
- تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف دراسة "أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة" إلى فهم كيفية تأثير التقنيات الرقمية على العمليات المؤسسية ومدى تحسينها لجودة الخدمات المقدمة للعملاء كما تهدف إلى تحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة وتقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة.

بالإضافة إلى:

- قياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- دراسة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة؛
- تحليل العلاقة بين استخدام التكنولوجيا والرضا العام للعملاء؛
- استكشاف كيفية استخدام الأدوات الرقمية في تحسين تفاعل الموظفين مع العملاء؛
- تحديد التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي؛
- اقتراح استراتيجيات لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال في المؤسسات.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي تدفع إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

الأسباب الموضوعية :

- تقييم القدرات الحالية وتشخيص البنية التحتية للمؤسسة محل الدراسة في التعامل مع التحديات العصرية مثل تكنولوجيا الرقمية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

- تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات .
- تطلع بمعرفة العوائق التي تواجهها الإدارة في سبيل تحسين جودة خدماتها.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة القوية والميول الذاتي لدراسي حلول الموضوع؛
- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- الرغبة في اكتساب الخبرة والتجربة؛
- استفادة من تجربة المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الإتيان بالمنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات موضوع الدراسة، وتحليلها وتعبيرها من خلال أدوات مناسبة من بينها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، الانحدار المتعدد ويمكن تفصيل ذلك في الجانب التطبيقي.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: لقد تم اختيار تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر شهر مارس إلى غاية شهر ماي – تبسة –
- الحدود الزمنية: لقد تم اختيار هذه الدراسة خلال السداسي الثاني 2024-2025
- الحدود الشرعية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة بريد الجزائر – تبسة –

ثامناً: الدراسات السابقة

تمثل مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة خطوة مهمة لإبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بينها، حيث يتجلى التشابه في اعتمادها جميعاً على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لما يتميز به من سهولة التطبيق وقدرته على جمع معلومات كمية دقيقة من عينة واسعة. كما أن المنهج الوصفي التحليلي كان هو الغالب في معظم الدراسات السابقة، وهو ذاته المنهج المعتمد في الدراسة الحالية، لكونه الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والتربوية بشكل شامل. غير أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها من حيث الإطار المكاني والزمني، حيث أجريت في بيئة ومراحل زمنية مغايرة، إضافة إلى اختلاف طبيعة العينة المستهدفة من

حيث العدد والخصائص، فضلاً عن تنوع المتغيرات المدروسة وأبعادها، مما يمنح هذه الدراسة طابعاً خاصاً يميزها عن غيرها ويعزز من أهميتها العلمية.

1-دراسة غطاس سعدية، تحت عنوان: التحول الرقمي ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة الجامعية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة، سنة 2020.

تسعى هذه الدراسة لمعرفة واقع التحول الرقمي في إدارة جامعة قاصدي مرباح بورقلة ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة الجامعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات والجداول الإحصائية لعرض النتائج. تمثل مجتمع البحث في الطاقم الإداري والطلبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد تم اختيار عينة حجمها 75 تجمع بين الطلاب والموظفين.

وقد تم التوصل إلى أن الجامعة تطبق التحول الرقمي في جل عملياتها الإدارية، وتستخدم العديد من التطبيقات لدعم هذا التحول، وقد ساعدها بشكل إيجابي في تسهيل وتسريع الخدمة العمومية المقدمة للطلبة، إلا أنها تواجه تحديات وصعوبات بسبب نقص الموارد البشرية المختصة في التقنيات الرقمية في إدارة الكلية.

2-دراسة عبد الرحمان محمد سليمان رشوان؛ زينب عبد الحفيظ وهي مداخل في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال تحت عنوان: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، سنة 2020.

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك الفلسطينية وجذب الاستثمارات، وقد تم صياغة الفرضية التالية: يوجد دور للتحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في البنوك، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهي الاستبانة. تم تحليل البيانات والمعلومات المجمعة عن طريق استخدام برنامج (SPSS 20).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي أن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة

الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات.

3-قادري نورية ، دور التحول الرقمي في تحقيق الرفاهية الاقتصادية – الجزائر-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة معسكر (الجزائر)، سنة 2023.

تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى المعيشة و التنمية البشرية في الجزائر، وذلك باستخدام المنهج القياسي عبر نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة (ARDL) لتحليل البيانات السنوية للفترة من 2002 إلى 2018، أظهرت النتائج وجود علاقة طويلة المدى بين مؤشر التطور التكنولوجي للمعلومات والاتصالات (IDI) و مؤشر التنمية البشرية (IDH)، حيث ثبتت أن التحسن في البنية التحتية الرقمية يساهم في تعزيز التنمية البشرية، كما كشفت الدراسة أن أي انحراف في مؤشر التنمية البشرية يتم تصحيحه بنسبة 47% خلال فترة قصيرة. مما يدل على سرعة تأثير الرفاهية الاقتصادية بالتطور الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمارات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير سياسات تدعم التحول الرقمي لضمان استدامة النمو الاقتصادي وتحقيق رفاهية اجتماعية متكاملة.

4- عبد الرحمان الحراري، محمد شلفوح، تحديات التحول الرقمي و أثرها في إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمائية ، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 24، الأكاديمية الليبية، سنة 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تحديات التحول الرقمي و أثره على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمائية مع التركيز على مصرف الجهوية الزاوية كنموذج تطبيقي بطريقة منهجية و تحليلية، سعت الدراسة إلى قياس تأثير عناصر التحول الرقمي مثل: دعم الإدارة العليا، البنية التحتية و التدريب على مراحل إدارة المعرفة التي تشمل اكتساب المعرفة، نشرها، تنظيمها من خلال استبيان شمل 90 موظفا من مديري الأقسام و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و كشفت النتائج عن عدة تحديات رئيسية، حيث أظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية الرقمية و عدم توفر الأنظمة الحديثة يعيقان عمليات إدارة المعرفة، كما أن نقص التدريب و انخفاض الوعي بأهمية التحول الرقمي يؤديان إلى ضعف القدرات على استيعاب و استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة عندما تتوفر بيئة داعمة حيث بلغ معامل الارتباط (0.677) مما يدل على وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي و إدارة المعرفة و كذلك تطبيق التحول الرقمي بشكل جزئي دون تكامل يؤدي إلى نتائج محدودة مما يجعل الاستفادة من إدارة المعرفة غير مكتملة و بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة

بضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية و توفير برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في التعامل مع التحول الرقمي، إلى جانب أهمية دعم الإدارة العليا لضمان نجاح الإستراتيجيات الرقمية مع تطوير خطط تكيفية تمكن المؤسسات من التغلب على التحديات، مما يعزز من فاعلية إدارة المعرفة و استدامتها في المؤسسة الخدمائية.

5-هبة إبراهيم علي امطيلق ، واقع تبني إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات الوظيفية، مجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، مجلد 05، العدد 58، ماجستير إدارة أعمال المملكة العربية السعودية، سنة 2024.

تناولت هذه الدراسة مدى تبني إستراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمائية و تحليل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في إحدى المؤسسات الخدمائية، وأظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، و تعزيز جودة الخدمات المقدمة، و زيادة رضا العملاء بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تطوير خدمات مبتكرة تعزز من تنافسيتها، و مع ذلك أشارت الدراسة إلى وجود تحديات أبرزها الحاجة إلى تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية الحديثة و ضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية باستمرار و أوصت بضرورة الاستثمار المستدام في التحول الرقمي، و تعزيز ثقافة الابتكار و تحسين إستراتيجيات التكيف مع التطورات التكنولوجية لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات الأجنبية :

دراسة. Contribution de la culture digitale à performance de l'entreprise.

تهدف الدراسة إلى تحليل وتقييم مساهمة الثقافة الرقمية في أداء الأعمال داخل شركة سيفيتال ، وتم القيام بدراسة استقصائية واستخدام أداة الاستبيان والمقابلة مع مدراء وموظفي الشركة لتقييم أهمية التحول الرقمي وتأثيره على إنتاجية الشركة وكذلك تأثيره فالمساهمة على تحسين أداء الشركة ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :وهي أن موظفي الشركة استطاعوا التكيف مع الرقمنة بسهولة وأن الرقمنة ساهمت في تحسين أداء شركة سيفيتال.

دراسة nagi Aymen بعنوان : LA Qualité au cœur de la Transformation Numérique: La démarche de la Modernisation . مذكرة ماجستير. سنة 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة جودة نهج التحديث في قلب التحول الرقمي لمجال الاستشارات التنظيمية، وجعل إدارة مشاريع التحول الرقمي أكثر موثوقية من خلال اقتراح النهج والأدوات التي تضمن مستوى عال من الجودة في جميع أنحاء المشروع المنجز.

*أوجه التشابه

يكمن التشابه بين الدراسات الحالية والسابقة في ما يلي:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي، نلاحظ عدة أوجه تشابه مع دراستي المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة"، حيث تشترك معظم هذه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان والمقابلة، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات الخدمية (سواء جامعات، بنوك، أو شركات). كما تتقاطع كلها في إبراز الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، سواء من خلال تسريع الإجراءات، أو تعزيز رضا المستفيدين، أو تطوير الخدمات المقدمة، وهو ما يتماشى مع هدف دراستي في تحسين جودة الخدمة.

*أوجه الاختلاف

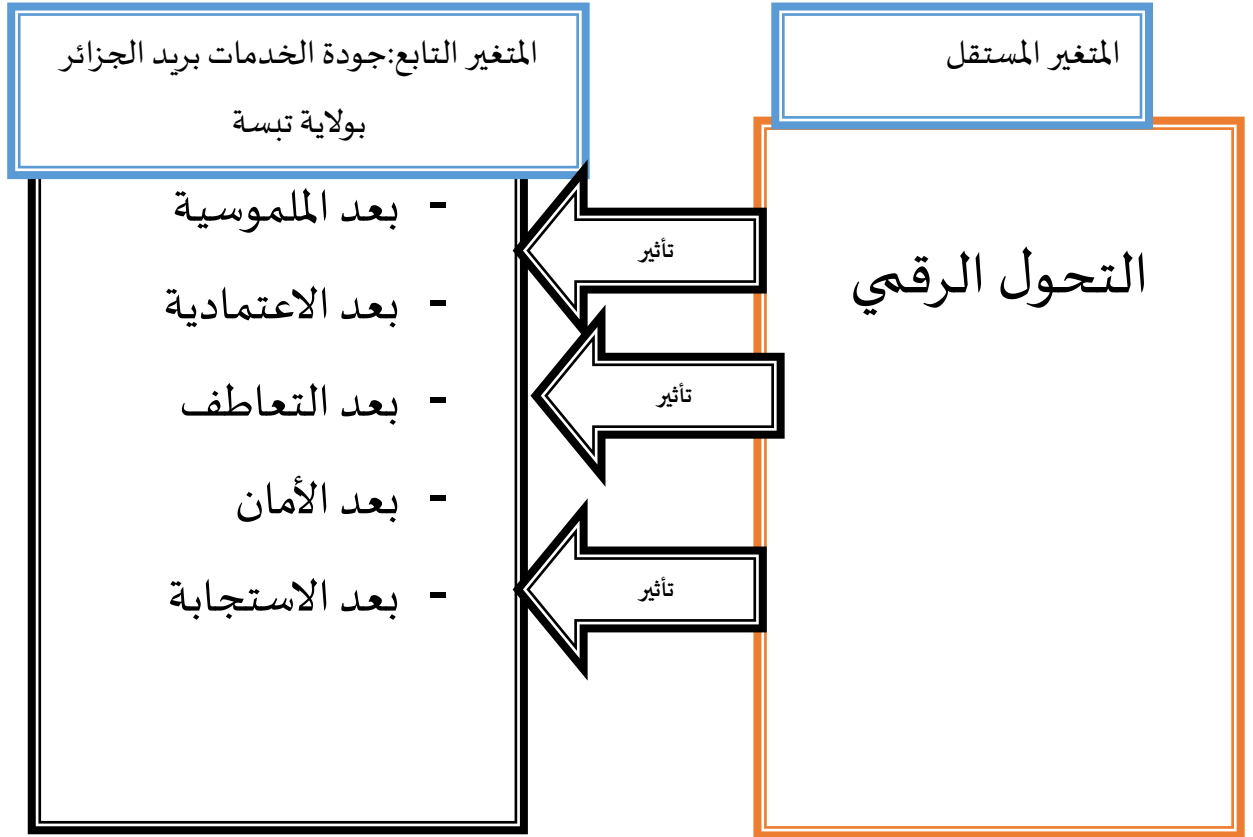
فتتجلى في تنوع مجالات التطبيق، فبعض الدراسات ركزت على القطاع الجامعي، وأخرى على البنوك، ومؤسسات اقتصادية، في حين أن دراستي تناولت المؤسسة بشكل عام أو مؤسسة محددة وفق السياق. كما أن بعض الدراسات استخدمت منهجيات كمية مثل النماذج القياسية (ARDL) أو ركزت على التحليل النوعي للثقافة الرقمية مثل الدراسة الأجنبية حول شركة سيفيتال، في حين قد تركز دراستي على التحليل الوظيفي لخدمة معينة أو مجموعة خدمات كذلك، تختلف بعض الدراسات في زاوية المعالجة، فبعضها تناول العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي، أو إدارة المعرفة

أو التنمية البشرية، بينما تركّز دراستي بشكل مباشر على جودة الخدمة كأثر مباشر.

نموذج الدراسة

يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

أسس نظرية حول التحول الرقمي

تمهيد:

التحول الرقمي من أبرز الظواهر التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث، حيث أصبح عاملاً أساسياً في تطوير الأداء وتعزيز التنافسية، يعتمد هذا التحول على استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتي تُمكن المؤسسات من تحسين خدماتها وتبسيط عملياتها التشغيلية، ولا يقتصر التحول الرقمي على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل إعادة هيكلة نماذج العمل، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتعزيز مهارات الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. كما أن تأثيره لا يقتصر على المؤسسات فحسب، بل يمتد إلى الأفراد والمجتمعات. تشمل تطبيقات التحول الرقمي العديد من الأدوات والأنظمة التي تهدف إلى تحسين العمليات التشغيلية، ولا يقتصر أثر هذه التطبيقات على المؤسسات فحسب، بل يمتد ليشمل الأفراد والمجتمعات من خلال تحسين جودة الحياة وتوفير حلول ذكية تسهل إنجاز المهام اليومية.

من خلال ما تقدم قسمنا هذا الفصل المتعلق بالأدبيات النظرية للتحول الرقمي إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي؛
- المبحث الثاني: تطبيقات مقومات ومعوقات التحول الرقمي؛

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يتعلق التحول الرقمي بعملية توجه الحكومات الى تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء إستراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، مع وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، حيث ستتناول في هذا المبحث أبعاد التحول الرقمي، ثم التعرف على أهم خطواته، وصولاً إلى التحديات والمخاطر التي تصادف عملية تطبيق التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

سيتم في هذا الجزء التعرف على تعريف التحول الرقمي بتناول العديد من وجهات النظر التي درست وناقشت الموضوع.

أولاً: تعريف التحول الرقمي:

غالباً ما يستخدم مصطلح "الرقمنة" والتحول الرقمي بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهها" يغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذرياً" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة"¹. ومن منظور تنظيمي، تفترض الرقمنة إعادة تشكيل العمليات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية. يرمز للتحول الرقمي DX أو Digital Transformation DT التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، فقد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.²

كما عرف قاموس ODLIS الرقمنة على أنها تحويل المعلومات إلى صيغة تمكن الحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحسابية.³

يعرف التحول الرقمي بأنه التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية.⁴

¹ Jar Collini, and Al, IT leadership in transition- the impact of digitalization on Finnish Organisations. 2015, p29.

² عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجيا، الجزء الأول، على الموقع الإلكتروني Cassepsi.com تاريخ النشر: 13/08/2018 تاريخ الاطلاع: 04/03/2025

³ ODLIS Dictionary, <http://products.abe-elio.com/ODLIS/>, Consulted on: 04/03/2025, 00:11.

⁴ Storelterman E, Fors AC, information technology and the good life. in: Kaplan B, Truex D.P, Wastell D, Wood- happer A.T, DeGross J.I, (eds) Information Systems Research IFIB international Federation for information processing, vol 143, Springer, Baston Ma, 2004.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

كما عرفت التحول الرقمي مجموعة من الشركات الاستشارية العالمية نذكر منها²:

-عرفته شركة IDC: يعرف التحول الرقمي بأنه: " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت.

-عرفته شركة ACCENTURE: يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك. أما البنك الدولي فعرف التحول الرقمي على أنه: " مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"³.

ثانياً: خصائص التحول الرقمي:

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الانقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسير تبادلات التجارة الدولية دون التعرض لحواجز مكانية أو زمنية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها:⁴

¹ علي أسامة عبد السلام، التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 37، ج2، مصر، 2013، ص ص 523-571.

² جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، العدد 2، 2019، ص 948.

³ ثريا عبد الرحيم الخزري وشيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 28.

⁴ المرجع أعلاه، ص 28.

- التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي للأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليس في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.
 - اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
 - المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
 - المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
 - الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جداً من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- كما يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:
- التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعدددها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية، التي وفرت للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال وتمثل ذلك في الآتي:¹
 - التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي، والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناءً على حاجاته وظروفه الخاصة.
 - التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.
 - التكامل: تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة.
 - تجاوز وحدتي المكان والزمان: فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطاً لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية.

¹ جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.95.

- الوقت المستغرق في عملية الاتصال: من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الاتصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة، خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.¹
- إضافية الى الخصائص السابقة للتحول الرقمي واستغلال الوسائل الرقمية أيضا:²
- اندماج الوسائط: فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الاتصال، مثل النصوص، الصوت، الصورة الثابتة، الصورة المتحركة، الرسوم البيانية الثنائية والثلاثية الأبعاد،... الخ.
- الانتباه والتركيز: نظرا لأن المتلقي للوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى، والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام والاتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.
- التخزين والحفظ: حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها.

ثالثا: أهمية التحول الرقمي: للتحول الرقمي أهمية بالغة تتجلى من خلال الآتي³:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة؛
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداؤها، وإدخال خدمات جديدة؛
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة الى قلة وانعدام الأخطاء؛
- زيادة الإنتاج وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات؛
- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل؛

¹ بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 138.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 110.

³ مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، مصر، 2021، ص 203.

■ ضمان سيولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة والابتكار وتعزيز تجربة المستخدم، ويرتكز على عدة أبعاد لتحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: أهداف التحول الرقمي: يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الأهداف ومن أهمها:¹

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية؛
 - حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف؛
 - تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
 - تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية؛
 - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية؛
 - إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد؛
 - تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين؛
 - التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.
- كما تم إيجاد مجموعة من الأهداف على المستويات التالية:
- 1-الحفظ: يعد حفظ المعلومات في الصيغة الرقمية أقل عرضه للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
 - 2-التخزين: توفر التحولات الرقمية مساحات أكبر للتخزين كالأقراص المضغوطة، وال DVD التي تخزن الآلاف من الصفحات.
 - 3-التشارك: من خلال شبكة الانترنت ومختلف شبكات المعلومات الأخرى التي تمكن من إطلاع آلاف الأشخاص في نفس الوقت في الوثيقة والمعلومة.
 - 4-سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: عن طريق تمويل المواد والوثائق على الشكل الرقمي يمكن الوصول إليها في ثوان بدلا من دقائق أو ساعات في النظم التقليدية.²

¹ فضيل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 57.

² جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص 91-92.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة أبعاد وفيما يلي أهم بعدين:¹

- التقنيات الرقمية: يمثل التحول الرقمي تحولا ناجما عن تطور التكنولوجيات الجديدة، فلقد لوحظ في الأدبيات أن التقنيات المذكورة في سياق التحول الرقمي للمؤسسات هي تكنولوجيات الإنترنت التحليلية، ولقد تطورت هذه التقنيات التكميلية الثلاثة في السنوات الأخيرة بشكل خاص بفضل التقنيات السحابية.

- تجربة المستخدم: يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية. ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقا لاتجاهات الاستهلاك، هذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموما بتحويل وظائف المؤسسة، فمثلا عند تحويل وظيفة التسويق يمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات الزبائن (CRM) كأحدث جيل يدمج بعدا اجتماعيا قويا من خلال وحدات تحليل الشبكات الاجتماعية، كما جاء رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضا مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظف (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف زبون داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عال من الخدمة.

هناك عدة عوامل مهمة ترتبط ارتباطا مباشرا بنجاح التحول الرقمي، فقد وجدت دراسة سنة 2016 لـ henriette & Al أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل المنظمة، والتي قد تؤثر على العمليات الموارد الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية، وتشير بعض الدراسات في المجال أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الآتي :

- نشر التطبيقات الرقمية الأكثر أمانا أمام عمليات القرصنة والتشويش وكذا تأطير الكوادر البشرية بما يتلاءم مع عمليات الرقمنة وتمكينهم من العمليات الإدارية واستخدام أنظمة رقمية داخل الإدارة المحلية.

- تكثيف عملية استغلال المنظمات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها، بصورة فعلية، مع ضرورة التعريف بالخدمات الرقمية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها.²

¹ Emily henriette, MondherFeki, ImedBoughzala, Digital Transformation Challenges. Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), AIS Electronic Library (AISel), 2016, P 03.

² جعفر حسن جاسم، مرجع سابق، ص 93.

- بناء إستراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط الضعف، نقاط القوة ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية. والجدول الموالي يلخص العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي.

الجدول رقم (1-1): يوضح العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي

الأبعاد	عوامل النجاح
عوامل النجاح التنظيمية	المشاريع التجريبية (أي تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي ، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة). الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية). الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية ، أي ترمج على التصرف دون انتظار الأوامر من شخص ما). تأهيل الموظفين (يجب تدريب وتأهيل الموظفين والعمال بشكل فعال). الثقافة (تخبرنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب). استخدام البيانات الضخمة "Big Data أي القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات. الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم). سهولة الاستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام).
عوامل النجاح البيئية	الاتصال (حيث يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة). درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات). ضرورة التعاون عبر حدود المنظمة (وهذا لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد). توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات المكون الملموس والخدمات " المكون غير الملموس).
عوامل النجاح التقنية والتكنولوجية	البنية التحتية (أي توفير بنية تحتية مفيدة). الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة). الملائمة (أي توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب).

القدرة على التكيف (تعني نظاماً مرناً يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام).
الأمن (هو أساس تبادل المعلومات).
اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل).
التوفر (أي توفير الوصول إلى النظام).

Source: Vogelsang Kristin & Al, Succes factors for fostering a Digital Transformation in manufacturing companies, journal of entreprise transformation, 2019, P 11.

يجب أن تدرك الحكومات في عصر الثورة الصناعية الرابعة حقيقة دورها المطلوب منها، وعدم التركيز على طبيعة التمييز بين الدول الفقيرة والغنية بقدر الاهتمام بحجم الإنفاق على الإبداع والابتكار، وأن تعيد الحكومات تشكيل نفسها من جديد، ليس بالاعتماد على الشكل الهرمي التقليدي بل بالتحول إلى منصات للتطبيقات للتواصل مع المواطنين، وأن تركز الحكومات على تنمية رأس المال البشري والمهارات والمواهب التي تجعل البلدان ذات قيمة مضافة في العالم المعاصر، وهو ما يرتبط بتنمية المهارات الخاصة بالاقتصاد الرقمي لقطاعات كبيرة من السكان وإشراك كافة الشرائح، ويتوقف ذلك على أربعة أبعاد تتمثل في:¹

- البعد التكنولوجي: حيث أن التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء سيضغط على منظمات الأعمال في أجل التشغيل الآلي وأن تبقى ذات تنافسية مع ضغوط التكلفة، مما سيؤدي إلى تقليص كبير في عدد العمال التقليديين وإعادة تعيين مجموعة كبيرة من الوظائف الأخرى.

- البعد الاقتصادي: إذا كانت الأرض والعمالة ورأس المال والمشروعات هي عوامل الإنتاج والنمو الاقتصادي، فإن العالم لا يملك سوى 52% من القدرة على تنظيم المشروعات، والتي تقل بشكل كبير تدريجياً، وعلى الرغم من امتلاك المنظمات الكبيرة القدرة على التكيف مقارنة بالمنظمات الأصغر، إلا أن عملية دعم رواد الأعمال والمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لها دور كبير في الاقتصاد العالمي.

¹ صالح الحداد محرم، إبراهيم محمد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي): التحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة، معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى، الإصدار رقم (8)، جمهورية مصر العربية جانفي 2021، ص 13

- البعد الاجتماعي: يرتبط بقدرة التطور التكنولوجي على تغيير القيم المجتمعية والثقافية، فعلى سبيل المثال من القوى العاملة في الولايات المتحدة يعملون لحسابهم الخاص ، وبخاصة مع تمكين التكنولوجيا من %36 العمل في أي وقت وفي أي مكان.

- بعد التعليم والتدريب: وهو جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية وان يكون قائما على المهارات التي يتطلبها سوق العمل الجديد، مع أهمية التعليم المستمر لمواكبة التغير في الطلب على الوظائف.

المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات التحول الرقمي

أولاً: خطوات عملية التحول الرقمي: حسب ما أشارت إليه أحد الدراسات سنة 2019، أنه بمجرد توضيح مفهوم التحول الرقمي تبدأ عملية تحديد ما يجب تحويله من خلال أداة سميت "بالبينانو الرقمي"، يعرف بـ 7 فئات مميزة يمكن تحويل أي منها رقمياً، وهذه الفئات موضحة في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم (1-2) يوضح البينانو الرقمي

فئات التحول	أسئلة توجيهية من كل فئة من فئات التحول التنظيمي
نموذج الأعمال	ما هي الطرق للسوق؟ ما مدى ملائمة التجارة الرقمية أي التجارة الإلكترونية؟ من أين تأتي معظم الأرباح والفوائد؟ ما هي شرائح الزبائن الرئيسية الخاصة بالمؤسسة؟ هل هذه الحاجة للتغيير؟ كيف تتميز عن المنافسين؟ ما مدى صلة كل هذا بالمستقبل؟
الهيكل	ما نوع الهيكل التنظيمي؟ ما هو التوازن بين القرار المحلي والعالمي في الصناعة؟ هل هذا منطقي للمستقبل؟ أين توجد الجوانب الرقمية في المنظمة؟ وهل هي فعالة؟
الأفراد	ما مدى إدراك الموظفين من الناحية الرقمية في الأنحاء المختلفة للمنظمة؟ هل هم بارعين رقمياً؟ ما هي القدرات الجديدة المطلوبة؟ كيف سنحصل عليها؟
العمليات	إلى أي مدى تتم العمليات الآلية والرقمية؟ إلى أي مدى تنسق العمليات عبر المنظمة؟ إلى أي مدى يمكن تغيير العمليات الخاصة بالمنظمة؟
قدرة تكنولوجيا المعلومات	ما مدى فعالية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الأنظمة الأساسية والشبكات وقواعد القادة؟

¹ Al-Shafi, S., and Weerakkody, V. 'Factors affecting e-government adoption in the state of Qatar', Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems, Abu Dhabi, UAE, 12-13 April 2010, p36.

البيانات، هل هي قادرة على دعم الطموحات الرقمية؟ ما مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات التي تواجه المنظمة في المستقبل: مواقع الويب، مواقع الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي؟ ما مدى فعالية نظم إدارة علاقات الزبائن لدى المنظمة؟ هل لدى المؤسسة إستراتيجية تقنية معلومات واضحة مرتبطة بإستراتيجية المنظمة؟ هل الأصول متصلة بحيث تمتلك جميع البيانات التي تحتاجها؟ هل تستمد قيمة من بيانات المنظمة؟	
كيف يتم تمكين المنتجات رقميا؟ كيف يتم تمكين الخدمات رقميا؟	العروض
ما مدى قوة علاقتك مع الزبائن؟ ما عدد نقاط اتصال الزبائن التي لدى المؤسسة، أي على الويب أو الجوال أو البريد أو وجها لوجه؟ - كم مرة تتعامل معهم؟ درجة ولاء المؤسسة لزيائنها؟	نموذج المشاركة

المصدر: فاري لبنى سحر، دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة

الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (08)، العدد (15) 2021، ص ص 36-37.

من خلال الجدول السابق يتبين أن الفئات المتمثلة في نموذج الأعمال (كيف تحقق المنظمة المال) والهيكل (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، الأفراد الموظفين والعمال العمليات (عملية التنفيذ) وقدرة تكنولوجيا المعلومات¹، العروض (منتجات وخدمات المنظمة)، وكذلك نموذج المشاركة (كيفية ربط المنظمة بزيائنها وأصحاب المصلحة)، تعتبر الأكثر أهمية لسلسلة القيمة التنظيمية من حيث صلتها بالتحول الرقمي².
 ثانيا: متطلبات التحول الرقمي: بما أن الأعمال الإلكترونية ذات تركيز واستخدام كثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللاسلكية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصال وشبكات الأعمال والإنترنت وبرمجيات التطبيق وغيرها، وبالتالي يمكن تحديد مستلزمات التحول نحو الأعمال الإلكترونية على مستوى الاقتصاد في كل بلد بالآتي:³

¹ صالح الحداد محرم، مرجع سابق، ص 15.

² فاري لبنى سحر، دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، الجزائر، 2021، ص ص 36-37.

³ شائع بن سعد المبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 57.

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيس والتوصيلات الأرضية واللاسلكية (عن بعد)، والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً، وصفقات التجارة الإلكترونية وغيرها.
- البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وتتكون من: مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية على الويب، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب وغيرها.
- البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في المهارات المؤهلة بتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، فالإنترنت أصبحت ضرورية في كل التخصصات العلمية والفنية ومتاحة على نطاق واسع للجميع من أجل توظيف إمكاناتها ليس فقط للمتخصصين بنظم وتكنولوجيا المعلومات والحاسوب.

المبحث الثاني: تطبيقات مقومات ومعوقات التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي عملية أساسية تعتمد على تطبيقات وأدوات تكنولوجية تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الإنتاجية في الحكومات والمؤسسات وتسريع الأداء واتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

المطلب الأول: تطبيقات التحول للاقتصاد الرقمي

1- التجارة الإلكترونية: تعتبر التجارة الإلكترونية إحدى أهم تطبيقات الاقتصاد الرقمي، وقد عرفت التجارة الإلكترونية ازدهاراً كبيراً في السنوات الأخيرة، بفضل الانتشار الكبير للإنترنت والهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من المنصات الإلكترونية التي سهلت عملية انتشار التجارة الإلكترونية على مجال واسع.

2- الحكومة الإلكترونية: إن تأدية الأعمال الحكومية بطريقة إلكترونية، من خلال توفير الدولة لخدماتها عبر الإنترنت للدوائر الحكومية والشركات والأفراد وفي أماكن بعيدة لا تتواجد فيها بعض الدوائر الحكومية، يؤدي إلى تبسيط الإجراءات الحكومية وتخفيض كلفتها، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وزيادة رفاهية المجتمع.

ونتيجة للانتشار الكبير للإنترنت وانتقال العديد من الدول إلى تقديم خدماتها على الخط، وما نتج عنها من اختصار للوقت والجهد والتكاليف، ظهرت الحاجة إلى التحول من العمل الورقي على مستوى دوائر الحكومة إلى العمل الإلكتروني استجابة لمتطلبات العصر الحالي.¹

3- الأعمال الإلكترونية: خلق التحول الرقمي العديد من المفاهيم الجديدة فبالإضافة للتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ظهر ما يسمى بالأعمال الإلكترونية، حيث يوجد تداخل كبير بين المفاهيم السابقة نحاول من خلال الجزء الموالي إزالة اللبس من خلال التطرق لمجموعة من المفاهيم المتداخلة، بداية من الأعمال الإلكترونية وصولاً لمفهوم الإدارة الإلكترونية الشامل والمتضمن لكافة المفاهيم السابقة المتعلقة بتطبيقات الاقتصاد الرقمي.

-تعريف الأعمال الإلكترونية: يمكن تعريف الأعمال الإلكترونية على أنها استخدام الإنترنت والشبكات من أجل التمكن من إجراء الأعمال والتجارة الإلكترونية والاتصالات التنظيمية والتعاون داخل الشركة من جهة، ومع عملائها ومورديها من جهة أخرى. وتستخدم الأعمال الإلكترونية الإنترنت والشبكات الداخلية والخارجية وغيرها من الشبكات لدعم عملياتها التجارية. ونظراً لأن التجارة الإلكترونية تشمل عمليات التعامل مع الموردين والزبائن، فهناك تداخل في الأنشطة بين الأعمال والتجارة الإلكترونية.²

4- سلاسل الكتل: هو سجل لا مركزي لكل العمليات التي تحدث بين كل طرف من أطراف الشبكة، بحيث انطلاقاً من سلسلة الكتل يستطيع المشاركون تأكيد العمليات دون الحاجة إلى الرجوع إلى سلطة مركزية للتصديق على البيانات.³

سلاسل الكتل هي تقنية تستخدم في تقنية البلوكتشين Blockchain والتي تسمح بتخزين المعلومات بطريقة آمنة وغير قابلة للتزوير. تتكون سلسلة الكتل من مجموعة من الكتل (Blocks) المتصلة ببعضها البعض، وكل كتلة تحتوي على مجموعة من العمليات (Transactions) التي تمت في نظام البلوكتشين. كل كتلة في سلسلة الكتل تحتوي على معلومات مثل الهاش الخاص بالكتلة السابقة، وهاش (Hash) العمليات الجديدة التي تمت في الكتلة الحالية، وبعض المعلومات الأخرى. يتم تشفير هذه المعلومات باستخدام خوارزمية تشفير قوية لضمان سرية وأمان المعلومات.

¹ فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008، ص 16.

² فارس كريم، مرجع سابق، ص 17.

³ السبيعي فريد، اتجاهات تطبيق تقنية البلوك تشين في دول الخليج، مركز البحرين للدراسات الاستراتيجية والدولية والطاقة، البحرين، 2019، ص 17.

بمجرد إنشاء كتلة جديدة، لا يمكن تغيير أي من المعلومات الموجودة فيها. وبسبب هذه الخاصية، يتم اعتماد تقنية سلسلة الكتل في العديد من التطبيقات الحيوية مثل التداول المالي، والأعمال الحكومية، والصناعة، والرعاية الصحية، والكثير من التطبيقات الأخرى¹.

المطلب الثاني: الأدوات والتكنولوجيا الداعمة للتحول الرقمي

على أي منظمة لقطاع خاص أو عمومي والتي تتطلع إلى الاستثمار في التحول الرقمي، أن توفر الأدوات والتكنولوجيات الرقمية اللازمة لتحويل أعمالها وخدماتها، يسير التحول الرقمي والأدوات والتكنولوجيات الرقمية جنباً إلى جنب. في واقع الحال، بعد اعتماد تقنيات جديدة ومبتكرة إحدى أهم الخطوات في التحول الرقمي. وتتلاءم معظم التكنولوجيات الرقمية والمعروفة اختصاراً بـ: (SMACIT, social media, mobile, analytics, cloud, internet of things)

Gregory Vial, 2019، حيث يوفر استخدام الأدوات الفعالة والمبتكرة العديد من المزايا منها:

- السرعة في الإنجاز وتوفير الوقت
- مردودية عالية وتحسين في الأداء؛
- تواصل أفضل داخليا وخارجيا
- مركزية المعلومات
- تحسين تجربة المستخدم.

ستحاول إلقاء نظرة على أدوات التحويل الرقمي المتاحة والتي يمكن ببساطة أن تحدث ثورة في طريقة عمل المنظمات، والتي يمكن اعتبارها استثمارات حقيقية ستتيح على المدى المتوسط والطويل، التفوق والمنافسة:

1- مجموعات (أدوات) التعاون collaboration suites: من المستحيل تجاهل المجموعات التعاونية، نظراً لأن عصرنا الحالي هو عصر التجوال والتنقل mobility، فمن الضروري أن يتمكن الجميع من الوصول إلى جميع البيانات أو المعلومات التي يحتاجون إليها، يتطلب تطوير العمل بالضرورة استخدام هذه الأدوات الشاملة التي تتكيف مع مكان العمل الرقمي (digital workplace) تمكن هذه الأدوات من المشاركة في المعلومات في الوقت الفعلي وتقدم للموظفين أداة كاملة لتواصل أفضل، يمكن الإشارة إلى: G Suite

¹ آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد (22)، العدد (01)، جانفي 2021.

Google، والذي يقدم عددا من أدوات وتقنيات التحويل الرقمي الهامة للمنظمات القطاع العمومي والخاص¹.

الشكل رقم (1-1): يوضح حزمة Google



المصدر: (The Unbundling Of G Suite - The SaaS Opportunity, 2020)

وفي نفس السياق، مجموعة Microsoft Office 365 الشهيرة والمتداولة على نطاق واسع، وهي مجموعة تعاونية تتيح للمنظمات استخدام جميع الأدوات للتواصل والتحرير وتخزين وإدارة الأنشطة والأعمال²:

- Word

- Excel

- Microsoft Teams

- One Drive

- Outlook....

تتمتع المجموعات التعاونية بميزة كبيرة فهي توفر أداة متكاملة لإدارة جميع الجوانب الرقمية لأعمال المنظمات والتكيف مع البيانات الضخمة.

¹ أمين مصطفى أحمد، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، مصر، 2018، ص 45.

² جميلة سلايحي، مرجع سابق، ص 962.

2-منصات التواصل: من شروط نجاح المنظمات التواصل، إن توفر أدوات الاتصال هدفها تحسين تنظيم العمل، وتجعل من الممكن إنشاء مجموعات اتصال مركزية، تكون أكثر موثوقية من البريد الإلكتروني الذي يمكن أن يفقده أو تنسى

إرساله إلى مستلمين معينين باستخدام أدوات مثل WebEx Meeting (Cisco) او Microsoft Teams او Skype Enterprise او GoogleMeet، يمكنك إنشاء مجموعات لكل مهمة وبالتالي التأكد من أن كل صاحب مصلحة يتابع تقدم المشروع، هذا لا يسمح فقط بنشر المعلومات بشكل أفضل، ولكنه أيضا حل مناسب لإشراك الجميع، بإمكانهم التدخل للإجابة على تساؤل أو اقتراح حل تعد المشاركة عنصرا أساسيا في تحفيز الفرق وحثهم على تحقيق أهدافهم. تتيح هذه الأدوات الرقمية أيضا إمكانية التكيف مع تنظيم جديد للعمل في عالمنا الرقمي، ليس بالضرورة أن يكون الموظفون في نفس المكان، هناك خيار العمل عن بعد، وتتيح كذلك إمكانية التواصل في أي مكان في العالم بتكلفة أقل¹.

3-أدوات إدارة العلاقات مع العملاء(CRM): هي مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والتكنولوجيات التي تستخدمها. المنظمات الإدارة وتحليل تفاعلاتها مع العملاء ومع بياناتهم طوال دورة حياة العميل أهداف نظام CRM ثلاثية، اكتساب عملاء جدد العملاء المحتملين وضمان الرعاية المناسبة لهم، وزيادة المبيعات وتحسين رضاهم وبذل الجهود للمحافظة عليهم.

العملاء أصبحوا أكثر تواجدا، وإذا نظرنا إلى عصرنا أين المنافسة أكثر شراسة، وبالتالي على المنظمات أن تكون قادرة على التميز من خلال تقديم تجربة مستخدم أفضل ويفضل أدوات CRM من الممكن أيضا ضمان تواصل أفضل مع الهدف المسطر.

4-أدوات إدارة المحتوى(CMS): لا يمكن التحدث عن التحول الرقمي دون الحديث عن CMS ، اصطلاحا نظام إدارة المحتوى هو برنامج يسمح بإنشاء وإدارة مواقع الويب الخاصة بكل منظمة أو تطبيق على الهاتف المحمول، غالبا ما يكون هذا الموقع هو الصورة الأولى التي تجلب انتباه العملاء، يجب أن يكون مثيرا للانتباه من الناحية الشكلية والمضمون كذلك، ويوفر كل المعلومات المطلوبة ويقدم تجربة مستخدم حقيقية مع تصفح الموقع بصورة مثالية، يتيح نظام إدارة المحتوى إمكانية دمج العديد من الوظائف ويظل في متناول

¹ حامد جودت أصرف أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد(2)، 2020، ص56.

الجميع من أجل تطوير محتواه باستمرار. من ناحية أخرى، يوفر ميزة سهولة الوصول إليها من حيث السعر مقارنة بالموقع المصمم خصيصاً من أشهر أنظمة إدارة المحتوى WordPress أو Prestashop أو Drupal.¹

5- أدوات الحوسبة السحابية: من بين أدوات التحول الرقمي التي أصبحت لا غنى عنها اليوم، أدوات التخزين عبر الإنترنت. إنها تسمح لكل الموظفين بالوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي والآني، يرتبط نجاحهم بطريقة تنظيم العمل الجديدة، العمل عن بعد يلزم الموظفين التخزين عبر أدوات الحوسبة السحابية. وخير دليل والأزمة الصحية التي مرت بها البشرية (COVID-19)، حيث أثبتت فترة الإغلاق مدى أهمية التركيز على الرقمنة بدلاً من مساحات التخزين المادية. أصبح العمل عن بعد أكثر ديمقراطية، ولا يؤدي استخدام أدوات الحوسبة السحابية إلى توقف نشاط المنظمة. ومع التطورات الجديدة في تكنولوجيا الحوسبة السحابية، يمكن التخفيف من التحديات والصعوبات من إدارة وصيانة وتحديث أو قضايا الأمن لأجهزة الحوسبة والشبكات على مستوى المنظمات.

يمكن إجمال أنواع الحوسبة السحابية فيما يلي:

- البنية التحتية كخدمة (IaaS) (Infrastructure as a Service).
 - المنصة كخدمة (PaaS) (Platform as a Service).
 - البرمجيات كخدمة (SaaS) (Software as a Service).
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كخدمة (ITaaS) (Information Technology as a Service).
- هناك خدمات إضافية حديثة²:
- العمليات التجارية كخدمة (BPaaS) (Business process as a service).
 - التخزين كخدمة (SaaS) (Storage as a service).
 - الشبكة كخدمة (NaaS) (Network as a service).
 - مكان العمل كخدمة (WaaS) (Workplace as a service).
 - الواجهة الخلفية للجوال كخدمة (MBaaS) (Mobile Backend as a Service).
 - سطح المكتب كخدمة (DaaS) (Desktop as a service).

¹حسن إبراهيم أحمد، التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، نادي التجارة الاقصاد والمحاسبة، ع (676)، 2019، ص 120.

²Dewan, B., & Jena, S. R. **The state-of-the-art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing an empirical analysis.** 2021p45

ثانيا: يمكن استنتاج أن تكنولوجيا التحول الرقمي تمكن المنظمات من تغيير كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الداخلية والخارجية بشكل رقمي لأغراض محددة، مما يساعدها في تحقيق التحول الرقمي بنجاح باستخدام التكنولوجيات التالية:

1-الهاتف المحمول(الذكي): منذ ظهوره، غير الهاتف المحمول العالم الذي نعيش فيه بشكل جذري، مما جعله من بين أهم التكنولوجيات الحديثة المدرجة في قائمة تكنولوجيا التحول الرقمي على الإطلاق¹. تقنيات الهاتف المحمول منتشرة في كل مكان من المنظمات إلى كل نشاط فردي في حياتنا، على سبيل المثال، مع الإمكانيات الهائلة لتقنية G5 هناك العديد من الفرص التي أوجدتها تقنيات الهاتف المحمول في التصنيع والقطاعات الصناعية بالإضافة إلى أجزاء أخرى من الاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقنيات الهاتف المحمول أيضا أن تمهد الطريق لتكنولوجيات التحول الرقمي الأخرى شائعة الاستخدام، مثال على ذلك تكنولوجيا (VR/AR) بمساعدة الهاتف الذكي يمكن للعاملين عرض نقاط بيانات الأجهزة والأليات عبر الواقع المعزز أو الحصول على إرشادات تفاعلية من المشرفين عن بعد. يمكن أن تعمل كذلك تكنولوجيا الروبوتات والأتمتة أيضا بكفاءة بفضل الاتصال المحمول المتطور².

2-إنترنت الأشياء:(IoT: Internet of Things): بشكل أساسي، يصف مصطلح إنترنت الأشياء شبكة الكائنات المادية المضمنة بأجهزة استشعار وبرامج وتقنيات بهدف توصيل البيانات وتبادلها مع الأجهزة والأنظمة الأخرى عبر الإنترنت. تعتبر إنترنت الأشياء من أهم تكنولوجيات التحول الرقمي التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار، من خلال تكامل إنترنت الأشياء وبفضل مزاياها الهائلة، يمكن للشركات اكتساب فهم أفضل وأعمق لعملياتها، من وجهات النظر الداخلية والخارجية، في غضون ذلك، يتيح المصدر الضخم للبيانات والتحليلات التي تضمها تكنولوجيا إنترنت الأشياء أيضا تحقيق الهدف من التحول الرقمي الرئيسي، كتحقيق الكفاءة، المرونة وتجربة العملاء.

3-الروبوتات(Robotics): تعتبر الروبوتات أيضا من بين تقنيات التحول الرقمي الرائعة لعام 2020. وفقا للأبحاث تستخدم حوالي المنظمات الروبوتات الذكية في عملياتها. ومن المقدر أن يرتفع هذا الرقم إلى خلال العامين المقبلين، مما يعطي سيناريو واعد لقطاع المنظمات العمومية والخاصة. لقد تم توسيع استخدام الروبوتات على مر السنين، من المهام الروتينية المتكررة إلى المهام الأكثر تعقيدا التي تدعمها تكنولوجيا

¹حسينة بن رقية، صعوبات التحول إلى السياحة الذكية في الجزائر: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد (14) العدد (01) 2021، ص78.

²خيال حميد، شول بن شهرة الإدارة المتكاملة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية - الأسباب والدوافع المجلة الجزائرية للأمن السيبراني، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2020، ص34.

التحول الرقمي في جميع الميادين لعبت الروبوتات دورا حاسما في تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم واستبدال العنصر البشري في مهام عالية المستوى أو في مهام شاقة وخطيرة¹.

4- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI/ML) : لقد فتح عصر الذكاء الاصطناعي عددا كبيرا من الفرص من خلال تعزيز الزيادة الهائلة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى قوة الحوسبة والاتصال للشركات تتيح تكنولوجيات التحول الرقمي مقاربات جديدة وتفتح حلولاً أكثر فعالية لمشكلات صعب إيجاد الحلول المناسبة لها، لذلك يمكن اعتبار أن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي استثمارات ذات جدوى سواء للحكومات أو المنظمات².

5- الواقع الافتراضي الواقع المعزز (VR/AR) : أولا الواقع الافتراضي هي تقنية تسمح لأي شخص بالانغماس في عالم اصطناعي تم إنشاؤه رقميا. بينما تتيح تقنية الواقع المعزز اتصالات أكثر سلاسة بين المحيط المادي والعالم الرقمي والعالم البشري، على سبيل المثال، مع الواقع المعزز المتكامل، يمكن للموظفين في قطاع التصنيع الاتصال بسهولة بالمحيط المادي والاستفادة من كل قوة البيانات والتحليلات في المخزنة في الحوسبة السحابية مما يتيح لهم ذلك الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي بتنسيق مرئي للغاية لإكمال المهمة المحددة بأقل قدر من الخطأ على نطاق واسع، تساعد تقنية AR العمال على تحسين الإنتاجية والجودة من منظور الأعمال ، فإنه يمكن المنظمات من تنفيذ عملية نقل معرفة أكثر نجاحا، وعملية تدريبية وتعزيز دعم العملاء والخدمات.

هناك تقنية حديثة تعرف بالواقع المختلط (MR/Mixed Reality) ، المعروف أيضا باسم MX أو Hybrid Reality حيث يدمج المحتوى الافتراضي في العالم الحقيقي من خلال السماح للعناصر الافتراضية بالتفاعل مع البيئة الحقيقية.

6- التوائم الرقمية (Digital Twins): هو نسخة رقمية افتراضية لأصل حي أو غير حي، وببساطة تمثل هذه النماذج نظيرا افتراضيا فعليا للمنتجات أو المهام أو حتى العمليات المادية الفعلية بفضل تقنية التوائم الرقمية، يمكن للشركات الحصول على فهم أفضل وتصور واضح الموضوعها المستهدف المزيد من التحليل إلى جانب ذلك، يمكن تخصيص أي توائم رقمية مثالية لأدوار وتطبيقات مختلفة تماما مثل التوائم الأصلية، مع تزايد اعتماد وتكامل AR و AIoT، يتم إنشاء التوائم الرقمية أكثر تعقيدا وتأثيرا وقوة لتلبية توقعات المنظمة.

¹خنوش صليحة، واقع تبني الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: استعراض لمؤشرات التطبيق الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد (16) ، العدد (22)، الجزائر، 2020، ص 47.

²حسينة بن رقي، مرجع سابق، ص 80.

7-سلسلة الكتل –البلوكشين (Blockchain):تعتبر سلسلة الكتل، تكنولوجيا تقوم على قاعدة بيانات ضخمة يستطيع أي شخص من خلالها إنجاز المعاملات أو نقل الأموال باستخدام شبكة من الحواسيب اللامركزية المنتشرة حول العالم وتشبه إلى حد بعيد دفتر الأستاذ العام في المحاسبة، دفتر الأستاذ هذا المفتوح والغير القابل للتغيير يضمن سهولة تتبع الأصول في شبكة المنظمة، سواء كانت مادية ملكية خاصة منزل أرض مركبات سيولة مالية) أو غير ملموسة (حركة الأسهم، حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر العلامات التجارية على شبكة البلوكشين، يمكن عمليا تتبع أي شيء ذي قيمة وتداوله، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل المخاطر لجميع الأطراف، تتيح هذه التقنية للمتصلين التواصل مع بعضهم البعض دون الحاجة إلى طرف ثالث بمراقبة، مما يقلل المخاطر والتكاليف لجميع المعنيين، كذلك تتيح إمكانيات التبادل بين المتعلمين دون الحاجة لوسيط المتابعة حركة التبادل¹.

كذلك يمكن إضافة تكنولوجيات أخرى كشبكات التواصل الاجتماعي، تقنية كشف المواقع، التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة التوثيق وكشف عمليات الاحتيال، الطباعة ثلاثية الأبعاد (3D) أجهزة الاستشعار الذكية، أجهزة قابلة للارتداء تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والخوارزميات المتقدمة، التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

المطلب الثالث: المهارات الرقمية الضرورية للتحول الرقمي وتحدياته

يحتاج الموظفون إلى المهارات الرقمية لضمان نجاح التحول الرقمي سواء في القطاعين العمومي أم الخاص، حيث يتضمن التحول الرقمي تكامل التكنولوجيات والعمليات الرقمية عبر مختلف جوانب المنظمة، ويؤثر على الموظفين على جميع المستويات وعبر الأقسام المختلفة.

أولاً: المهارات الرقمية:

1-مفهوم المهارات الرقمية:لكي تعمل المنظمات بفعالية، يجب أن يكون لديها فهم مشترك لماهية المهارات الرقمية، فالتوسع العالمي للاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي يتطلب أن تكون المنظمات مجهزة بمجموعة من المهارات الرقمية التي ستسمح لها بالتواجد والاستمرارية، وتبرز أهمية المهارات الرقمية بالنظر للطبيعة المتغيرة لبيئة العمل حالياً والنمو المطرد للعمل المستقل، فضلاً عن التغييرات الهيكلية التي ستؤثر بشكل كبير على وظائف المستقبل، وباستطاعة ذوي المهارات الرقمية الوصول بأمان إلى ما يحتاجونه من معلومات وبيانات، مع ضمان التواصل مع الآخرين، والحصول على الخدمات المهمة سواء التي تقدمها الحكومة الإلكترونية أو القطاعات الأخرى؛ من تمويل رقمي، وصحة إلكترونية، ونقل الذكي، والاستمتاع بالفوائد

¹صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2021، ص49.

العديدة للمشاركة في مجتمع المعرفة الرقمي، إن أنواع المهارات الرقمية المطلوبة حالياً تختلف عن سابقتها، فالمنظمات اعتادت على تحديد مجموعة من المهارات الرقمية ولديها الثقة في أن برامجها التدريبية قادرة على تزويد الموظفين بهذه المهارات أما اليوم، تحتاج المنظمات إلى مراجعة وتحديث المهارات الرقمية باستمرار نتيجة للتطور التكنولوجي والابتكارات الجديدة¹.

2- مستويات المهارات الرقمية: تلخص هذه النقطة أنواع المهارات الرقمية حسب المستوى: أساسية ووسطية ومتقدمة، حيث تشير العديد من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات من الناحية العملية، توجد المهارات الرقمية في سلسلة متصلة، لذا فإن الأوصاف التالية تهدف إلى توفير تعريفات عامة يمكن أن تساعد في توجيه قرارات المنظمات:

المستوى الأول: المهارات الأساسية: تمكن هذا النوع من المهارات الرقمية من العمل على أدنى المستويات الاجتماعية، أي إنها مهارات لأداء مهام قاعدية، وهناك إجماع على أن هذا النوع من الأداء الرقمي يتوافق مع محو الأمية الأساسي، ويأخذ مكانه جنباً إلى جنب مع معرفة القراءة والكتابة والحساب التقليدية. تغطي المهارات الأساسية الأجهزة (على سبيل المثال استخدام لوحة المفاتيح وتشغيل تقنية شاشة اللمس) والبرامج كمعالجة الكلمات وإدارة الملفات على أجهزة الكمبيوتر المحمولة وإدارة إعدادات الخصوصية على الهواتف المحمولة والعمليات المتداولة عبر (الإنترنت على سبيل المثال البريد الإلكتروني أو البحث عبر الإنترنت). تثير المهارات الأساسية الحياة العامة، وتمكن من التفاعل مع الآخرين والوصول إلى الخدمات سواء الحكومية أو غيرها.

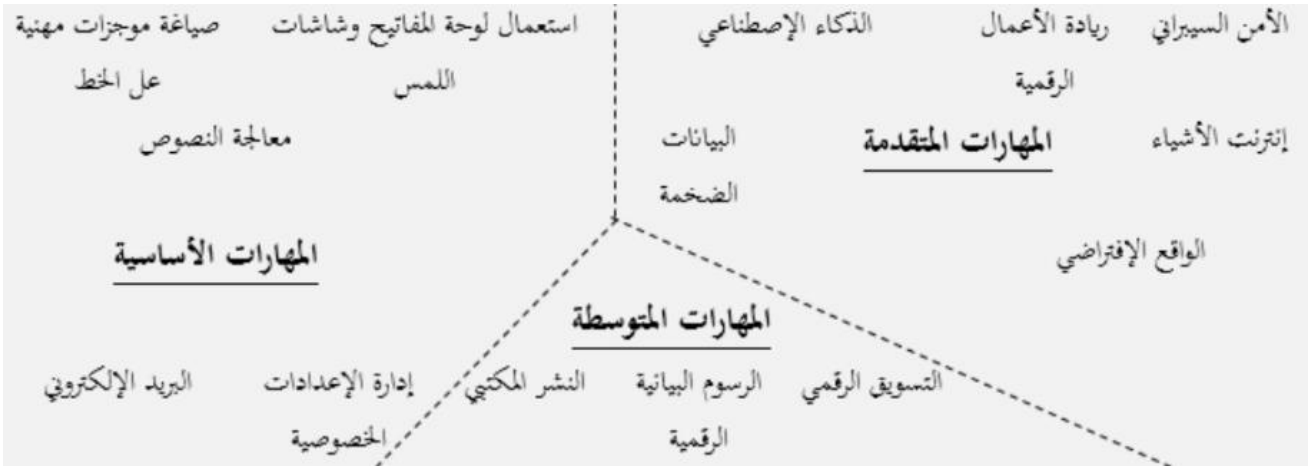
المستوى الثاني: المهارات المتوسطة: تمكن هذه المهارات من استخدام التكنولوجيات الرقمية بطرق أكثر جدوى وإفادة، بما في ذلك القدرة على تقييم التكنولوجيا بشكل نقدي أو إنشاء محتوى النشر والتصميم الجرافيكي الرقمي والتسويق الرقمي. إن التحكم في هذه المهارات يحول للفرد إنجاز العديد من المهام ذات العلاقة بالتكنولوجيا سواء كمواطنين أو كعمال، في الواقع، تتمثل إحدى خصائص المهارات المتوسطة على وجه الخصوص في أنها تتوسع لتأخذ في عين الاعتبار التغيرات في التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال، تبرز مهارات البيانات بشكل كبير مع اكتساب ثورة البيانات مزيداً من الزخم، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المهارات اللازمة للحصول على كميات كبيرة من البيانات وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها.

المستوى الثالث: المهارات المتقدمة: هي تلك التي يحتاجها المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبرمجة الكمبيوتر وإدارة الشبكات، وتشمل كذلك أدوات المهارات الرقمية كالذكاء الاصطناعي

¹ صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2021، ص33.

(AI)، والبيانات الضخمة، والأمن السيبراني وإنترنت الأشياء (IoT)، وتطوير تطبيقات الأجهزة المحمولة، مع توقع بعض الاقتصادات بوجود فجوة في المواهب للموظفين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة، مما يجعلها من المهارات النادرة والمتهاافت عليها. يتم اكتساب المهارات المتقدمة عادة من خلال التعليم النظامي المتقدم، على الرغم من أن مجموعة الأدوات يمكن اكتسابها غير قنوات أخرى للتعليم، مثل معسكرات التدريب والتكوين حسب الطلب.¹

الشكل رقم (2-1): يوضح طيف المهارات الرقمية للقرن الواحد والعشرون



المصدر: الإتحاد الدولي للاتصالات ITU - (Chris Coward, 2018)

3- أطر المهارات الرقمية: تتطور المهارات الرقمية عبر سلسلة متصلة، ويتم تحديثها باستمرار بما يتماشى مع التغيرات في التكنولوجيا، وهنا تلعب أطر المهارات الرقمية دوراً مهماً في اكتساب مجموعة من المهارات تماشياً مع هذه التغيرات، مما يسمح المتحدي القرار والقيادة ومقدمي المهارات الرقمية بضمان أن نطل البرامج والمناهج التدريبية مناسبة وحديثة، طورت العديد من المنظمات والوكالات الدولية أطر عمل

¹Chris Coward. Digital Skills Toolkit.(2018).

للمهارات الرقمية، وكمثال على ذلك عمل المفوضية الأوروبية من خلال برنامجها المعروف -إطار عمل الكفاءة الرقمية للمواطنين (Digital Competence).....هي أداة لتحسين الكفاءة الرقمية للمواطنين، ومساعدة متخذي القرار على صياغة السياسات التي تدعم بناء الكفاءات الرقمية، وتخطيط مبادرات التعليم والتدريب لتحسينها، أيضا، توفر الكفاءة الرقمية لغة مشتركة حول كيفية تحديد ووصف المجالات الرئيسية للكفاءة الرقمية، وبالتالي يقدم مرجعا مشتركا على المستوى الأوروبي¹.

4-أطر الكفاءة الرقمية: للمواطنين يحتوي إطار الكفاءة الرقمية (DigComp) على خمس (005) مجالات كفاءة، وكل مجال يحتوي على عدد من الكفاءات المحددة ومستويات الإتقان والمعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بكل كفاءة²:

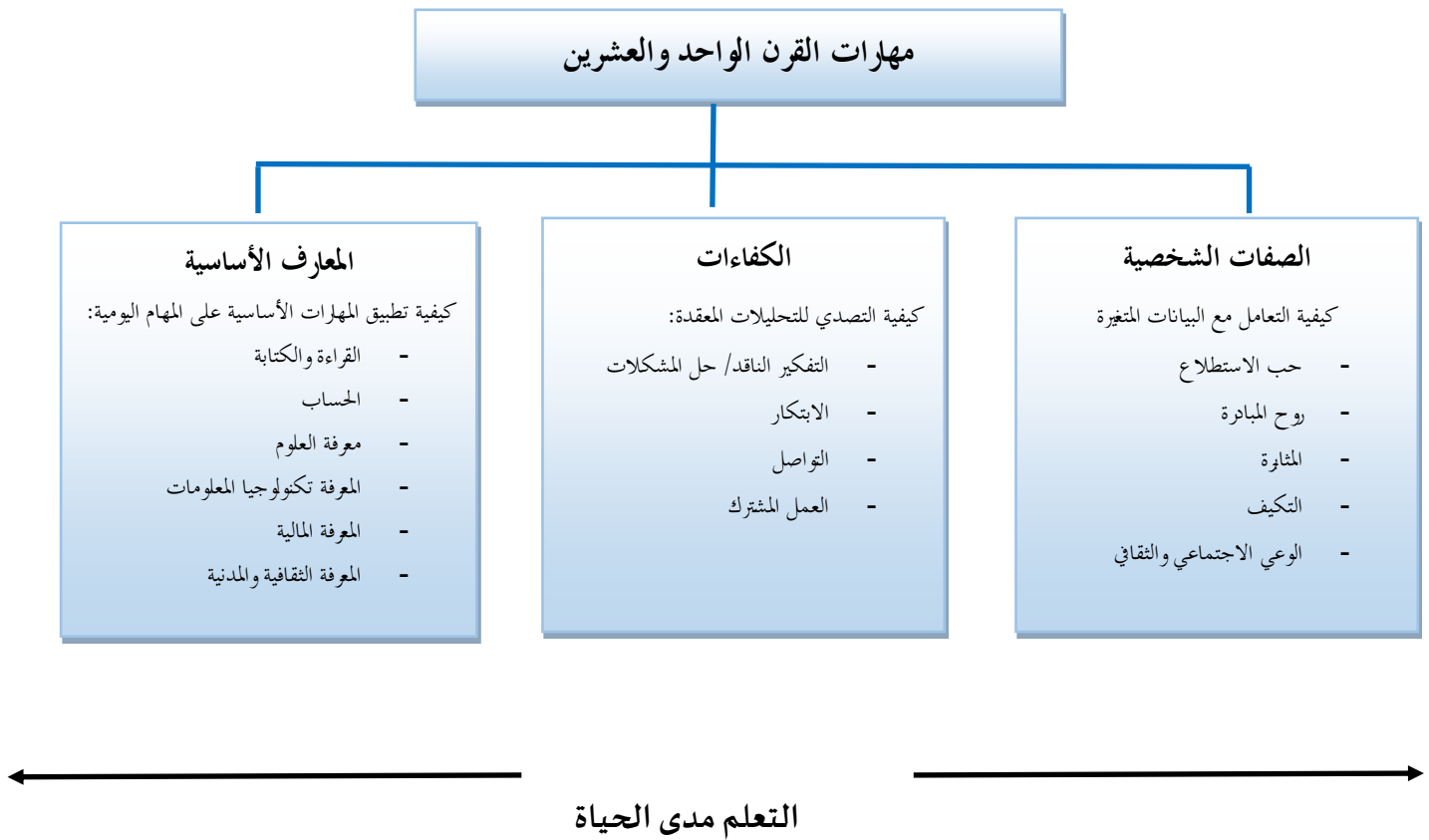
- **معرفة المعلومات والبيانات:** (التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي - تقييم كل ما سبق وإدارته).
 - **التواصل والعمل المشترك:** (المشاركة باستعمال التكنولوجيا الرقمية - المشاركة في المواطنة باستعمال التكنولوجيا الرقمية- العمل المشترك باستعمال التكنولوجيا الرقمية - آداب الشبكة - إدارة الهوية الرقمية).
 - **استحداث المحتوى الرقمي:** تطوير المحتوى الرقمي - دمج المحتوى الرقمي وإعادة صياغته - حقوق التأليف والتراخيص- البرمجة).
 - **السلامة:** (حماية الأجهزة - حماية البيانات الشخصية والخصوصية - حماية الصحة والرفاه - حماية البيئة).
 - **حل المشكلات:** (حل المشكلات التقنية - تحديد الاحتياجات والاستجابات التكنولوجية - الإبداع في استخدام التكنولوجيا الرقمية - تحديد الفجوة في الكفاءة الرقمية).
- 5-المهارات الرقمية في القرن الواحد والعشرين: وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، تتكون مهارات القرن الحادي والعشرين من المهارات الأساسية، الكفاءات والصفات الشخصية³.
- وتعتبر هذه المهارات الرقمية جزءاً أساسياً من المعارف الأساسية، وتؤكد على أهمية علاقتها الوثيقة مع الكفاءات الأخرى والصفات الشخصية، ويتم ذلك ضمن إطار شامل للتعليم مدى الحياة.

¹ Riina Vuorikari, Yves Punie, Stephanie Carretero, & Lieve Van den Brande. DigComp2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/11517>. (2016).

² Riina Vuorikari, Yves Punie, Stephanie Carretero, & Lieve Van den Brande. DigComp2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/11517>. (2016).

³ Dunleavy, P. et Hood C. 'From old public administration to new public management', Public Money and Management, 14 (3), 1994, pp. 9-16.

الشكل رقم (1-3): مهارات القرن الواحد والعشرين



.Source: Chris Coward. Digital Skills Toolkit(2018).

يتم تفسير المهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين على أنها وحدة متعددة الطبقات يتم فيها دمج المهارات الرقمية، والأهم في ذلك هو ما يمكن للموظفين القيام به باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم مجموعة واسعة من هذه المهارات، وبالتالي الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدم Ester van Laar et al 2017. إطاراً للمهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين، وحددوا فيه سبع مهارات أساسية تقنية، وإدارة المعلومات والاتصال والتعاون والإبداع، والتفكير النقدي، وحل المشكلات وخمس مهارات سياقية الوعي الأخلاقي، والوعي الثقافي والمرونة، والتوجيه الذاتي والتعلم مدى الحياة). تؤكد المهارات الاثنتي عشرة على الجانب الرقمي من خلال التركيز على (المهارات الأساسية) و (المهارات السياقية).¹

¹ Hirschman, A. O. " Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Vol. 25. Harvard university press, 1970, p24.

الجدول رقم (1-3): الإطار المفاهيمي للمهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين

المهارات الأساسية	التعريف المفاهيمي
التقنية	مهارات استخدام الأجهزة والتطبيقات (المحمولة) لأداء المهام العملية والتعرف على بيئات محددة عبر تصفح الإنترنت والحفاظ على التوجيه.
إدارة المعلومات	مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبحث الفعال عن المعلومات واختيارها وتنظيمها من أجل اتخاذ قرارات صحيحة بشأن مصادر المعلومات الأنسب لمهمة معينة.
الاتصال	المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنقل المعلومات للآخرين، وضمان التعبير عن المعنى بشكل فعال.
التعاون	المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير شبكة اجتماعية والعمل كفريق واحد التبادل المعلومات والتفاوض بشأن الاتفاقات واتخاذ القرارات مع الاحترام المتبادل من أجل تحقيق هدف مشترك.
الإبداع	المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوليد أفكار جديدة أو غير معروفة من قبل، أو لمعالجة الأفكار المألوفة بطريقة جديدة وتحويل تلك الأفكار إلى منتج أو خدمة أو عملية معترف بها على أنها جديدة في مجال معين.
التفكير النقدي	المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإصدار الأحكام واتخاذ خيارات مستنيرة حول المعلومات والاتصالات التي يتم الحصول عليها باستخدام التفكير الانعكاسي والأدلة الكافية لدعم المطالبات.
حل المشكلات	المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمعالجة وفهم الوضع الإشكالي معرفياً بالاشتراك مع الاستخدام النشط للمعرفة لإيجاد حل لمشكلة ما.
المهارات السياقية	
الوعي الأخلاقي	المهارات اللازمة للتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً، وإظهار الوعي والمعرفة بالجوانب القانونية والأخلاقية عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
الوعي الثقافي	مهارات إظهار التفاهم الثقافي واحترام الثقافات الأخرى عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المرونة	المهارات اللازمة لتكييف تفكير الفرد أو موقفه أو سلوكه مع بيئات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتغيرة.
التوجيه الذاتي	المهارات اللازمة لتحديد الأهداف وإدارة التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف من أجل تقييم متم إنجازها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
التعلم مدى الحياة	المهارات اللازمة لاستكشاف الفرص الجديدة باستمرار عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن دمجها في بيئة التحسين قدرات الفرد باستمرار.

المصدر: صديقي غريسي وآخرون، مرجع سابق، ص36

6- الحاجة إلى المهارات الرقمية: لنجاح التحول الرقمي يحتاج الموظفون إلى مهارات رقمية، وهذا للأسباب التالية¹:

- اعتماد تكنولوجيات جديدة: غالبا ما يستلزم التحول الرقمي اعتماد برامج ومنصات وأدوات جديدة، ولهذا يحتاج الموظفون إلى المهارات الرقمية لتعلمها واستخدامها بشكل فعال لأداء أدوارهم بكفاءة.
- استخدام البيانات: بعد فهم كيفية جمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناء عليها جزءا أساسيا من التحول الرقمي، ومن هذا المنطلق يمكن للمهارات الرقمية في تحليل البيانات وتفسيرها تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات والمساهمة في نجاح المنظمة.
- التعاون والتواصل: غالبا ما يتضمن التحول الرقمي تنفيذ أدوات التعاون والتواصل، يمكن للموظفين ذوي المهارات الرقمية الاستفادة من هذه الأدوات للعمل بشكل أكثر فعالية، خاصة في بيئات العمل البعيدة أو الموزعة.
- الابتكار: يشجع التحول الرقمي الابتكار وتطوير عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة، الموظفون ذوي المهارات الرقمية مجهزون بشكل أفضل للمساهمة في مبادرات الابتكار ودفع التحسين المستمر داخل المنظمة.
- الوعي بالأمن السيبراني: مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الرقمية، يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا على دراية بأفضل ممارسات الأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة وضمان أمن المنظمة.
- إشراك جمهور المستخدمين والعملاء: في الأدوار التي تواجه جمهور المستخدمين والعملاء، قد يحتاج الموظفون إلى مهارات رقمية للتعامل معهم من خلال القنوات الرقمية، سواء كان ذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني أو منصات الدردشة.

¹ Sousa, M. J., & Rocha, Á. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91, (2019). 327-334.

-المرونة والقدرة على التكيف: تمكن المهارات الرقمية الموظفين من التكيف مع التغيير بسهولة أكبر، ففي المشهد الرقمي سريع التطور، تعد القدرة على التكيف أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

-الكفاءة والإنتاجية: يمكن أن تساعد المهارات الرقمية الموظفين على أتمتة المهام المتكررة، وتبسيط سير العمل، وتحسين الكفاءة العامة، والتي غالباً ما تكون هدفاً رئيسياً لمبادرات التحول الرقمي.

-محو الأمية الرقمية: بعد فهم أساسيات المصطلحات والمفاهيم وأفضل الممارسات الرقمية أمراً ضرورياً لجميع الموظفين للعمل بفعالية في مكان العمل الرقمي.

من المهم ملاحظة أن مدى وطبيعة المهارات الرقمية المطلوبة قد يختلف اعتماداً على الأدوار والمسؤوليات المحددة داخل المنظمة ومع ذلك، في عالم اليوم الرقمي، يتوقع بشكل متزايد من الموظفين على جميع المستويات الحصول على مستوى أساسي من الكفاءة الرقمية، لأنه لا يساهم في نجاح التحول الرقمي فحسب، بل أيضاً في تطويرهم المهني والتقني.

ثانياً: التحديات والمخاطر التي تواجه عملية التحول الرقمي: تواجه المنظمات التي ترغب في تطبيق التحول الرقمي الجزئي أو الكلي العديد من التحديات والعقبات التي تؤثر وقد تقلل من فعالية استخدامه، ومن أهم تلك التحديات:¹

- نقص الكفاءات داخل المنظمة القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المنظمة، وعدم التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة حيث تعمل كل جهة بمعزل عن الأخرى.

- نقص الميزانيات المخصصة لهذه البرامج، والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام مختلف الوسائط الرقمية والتقنية الحديثة، حيث أن أمن المعلومات يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

- تحديات العملية التنظيمية للمنظمة ذكرت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل التنظيمي والمسار والفلسفة التنظيمية للمنظمة، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها وتحديث إجراءات العمل بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

- احتياجات العملاء المتغيرة وصعوبة إقناع العملاء بفوائد ومزايا التحول الرقمي من بين التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، يضاف لذلك خوف العملاء من فقدان السيطرة على المعلومات عن طريق انتهاكات

¹ حسين مصيلحي سيد أحمد، عهد محمد بكر عبد الفتاح، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 10، 2020، ص35.

الخصوصية والاعتبارات الأمنية، كما أن مدى القرب من العملاء ووجود علاقات قوية معهم تدعم التحول الرقمي.

كذلك من التحديات والمخاطر التي تواجه عملية التحول الرقمي تجد الأسباب التالية :

- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية؛
- ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة؛
- زيادة تعقيد الهجمات الالكترونية؛
- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الالكتروني،
- الاندماج بين نظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وانترنت الأشياء.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال مضمون هذا الفصل أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، فهو يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع جودة الخدمات المقدمة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد. كما أن اعتماد التقنيات الرقمية يساهم في تطوير نماذج العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستدامة.

إضافة إلى ذلك، فإن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر على المجتمعات، حيث يسهل الوصول إلى الخدمات، ويعزز الابتكار، ويوفر حلولاً ذكية تلبي احتياجات الحياة اليومية والعمل على مساعدة المؤسسات على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تساهم في تطوير أعمالها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

الفصل الثاني:

مدخل حول

جودة الخدمة

تمهيد:

أصبحت الجودة اليوم أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. فهي لم تعد مجرد ميزة إضافية، بل أصبحت ضرورة تفرضها بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، وتعتبر الجودة عن مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، من خلال تحقيق معايير محددة من الأداء، الموثوقية، والكفاءة، كما تتجسد أهميتها في تأثيرها المباشر على رضا العملاء، إذ يسهم تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة في تعزيز ولائهم، وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم.

أصبحت جودة الخدمة في العصر الحديث أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء في مجال الأعمال، الخدمات العامة، أو حتى القطاعات غير الربحية. فمع ازدياد التنافسية وتطور توقعات العملاء، لم يعد تقديم الخدمة وحده كافياً، بل أصبح التركيز ينصب على كيفية تقديمها، ومدى مطابقتها لتوقعات ومتطلبات العملاء، مما يجعل الجودة عنصراً جوهرياً لتحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم على المدى الطويل.

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الخدمات في مختلف القطاعات، فقد أدى اعتماد التقنيات الرقمية إلى تحسين أساليب تقديم الخدمات، مما ساهم في رفع مستوى الدقة، السرعة، والمرونة في تلبية احتياجات العملاء. وأصبح بإمكان المؤسسات استخدام الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والأتمتة لتعزيز تجربة العملاء وتقديم خدمات أكثر تخصيصاً وكفاءة.

من خلال ما تقدم قسمنا هذا الفصل المتعلق بالأدبيات النظرية للتحول الرقمي وجودة الخدمة إلى ثلاثة مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة؛

- المبحث الثاني: جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي.

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة

تعتبر الجودة عن مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير المحددة وقدرته على تلبية توقعات العملاء، وهي عنصر أساسي في تحقيق رضا المستهلكين وتعزيز التنافسية في السوق كما لها عدة مداخل وأبعاد.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للجودة

تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ضمانا لولاء زبائنها ورضاهم، وتعزيزا لمركزها التنافسي وتحقيق الربحية، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، وكذا دخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، من خلال التعرف على مفهومها ومداخل دراستها وكذا خصائصها وأبعادها وأهدافها، وأخيرا مجالات الجودة والعوامل المتحكمة في تحديد مستواها.

أولا: مفهوم الجودة: أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأسلوب وفلسفة إدارية لأية مؤسسة، تحصل من خلالها على ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل ظهور الأسواق العالمية وزيادة طلبات الزبائن وحدة المنافسة، هذا كله أدى بالجودة إلى أن أصبحت سلاحا استراتيجيا.

وقد تعرض عدة باحثين ومتخصصين لموضوع الجودة ووضعوا تعاريف لهذا المصطلح، نذكر أهمها: الجودة عند فيشر (Fisher): "تعتبر عن درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون."¹

ونرى بأن هيزر (Hizer) قد عرفها بأنها: "القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك."²

أما جوران (Juran) فيعرفها على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال."³

ويعرفها فايجنباوم (V.A.Feigenbaum) بأنها: "نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته."⁴

وعرفت أيضا على أنها: مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة وكامنة.⁵

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 24.

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 19.

⁴ نفس المرجع، ص 20.

⁵ Jambart Claude, L'assurance qualité, édition economica, Paris, 1995, p07.

أما بالنسبة للجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) فعرفنا الجودة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".¹

فيما عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وفقا لسلسلة المواصفات الإيزو 9000: 2000 بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".²

مما سبق ومن خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن مفهوم الجودة يعني جانبين كل واحد مرتبط بالآخر ارتباطا وثيقا، فالأول مرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه والثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج. وعليه فإن الجانب الأول يرى الجودة من حيث مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، أما الجانب الثاني فيرى إلى الجودة على أنها مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض التي أنتجت من أجله، كما أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عنه لدى الزبون، فالجودة عند المنتج ينظر إليها من حيث جودة التصميم والأداء والمطابقة، أما بالنسبة للزبون فالجودة ينظر إليها من خلال القيمة أي كيف للمنتج أن يحقق الغرض المطلوب منه وبالسعر الذي يريد الزبون دفعه.

ثانيا: مداخل دراسة الجودة: لقد قدم ديفيد جارفين (David Garvin) أحد رواد الجودة خمس مداخل توضح إلى حد كبير تعاريف الجودة، وهذه المداخل هي:

أ. مدخل الامتياز: من خلال هذا المدخل فإن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز، التي لا تقبل المناقشة أو الجدل. ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين من الجودة.

ب. مدخل يعتمد على المنتج: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها: صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، الفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 18.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ويمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة.¹

ج. مدخل يعتمد على الزبائن: يقصد بالجودة وفقاً لهذا المدخل على أنها ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته، ويرى (Garvin) أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضا.

د. مدخل يعتمد على التصنيع: حسب هذا المدخل فإن الجودة تعني صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، يتم فيها قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعية بواسطة المؤسسة وعادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المؤسسة والسيطرة على التكاليف والعمل على تخفيضها.

هـ. مدخل يعتمد على القيمة: يعتمد تعريف الجودة في هذا المدخل على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، والجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله.

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية.²

ثانياً: أهمية الجودة: تتبوأ الجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية. وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في المجالات التالية:³

- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة السمعة الحسنة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.
- المسؤولية القانونية عن المنتج أو الخدمة: إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسئولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج أو الخدمة.

¹ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 31.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 73-75.

- **التطبيقات الدولية:** من أجل بلوغ المنظمة التنافسية المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بالجودة، وعند حصولها على شهادة الأيزو مثلاً يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً، مع ضرورة التحسين المستمر لجودة إنتاجها.
 - **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة.
 - **الإنتاجية:** الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، وهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية من خلال الاستخدام غير الكفؤ لموارد الإنتاج.
 - **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، لذا دعى " تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة.
- ثالثاً: أبعاد الجودة: إن لكل من المنتج والخدمة أبعاد ترتبط بالجودة من خلالها يمكن تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع أن هذه الأبعاد تتماثل إلا أن الباحثين يفرقون بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة.
- نبدأ أولاً بأبعاد جودة المنتج، حيث أن للمنتج ثمانية أبعاد هي:¹
- أ- الأداء: وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
 - ب- الهيئة (المنظر): وهي الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله ورونقه.
 - ج- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وخلال فترة زمنية محددة.
 - د- المطابقة: التوافق بين المواصفات المحددة سواء من قبل الزبون أو بموجب العقد.
 - هـ- المتانة: الاستفادة الدائمة والشاملة من المنتج.
 - و- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها.
 - ز- الجمالية: الرونق والشكل والإحساس الذي تولده.²

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أما فيما يخص أبعاد جودة الخدمة فتتمثل فيما يلي:¹

أ- الوقت: وهي المدة التي ينتظرها المستهلك.

ب- دقة التسليم: يتم التسليم في الموعد المحدد والمتفق عليه.

ج- الإتمام: جميع جوانبها أنجزت بشكل كامل.

د- التعامل: قيام العاملين بالترحيب بكل الزبائن.

هـ- التناسق: جميع الخدمات تسلم إلى الزبائن بنفس النمط.

و- سهولة المنال: أن يتم الحصول على الخدمة بسهولة.

ز- الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.

ح- الاستجابة: "هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات، والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب".

-ثالثا: أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:²

أ. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى المؤسسة ككل، باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان ورضا الزبون.

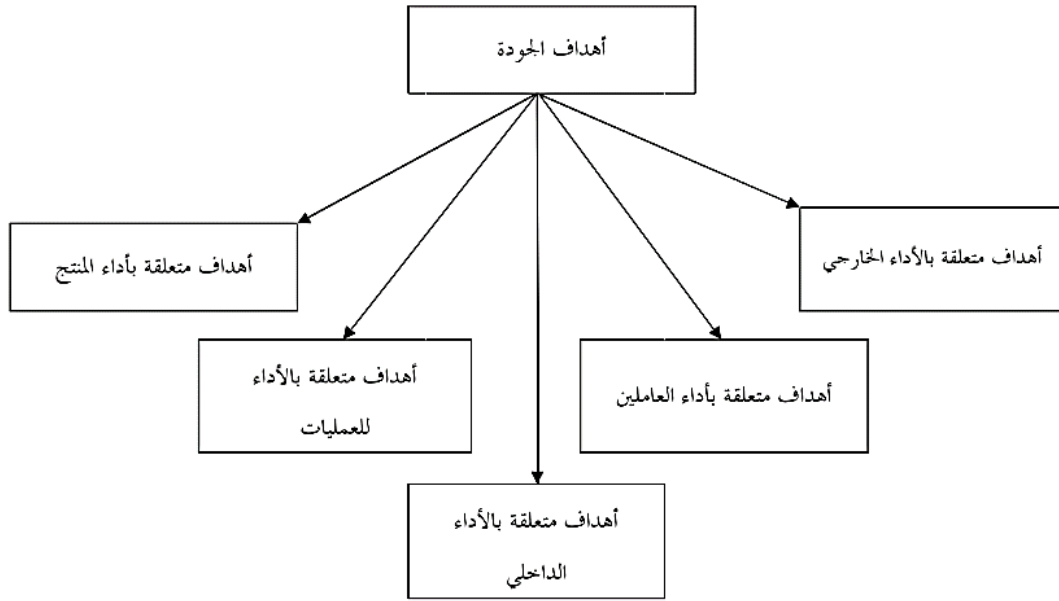
ب. أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات كما يوضحها الشكل التالي:

¹ أحمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 04، 2006، ص 9.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل رقم (2-1): يوضح أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص.39.

رابعاً: الجودة في الخدمات: تعرف الخدمة بأنها عمل غير ملموس يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، فهي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أن تكون غير مادية الزبون مباشرة وتستهلك في نفس الوقت، بمعنى أن الخدمة لا تخزن ولا يمكن إعادة بيعها، فهي تنتج في نفس الوقت الذي تقدم فيه. ويقصد بجودة الخدمة تحقيق رضا الزبون، والعمل على إشباع رغباته الممكنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية وفي الوقت الملائم، بهدف تقليص شكاوي الزبائن وتعزيز التطوير المستمر، فهي إذن المحدد الرئيسي لرضا الزبائن أو عدم رضاهم.

وبشكل عام يمكن القول أن جودة الخدمة مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات طالب الخدمة، بهدف إرضاءه والوصول إلى إبعاده.

إن مقاييس الجودة في نظم الخدمة لا تكون بمثل موضوعية مثيلاتها في الصناعة، فيمكن أن يؤثر الاتصال الشخصي المطلوب على طريقة تقديم الخدمة رغم أنها من الناحية الفنية مناسبة في تقديم الخدمة، كما أن زمن الانتظار يعد غالباً معياراً لقياس جودة الخدمة، وبشكل عام يمكن قياس جودة الخدمة من خلال الخصائص المكونة لها والتي تتمثل في:¹

- نوع بيئة الخدمة التي تدعم رضا الزبون بجودة الخدمة.

- زمن الانتظار الذي يستغرقه الزبون في الانتظار قبل تقديم الخدمة.

¹قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 38.

- درجة ثقة الزبون بالخدمة المقدمة إليه، ويمكن خلق تلك الثقة من خلال عدد الصفات التي يتصف بها مجهز الخدمة، كالإخلاص، الأمانة، وغيرها .

- التمييز بين جودة الخدمة وجودة السلعة: تبرز الفروق بين جودة السلع وجودة الخدمات في الجوانب التالية:¹

- سهولة قياس الجودة في السلع مقارنة بقياس جودة الخدمات بسبب عدم توصيفها بصورة دقيقة، حيث يصعب وضع معايير ومواصفات محددة للخدمات واختبارها قبل البيع.
- تربط الجودة بالجانب المادي والجانب المعنوي: فالجانب المادي في الجودة جانب متميز في السلع، حيث يمكن قياسه بمؤشرات موضوعية، أما الجانب المعنوي فهو جانب متميز في الخدمة، ولكن يختلف تقديره باختلاف الأفراد، وهذا يجعل تقييم الجودة في الخدمات أمراً شخصياً مرتبطاً بإدراك الزبون للجودة وإحساسه بها.
- يقتصر تقييم جودة السلع على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات فإنه يتضمن عملية تسليم الخدمة نفسها والاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة، لذا يتطلب تعدد الأفراد والإدارات التي تقدم الخدمات، وتقويم خدمة كل فرد أو إدارة على حدى.
- صعوبة تحقيق جودة الخدمة عن جودة السلعة، ويعزى ذلك إلى طبيعة تصنيف الخواص في السلع عنها في الخدمات، فبعض هذه الخواص استكشافية مثل اللون، الرائحة، السعر، الموديل، الشكل ... ويستطيع الزبون تحديدها قبل شراء السلعة، وبعضها تجريبية يمكن معرفتها بعد الشراء ومن خلال استهلاكها، وبعضها تصديقية وهي صفات لا يستطيع كثير من الخبراء تقييمها حتى بعد الشراء، ولما كانت الخدمات تحتوي قليلاً من الخواص الاستكشافية وكثيراً من الخواص التجريبية والتصديقية، فإن هذا يجعل تقييم جودتها عملية صعبة.

المطلب الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة

تعتمد جودة الخدمة على مجموعة من الأساسيات، أبرزها تلبية احتياجات العملاء، الموثوقية، الاستجابة السريعة، والتواصل الفعال، كما تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم من خلال تحسين الأداء والخبرة المقدمة.

أولاً: تعريف الخدمة: لن يكون غريباً على غير المختصين أو القارئ للتسويق مصطلح "الخدمة" خصوصاً أننا كمستهلكين نستخدم الخدمات بصورة شبه دائمة في حياتنا اليومية بدءاً بالخدمات البسيطة مثل

¹ سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2009، ص 90.

الاتصالات وانتهاء بالخدمات المعقدة والمؤثرة على حياتنا كخدمات الصحة والخدمات التعليمية وغيرها، ومنه لابد بداية من التعرف على ماهية الخدمة وأهم الخصائص التي تميزها عن السلع الملموسة، والتي تستدعي طرائق مختلفة لتسويقها.

يعرف Kotler الخدمة على أنها: "كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل بحيث أن هذا التبادل غير ملموس، والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن للخدمة أن تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس، أو غير مرتبطة به".¹

أما Gronroos فقد عرفها: "على أنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو في نظم عملية الخدمة، ولكنها تمثل حولا تقدم للمستهلك لتسهيل حياته".²

ويتجلى المفهوم الإجرائي للخدمات فيما يلي:

-الخدمة هي مجموعة من الأنشطة؛

-الأداءات؛

-والعمليات؛

-والمنافع، والتجارب والخبرات؛

والتي تقدم من طرف إلى آخر، من أجل تلبية احتياجاته وإشباع رغباته كجزء من حلول لبعض المشاكل اليومية، فيشعر هذا المستفيد بالرضا وتكون هذه الأنشطة غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل للملكية الشيء. وهي ذات طبيعة غير متجانسة، ذات درجة عالية من التلازمة في الخدمات التقليدية، ودرجة منخفضة في الخدمات المعتمدة على الانترنت، كما أن تقديم هذه الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة، وتعتبر خبرة الزبون وتوقعاته وإدراكاته للخدمة عناصر في غاية الأهمية أثناء تقييم الخدمة كما أنها تحتاج إلى الأدلة المادية الملموسة من أجل تخفيض درجة المخاطرة.

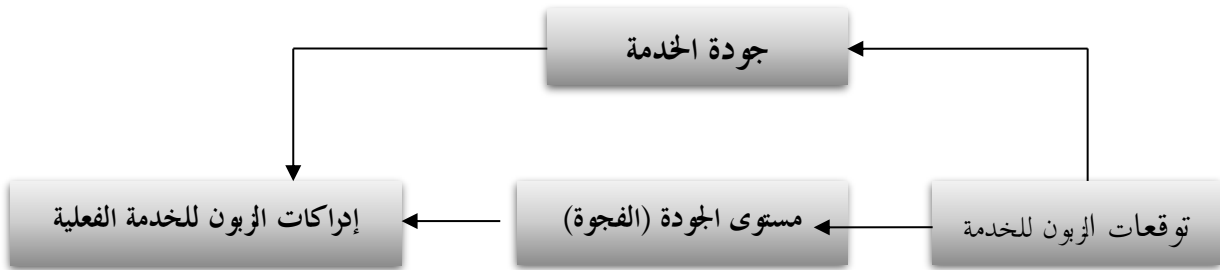
ثانيا: تعريف جودة الخدمة: تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة ومنه يمكن إعطاؤها التعاريف التالية:

¹الضمور هاني، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2002، ص 74.

²الطائي، حميد، العلاق، بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 63.

- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة¹.
- تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل².
- و جودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، و هذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski and Ritzman) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما الجودة من منظور المستفيد / الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لإستخداماته و إستعمالاته الشكل الموالي يوضح مفهوم جودة الخدمة.

الشكل رقم (2-2): يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: محمد فوزي سالم عابدين، قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر الزبائن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006 ص 51.

ويتضح من الشكل أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة، أما إذا فاقت التوقعات أو تجاوزتها فإن الخدمة تعتبر متميزة، و إذا تحقق العكس و هو أن الخدمة الفعلية لم ترق إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات فإن الإدراكات الفعلية للخدمة تكون رديئة، و من ثم فإن الزبون يكون غير راضي عن هذه الخدمة.
إن لجودة الخدمة مكونين أساسيين :

1- الجودة الفنية (Technical Quality): و تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة و التي يمكن التعبير عنها كمياً.

¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009 ص 20.

² عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد3، ديسمبر 2005 ص 257-258.

2- الجودة الوظيفية (Functional Quality): وتشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة (الزبون).

ثالثاً: أهمية جودة الخدمة: وتشمل ما يلي:¹

- نمو مجال الخدمة : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.
- ازدياد المنافسة : إن زيادة عدد المؤسسات الخدمية يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- فهم الزبائن : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة، والفهم الأكبر للعملاء.
- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة².

المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمات

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:³

أولاً: جذب الانتباه وإثارة الانتباه بالزبائن: ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبسديها مقدم الخدمة للزبائن وفقاً لما يلي:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالاهتمام بهم؛
- حسن المظهر والمقابلة الايجابية والفاعلة نحو الزبائن؛
- الابتسامة والرقّة والدقة في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الروح الايجابية المتفاعلة نحو الزبائن بصرف النظر عن الجنس والمظاهر؛
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن؛

¹ نوال ابراهيمي: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، دراسة حالة مستشفى بشير ناصر بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2005-2006، ص: 102.

² بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص66.

³ عصماني سفيان، " دور التسويق في نظام الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص44.

- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة؛
- إشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.
- وكل هذا يعد بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشجّد الهمم إضافة إلى أنها تعزز سبيل الولاء الدائم للزبائن في إقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار.
- ثانياً: خلق رغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي:
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة؛
- التركيز على نواحي القصور في السلع والخدمات التي يعتمد عليها الزبون؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والشم؛
- ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعداً للرد عليها على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب، الابتسامة والشعور بالأهمية، توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.
- ثالثاً: خلق إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه: ويمكن توضيح ذلك كما يلي:¹
- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائماً على حق)، وفي هذا المجال يمكن الاعتماد على مجموعة من المبادئ كما يلي:
- الاعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح ولكن، حيث يظهر البائع للزبون اتفاقه مع وجهة نظره في جزء منها ثم يعمل على تنفيذها بذلك؛
- الإقلال قدر الإمكان من الاعتماد على النفي المباشر مع إمكانية الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه؛
- طريقة التعويض: وهي تقوم على المثل الشائع أن الغالي ثمنه فيه، فإذا قام الزبون بالاعتراض على ثمن السلعة، يمكن التسليم معه بارتفاع السعر، لكن عند أخذ اعتبارات الجودة، فإن ذلك يجعلها تظهر بأنها الأوفر من الناحية الاقتصادية؛

¹ إبراهيم بظاظو، أحمد العمارة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 45، 2010، ص 9.

- طريقة العكس: تقوم على قلب الاعتراض إلى ميزة، مثال ذلك الاعتراض على بعض أنواع السيارات بأنها صغيرة، وهنا يمكن الرد بأن ذلك من أهم مميزاتا حيث أنها تحتاج إلى مساحة أقل بالنسبة لأماكن الانتظار والوقوف فضلا على أنه يمكن المرور بسهولة نسبية في أماكن اختناق المرور¹.
- طريقة الاستجواب: تقوم على لجوء مقدم الخدمة البيعية والتسويقية إلى توجيه بعض الأسئلة للزبون يكون في الإجابة عليها اتقاء لاعتراض الزبون.
- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مسمعا جيدا للزبون وأن يظهر الاهتمام واليقظة بحديث الزبون ويمكن أن يدون بعض الآراء والملاحظات بالنسبة للزبون؛
- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ إعتراضات الزبون بالقضية المسلم بها؛
- من الأمور الهامة عند الرد على الاعتراضات ألا يشعر مقدم الخدمة الزبون بأنه قد هزم في المنافسة، حيث إن هذا الشعور قد يؤدي إلى نتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت أن تنتهي بنجاح².

رابعا: التأكيد على استمرارية الزبائن التعامل مع المؤسسة: ويمكن ذلك ب:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن وملاحظاتهم: ويتطلب هذا الأمر من تجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى المستهلكين واتخاذهم الإجراءات الكفيلة لمعالجة المواقف من خلال:
- الإعتذار عن الخسارة لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة من قبلهم؛
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛
- استبدال الإجراءات التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالسلعة؛
- استبدال السلعة بأكملها بسلعة أخرى ثم في نهاية المقام يقدم الشكر لهم وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة.
- توفير الخدمات ما بعد البيع: يجب على تجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل: خدمات التركيب، خدمات الصيانة، خدمات تدريب القائمين على التشغيل، توفير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الاستعمال³.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 217-218.

² Roberts Kaplan, Conceptual foundations of the balanced score card, Working Paper, Harvard business school, 2010, p38.

³ المرجع نفسه، ص 222-223.

المبحث الثاني: جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في جودة الخدمة، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة ومرونة بفضل التقنيات الحديثة، كما ويعتمد تحسين جودة الخدمة اليوم على التحليلات الذكية، الأتمتة، وغيرها من القنوات الرقمية.

المطلب الأول: محددات وأبعاد جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة على إيجاد محددات وأبعاد تمكن من قياس مستوى الجودة في المجال الخدمي من وجهة نظر الزبائن، خصوصاً وأن عمليات التقييم تخضع لمجموعة اعتبارات تختلف باختلاف الزبائن وأحكامهم لمستويات الأداء المقدمة إليهم.¹

أولاً: محددات جودة الخدمة: يرى كل من Zeithaml Parasuraman وBerry (1985) أن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيدين من الخدمة وبالتالي يمكن تحديد مجموعة معايير تكون بمثابة محددات الجودة الخدمة حسب الزبائن، تنبني عليها توقعاتهم وإدراكاتهم، وتكون بمثابة أرضية لأحكامهم عن مستويات الجودة فيها. بغض النظر إن كانت تتعلق بالمنافع النهائية التي يجنيها الزبائن بعد حصولهم على الخدمة، أو تتعلق بجودة عمليات تقديم الخدمات نفسها.

ولتقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، فإنها بحسب رأي كل من Zeithaml Parasuraman وBerry تتحدد بعشرة محددات أساسية ملائمة لكثير من الخدمات، بحيث تتفاوت أهميتها حسب الزبائن، وتتداخل مع بعضها البعض لكن وفق نظرة تكاملية، والتي تتجلى في الآتي:²

- **الاعتمادية (Reliability):** والتي تتمثل في قدرة المؤسسة الخدمية على إنجاز خدماتها في الوقت المناسب وبشكل دقيق.
- **الاستجابة (Responsiveness):** والتي تظهر مدى استعداد ورغبة العاملين المقدمين للخدمة على مساعدة الزبائن وتلبية حاجاتهم بالإضافة إلى الرد الفوري على استفساراتهم وحل مشاكلهم بالسرعة المطلوبة.
- **الكفاءة (Competence):** وتتجلى في مدى تمتع العاملين بالمهارات والقدرات المعرفية التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب والصحيح.

¹ جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 41.

² توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، 2003، ص 25.

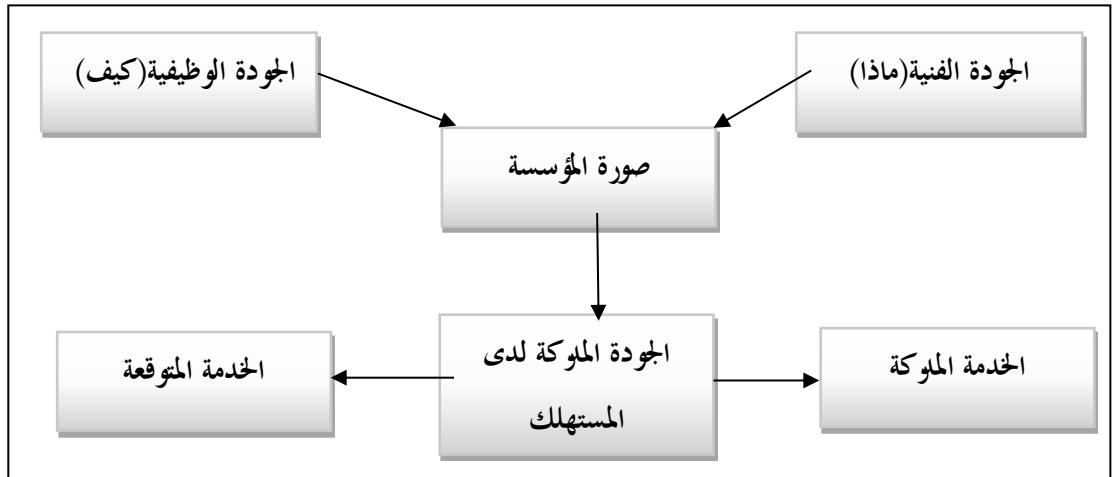
- الوصول للخدمة (Accessibility): أي الوصول إلى الخدمة من حيث سهولة المكان وتوافر عدد منافذ الخدمات مع سهولة في الحصول على الخدمات بالإضافة إلى مدى ملائمة ساعات العمل وتوافر المواصلات للحصول على الخدمة.
 - المصداقية (Credibility): والتي تتمثل في درجة الثقة الممنوحة من طرف الزبائن المقدم الخدمة ودقة إنجازه ألمهامه والالتزام بالعمل واحترام المواعيد المقدمة للزبائن.
 - الأمان (Security): والذي يعكس درجة خلو الخطر والمخاطر وحتى الشك والعيوب خلال عمليات إنتاج واستهلاك الخدمة.
 - الاتصال (Communication): أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات محددة لإيصال المعلومات من الزبون إلى المؤسسة، وكذا من المؤسسة إلى الزبائن من خلال طرق الاستماع إليهم باللغة التي يفهمونها وبعبارات واضحة وبسيطة.
 - درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد (Understanding the customer): والتي تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات ورغبات الزبون ومدى ملائمة الخدمة لها، بالإضافة إلى توفر الاهتمام الشخصي به وسهولة التعرف عليه، والتفهم لحل مشاكله.
 - اللباقة أو المجاملة (Courtesy): وتتجلى عبر الاحترام والصدقة والود وتفهم المشاعر الذي يبديه العاملون للزبائن.
 - الملموسية (Tangibles): والتي تتضمن الجوانب الملموسة للخدمة والتسهيلات المادية المساعدة على تقديمها من معدات وأدوات المباني وسائل الاتصال وغيرها، والتي يتم إدراكها من طرف الزبائن باعتبار أن لها دور مهم وحاسم في تقييم جودة الخدمة لدى الزبون.
- ثانياً: أبعاد جودة الخدمة: يرى كل من Parasuraman، Zeithaml و Berry (1988) أن بعض المحددات العشر سابقة الذكر الجودة الخدمة وبعد انتقادات لها، أن بعضها منها تتداخل فيما بينها. لذا يمكن حصرها في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، يتم من خلالها معرفة توقعات الزبائن ثم مقارنتها بمستويات الإدراكات لديهم هي¹:
- الأشياء الملموسية (Tangibles): والتي تشتمل على جميع العناصر المادية للخدمة من معدات وأجهزة المبنى المظهر الخارجي للعمال الديكور الداخلي لمكان تقديم الخدمة... إلخ..

¹Aghion, F., & Jones, P. Artificial Intelligence and Economic Growth. In A. Agrawal & A. Goldfarb (Eds.), The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda, chap. 9. Chicago: University of Chicago Press, 2018, p31.

- الاعتمادية (Reliability): والتي تتمثل في درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة.
 - الاستجابة (Responsiveness): وتتمثل في سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للزبون من طرف مقدم الخدمة.
 - التوكيد أو الاطمئنان (Assurance) والذي يمثل جوانب الشعور بالاطمئنان في التعامل مع المؤسسة الخدمية بالإضافة إلى درجة معرفة وخبرة العمال وقدرتهم على كسب الثقة والأمان لدى زبائنهم.
 - التعاطف (Empathy): والذي يشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله مع العمل على إيجاد حلول لها، بالإضافة إلى عمر الزبون بشتى أنواع العطف والود في التعامل معه.
- من خلال المحددات العشرة ثم الأبعاد الخمسة الجودة الخدمة لكل من Berry Zeithaml Parasuraman نلاحظ أن ثلاثة منهما تتفق من حيث التسمية والمضمون وهي الملموسية الاعتمادية والاستجابة، أما البعدين الآخرين التعاطف والاطمئنان، فهما مركبان من الأمان المجاملة المصدقية والكفاءة فهي محددات مكونة لبعد الاطمئنان أما بعد التعاطف فينبني على ثلاث محددات هي درجة فهم مقدم الخدمة للزبون الاتصال وكذا الوصول للخدمة¹.

وفيما يخص النموذج الذي قدمه Gronroos فيمكن الاستعانة بالشكل الموالي²:

الشكل رقم (2-3): يوضح نموذج Gronroos لقياس جودة الخدمة



¹ Al Rub, Saeed. The impact of information technology on business performance management (The study of the Affairs Agency of Sudanese working abroad for the period (2000-2005), Master's Thesis, University of Science and Technology, Omdurman, Sudan, 2006 p22.

² Jang-Dal Park, les déterminants de la satisfaction et la fidélité du visiteur fréquent au musée national d'art contemporain en Corée du sud, Thèse de doctorat, Université d'Angers, France, 2007, P: 90.

Source: Jang-Dal Park, les déterminants de la satisfaction et la fidélité du visiteur fréquent au musée national d'art contemporain en Corée du sud, Thèse de doctorat, Université d'Angers, France, 2007, P: 90.

يرى Gronroos أن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة ما هي إلا تفرعات لفكرته حول الأبعاد المكونة لجودة الخدمة، حيث تقوم على وجود بعدين فقط هما الجودة الفنية أو التقنية (Technical Quality) والجودة الوظيفية (Functional Quality)، حيث تشير الأولى إلى جوانب الخدمة التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي والتي تتمثل في التجهيزات المستعملة سرعة التفاعل اللحظي مع الزبون سرعة ودقة العمل المنجز، سرعة استجابة الآلات المستعملة كالصراف الآلي وغير ذلك أما الجودة الوظيفية، فترتبط أكثر بكيفية حصول الزبون على الخدمة من خلال سلوك العمال، طريقة التعامل مع الزبائن القدرة على التواصل المساعدة والنصح، وغير ذلك من الحالات التي يصعب قياسها مقارنة بالجوانب المرتبطة بالجوانب الفنية. وفي تحليل آخر يتعلق بقياس جودة الخدمة فيرى كل Lehtinen and Lehtinen أنها تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- الجودة المادية (Physical quality) والتي تتعلق بمكان تقديم الخدمة والبيئة المحيطة بها.
 - جودة الشركة (Corporate quality) والتي تتعلق بصورة الشركة والانطباع الذهني لدى الزبائن عنها.
 - الجودة التفاعلية (Interactive quality) وتتمثل في التفاعل الحاصل بين الأطراف المتعلقة بالخدمة سواء كان ذلك بين الزبون ومقدم الخدمة، أو بين الزبائن أنفسهم.
- وقد قام كل من Swartz and Brawn (1998) وغيرهم بدراسة الاختلافات الموجودة بين الأبعاد المكونة لجودة الخدمة خصوصا ما يتعلق بمقترحات Gronroos و Lehtinen and Lehtinen، ووجدوا أن الجودة الفنية والجودة بتقييم الزبون بخصوص ناتج عملية إنتاج الخدمة، وهي توافق فكرة Parasuraman في مقال له سنة 1988 يسمي بجودة ناتج العملية (Outcome quality). أما الجودة الوظيفية لجرونرووس والجودة التفاعلية لكل من Lehtinen and Lehtinen فهي توافق ما أسماه Parasuraman بجودة العمليات (Process quality). التي تتعلق بكيفية تقييم الزبون للجودة خلال عملية إنتاجها، تعبر عن حكم شخصي للزبون يعتمد على الكيفية التي يرى بها الزبون عملية الإنتاج لها¹.

المطلب الثاني: طرق قياس جودة الخدمة

¹Asubonteng Patrick, J. Mc Cleray Karl & E.Swan John, "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, the journal of servicemarketing, Vol.10, N-6, 1996, P: 63.

تعد عملية قياس جودة الخدمة ومتابعتها لدى الزبائن الأرضية الأساسية المعرفة وتنفيذ سياسة تهدف إلى تحسين جودة الخدمة، ويعتبر القياس النوعي والكمي مصدر المعلومات التي تتوفر لدى المؤسسة الخدمية عن الخدمات المقدمة فعلياً وكيفيات تسلمها وإدراكها من طرف الزبائن¹.

وقد تتمثل طرق القياس في صورة بحوث مسحية خاصة بالزبائن، أو على صورة ردود كتابية وشفهية من طرف الزبائن وغيرها، يستعمل بعضها باعتبارها نقاطاً مرجعية تساعد نماذج قياس جودة الخدمة على التشخيص الحالي لها، أو تعتبر هي نفسها أداة قياس المستويات الجودة، بهدف معرفة وتحسين مستوى جودة الخدمة ورضا الزبائن عنها من جهة، ومن جهة أخرى تقييم فعالية مختلف الممارسات التي تباشرها المؤسسة والموجهة للزبائن سواء الداخليين والخارجيين، ومن ثم إجراء التحسينات والتصحيحات اللازمة لها.

وفي هذا الصدد، فقد توافقت آراء وأفكار مختصين في مجال جودة الخدمة كـ M. langlois et G. Tocquer وكذا Ramaswany أنه يوجد قسمين أساسيين في القياس، يتعين على مسؤولي المؤسسة الاهتمام بهما، هما²:

- قياسات خارجية أو ما يطلق عليها بقياسات الزبون، والتي ينصب تركيزها إلى تقييم أثر أداء الخدمة على الزبون ومدى إدراكه لمردود المؤسسة، كما تسمح بتشخيص الانحرافات الخارجية والداخلية المتولدة عن عدم رضى الزبون.
 - قياسات داخلية والتي ينصب تركيزها داخلياً، حيث تتعلق بتقييم الأداء الحالي للخدمة ومدى مطابقة معايير الجودة، أو بالأحرى، فهي تتعلق بجودة عمليات إنتاج الخدمة. (Servuction)
- هذا وقد أضاف Ramaswany إلى النوعين السابقين، قسماً آخراً يتعلق بالقياسات المالية، والتي تعد بمثابة مؤشرات على الكفاءة المالية للمؤسسة وتحديدًا للعوائد المالية المحتملة عن تقديم الخدمات، وهنا قد يستعان ببعض النماذج في القياس، كنموذج العائد على الجودة مثلاً.
- وفيما يلي عرض موجز لأهم الطرق المتبناة والأكثر شيوعاً في مجال قياس جودة الخدمة.
- أولاً: القياسات الخارجية:** وهنا نجد عدة حالات لهذه الطرق، من أهمها تذكر:

¹ محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد مرجع سبق ذكره، ص 180.

² غوتي محمد، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022، ص 44.

1-الاستبيانات(الاستقصاءات): تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في قياس ومعرفة مستويات الأداء للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والمدركة لدى الزبائن، وذلك بهدف معرفة مستويات رضا الزبائن عنها¹.

ومما يجب التنويه إليه، أن بعض نماذج قياس جودة الخدمة كنموذج جودة الخدمة Servqual وأداء الخدمة Servqual، قد تستعمل في حد ذاتها كأدوات في القياس من خلال الاستبيانات، أو قد تستعمل كمحاور أساسية لقياس الرضا بشكل عام، كما قد يستعان بها في تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للمنافسين، أو تحديد الصعوبات لدى المؤسسة والتي لم يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لها بعد أو لتشخيص الأسباب الداخلية المسؤولة عن عدم رضا الزبائن أو المعرفة مدى فعالية نماذج تحسين الجودة في ذلك.

وتستعمل هذه الطريقة عادة أسلوب المعاينة الإحصائية (العينات من الزبائن في القياس، من خلال جمع آراء عينة تمثيلية للمستفيدين من الخدمات، حيث تتنوع بين مجرد بطاقة بسيطة تتضمن مجموعة من الأسئلة، إلى استبيان من عدة صفحات ويحوي عدة بنود يتم توجيهه بشكل مباشر إلى أفراد العينة المدروسة، سواء بالشكل التقليدي أو عبر استعمال وسائل أخرى كالهاتف أو الشبكة العنكبوتية(الإنترنت).

وتعتبر طريقة الاستبيانات وسيلة منخفضة التكلفة نسبياً إذا ما قورنت بغيرها من الطرق الأخرى في القياس من حيث جمع المعلومات من الزبائن لكنها في نفس الوقت عرضة للانتقاد لوجود أوجه قصور فيها، كعدم التعمق الكبير في تحديد مواقف الزبائن تجاه مستوى الجودة و الرضا فيها، وكذا القرارات المتعلقة باختيار العينة من حيث الحجم والتمثيل وتوقيت التوزيع، بالإضافة إلى مدى استعداد أفراد العينة للإجابة بشكل صريح بشأن الاقتراحات التي ينبغي عليها الاستبيان².

2-الأساليب الكيفية المكملة للاستبيان: غالباً ما تستخدم المؤسسات الأساليب الكيفية لاستكمال مداخلها البحثية المعتمدة على الاستبيان. وقد شاع استعمال هذه الأساليب بشكل سريع ومتنام في السنوات الأخيرة بقصد فهم أعمق لحاجات الزبائن وطبيعة الدوافع الفردية، حيث تستخدم عادة كمقدمة للاستبيان من خلال وضع أسئلة ذات مغزى تستخدم لاختبار وتفسير نتائج استبيان، خاصة عندما يكتشف مسؤولوا المؤسسة، وجود روابط بين درجة جودة الخدمة وبعض جوانب تقديم الخدمة، بهدف التعمق والرغبة في معرفة المزيد أكثر.

¹فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، درا اليازوري، عمان-الأردن، 2010، ص36.

²أدریان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص 575.

وبعد أسلوب التركيز على مجموعات الزبائن (Focus Groups) أكثر الأساليب استخداماً لمثل هذه الحالات. بهدف التعرف على جودة الخدمة عبر عقد اجتماعات ومناقشة عدد من جوانب عمليات تقديم الخدمات وأنشطة المؤسسة بشكل عام، كنوعية الخدمات المقدمة، ونقاط القصور والنقص فيها... إلخ، بالإضافة إلى اعتماد أساليب أخرى كأسلوب اللقاء المباشر غير المنظم مع عينة من الزبائن أو أخذ مجموعة من الزبائن المهمين في نظر المؤسسة وغير ذلك¹.

3- تحليل شكاوى الزبائن: تتعلق هذه الطريقة بتسجيل جميع شكاوى الزبائن سواء قدمت بشكل مباشر إلى مقدم الخدمة أو كانت بشكل غير مباشر عبر جهات وسيطة أين يتم انتقاؤها وتحليلها وتقديم إجابات أو اعتذارات محددة إن تطلب الأمر ذلك بهدف تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء الخدمة، باعتبارها طريقة بناءة ومصدر هام للمعلومات فيتحسين سياسات تحسين جودة الخدمة، ومؤشر هام لمعرفة رضى الزبائن.

كما أن هذه طريقة غير مكلفة نسبياً، وتساهم في تقديم رؤى حول خدمة الزبائن بوجه عام، ولهذا تتجه بعض الشركات إلى تبني هذه الطريقة بشكل أعمق من مجرد رسائل وتفاعلات مباشرة مع موظفي المؤسسة، إلى إتاحة خطوط هاتف مجانية أو إعداد بطاقات للتعليق على الخدمة المقدمة ونحو ذلك.

4- طريقة تحليل المعاملة: تعتمد هذه الطريقة على البحث التقييمي من خلال متابعة رضا الزبائن العمليات خدمية محددة شارك فيها زبائن محددين أو احتكوا بها، وذلك من خلال الاتصال بهم عبر مكالمات هاتفية أو البريد الإلكتروني، بهدف متابعة رضا الزبائن ومتابعة أداء الخدمة الحالي مع محاولة ربطها بموظفي الخط الأمامي وأنظمة المكافأة والتشجيع التي تنتهجها المؤسسة في ذلك.

5- طريقة الزبون المتخفي (الغامض): يتمثل دور الزبون المتخفي في مراقبة العمليات الخاصة بالخدمات ومعرفة الحالات الحقيقية لمستويات الخدمات المقدمة للزبائن، خصوصاً ما يتعلق بتعاملات موظفي الخط الأمامي والمباشر في التعامل مع الزبائن وذلك عبر انتداب أشخاص مدربين أو خبراء من داخل المؤسسة وخارجها، بهدف الملاحظة وتقييم السلوكيات والتعاملات خلال عمليات تقديم الخدمات.

6- طريقة SMART: تم اقتراح طريقة SMART من طرف Bardan سنة 1993، حيث تعتمد على القياس المباشر لمعايير الاختيار المهمة عند الزبون، خصوصاً وأن قياسات رضا الزبائن تحجب إلى حد ما مختلف

¹قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص32.

المعايير الأساسية للجودة والرضا ويقوم تحليل هذه الطريقة على ثلاثة مراحل أساسية، بدءا بمرحلة الاستكشاف، فمرحلة التكميم وأخيرا مرحلة تحليل المعلومات¹.

تعتمد مرحلة الاستكشاف على تحديد العناصر الأساسية واللازمة لتحقيق الجودة المدركة خلال عمليات إنتاج الخدمة (Servuction) وبعدها الرضى، وهذا من خلال عقد لقاءات ومقابلات بشكل معمق مع جماعات الزبائن.

فمثلا قد تكون أوقات انتظار الحصول على خدمة إجراء أو إنهاء المكالمات الهاتفية جودة المكالمات الهاتفية نفسها وغيرها كعناصر أساسية لتقييم جودة الخدمة بشكل عام لخدمات الهاتف النقال، ثم القيام بتحديد لكل معيار مستوى الأهمية يبين جودة الخدمة في نظر الزبائن. فمثلا اعتبار عدد المحاولات لإجراء مكالمة هاتفية خصوصا في المناسبات والأعياد كمحدد أساسي من بين معايير جودة الخدمة، وبالتالي، قد تظهر مستويات الأهمية على النحو التالي: إجراء المكالمة من أول وهلة كمستوى قريب من المثالية، أو من المرة الثانية كمستوى مقبول، أو حالة ثلاث مرات كمستوى متواضع، أما ما زاد عن ذلك، فهو مستوى غير مقبول تماما (صفرى)².

ترتكز المرحلة الثانية والتي هي مرحلة التكميم (quantification) أيضا على المقابلات مع الزبائن لكن بصفة فردية بحيث تهدف إلى التعريف بالمستويات الحالية الجودة خدمات المؤسسة في نظر زبائنهم، وترتيب معايير تحسين الخدمة، بالإضافة إلى معرفة مستويات تحقيق الجودة لكل معيار، فمثلا، تعتمد هذه المرحلة على اقتراح مجموعة معايير تم الاتفاق عليها مسبقا أي في المرحلة السابقة يرغب فيها الزبون ويراها مهمة وذات أولوية لأي عملية تحسين على أن يتم تحديد المستوى الحالي لأي معيار والمستوى المرغوب أو المراد تحقيقه بعد عملية التحسين³.

أما المرحلة الأخيرة والتي تسمى بمرحلة تحليل المعلومات فهي تأخذ كل ما سبق من المرحلتين السابقتين بعين الاعتبار في دراسة لعينة من الزبائن مختارة، أو اختيرت حسب فئة سوقية معينة مع الاستعانة ببعض الطرق والأدوات الإحصائية والرياضية في التحليل، وكل ذلك بهدف معرفة المعايير الأساسية والمهمة والأكثر

¹ عبد الحميد نعيمات ومقدم عيبر، تحليل علاقة جودة الخدمة بالرضا وأثر كل منهما على ولاء الزبائن، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، منشورات جامعة الوادي، المجلد 03، العدد 08، 2015، ص 39.

² محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال: حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، Djezzy GSM الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، يناير 2016، ص 111.

³ B. Averous et D. Averous, Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ, 2eme édition, INSEP Consulting, Editions, Paris-France, 2004, p38.

تأثيراً على إدراك الزبائن، وكذا التهديدات الممكنة التي يمكن أن تهدد حصة المؤسسة سويقياً، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن أن تستغلها في تعميق علاقتها مع زبائنها.

ثانياً: القياسات الداخلية: تهدف القياسات الداخلية أساساً إلى معرفة وقياس درجة رضا الزبائن الداخليين (العمال) ومساهمة الأقسام والوحدات في تحقيق رضا الزبائن الخارجيين، إضافة إلى الوقوف والمعالجة لعناصر القصور والخطأ في عمليات أداء الخدمات بشكل عام، كما يهدف هذا النوع من القياسات إلى معرفة وتقييم جو العمل التنظيمي داخل المؤسسة الخدمية وقياس جودة الخدمة داخلياً تحديداً أكثر على عملية (Servuction) وذلك وفق اعتبار أنه لا يمكن إرضاء الزبائن بصفة كبيرة إذا لم يكن الموظفون أنفسهم راضين.

وتوجد عدة طرق تتبناها المؤسسات في القياسات الداخلية تذكر من بينها ما يلي¹:

1- بحث الموظفين: وهنا يتم عمل استقصاءات حول الموظفين بجمع آرائهم حول كيفية عمليات وطرق تقديم الخدمات، وكذا أثر السياسات التحفيزية سواء المادية والمعنوية في تقديم خدمات عالية الجودة، وكذا قياس مدى رضاهم عن ذلك. لذلك، فالمؤسسات الخدمية عادة ما تتبنى الأساليب البحثية المستخدمة في الدراسات الخاصة للزبائن الخارجيين المعرفة ودراسة آراء الزبائن الداخليين من خلال عمل استقصاءات حول الرضا وتحليل المعاملات وبعض الأساليب الكيفية الأخرى عبر أسلوب اللقاءات المباشرة في جمع البيانات الكيفية عن حاجات رغبات دوافع ومواقف العاملين بشأن أوضاع العمل والجو التنظيمي، المكافآت وغيرها.

كما قد يستعين مسؤولي المؤسسات الخدمية في عمل استقصاء حول العمال (الموظفين للمعلومات التي يتم جمعها من دورات تدريب العمال فيما يخص الجودة تقارير الأداء عنها وغيرهما والتي يمكن اعتبارها معلومات مهمة للعمل على تحسين جودة الخدمة.

2- البحث الوسيط (Intermediary research): من بين خصائص الخدمات نجد تلازمية عمليات إنتاجها واستهلاكها، والتي لها دور حاسم ومهم في تقييم جودة الخدمة ورضا الزبائن عن المؤسسة الخدمية بشكل عام خصوصاً وأن الزبون في اتصال مباشر مع موظفي الخط الأمامي للمؤسسة الخدمية. هذا، وقد تعتمد بعض المؤسسات الخدمية انتهاج أسلوب أو إستراتيجية معينة لتوزيع منتجاتها عبر مجموعة وسطاء بهدف الاتصال بالزبون أكثر واحتلال حصص سوقية أكبر. ولهذا يتوجب على مسؤولي المؤسسة الخدمية القيام

¹ Barlow R., Relationship Marketing: the ultimate in customer services, Retail control, New York, USA, March 1992, p37.

ببحث حول دور الوسطاء نظرا لدورهم المهم في عملية إيصال الخدمات والتأثير على الزبائن، وذلك لأمرين أساسيين¹:

-أنه حين يقوم الوسطاء بجزء من عملية التوزيع، فإن الجودة كما يراها الزبائن تعتمد إلى حد كبير على أداء هؤلاء الوسطاء

-أنه يمكن اعتبار الوسطاء شركاء في عملية إنتاج الخدمة وهم الحلقة المباشرة في عمليات التوزيع والأقرب إلى الزبائن، لذلك فهم في موقع يسمح بتقديم تغذية عكسية مهمة للمسؤولين عن توقعات وآراء الزبائن وتقييماتهم المستويات الجودة فيها

3-الإدارة بالتفقد (Management by Walking about):عادة ما تعتمد هذه الطريقة في المؤسسات الكبيرة والمتعددة المنافذ التوزيعية خصوصا وأن بعض طرق القياس، قد تكون قاصرة بعض الشيء في إمداد أصحاب القرار بالمؤسسة الخدمية بالمعلومات التغذية العكسية) الآراء وتقييمات الزبائن بصفة منتظمة. ولذلك يستعان بهذه الطريقة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بهدف وضع كبار المسؤولين لديها إلى خط التعامل المباشر مع الزبائن، بغية معرفة والاطلاع أكثر عن أحوال الزبائن وتوقعاتهم ورائهم ومستويات أداء المؤسسة في نظرهم وبشكل مباشر. فلقد راج تبني هذه الطريقة بشكل كبير في المؤسسات الخدمية في السنوات الأخيرة، فمثلا أصبح أصحاب القرار بالمؤسسة يتبادلون الأدوار الفترة وجيزة في التعامل المباشر مع الزبائن، وفي بعض الحالات، محاولة عيش تجربة الزبون نفسه خلال فترة معينة، وهذا بقصد فهم وإدراك العناصر ذات الأهمية بالنسبة للزبائن بشكل خاص².

هذا وقد انتقد الكثير هذه الطريقة، لاعتبارها محاولة لجلب النظر إليها من خلال استنادها على التغذية العكسية بينما اعتبرها البعض الآخر، أنها طريقة علمية وعملية لدى إدارة المؤسسة ناجحة، بحجة أن ادعائهم في أن وقت أصحاب القرار يكون أكثر فعالية وفهم أعمق وإضافة جانب المهارة لفهم وتفهم الزبائن أكثر من المهام المنوطة بهم والمكلفون بها.

وعموما، ومن خلال القياسات الداخلية فقد حدد Desatrich ثلاثة أنواع من الاستقصاءات التي تتعلق بمعرفة جو العمل التنظيمي وتتمثل في الآتي³:

-استقصاء حول الإدارة العليا موجه لمعرفة درجة رضا المديرين عن طرق إدارة المؤسسة

¹ أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص 584-585.

²C. Dumoulin et autres, Entreprise des services :7 Facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris-France, 1991, p42.

³Bernard Froman, De la manuelle quantité au manuel de management : l'audit stratégique, AFNOR, Paris-France, 2001, p52.

-استقصاء حول آراء العمال يتعلق بجو العمل ومعرفة مدى رضاهم عنه، وعن مدى اهتمام الإدارة العليا بهم

-استقصاء حول الرضا الداخلي والموجه لمعرفة مستوى العمل الجماعي بين العمال ومختلف الأقسام والوحدات كما قد تتعدى الدراسات إلى ملاحظة عناصر التقصير والأخطاء في عمليات أداء الخدمات المعرفة وتقييم جودة الخدمة داخليا، والمركزة أساسا على الجودة في عمليات إنتاج الخدمة (Servuction).

المطلب الثالث: جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي

أولا: النظريات الداعمة للقدرات الرقمية وتطور جودة الخدمة: من الأدبيات الحالية تم العثور على نظرية تتعلق بتبني المستخدم. كما أشرنا أعلاه، يمكن أن يؤدي إدخال التقنيات إلى تغيير الطريقة التي تدير بها الحكومة وظائفها، وتقديم خدماتها للمواطنين (المستخدمين). لذلك، يمكن اعتباره تحولا مؤسسيا على سبيل المثال، نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) وانتشار الابتكار (Diffusion of Innovation) (Gilbert and Balestrini, 2004) ستساعد في دراسة تطوير الخدمة العمومية.

1- النظرية الثانية نظرية الموارد والقدرات (Resource Based View - RBV)، (Wernerfelt, 1984)

من النظريات الإستراتيجية المهمة التي توضح الدور المباشر للموارد المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وترى هذه النظرية أن المنظمات تمتلك مجموعة من الموارد البعض منها يمكن المنظمة من إحراز النجاح في الميدان التنافسي، والبعض الآخر يساعدها في تحقيق أداء متفوق في الأجل الطويل¹.

وإن الأساس الذي تقوم عليه وجهة النظر المستندة إلى أن الموارد هي تحقيق الربط بين أداء المنظمة مع الموارد والمهارات الخاصة بها التي استثمارتها، والتي تتصف بالندرة وصعوبة التعويض والتقليد من قبل المنافسين، وفي الوقت الحاضر تعد هذه الآراء المنظور النظري السائد في مؤلفات الإدارة الإستراتيجية، التي تركز على السمات المكلفة لتقليد المنظمة في إطار الدوافع الأساسية للأداء (Wang and Ahmad) فإن الموارد المنظمة يجب أن تتميز بأربع خصائص لتساهم في توليد القدرة على تحقيق المزايا الإستراتيجية، وهذه الخصائص هي القيمة، والندرة، وغير قابلة للتقليد، وغير قابلة للإبدال، وقد أطلق على الموارد التي تتميز بتلك الخصائص بموارد (VRIN)².

يتضمن التحول الرقمي بناء وتنمية القدرات الرقمية لتحسين أداء المنظمة بشكل جذري. يمكن استخدام القدرات الرقمية لتحسين المنتجات والعمليات وتطوير الخدمات، وربما الأهم من ذلك توفير طريقة لإعادة

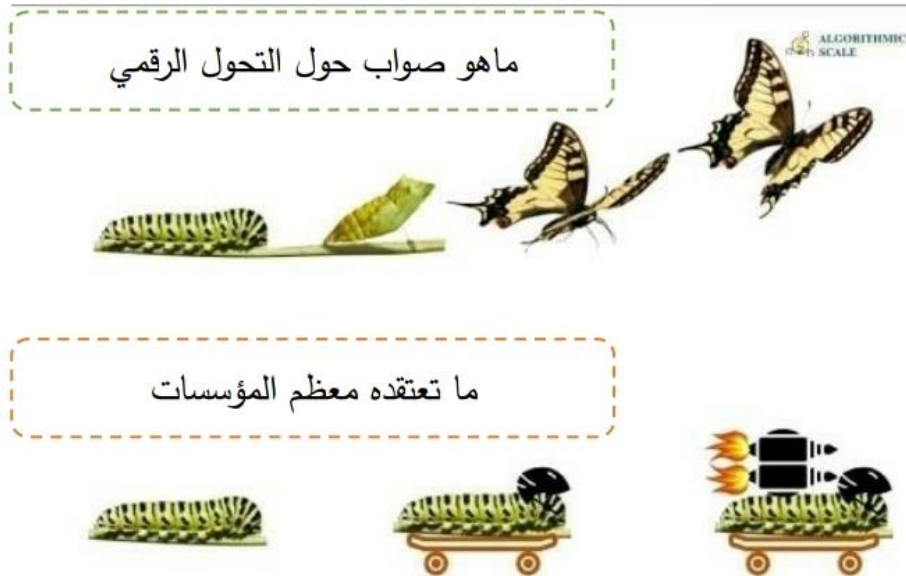
¹عبد الرحمن بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد (36)، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص33.

²عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (04)، العدد (03)، 2020، ص85-86.

ابتكار الأعمال. توفر القدرات الرقمية للمؤسسة القدرة على تصور التغيير المؤسسي ودفعه لاكتساب ميزة تنافسية¹.

عند إجرائه بشكل صحيح، يمكن أن يكون التحول الرقمي عملية تحويلية تدفع المنظمة إلى مستويات جديدة من الكفاءة والرشاقة والابتكار، تماماً مثل تحول البرقة (Caterpillar) إلى فراشة تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف والاستجابة لاحتياجات العملاء، ويمكن أن تظهر مصادر جديدة للإيرادات. من ناحية أخرى عندما يتم إجراء التحول الرقمي بشكل سيئ، لا يمكن أن ينتج عنه أكثر من إصدار أسرع وأكثر كفاءة من الطريقة القديمة في القيام بالأشياء، كحال برقة تسير بوتيرة متسارعة يمكن أن يترك هذا المنظمة عرضة للاضطراب وغير قادرة على المنافسة في بيئة رقمية متنامية باستمرار، لذلك من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمات أن تتعامل مع التحول الرقمي بشكل استراتيجي، مع فهم واضح لأهدافها، والتقنيات المتاحة وكيفية الاستفادة منها لتحقيق تحول ذي مغزى².

الشكل رقم (2-4): يوضح ما حقيقة التحول الرقمي وما تعتقده معظم المنظمات



source : greattransitionstories.org/patterns of change / the metaphor of metamorphosis

تاريخ آخر إطلاع: 2025-02-04 على الساعة 01:08.

¹سيد أحمد حسين مصيلحي، بكر عبد الفتاح عهد محمد، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 10، 11 أكتوبر 2020.

²greattransitionstories.org/patterns of change / the metaphor of metamorphosis consulté le: 04-02-2025.

أحد الاقتباسات المفضلة للباحث حول التحول الرقمي هي للأستاذ جورج ويستerman من كلية سلون للإدارة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا: "عندما يتم التحول الرقمي بشكل صحيح، فإن الأمر يشبه تحول البرقة إلى فراشة، ولكن عندما يتم ذلك بشكل خاطئ، كل ما لديك هو برقة سريعة حقا ، (George Westerman MIT) إذا كان كل ما تفعله المؤسسات هو متابعة كفاءات المكاتب الخلفية من خلال مبادرة رقمية أو غير ورقية، فقد تفوت فرصا كثيرة وكبيرة لاختراع منتجات وابتكار خدمات جديدة، وخدمة عملائها بطرق جديدة مبتكرة، وتطوير نموذج أعمالها، حيث تتمتع بفرصة سانحة للتخلص من أسلوب عملها القديم واعتماد طرق جديدة مستوحاة من الأدوات والسلوكيات الرقمية الممكنة لها، والتي بفضلها ستكون مستعدة المستقبل التغيير الذي لا نهاية له.

ثانيا: القدرات الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمة

القدرات الرقمية وعلاقتها بتطوير جودة الخدمة: تعرف الأدبيات الحالية القدرات الرقمية على أنها تلك القدرات التي تسمح للمنظمات بتقديم إجابات فورية سواء داخليا أو خارجيا، باستخدام القنوات الرقمية التي تساهم في توليد قيمة للمنظمة، وتسمح هذه القدرات بتحسين العمليات والعلاقات مع العملاء، وبالتالي تحسين أداء الأعمال الرقمية والتأثير على المجالات التشغيلية والإستراتيجية.¹

الجدول رقم (2-1): يوضح تعريف القدرات الرقمية

المؤلفون	تعريف القدرات الرقمية (المفاهيم)	المجلة
Srivastava and Shainesh (2015)	يمكن تصورها كخدمات يقدمها نظام الآخر من خلال التفاعلات بين مقدمي الخدمة والمستخدم والتي تخلق القيمة ويمكن أيضاً تصورها كنواتج أو خدمة رقمية.	MIS Quarterly
Kohli and Grover (2008)	القدرة الداخلية لتوفير المعلومات للعملاء في لحظة المطلوبة.	JAIS
Lyytinen, Yoo, and Boland Jr. (2016)	قدرة نظام (رقمي) ذاتي التضمن على توليد نواتج وهياكل أو سلوكيات جديدة من خلال مشاركة جهات فاعلة غير منسقة من طرف ثالث دون تخطيط متعمد من منشئ النظام.	Information Systems Journal
Westerman, Bonnet, and McAfee (2012)	أن المهارات المطلوبة تتجاوز مجرد تكنولوجيا المعلومات لتشمل تقنيات محددة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الأجهزة المحمولة، فضلاً عن المهارات التحليلية التي تحقق القيمة من البيانات الضخمة.	MIT SLOAN Management Review

¹عائشة أو ماحي، بوادي، مصطفى دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول) مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد (11)، العدد (01)، 2019، ص120.

Yoo et al. (2012)	المهارة في تصميم منتجات أو أنظمة فرعية متعددة والتحكم فيها باستخدام الأدوات الرقمية نفسها التي كانت في الماضي تتطلب أدوات مختلفة.	Organization Science
-------------------	---	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الأدبيات السابقة

جادل الباحثين وسترمن وآخرون (2021) بأن القدرات الرقمية تحدد النضج الرقمي للمنظمات الخاصة والعمومية وبالتالي يمكن أن تؤثر على تطوير الخدمة العمومية. لذلك سيتم التطرق لها في هذا البحث، والتي من المتوقع أن تعمل كعامل وسيط مع القدرات القيادية، الحكومة الإلكترونية، التكنولوجيا، التحول الرقمي الحكومي على تطوير الخدمة العمومية.

ازداد الوعي التنفيذي بكيفية خلق التكنولوجيا الرقمية لميزة تنافسية بشكل كبير منذ عام 2014، لكن التحول إلى سيد رقمي لا يزال يمثل تحديا يستخدم المعلمون (السادة) الرقميون تقنيات رقمية مبتكرة لتحسين أعمالهم، والقيادة التصور التغيير التنظيمي ودفعه بطرق ناجعة وفعالة أصبح التحول الرقمي أكثر تعقيدا ولكنه أيضا أكثر أهمية مع زيادة مخاطر التخلف عن الركب ازدادت الطرق الجديدة لتحويل أساسيات خلق القيمة مع ظهور التطورات في إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والواقع المعزز ويستفيد المعلمون الرقميون من هذه التغييرات لإنشاء ميزة تنافسية.

أعاد الباحثون (Westerman et al, 2021) النظر في عناصر القدرات الرقمية لتعكس الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية الجديدة، الجدول التالي يوضح العناصر الجديدة للقدرات الرقمية¹.

الجدول رقم (2-2): يوضح العناصر الجديدة للقدرات الرقمية

نموذج الأعمال		
التحسينات الرقمية		
تمديد الخدمات القائمة على المعلومات		
منظمات منصات متعددة الجوانب		
تجربة الموظف	العمليات	تجربة العميل
زيادة خبرة الموظف	أتمتة العمليات الأساسية	تصميم تجربة العميل
الاستعداد للمستقبل	عمليات متصلة وديناميكية	نكاه العملاء
التأثير المرن	صنع القرار القائم على البيانات	الالتزام العاطفي
منصة رقمية		
أساس المنصة		
الواجهة الخارجية للمنصة		

¹Westerman et al Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature, 2021.

بيانات المنصة

Source: By Bonnet, Didier; Westerman, "The New Elements of Digital Transformation"

George. MIT Sloan Management Review; Cambridge Vol. 62, N 2, (Winter 2021): 82-89

لا تزال العناصر المتعلقة بتجربة العميل تصميم التجربة، وذكاء العميل والمشاركة العاطفية، والعمليات الداخلية أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات) مهمة.¹

توسعت خبرة الموظف وأصبح لديها الآن مجموعة عناصرها الخاصة (التعزيز، والتأهب للمستقبل والتأثير المرن. توسعت عناصر ابتكار نموذج الأعمال أيضا لتشمل الزيادة في أعمال المنصات متعددة الجوانب واللاعبين في المنصات العالمية مثل Amarm وGoogle (التحسينات الرقمية، وإضافات الخدمات المستندة إلى المعلومات، والأعمال التجارية متعددة الجوانب) أصبحت المنصة الرقمية أيضا أكثر أهمية كأساس لجميع العناصر الأخرى في الشركة (الأساسية، والواجهات الخارجية، والبيانات).

1- تحويل تجربة العملاء: ويشمل:²

-تصميم التجربة: يصعب تصميم تجارب العملاء المقنعة وتقديمها. إنها تتطلب الإبداع والتكنولوجيا باستخدام أدوات مثل رسم خرائط الرحلة والدراسات الإثنوغرافية وشخصيات العملاء والتفكير التصميمي) لاكتساب فهم للسلوك البشري من خلال الاستماع الماهر والتجريب المستمر.

-ذكاء العملاء : يمكن للتعليم الآلي أن يوفر ذكاء العملاء في الوقت الفعلي الذي يتيح تفاعلات شخصية للغاية لتقديم خدمات عملاء استباقية.

-الالتزام العاطفي: تستخدم المؤسسات التكنولوجيا الرقمية لطلب وتمكين مشاركة العملاء عبر سلاسل القيمة الخاصة بهم، على سبيل المثال: MYStarbucksidea.com من Starbucks وملفات Linkedin الشخصية.

2- تحويل العمليات: ويشمل ما يلي:

-أتمتة العمليات الأساسية : تنتقل المؤسسات إلى ما هو أبعد من مناهج الأتمتة التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسة وتنفيذ التصنيع وأنظمة إدارة دورة حياة المنتج لإعادة اختراع العمليات رقميا. على سبيل المثال، تقدم مراكز توزيع أمازون المخزون إلى العمال بدلاً من مطالبة العمال بجمع المخزون.

¹ Bonnet, Didier; Westerman, "The New Elements of Digital Transformation" George. MIT Sloan Management Review; Cambridge Vol. 62, N 2, 2021, p 82-89.

²آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد (22)، العدد (01)، جانفي 2021، ص98.

-العمليات المتصلة والديناميكية: تم تعزيز القدرة على توصيل الآلات والنماذج والعمليات من خلال التوافر المتزايد لأجهزة الاستشعار الرخيصة والبنية التحتية السحابية والتعلم الآلي ومفاهيم مثل الصناعة 4.0 والخيوط الرقمية والتوائم الرقمية على سبيل المثال: تربط شركات البناء الملاحظات المستندة إلى الطائرات بدون طيار بالمخططات لتحديد المشكلات قبل أن تتسبب في أضرار جسيمة¹.

-اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: لم تعد القرارات المستندة إلى تقارير ذات نظرة رجعية كافية اليوم تتيح الأجهزة المتصلة وخوارزميات التعلم الآلي الجديدة والتجارب الأكثر ذكاءً وبيانات الوقت الفعلي اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

3- تحويل تجربة الموظف:

-التعزيز: تستخدم المؤسسات الروبوتات والتقنيات الرقمية الأخرى لزيادة إنتاجية الموظفين وأدائهم، على سبيل المثال استخدم حوض بناء السفن الواقع المعزز لبناء حاملات طائرات وغواصات عملاقة معقدة المعرفة ما وراء الجدار الأسلاك والأنابيب وما إلى ذلك قبل الحفر أو إجراء الصيانة.

الاستعداد للمستقبل يتم تطوير نماذج جديدة لإدارة التعلم الخلق خبرات تعلم أكثر تفصيلاً ورقمنة وشخصية، على سبيل المثال: تستخدم إحدى المؤسسات طريقة يشار إليها باسم تحديات التطبيق، حيث يتلقى العمال درسا قصيرا، ثم يطبقونه على الفور، ويتلقون على الفور تعليقات من أقرانهم².

-قوة العمل: المرن تقوم المؤسسات ببناء خفة الحركة في أنظمة مصادر المواهب الخاصة بها من خلال موظفين متعددي المهارات لإنشاء متخصصين رشيقين.

4- تحويل نماذج الأعمال: وتشمل:

-التحسينات الرقمية: تعمل العديد من المؤسسات على تحسين نماذج أعمالها رقمياً. على سبيل المثال: قام موفر أدوات البناء والممتلكات بإنشاء برنامج أدوات عند الطلب لعملائه، مما يوفر مجموعة متنوعة من الأدوات من خلال خدمة الاشتراك التي تشمل الإصلاحات والخدمات المخصصة.

-امتدادات الخدمة المستندة إلى المعلومات: يتم توفير الخدمات القائمة على المعلومات التي تجمع بين أجهزة الاستشعار وشبكات الاتصال والتطبيقات والتحليلات من قبل العديد من الشركات لتوسيع نماذج الأعمال القائمة على المنتجات على سبيل المثال: ربطت ميشلان منتجاتها باستخدام مستشعرات مدمجة تنقل البيانات عن الاستخدام والمسافة واحتياجات الصيانة لتزويد عملائها بخدمات إدارة الإطارات التي

¹ Acemoglu, D. & Restrepo, P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. American Economic Review, 108(6), 2018, p 1488-1542.

² Aghion, F., & Jones, P. (). Artificial Intelligence and Economic Growth. In A. Agrawal & A. Goldfarb (Eds.), The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda, chap. 9. Chicago: University of Chicago Press, 2018.

توفر تحكما محسنا في التكلفة وأعطالا أقل. يعتمد نموذج أعمالهم على بيع كيلومترات خالية من المشاكل بدلاً من الإطارات¹.

-المنصات متعددة الجوانب: تعرف المنصات متعددة الجوانب جيدا في خدمات سيارات الأجرة والضيافة وصناعات البيع بالتجزئة وتنتشر في مناطق أخرى على سبيل المثال: أطلقت شركة توزيع ألمانية للصلب والمعادن منصة على الإنترنت لتوزيع منتجاتها، ودعت منافسيها للانضمام إلى المنصة لإنشاء سوق رقمي المنتجات الصلب والمعادن والمنتجات الصناعية الأخرى.

5-تحويل المنصة الرقمية: وتتعلق بما يلي:²

- المنصة الأساسية: هناك حاجة إلى منصة أساسية لتوفير أساس قوي قائم على التكنولوجيا لأنظمة التشغيل والمعاملات للشركة التي تدعم عملياتها الرئيسية.
- الواجهة الخارجية للمنصة: هناك حاجة أيضا إلى منصة رشيقة تواجه الخارج لتشغيل مواقع الشركة وتطبيقاتها وعملياتها التي تربط العملاء وشركاء النظام.
- بيانات المنصة: هناك حاجة أيضا إلى نظام أساسي للبيانات لإجراء تحليلات مكثفة وبناء واختبار الخوارزميات التي تستخدم بيانات غير منظمة (نصوص أو صور أو صوت لتحسين تجارب العملاء أو العمليات الداخلية).

¹حسن إبراهيم أحمد التحويل الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، نادي التجارة الاقتصاد والمحاسبة، العدد (676)، 2019، ص27.

²صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، 2021، ص33.

خلاصة الفصل:

تسهم الجودة بمفهومها الشامل في تحسين الأداء، تحقيق رضا العملاء، وتعزيز الميزة التنافسية، سواء في مجال المنتجات أو الخدمات. وقد تطورت مفاهيم الجودة عبر الزمن، إذ انتقلت من مجرد الالتزام بالمعايير والمواصفات إلى التركيز على إرضاء العملاء وتحقيق توقعاتهم، وهو ما جعلها اليوم إستراتيجية أساسية لضمان استدامة المؤسسات وتطورها، كما أن جودة الخدمة، باعتبارها جانباً مهماً من الجودة الشاملة، تعتمد على عدة أبعاد رئيسية، منها الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، والتعاطف، وهي محددات أساسية للحكم على مستوى الأداء الخدمي.

مع التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات، حيث مكّن المؤسسات من تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة ودقة، مع تعزيز تجربة العملاء وتحقيق ولائهم، ورغم أهمية الجودة، فإن تحقيقها يواجه تحديات عدة، أبرزها ارتفاع التكاليف، صعوبة قياس الجودة في بعض الخدمات، وتغير توقعات العملاء المستمر، لذا فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتبنى منهجية التحسين المستمر، وتسعى لتطوير قدراتها والاستثمار في الابتكار الرقمي، لضمان تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة تلبي متطلبات الأسواق الحديثة بما يضمن لها الريادة والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافسية العالية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

ميدانية

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري لكل من التحول الرقمي وجودة الخدمات، من خلال إبراز الأسس والمفاهيم والمكونات المتعلقة بهما، يأتي هذا الفصل التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها من أبرز الفاعلين في مجال الخدمات البريدية والرقمية على المستوى الوطني.

وتأتي هذه الدراسة التطبيقية في سياق محاولة الربط بين الجانب النظري والواقع العملي من خلال تحليل مدى تجسيد التحول الرقمي فعلياً في مؤسسة بريد الجزائر وتحديد أثره في تحسين جودة الخدمات، سواء من حيث الأدوات الرقمية المستخدمة، أو آليات جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف .

وفي ها الصدد سيتم التطرق التقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث أساسية :

ـ المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

ـ المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة (عينة وأدوات الدراسة)؛

ـ المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات .

المطلب الأول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر

سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على تقديم المؤسسة محل الدراسة ، واللمحة التاريخية لها .

أولا : اللمحة التاريخية للمؤسسة

بدأت فرنسا بناء قصر البريد المركزي في الجزائر سنة 1910 وأكملته عام 1913 ، وأطلقت عليه اسم "البريد الجديد" ، قبل أن يُعاد تسميته بعد الاستقلال في 1962 إلى "البريد المركزي". خلال الاستعمار، لعب البريد دورًا مهمًا في ربط المناطق بالمدينة الكبرى عبر خدمات مالية وإدارية وإعلامية، وكان يعرف اختصارًا بـ (P.T.T) والذي يعني postes , télégraphes , et téléphones . بعد الاستقلال واجه القطاع فراغًا بسبب رحيل الأقدام السوداء، فتولى عمال جزائريون مسؤولية تسييره، وضمان استمرارية الخدمات في أكثر من 800 مكتب. صدر أول طابع بريد جزائري في 1 نوفمبر 1962 كرمز للسيادة. وفي 14 جانفي 2002، تأسس بريد الجزائر بموجب مرسوم، ليقدم خدمات بريدية ومالية عمومية متنوعة.

ثانيا : التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتجاري بريد الجزائر: هي مؤسسة موضوعة تحت وصاية وزارة البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة ، بحيث يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير (ة) المكلف (ة) بالبريد أو الممثل (ة) عنه (ها) ، كما يسيروها مدير عام ، معين بموجب مرسوم رئاسي. و هي محددة بقرار وزاري مؤرخ في 21 يناير 2010 (رقم 002 / أخ / و . ب . م . س . ل . ت . ر .) و مؤطرة من قبل الجنتين (02) تنفيذية وتجارية وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتجاري « بريد الجزائر » حول المهن البريدية الكلاسيكية ، و هذا على ثلاث أصعدة (مركزي ، جهوي ، و محلي).

يقع مقر المديرية العامة ل « بريد الجزائر » و مصالحها المركزية بباب الزوار 16024 ، بالحصة العقارية رقم 01 القطعة رقم 04، منطقة الأعمال، في مبنى ذي اثني عشرة (12) طابقا.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر_تبسة _

ميدانية

لقد كان قطاع البريد هيكلا إداريا موحدًا من حيث التركيبة و الإدارة والأهداف الزمن معتبر إلى حين صدر المرسوم التنفيذي رقم 02 المؤرخ في 12/11/2002 الذي انبثق عنه ولادة القطاع بريد الجزائر كهيكل منفصل و قائم بحد ذاته و ذلك لأنه تم بموجب محتواه تقسيم المديرية الولائية للبريد إلى فرعين منفصلين وذلك كمحاولة مهمة من المشروع الجزائري قصد النهوض بكلا القطاعين و كتحفيز منه للسير قدما لتحسين الخدمات و الإنتاجي لكل قطاع منهما وفق ما يتماشى والتطورات الحياتية و التكنولوجية وقد تجسد التقسيم فعليا و بصفة رسمية بداية من جانفي .

والوحدة محل الدراسة في بحثنا هذا هي بريد الجزائر_تبسة_و التي سنحاول بنوع من التفصيل التطرق إلى هيكلها التنظيمي حتى نكتشف عما هدف إليه المشروع بوضعه لهذه المؤسسة و المتكون من :

* المدير : يشرف على كل ما تعلق بالوحدة سواء من حيث الإدارة أو النشاطات المنوطة بالمؤسسة .

* الأمانة : تعتبر همزة وصل بين المدير و باقي المصالح .

* خلية التفتيش:و التي تملك صلاحية تفتيش جميع المكاتب البريدية و منه التأكيد من كل العمليات و الحسابات على مستوى هذه المكاتب

* الإدارة العامة و الوسائل: تتكفل بكل الأمور الإدارية و كذا جميع الوسائل المادية التي تدهم بها المؤسسة و تظم عدة مكاتب وهم كما يلي:

- مكتب الموارد البشرية

- مكتب الوسائل .

- مكتب خلية الإعلام الآلي .

- مكتب ممتلكات المؤسسة .

- مكتب الشؤون الاجتماعية .

* القسم التجارية و نوعية الخدمات و الاتصال : تتكفل بكل المواد ذات الطابع التجارية و التي تباع للزبائن كبطاقات التعبئة مثل (شريحة موبيليس) و كذا من مهامه تحسين الخدمة.

*قسم المصالح المالية و البريدية : يعتبر هذا القسم حساس و فعال نوعا ما أكثر من باقي الأقسام كونه يترع على كم هائل من الوظائف المالية و البريدية تنعكس فعاليتها على جميع الهياكل المذكورة و كذا المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الولائي و البالغ عددها 58 مكتب .

و سنحاول الآن الخوض بنوع من التفصيل في هذه الوظائف .

1.مكتب المصالح البريدية :

-تقسيم و تقويم الإمكانيات المالية و البشرية من أجل تحسين نوعية الخدمات على مستوى المكاتب البريدية .

ميدانية

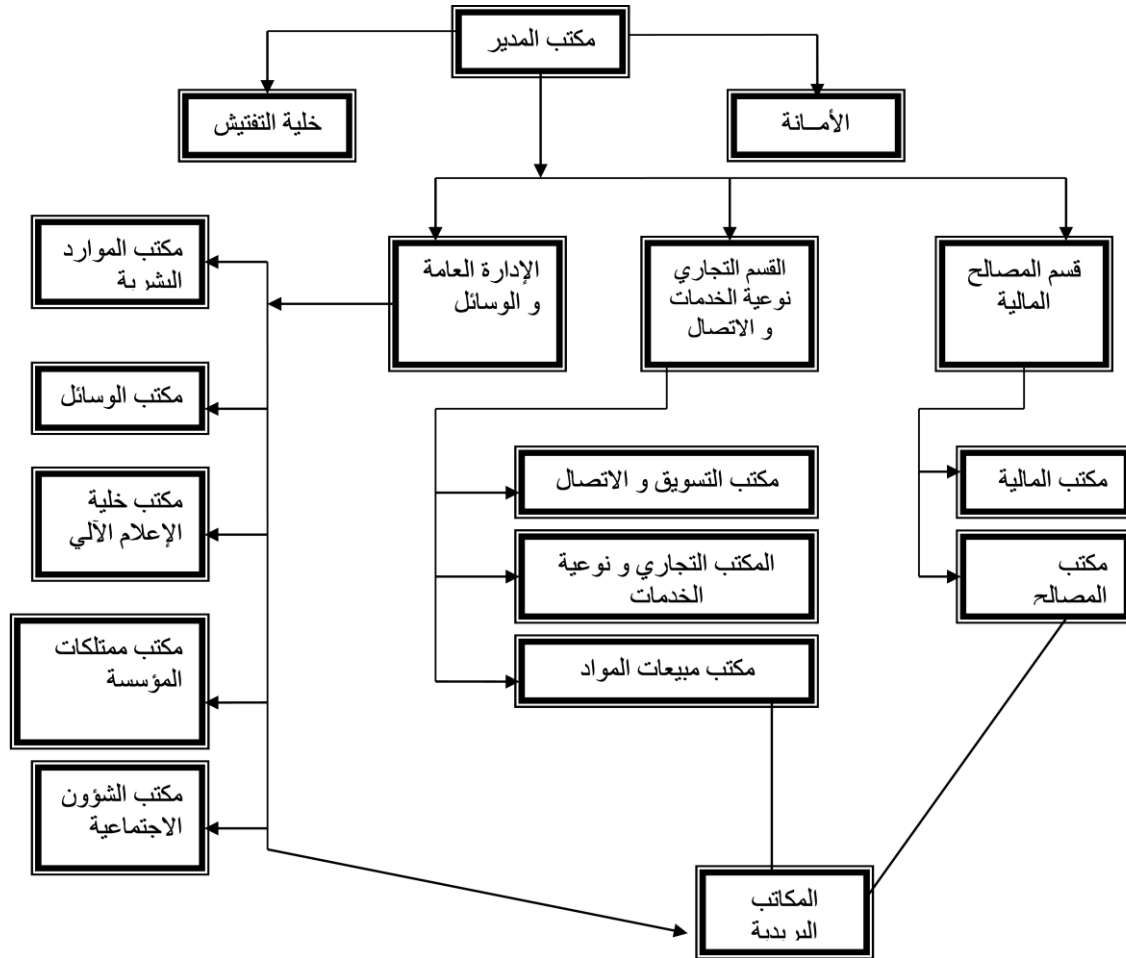
- تنظيم ومراقبة استثمار المصالح البريدية
- اقتراح إنشاء و خلق بعض المكاتب البريدية .
- تنظيم و ترحيل و توزيع البريد داخل الولاية .
- تسيير و مراقبة آلات التخليص لدي المؤسسات المعاملة معها.
- الحرص على مراقبة المكاتب البريدية و كذا مسير الوكالات.
- مراقبة التسيير لمصالح البريد و نوعية الخدمات المقدمة لزبون
- مسك وجد مختلف الإحصائيات .
- متابعة مختلف الشكاوى المتعلقة بالنظام الداخلي و الخارجي .
- إعداد النتائج لمبيعات الطوابع .
- متابعة وضبط النقائص على المستوى المكاتب البريدية و كذا التجهيزات .
- توفير المطبوعات لتسيير المكاتب .
- اقتراح المعدات الغير صالحة للاستعمال.
- إعداد اتفاقيات نقل الإرساليات من طرف الخواص داخل الولاية .
- 2.مكتب المصالح المالية :
- تحرير النصوص.
- حل المنازعات و الشكاوى المختلفة .
- معالجة البريد الوارد من طرف المصالح المختصة للمديرية الجهوية (مركز مراقبة الحوالات و عمليات التوفير و الصكوك البريدية ...).
- مراقبة مختلف العمليات لصالح الخزينة .
- معالجة الشكاوى للحوالات و الصكوك .
- مراقبة و تخليص المنحة الجزافية لتضامن و كذا المنفعة العامة
- معالجة تطور عمليات الإعلام الآلي على مستوى المكاتب البريدية .
- معالجة الصكوك البريدية بدون رصيد ...إلخ .
- *المكاتب البريدية:

إن وحدة البريد و المكاتب البريدية يعدان وجهان لعملية واحدة و هي مؤسسة البريد , إذ أن ما ينبثق من وحدة البريد يصب حتما في المكاتب البريدية , إذ أن وحدة البريد هي من تقترح ميلاد المكتب البريدي و هي من تزوده

ميدانية

بكل الوسائل المادية و البشرية و المالية اللازمة لتسيير المكتب و هذا وفق إطار قانوني معين و ميزانية مدروسة لكل مكتب من هذه المكاتب .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر تبسة_



المطلب الثالث : الخدمات الرقمية المقدمة في مؤسسة بريد الجزائر تبسة_

تقدم مؤسسة بريد الجزائر تبسة_ مجموعة من الخدمات الرقمية يمكن تصنيفها الى :

● الموقع الإلكتروني الرسمي [www.poste.dz]

منصة مركزية تتيح للزبائن مجموعة من الخدمات عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل:

● الاطلاع على الرصيد للحساب البريدي الجاري (CCP)

ميدانية

- طلب دفتر الصكوك البريدية عبر تعبئة نموذج إلكتروني.
- متابعة الحوالات والطرود باستخدام رقم التتبع.
- الاطلاع على كشوف الحساب وتحميلها بصيغة PDF.
- إيداع شكاوى إلكترونية ومعالجتها عبر نظام أرشفة إلكتروني.
- خدمة حجز المواعيد لبعض الخدمات لتقليل وقت الانتظار في المكاتب.
- الشبابيك الآلية (GAB) (Guichet Automatique Bancaire)
- منتشرة عبر التراب الوطني وتوفر الخدمات التالية بشكل آلي:
 - سحب الأموال نقداً.
 - الإطلاع على رصيد الحساب.
 - طباعة كشف العمليات العشرة الأخيرة.
 - طلب دفتر الصكوك.
 - إصدار RIB (كشف الهوية البنكية) .
 - تسديد الفواتير باستخدام قارئ الباركود.
 - شحن الهاتف النقال مسبق الدفع (موبيليس) عبر خدمة RACIMO .
 - خدمة (RACIMO) (Recharge Automatique CCP Mobiles)
 - خدمة إلكترونية للشحن المسبق للهواتف النقالة المرتبطة بالحساب البريدي الجاري.
 - متاحة على مستوى الشبابيك الآلية GAB.
 - شحن فوري على مدار 24/24 و 7/7.
 - الموزع الصوتي الآلي 30-15
 - نظام صوتي تلقائي يتيح للمستخدم:
 - الاستعلام عن رصيد الحساب البريدي الجاري.
 - طلب دفتر الصكوك.
 - معلومات عامة حول مختلف الخدمات البريدية والمالية.
 - التطبيقات الرقمية المستقبلية (تحت الإنجاز أو التجريب):
 - تطبيق الهاتف الذكي لبريد الجزائر (Poste DZ App): سيكون منصة موحدة لكل العمليات مثل: الشحن، الدفع، إدارة الحساب، تقديم الشكاوى .

ميدانية

- خدمة الدفع الإلكتروني عبر أجهزة TPE : قيد التعميم، تسمح بالدفع المباشر عبر بطاقة CCP داخل نقاط البيع. وتشمل الكاش أدفانس (سحب نقدي من أجهزة الدفع).
- الدفع الإلكتروني للضرائب والفواتير: بالشراكة مع مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، موبيليس، سونلغاز، الجزائرية للمياه.
- البريد الميجن (Hybrid Mail)
- خدمة رقمية مخصصة للمؤسسات والإدارات:
- استقبال الملفات والفواتير إلكترونياً من الزبون.
- تحويل المحتوى إلى وثائق ورقية (إذا لزم الأمر).
- طباعة، تغليف، تخليص وتوزيع أو إرسال بريد إلكتروني آلي.
- الهدف: تقليل التكلفة، تحسين الفعالية، توثيق العمليات، تسهيل الاتصالات.
- الوسائط الإعلامية المتعددة (Multimedia Kiosks)
- موزعة في مكاتب البريد الكبرى:
- شاشات لمس تفاعلية تتيح الاستعلام، تقديم طلبات، تحميل كشوفات، تسديد فواتير.
- توفير محتوى توعوي وتوجيهي حول استخدام الخدمات الرقمية.
- خدمات الرسائل النصية القصيرة (SMS) – مستقبلية
- إشعارات فورية عند التحويل أو السحب.
- إشعارات عند وصول حوالة أو طرد بريدي.
- تنبيهات بخصوص رصيد الحساب.
- الهدف من الرقمنة في بريد الجزائر:
- تقليل الازدحام في المكاتب.
- تسهيل المعاملات للعملاء في المناطق النائية.
- تحسين جودة الخدمات وسرعة الأداء.
- تحقيق الشفافية وتوفير أرشيف إلكتروني محمي.
- الاستجابة الفورية للشكاوى والاستفسارات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل الدراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر- تبسة-

نستعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولاً إلى كشف نوع توزيع البيانات و اختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة زبائن على مستوى بريد الجزائر- تبسة -، حيث تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من 383 زبون يمثلون مختلف المصالح ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم توزيع 376 استبياناً على أفراد العينة، وتم استرجاعها جميعاً، أي بنسبة استجابة بلغت 100%، وهو ما يعكس تفاعلاً إيجابياً مع موضوع البحث.

حيث تم اعتماد معادلة ثامسون Thompson لحساب العينة

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + Z^2 \times p(1 - P)}$$

الجدول رقم(3-1) : عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع
العدد	383	376	7
النسبة %	100%	98.17%	1.83%

المصدر: من إعداد الطالبة

2- تصميم أداة الدراسة

يهدف دراسة دراسة حالة بريد الجزائر – تبسة - تم تصميم استبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى مجمل الدراسات السابقة و الجدول الموالي يوضح الأقسام والمحاور وكذا أبعاد كل من المتغير المستقل التحول الرقمي و التابع جودة الخدمة، بالإضافة إلى قسم البيانات الشخصية.

الجدول رقم (2-3): محاور الدراسة

القسم	نوع البيانات
البيانات الشخصية	الجنس
	العمر
	المؤهل العلمي
	الخبرة المهنية
القسم	الرقم
التحول الرقمي	01
جودة الخدمة	الاعتمادية
	الاستجابة
	التعاطف
	الملموسية
	الأمان
	البعد
الفقرات	من 01 إلى 12
من 13 إلى 16	
من 17 إلى 20	
من 21 إلى 24	
من 25 إلى 28	
من 29 إلى 32	

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي :

1- القسم الأول: يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية الأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

2- القسم الثاني: خصص هذا القسم للمتغير المستقل للدراسة التحول الرقمي .

3- القسم الثالث: تناول هذا القسم المتغير التابع للدراسة (جودة الخدمة) بأبعاده الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الملموسية، الأمان.

ميدانية

ولغرض قياس توجهات وآراء المبحوثين، تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي"، حيث تم إعطاء كل خيار درجة معينة تتراوح من 01 إلى 05، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات لتحليل الإحصائي

ولإعداد دليل الاتجاه العام وكذا تحليل أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، فإنه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و استخدام الأساليب الإحصائية التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{تكرارات المجموعة} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - x)^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - x)(yi - \bar{y})}{(n-1) s_x s_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

ميدانية

5- اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- الانحدار الخطي البسيط : (Simple Regression Analysis)

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل احد المتغيرات المتغير التابع متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹ ، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على جودة الخدمة التأمينية .
جدول رقم (3-5): مجالات فئات الوسط المرجح.

الفئة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الأولى	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
الثالثة	من 2.61 إلى 3,40	محايد
الرابعة	من 3,41 إلى 4.20	موافق
الخامسة	من 4,21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

* التوزيع الطبيعي للبيانات

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5% ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

¹- خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011، ص:195.

الجدول رقم (3-4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	القيمة الإحصائية Sig
المحور الأول: التحول الرقمي	0.298
المحور الثاني: جودة الخدمة	0.101
المجموع الكلي	0.179

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

أظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نظراً لأن جميع قيم Sig كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 376 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ¹ (Alpha s'Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) : قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

اسم المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرومباخ (%)
المحور الأول:	12	,8770
المحور الثاني	الإعتمادية	,8790
	الإستجابة	,8730
	التعاطف	,8730

¹ - ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 0.60 (أنظر محمود مهدي العتيبي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

ميدانية

الملموسية	04	,8760
الأمان	04	,8750
معامل الثبات الكلي	32	,8810

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 88.1 % وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة وفيمايلي تحليل لذلك .

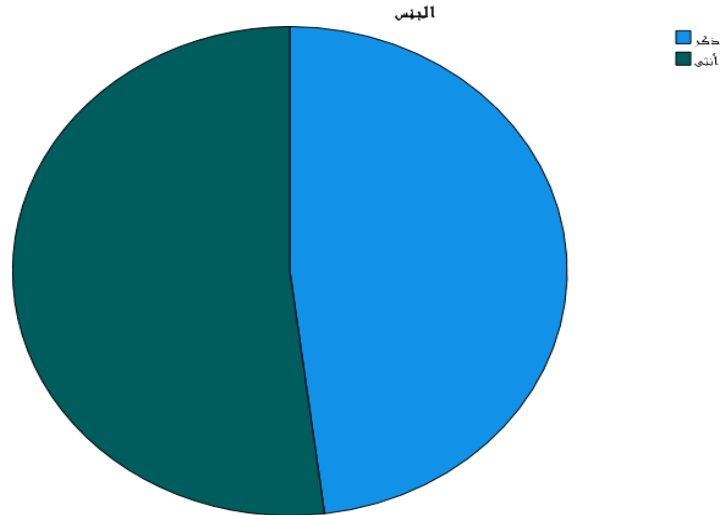
أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسب
ذكر	180	87,74
أنثى	196	1352,
المجموع	376	100,0

الشكل رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المشاركين من الذكور تبلغ 48.0%، مما يشير إلى تمثيل متوازن تقريبا بين الجنسين أما نسبة المشاركات من الإناث فهي 52.0%، وهي نسبة أعلى بقليل من الذكور، مما يدل على مشاركة أكبر قليلاً للإناث في العينة المدروسة.

هذا التوزيع النسبي المتقارب بين الذكور والإناث يعزز من موضوعية الدراسة ويتيح رؤية شاملة تمثل وجهات نظر الجنسين بشكل متساوٍ إلى حد كبير.

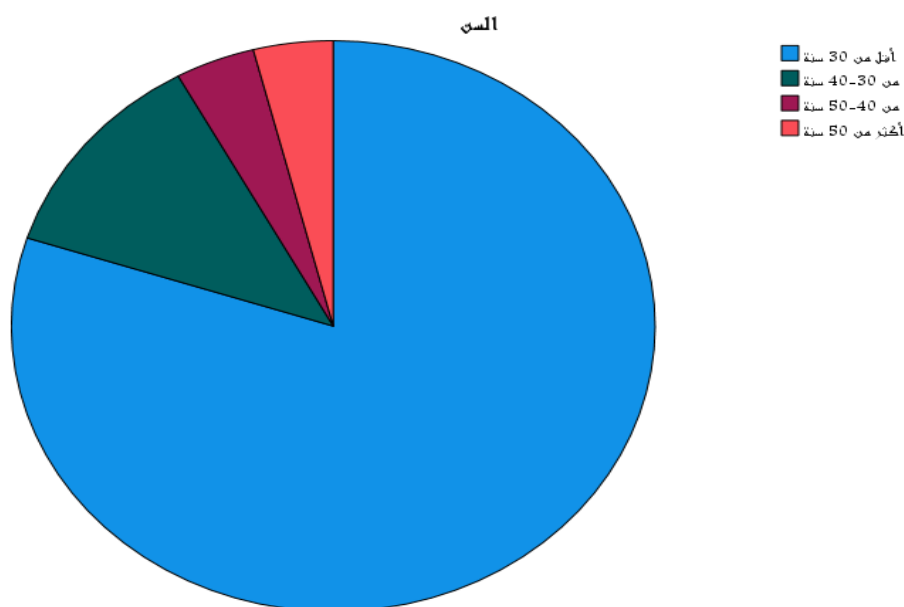
ومنه يمكن القول إن العينة شملت تمثيلاً جيداً من الجنسين، مع ميل طفيف لصالح الإناث، ما يسمح بتحليل النتائج مع مراعاة اختلافات الجنس بشكل موضوعي ومتوازن.

ميدانية

الجدول رقم (3-8) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرارات	النسب
أقل من 30 سنة	301	80,05
من 30-40 سنة	45	11,97
من 40-50 سنة	15	3,99
أكثر من 50 سنة	15	3,99
المجموع	376	100,0

الشكل رقم (3-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 80.0%. تعكس هذه النسبة هيمنة فئة الشباب على الدراسة، مما قد يدل على أن الموضوع محل الدراسة يهم أو يخص بدرجة أكبر الفئات الشابة.

ميدانية

أما الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" فقد شكلت نسبة 12.0%، وهي نسبة محدودة بالمقارنة مع الفئة السابقة، مما يدل على مشاركة أقل من الفئة المتوسطة عمرياً. في حين أن الفئتين "من 40 إلى 50 سنة" و"أكثر من 50 سنة" تمثلان نسباً متساوية ومحدودة جداً (4.0% لكل منهما)، وهو ما يشير إلى ضعف مشاركة الفئات الأكبر سناً في العينة.

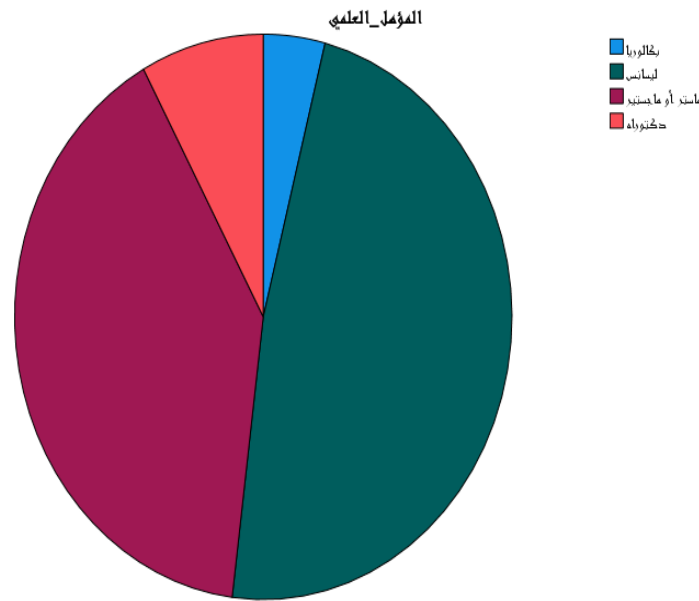
ومنه يمكن القول أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي، ما قد يؤثر على طبيعة النتائج ويجعلها تعكس إلى حد كبير آراء وتصورات الفئة العمرية الشابة، في حين أن تمثيل الفئات الأكبر سناً يبقى ضعيفاً، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار في تحليل النتائج وتعميمها.

الجدول رقم (3-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب	التكرارات	الاحتمالات
3,99	15	بكالوريا
48,14	118	ليسانس
39,89	150	ماستر أو ماجستير
7,98	30	دكتوراه
100,0	376	المجموع

ميدانية

الشكل رقم (3-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلها فئة الحاصلين على شهادة "ليسانس"، بنسبة 48.0%، ما يشير إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة هم من خريجي الطور الأول من التعليم العالي، وهو ما قد يعكس طبيعة التكوين الأكاديمي الأساسي الذي يمتلكه معظم المشاركين.

تليها مباشرة فئة الحاصلين على "ماستر أو ماجستير" بنسبة 40.0%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس وجود تمثيل معتبر لفئة ذات مستوى تعليمي عالٍ، مما يعزز من قيمة الآراء والمعلومات المقدمة في الاستبيان بالنظر إلى التأهيل الأكاديمي المتقدم.

أما فئة الحاصلين على "دكتوراه" فقد سجلت نسبة 8.0%، وهي نسبة محدودة لكنها تضيف بعداً أكاديمياً مهماً من حيث العمق العلمي لدى بعض أفراد العينة. في حين أن فئة "البكالوريا" تمثل فقط 4.0%، وهي أقل نسبة في الجدول، ما يشير إلى أن العينة تعتمد أساساً على أفراد ذوي تعليم جامعي فما فوق.

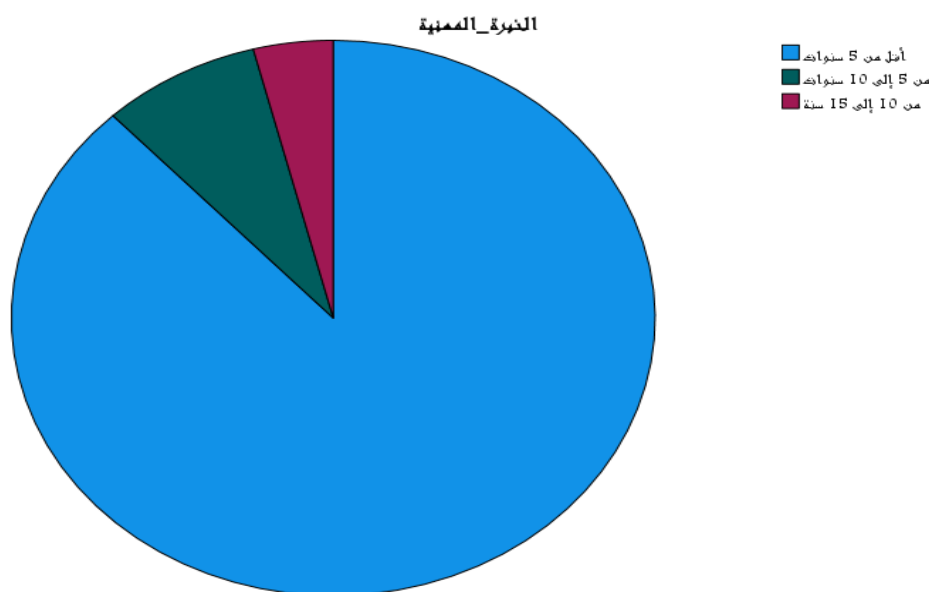
خلاصة: يتبين أن العينة المدروسة تتكون أساساً من أفراد ذوي تأهيل جامعي، حيث تمثل شهادتا الليسانس والماجستير الأغلبية الساحقة، وهو ما يعكس مستوى معرفياً جيداً لدى المشاركين، ويعزز موثوقية إجاباتهم وتحليلاتهم في سياق الدراسة.

الجدول رقم (3-10): يمثل التوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

ميدانية

النسب	التكرارات	الاحتمالات
88,03	22	أقل من 5 سنوات
7,98	2	من 5 إلى 10 سنوات
3,99	1	من 10 إلى 15 سنة
100,0	376	المجموع

الشكل رقم (3-5): يمثل التوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة تنتمي إلى فئة "أقل من 5 سنوات خبرة"، حيث بلغت 88.03%، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس هيمنة فئة حديثي العهد بالمجال المهني أو في بدايات مسارهم الوظيفي. هذا المعطى يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية محدودة نسبياً، وهو ما يؤثر على نوعية الرؤى المكتسبة من التجربة الميدانية الطويلة.

أما فئة "من 5 إلى 10 سنوات" فتمثل نسبة 8.03%، وهي نسبة ضعيفة تُظهر قلة عدد المشاركين ذوي الخبرة المتوسطة. في حين أن الفئة "من 10 إلى 15 سنة" لا تتجاوز 4.03%، ما يعكس ضعف تمثيل فئة أصحاب الخبرة الطويلة في هذه العينة.

ميدانية

ومنه يمكن القول أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي من حيث الخبرة المهنية، حيث يشكل أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات النسبة الساحقة وبالتالي فإن مخرجات الدراسة ستعكس بشكل كبير تصورات ومواقف الفئة ذات الخبرة الحديثة، مع تمثيل محدود للخبرات المتوسطة والطويلة.

الجدول رقم (3-11): المحور الاول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	تلاحظ أن مؤسسة بريد موب تمتلك تجهيزات تقنية متطورة تدعم تقديم خدمات رقمية فعّالة.	3,72	,8900	9	مرتفع
02	تشعر أن البنية التحتية الرقمية تساهم في تسريع الخدمة وتحسين جودتها.	3,76	,5970	7	مرتفع جدا
03	واجهت صعوبات تقنية أثناء استخدامك للخدمات الرقمية بسبب ضعف في البنية التحتية.	3,76	1,128	7	مرتفع
04	تعتقد أن تحديث البنية التحتية الرقمية ضروري لتحسين جودة الخدمات.	4,04	,9780	6	مرتفع
05	ترى أن هناك تأثيراً ملحوظاً للبنية التحتية الرقمية على مستوى رضاك كعميل.	4,60	,6450	2	مرتفع جدا
06	لاحظت وجود مشكلات تقنية أثرت على أداء الخدمات الرقمية التي تستخدمها.	3,64	1,113	10	مرتفع
07	برأيك، تحسين البنية التحتية الرقمية سيزيد من رضا العملاء ويُحسن تجربتهم.	4,68	,7480	1	مرتفع جدا

ميدانية

08	تلاحظ وجود تحديثات دورية على البنية التحتية الرقمية في المؤسسة.	4,32	,8020	4	مرتفع جدا
09	ترى أن البنية التحتية الرقمية في المؤسسة مرنة وتستوعب تزايد المستخدمين دون التأثير على جودة الخدمة.	4,16	,6240	5	مرتفع
10	تشعر أن المؤسسة تستثمر في تقنيات حماية البيانات والبنية الرقمية من التهديدات الإلكترونية.	4,24	,7230	3	مرتفع جدا
11	ساعدتك البنية التحتية الرقمية في الحصول على خدمات متكاملة من مختلف أقسام المؤسسة.	3,72	,6780	9	مرتفع
12	تُمكنك البنية التحتية الحالية من الوصول إلى الخدمات عن بُعد ومن خلال منصات متعددة بسهولة.	3,60	,8160	11	مرتفع
التحول الرقمي		4,02	,2580	/	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الكلي للمحور بلغ 4.02 بمستوى "مرتفع"، ما يدل على تقييم إيجابي إجمالي للبنية التحتية الرقمية والخدمات المرتبطة بها، مع درجة تقارب منخفضة بين آراء المشاركين (الانحراف المعياري الكلي 0.258).

العبارة (07) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.68) بمستوى "مرتفع جداً"، وهي تتعلق بأثر تحسين البنية التحتية الرقمية على رضا العملاء. هذا يدل على وعي المشاركين بقيمة الاستثمار في البنية الرقمية وتأثيره المباشر على تحسين التجربة.

العبارة (05) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.60 ومستوى "مرتفع جداً"، مما يعكس وجود علاقة مباشرة في أذهان المشاركين بين البنية التحتية الرقمية ورضاهم كعملاء.

العبارة (10) سجلت متوسط 4.24 بمستوى "مرتفع جداً"، مما يشير إلى إدراك المشاركين لاستثمار المؤسسة في أمن البيانات، وهو عنصر حاسم في نجاح التحول الرقمي.

كذلك، العبارات (08) و(09) و(04) تراوحت متوسطاتها بين 4.32 و4.04 بمستويات "مرتفعة جداً" و"مرتفعة"،

ميدانية

وتدل على إدراك لوجود تحديثات مستمرة ومرونة في النظام الرقمي.

العبارتان (02) و(03) سجلتا نفس المتوسط (3.76) بمستويين مختلفين (مرتفع جداً ومرتفع حسب السياق)، مما يشير إلى أن المشاركين يشعرون بفوائد التحول الرقمي لكنهم في الوقت نفسه يواجهون بعض الصعوبات الفنية المرتبطة بالبنية التحتية.

العبارات (01) و(11) جاءت بمتوسط 3.72 (مرتفع)، ما يعكس ملاحظة عامة بوجود تجهيزات متطورة، لكنها لم تنل تقييماً مرتفعاً جداً مقارنة بالعبارات الأخرى.

العبرة (06) المتعلقة بالمشكلات التقنية أثرت سلباً على الأداء، جاءت بمتوسط 3.64، مما يؤكد وجود بعض العراقيل التقنية رغم التقدير العام الإيجابي.

أما العبارة (12)، فقد حصلت على أدنى متوسط وهو 3.60 بمستوى "مرتفع"، وهي مرتبطة بالقدرة على الوصول إلى الخدمات عن بُعد، مما يشير إلى أن هذا الجانب ما زال بحاجة إلى تحسين من وجهة نظر المستجوبين.

ومنه يمكن القول أن المشاركين يرون أن مؤسسة بريد موب قطعت شوطاً هاماً في مجال التحول الرقمي، مع تركيز إيجابي على جودة البنية التحتية الرقمية، قدرتها على استيعاب المستخدمين، وتحديثها المستمر. ومع ذلك، فقد أشار بعض المشاركين إلى وجود صعوبات تقنية وقيود في الوصول إلى الخدمات عن بُعد، وهو ما يُعتبر من النقاط التي ينبغي تعزيزها مستقبلاً. بشكل عام، تبرز النتائج وعياً واضحاً بأهمية البنية التحتية الرقمية، ووجود إدراك لقيمتها في تحسين الخدمة ورفع مستوى رضا العملاء.

الجدول رقم (3-12): المحور الثاني: جودة الخدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	تجد أن الخدمات الرقمية التي تقدمها مؤسسة بريد موب متوفرة بشكل دائم ومنتظم دون انقطاع.	3,84	,8500	15	مرتفع
14	تلاحظ استقراراً في أداء الأنظمة الرقمية عند استخدامك لخدمات المؤسسة.	3,84	,8500	15	مرتفع
15	يتم إنجاز خدماتك في الوقت المحدد منذ اعتماد المؤسسة على التحول الرقمي.	4,00	,5770	11	مرتفع

ميدانية

16	تشعر بالثقة في استخدامك للأنظمة الرقمية المقدمة من المؤسسة لتنفيذ معاملاتك.	3,96	,5380	13	مرتفع
	الاعتمادية	3,91	,4440	/	مرتفع
17	ساعدتك الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز طلباتك من المؤسسة.	4,32	,9000	5	مرتفع جدا
18	توفر لك المؤسسة أدوات رقمية فعالة للرد على استفساراتك.	4,24	,8300	8	مرتفع جدا
19	لاحظت انخفاضاً في وقت الانتظار عند معالجة طلباتك بفضل التحول الرقمي.	3,80	,7630	17	مرتفع
20	ترى أن فرق العمل بالمؤسسة أصبحت أكثر استجابة بفضل الأدوات الرقمية.	4,32	,6270	5	مرتفع جدا
	الاستجابة	4,17	,5240	/	مرتفع
21	ساعدتك الخدمات الرقمية على الشعور بأن المؤسسة تفهم احتياجاتك بشكل أفضل.	3,68	1,107	19	مرتفع
22	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تقديم خدمة أكثر تخصيصاً لك.	3,84	,8980	15	مرتفع
23	تلاحظ أن الأنظمة الرقمية مكّنت المؤسسة من تقديم دعم أسرع وأكثر إنسانية.	4,48	,7700	2	مرتفع جدا
24	تشعر أن التكنولوجيا حسّنت من جودة تواصلك مع المؤسسة.	3,76	1,011	18	مرتفع

ميدانية

مرتفع	/	,6130	3,94	التعاطف	
مرتفع	19	,5560	3,68	تعتقد أن الأدوات والأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة حديثة وعملية.	25
مرتفع	14	,4390	3,88	تسهّل واجهات الأنظمة الرقمية عليك استخدام الخدمات المقدمة.	26
مرتفع	17	,8160	3,80	ترى أن البنية التكنولوجية في المؤسسة تعكس صورة عصرية واحترافية.	27
مرتفع جدا	1	,5850	4,52	تجد أن البيئة الرقمية داخل المؤسسة توفر لك ولغيرك من العملاء تجربة استخدام مريحة.	28
مرتفع	/	,4400	3,97	الملموسية	
مرتفع جدا	1	,5090	4,52	تشعر أن بياناتك ومعلوماتك الشخصية تتم معالجتها وحمايتها بشكل آمن داخل الأنظمة الرقمية للمؤسسة.	29
مرتفع جدا	1	,5410	4,72	تلاحظ أن هناك تكاملاً فعالاً بين الأنظمة الرقمية المختلفة في المؤسسة (مثل التطبيق والموقع الإلكتروني).	30
مرتفع جدا	4	,6370	4,36	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات.	31

ميدانية

32	تعتقد أن آليات التوكيد والمعالجة الرقمية ساعدت في تسريع وتحسين تقديم الخدمات.	3,76	,8300	18	مرتفع
	الأمان	4,34	,4010	/	مرتفع جدا
	جود الخدمة	4,06	,3510	/	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ 4.06 بمستوى "مرتفع"، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً من طرف المبحوثين لجودة الخدمات الرقمية المقدمة من طرف مؤسسة بريد موب، كما أن درجة تشتت الإجابات كانت منخفضة (الانحراف المعياري الكلي 0.351)، مما يشير إلى اتفاق نسبي بين المشاركين.

أولاً: بعد الاعتمادية: نستنتج من خلال هذا البُعد على متوسط 3.91 بمستوى "مرتفع"، ويضم عبارات مثل توفر الخدمات الرقمية بانتظام (3.84) واستقرار الأنظمة (3.84)، وإنجاز الخدمات في الوقت المحدد (4.00)، والثقة في استخدام الأنظمة (3.96).

يدل ذلك على رضا المستجوبين عن انتظام الخدمة واستقرار الأداء الزمني، مع وجود درجة من الثقة في الاعتماد على هذه الأنظمة.

ثانياً: بعد الاستجابة: بلغ متوسط هذا البُعد 4.17، وهو "مرتفع"، ويعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة من خلال الأنظمة الرقمية. أبرز العبارات كانت:

مساهمة الأنظمة في تسريع الطلبات حيث قدرت بـ (4.32) في حين نجد عبارة فعالية الأدوات الرقمية في الرد على الاستفسارات حيث بلغت 4.24 في حين نجد كذلك عبارة تحسن استجابة فرق العمل (4.32) وهذا يشير إلى وجود تقدير كبير لتحسين سرعة المعالجة والتفاعل بين المستخدم والمؤسسة.

ثالثاً: بعد التعاطف: حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.94، وهو "مرتفع"، بما يدل على أن التكنولوجيا ساعدت نوعاً ما في جعل الخدمات أكثر تخصيصاً وإنسانية.

فنجد العبارة (23) حول الدعم الإنساني الرقمي نالت متوسطاً عالياً (4.48)، في حين سجلت عبارات أخرى متوسطات أقل نسبياً مثل فهم الاحتياجات (3.68) وجودة التواصل بـ (3.76).

يبرز ذلك شعورًا عامًا بتحسّن التعاطف الرقمي، لكنه لا يزال مجالًا يمكن تحسينه من حيث التخصيص والاهتمام الفردي.

رابعًا: بعد الملموسية: بمتوسط 3.97، أظهر المشاركون تقييمًا إيجابيًا للمظهر العصري والراحة في استخدام الأنظمة الرقمية.

حيث جاءت العبارة (28) الأعلى تقييمًا (4.52) والتي تعبّر عن راحة تجربة الاستخدام. في المقابل، حصلت العبارة المتعلقة بالأجهزة التقنية على تقييم أقل (3.68)، مما قد يدل على بعض التحفظات بشأن حداثة التجهيزات مقارنة بتجربة الاستخدام الرقمية.

خامسًا: بعد الأمان: يُعد هذا البُعد الأكثر تميزًا، حيث بلغ متوسطه 4.34 بمستوى "مرتفع جدًا"، وهو الأعلى بين الأبعاد.

أهم العبارات التي دعمت هذا التقييم هي: عبارة تكامل الأنظمة الرقمية. (4.72) وعبارة حماية البيانات الشخصية. (4.52) كما نجد كذلك عبارة تقليل الأخطاء بفضل التحول الرقمي (4.36).

و هذا يعكس ثقة قوية في الأمان المعلوماتي والتكامل بين منصات المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة بريد موب نجحت بشكل كبير في تعزيز الأداء الرقمي عبر الأبعاد الخمسة المدروسة، خاصة من حيث الأمان والاستجابة والملموسية، وهي الجوانب التي نالت أعلى التقييمات من طرف المستجوبين.

كما أن ثقة المشاركين في أنظمتها الرقمية تعكس إحساسًا عامًا بالرضا، سواء على مستوى الاعتمادية أو السرعة أو الاستجابة.

ومع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل التخصيص أو حداثة الأجهزة التقنية تحتاج إلى مزيد من التحسين، لكنها لم تؤثر على التقييم الإيجابي العام للمحور، الذي بقي ضمن مستوى "مرتفع"، مما يؤكد أن التحول الرقمي في المؤسسة له أثر فعال في تحسين جودة الخدمات.

ميدانية

المطلب الثالث : تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثرين (المحور الأول على المحور الثاني) حيث لاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بمعادلة خطية كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في الأبعاد الثلاثة.

الفرضية الرئيسية :

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
,17111	,763	,773	,879 ^a	1

الفرضية الرئيسية: "يؤثر التحول الرقمي في المؤسسات بشكل إيجابي على جودة الخدمات".

معامل الارتباط: $R = 0.879$ يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين التحول الرقمي وجودة الخدمات.

معامل التحديد: $R^2 = 0.773$ يوضح أن 77.3% من التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بالتحول الرقمي، وهي نسبة عالية تُظهر قوة النموذج التفسيري.

معامل التحديد المعدل: $R^2 \text{ ajusté} = 0.763$ يشير إلى قوة النموذج حتى بعد ضبطه لعدد المتغيرات، مما يعزز موثوقيته.

الخطأ المعياري للتقدير $= 0.17111$: يُظهر أن الفروقات بين القيم الحقيقية والمتوقعة معتدلة، مما يعني دقة مقبولة للنموذج.

الاستنتاج:

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ميدانية

هذا يعني أن المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي تشهد تحسناً ملموساً في جودة الخدمات المقدمة من حيث:

الاستجابة- التعاطف -الملموسية بينما لوحظ غياب أثر واضح على الاعتمادية

و تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسية، حيث أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً بشكل إيجابي على جودة الخدمات في المؤسسة المدروسة، باستثناء بعض الأبعاد التي قد تتطلب معالجات تنظيمية أو بشرية موازية.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

- هناك اثر للتحول الرقمي على اعتمادية الجودة .

H1: هناك اثر للتحول الرقمي على الاعتمادية

H0: لا يوجد هناك اثر للتحول الرقمي على الاعتمادية

الجدول رقم (3-13): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التحول الرقمي	الإعتمادية	0,228	0,392	0,228 ^a	0,052	1,124	1,264	0,273 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.228$) تُشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين التحول الرقمي والاعتمادية، أي أن التحول الرقمي له ارتباط طفيف بمستوى الاعتمادية، لكنه لا يُعد قوياً من الناحية الإحصائية، ما يعكس ضعف العلاقة بين المتغيرين.

كما نلاحظ أن معامل التحديد ($R^2 = 0.052$) يبين أن التحول الرقمي لا يفسر سوى 5.2% من التغيرات الحاصلة في مستوى الاعتمادية، وهو ما يدل على أن تأثيره محدود جداً وغير كافٍ لتفسير التباين الحاصل في هذا البُعد من أبعاد الجودة.

ميدانية

وتُظهر قيمة t البالغة 1.124 ومستوى الدلالة المصاحب لها ($\text{Sig} = 0.273$) أن هذا التأثير غير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن الفرق الناتج قد يكون عشوائيًا ولا يمكن تعميمه. وهذا ما تؤكدُه أيضًا قيمة F المحسوبة (1.264) التي جاءت غير دالة عند نفس المستوى الاحتمالي.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن النموذج الإحصائي المستخدم لا يُظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحول الرقمي على الاعتمادية. أي أن المبحوثين لا يشعرون بوجود تأثير ملموس أو واضح من التحول الرقمي على هذا الجانب من جودة الخدمة، ما يُعزز القبول الإحصائي للفرضية العدمية (H_0) التي تنفي وجود أثر بين المتغيرين.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- هناك اثر للتحول الرقمي على استجابة الجودة.

H_1 : هناك اثر للتحول الرقمي على الاستجابة

H_0 : لا يوجد هناك اثر للتحول الرقمي على الاستجابة

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التحول الرقمي	الإستجابة	0,853	1,730	0,853 ^a	0,727	7,821	61,175	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.853$) يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين التحول الرقمي والاستجابة، ما يدل على أن تحسين التحول الرقمي في المؤسسة يرتبط بشكل كبير بتحسين مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء.

ميدانية

كما نلاحظ أن معامل التحديد ($R^2 = 0.727$) يُظهر أن التحول الرقمي يفسر حوالي 72.7% من التغيرات في مستوى الاستجابة، وهو ما يُعد نسبة عالية جدًا، تُبرز قوة النموذج التفسيري، وتُشير إلى أن أغلب التغير في متغير الاستجابة يعود إلى التحول الرقمي.

وبالنسبة إلى معامل الانحدار (1.730)، فهو يُبين وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة واضحة للتحول الرقمي على الاستجابة، ما يعني أن تحسين ممارسات التحول الرقمي يؤدي فعلاً إلى تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن.

ويُعزّز ذلك أيضاً من خلال قيمة $t = 7.821$ ، التي تُعد مرتفعة، ومستوى الدلالة المرافق لها ($\text{Sig} = 0.000$) الذي هو أقل بكثير من 0.05، مما يدل على أن التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية جداً. كما تؤكد قيمة F المحسوبة (61.175) هذا المعطى، باعتبارها مرتفعة ودالة هي الأخرى.

ومنه، نستنتج أن هناك أثراً إحصائياً معنوياً قوياً للتحول الرقمي على الاستجابة، وهو ما يدعم الفرضية البديلة ($H1$) ويؤدي إلى رفض الفرضية العدمية ($H0$). يشير ذلك إلى أن تطوير البنية الرقمية في مؤسسة بريد موب يُساهم بشكل فعال في تحسين سرعة وكفاءة استجابتها لطلبات الزبائن، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على جودة الأداء المؤسسي من منظور الزبائن.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

- هناك اثر للتحول الرقمي على تعاطف الجودة.

$H1$: هناك اثر للتحول الرقمي على تعاطف الجودة

$H0$: لا يوجد هناك اثر للتحول الرقمي على تعاطف الجودة

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
--------------------	----------------	---------------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------	--------------	-------------------------	--------------------------------

ميدانية

التحول الرقمي	التعاطف	0,687	1,632	0,687a	0,472	4,535	20,569	0,000 ^b
---------------	---------	-------	-------	--------	-------	-------	--------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.687$) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي والتعاطف، ما يُشير إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل معتبر في تحسين مستوى تعاطف المؤسسة مع زبائنهم من حيث الفهم والاهتمام باحتياجاتهم.

كما نلاحظ أن معامل التحديد ($R^2 = 0.472$) يُبين أن التحول الرقمي يفسر حوالي 47.2% من التغيرات الحاصلة في متغير التعاطف، وهي نسبة لا يُستهان بها، تعكس أهمية التحول الرقمي كعامل مؤثر في هذا البُعد من أبعاد جودة الخدمة.

أما معامل الانحدار (1.632) فيُشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر بين التحول الرقمي والتعاطف، بحيث كلما زاد مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على شعور الزبائن بالتعاطف والاهتمام من قبل المؤسسة.

وتُظهر قيمة $t = 4.535$ أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، وهو ما تؤكدُه قيمة F المحسوبة (20.569)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، الذي يُعد أقل بكثير من 0.05، ما يدل بوضوح على أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل دالة إحصائية.

ومنهُ يمكننا القول إن الفرضية البديلة ($H1$) قد تم تأكيدها إحصائياً، إذ يوجد أثر معنوي وواضح للتحول الرقمي على التعاطف. وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية ($H0$) وتُشير هذه النتيجة إلى أن تطور البنية التحتية الرقمية في مؤسسة بريد موب لا ينعكس فقط على الكفاءة التقنية، بل يمتد ليعزز الجوانب الإنسانية في التعامل مع الزبائن، مما يدعم جودة العلاقات ويُحسن تجربة الزبون بشكل عام.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

- هناك اثر للتحول الرقمي على ملموسية الجودة.

$H1$: هناك اثر للتحول الرقمي على ملموسية الجودة

$H0$: لا يوجد هناك اثر للتحول الرقمي على ملموسية الجودة

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التحول الرقمي	الملموسية	0,661	1,128	0,661 ^a	0,437	4,225	17,853	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر معامل الارتباط ($R = 0.661$) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحول الرقمي وملموسية الجودة، ما يدل على أن تطور البنية الرقمية داخل المؤسسة يُسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الجوانب الملموسة المرتبطة بالخدمة، مثل التجهيزات، والبيئة الفيزيائية، والمظهر العام للخدمة.

كما يُشير معامل التحديد ($R^2 = 0.437$) إلى أن التحول الرقمي يُفسر حوالي 43.7% من التغيرات في متغير الملموسية، وهي نسبة معتبرة تدل على أثر واضح للتحول الرقمي في تحسين الانطباعات الحسية والملموسة عن المؤسسة وخدماتها.

أما معامل الانحدار (1.128) فهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين التحول الرقمي والملموسية، أي أن كل ارتفاع في مستوى التحول الرقمي يُقابل ارتفاعاً في ملموسية الجودة المدركة من طرف الزبون.

وتؤكد قيمة $t = 4.225$ أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، كما تعززه قيمة $F = 17.853$ ، إلى جانب مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يُشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين المتغيرين.

ومنه نرفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، إذ أن التحول الرقمي يؤثر بشكل دال إحصائياً على ملموسية الجودة. وتدلل هذه النتيجة على أن جهود المؤسسة في التحول الرقمي لا تنعكس فقط على البنية التحتية المعلوماتية، بل تمتد لتُعزز البعد المادي في تقديم الخدمة، مثل الوسائل التقنية والبيئة المحيطة، مما يعزز ثقة الزبائن وانطباعهم الإيجابي عن المؤسسة.

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

- هناك أثر للتحويل الرقمي على أمان الجودة.

H1: هناك أثر للتحويل الرقمي على أمان الجودة

H0: لا يوجد هناك أثر للتحويل الرقمي على أمان الجودة

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التحول الرقمي	الأمان	0,711	1,104	0,711 ^a	0,505	4,849	23,510	0,000 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط ($R = 0.711$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحويل الرقمي ومستوى الأمان في جودة الخدمات، وهو ما يدل على أن تطور البنية الرقمية والتقنية في المؤسسة يُسهم بشكل كبير في تعزيز إحساس الزبائن بالأمان أثناء استخدامهم للخدمات الرقمية. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.505$) أن التحويل الرقمي يفسّر حوالي 50.5% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الأمان، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تؤكد الأثر القوي للتحويل الرقمي في تعزيز ثقة العملاء من حيث حماية المعلومات وضمان سلامة الإجراءات الرقمية.

أما معامل الانحدار (1.104) فهو موجب، ما يدل على أن العلاقة طردية، أي أن كلما زاد مستوى التحويل الرقمي زاد معه مستوى الأمان المدرك من طرف العملاء.

ميدانية

وتعزز قيمة $t = 4.849$ هذا الأثر الإيجابي، حيث تشير إلى دلالة إحصائية قوية، وتتأكد هذه الدلالة من خلال قيمة $F = 23.510$ المرتفعة، إلى جانب مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) الذي يقل كثيراً عن 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرين.

ومنه نرفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن للتحويل الرقمي أثراً دالاً إحصائياً على أمان الجودة. ويُفهم من ذلك أن اعتماد المؤسسة على بنية رقمية قوية، تشمل أدوات الحماية والتشفير وإدارة المخاطر الرقمية، يسهم في تعزيز شعور العملاء بالأمان والثقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة وصورة المؤسسة لدى الجمهور.

نتائج عامة :

بينت نتائج الدراسة أن العينة متوازنة تقريباً بين الذكور والإناث، مما يضمن تمثيلاً شاملاً لوجهات النظر. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (80.05%) تقل أعمارهم عن 30 عاماً، مما يعني أن النتائج تعكس بشكل كبير آراء جيل الشباب.

معظم المشاركين يحملون شهادات جامعية (ليسانس وماستر، ماجستير)، مما يعزز مصداقية إجاباتهم. نسبة كبيرة من العينة (88.03%) لديها خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات، مما قد يؤثر على عمق بعض التقييمات.

بينت النتائج أنه تحصل التحويل الرقمي على تقييم "مرتفع" (متوسط 4.02)، مما يشير إلى تقدير عام للجهود الرقمية للمؤسسة.

كشفت النتائج على أن جودة الخدمة الكلية قُيّمت أيضاً بمستوى "مرتفع" (متوسط 4.06)، مع اتفاق نسبي بين آراء المشاركين.

أظهر التحويل الرقمي أثراً قوياً جداً ودالاً إحصائياً على سرعة وكفاءة استجابة المؤسسة لطلبات العملاء.

أكدت النتائج وجود أثر قوي ودال إحصائياً للتحويل الرقمي على شعور العملاء بالأمان وثقتهم في حماية بياناتهم.

بينت النتائج أنه كان للتحويل الرقمي أثر قوي ودال إحصائياً في تعزيز الجوانب الإنسانية للخدمة وفهم المؤسسة لاحتياجات العملاء.

ميدانية

أظهر التحول الرقمي أثراً قوياً ودالاً إحصائياً في تحسين الانطباعات الحسية والمادية للخدمة، مثل التجهيزات والبيئة الرقمية.

وعليه التحول الرقمي في بريد موب يُسهم بشكل كبير في تعزيز جودة الخدمة من منظور العملاء، خاصة في سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف، والملموسية، لكن يبقى تحسين الاعتمادية تحدياً رئيسياً يستدعي مزيداً من الاهتمام.

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تبين أن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمات داخل مؤسسة بريد الجزائر، حيث أظهرت النتائج أن له أثرًا إيجابيًا في عدد من أبعاد جودة الخدمة.

فيما يخص بعد الاستجابة، كشفت المعطيات أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في رفع مستوى تجاوب المؤسسة مع احتياجات الزبائن، إذ أصبح بالإمكان تلبية الطلبات بشكل أسرع وأكثر مرونة، مما يعكس نجاعة البنية الرقمية في تسهيل التواصل وتحسين الأداء الخدمي.

أما بالنسبة لبعد التعاطف، فقد أظهرت الدراسة أن الرقمنة ساعدت على توفير خدمات أكثر مراعاة لاحتياجات الزبائن الفردية، وهو ما يعزز الشعور بالاهتمام والتقدير من طرف المؤسسة، ويقوي العلاقة بين الزبون والمرفق الخدمي.

وفي ما يخص ملموسية الخدمة، فإن نتائج التحليل بينت أن توفر التجهيزات الرقمية الحديثة والبنية التحتية الملائمة يترك انطباعًا إيجابيًا لدى الزبائن، ويمنحهم ثقة أكبر في الخدمات المقدمة، خاصة من حيث الشكل والتنظيم العام.

من جهة أخرى، أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي له تأثير ملموس على الإحساس بالأمان لدى الزبائن، من خلال اعتماد المؤسسة على وسائل فعالة لحماية المعلومات وضمان سرية البيانات، وهو ما يعزز الثقة الرقمية ويشجع على الاستخدام الواسع للخدمات الإلكترونية.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، فإن العلاقة بين التحول الرقمي وبعد الاعتمادية لم تكن دالة إحصائيًا، ما يعني أن الرقمنة لم تنجح بعد في ضمان الدقة والاستمرارية التامة في تقديم الخدمات من منظور الزبائن، مما يستدعي من المؤسسة مزيدًا من الجهود في هذا الجانب، خاصة من حيث ضمان ثبات الخدمة وتفادي الأعطال المتكررة.

وبناءً على كل ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر ساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة عبر عدة أبعاد، إلا أن هناك مجالًا للتطوير خاصة فيما يتعلق بتعزيز الاعتمادية وتحقيق رضا الزبائن بشكل أوسع وأكثر استدامة.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

بعد رحلة بحثية تناولنا من خلالها موضوع "أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة" في مؤسسة بريد الجزائر -، يمكن القول إن هذه الدراسة جاءت استجابة لحاجة ملحة لفهم التحولات العميقة التي تشهدها المؤسسات في ظل الثورة الرقمية، خاصة في قطاع الخدمات، فقد أصبح التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية لأي مؤسسة تطمح إلى التميز والاستمرارية، إذ لم يعد مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية تفرضها تحديات العصر الرقمي، وتزايد تطلعات الزبائن نحو خدمات أكثر كفاءة وسرعة وشفافية.

وقد سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا الحديثة، وتبني حلول رقمية مبتكرة، على تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم التحول الرقمي وجودة الخدمة، وتحليل أبعاد العلاقة بينهما وفق أسس علمية دقيقة.

أما على مستوى الدراسة الميدانية، فقد تم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أجل قياس تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الخدمة، والمتمثلة في: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، والملموسية، الأمان وقد أسفرت نتائج التحليل عن وجود أثر معنوي قوي ومباشر للتحول الرقمي على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الاستجابة، التعاطف، والملموسية، الأمان، مما يدل على أن استخدام الوسائل الرقمية يعزز قدرة المؤسسة على التفاعل السريع مع الزبائن، وتقديم خدمات مخصصة تستجيب لتطلعاتهم، وتوفير بيئة خدمية ذات جودة ملموسة ومرضية.

غير أن الملاحظة اللافتة هي غياب العلاقة الإحصائية الدالة بين التحول الرقمي وُبعد الاعتمادية، وهو ما يكشف عن وجود تحديات مرتبطة بجانب الثقة في الأنظمة الرقمية، أو بضعف في الاستقرار والأمان المعلوماتي، ما يستدعي وقفة تأمل وتحليل معمق لمعالجة هذه الفجوة وتحسين هذه السمة الحيوية في جودة الخدمة.

ومن خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن نجاح أي عملية تحول رقمي في مؤسسة خدمية مثل بريد الجزائر لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب تكاملاً بين البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية المؤهلة، ووجود رؤية إدارية واضحة تؤمن بالرقمنة كخيار استراتيجي، وتعمل على مرافقة هذا التحول عبر تكييف العمليات والإجراءات الداخلية.

التوصيات والمقترحات:

خاتمة

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، نوصي بجملة من المقترحات الهادفة إلى تعظيم أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة:
- تعزيز البنية التحتية الرقمية للمؤسسة من خلال تحديث الأنظمة الرقمية، وتوفير تقنيات حديثة تسمح بتقديم خدمات إلكترونية متكاملة وآمنة.
- الاستثمار في المورد البشري عبر تكثيف برامج التكوين المستمر في مجال الرقمنة، خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن.
- تحسين مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمات الرقمية من خلال ضمان استقرار الأنظمة، وتقليل الأعطال التقنية، وتعزيز الحماية السيبرانية للبيانات.
- تبني ثقافة مؤسسية داعمة للرقمنة من خلال إشراك الموظفين في عملية التحول، وتشجيع الابتكار، وتحفيز المبادرات الرقمية الداخلية.
- إجراء تقييم دوري لجودة الخدمة باستخدام مؤشرات كمية ونوعية تسمح برصد الأداء وتحديد النقاط التي تتطلب تحسيناً.
- تعزيز تجربة الزبون الرقمية من خلال تطوير واجهات استخدام سهلة ومبسطة، ودعم قنوات التواصل الرقمي المتعددة لتوفير خدمة سريعة وفعالة.
- تشجيع البحث العلمي والتعاون مع الجامعات لدراسة مستمرة لأثر الرقمنة وتوجيه السياسات الرقمية في المؤسسة بناءً على أدلة واقعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
2. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، 2003.
3. ثريا عبد الرحيم الخزري وشرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
4. جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
5. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
7. خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011.
8. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان 2002.
9. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2009.
10. الضمور هاني، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2002.
11. الطائي حميد العلاق، بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
12. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2010.
13. فضيل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
18. محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

20. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.

ثانياً: المجالات والمؤتمرات

1. إبراهيم بظاظو، أحمد العمامرة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 45، 2010.
2. احمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 04، 2006.
3. آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للإقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد (22)، العدد (01)، جانفي 2021.
4. آمال علي إبراهيم، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للإقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد (22)، العدد (01)، جانفي 2021.
5. أمين مصطفى أحمد، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، مصر، 2018.
6. جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، العدد، 2019.
7. حامد جودت أصرف أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان المجلة العربية للإدارة، المجلد (40)، العدد (2)، 2020.
8. حسن إبراهيم أحمد التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، نادي التجارة الاقصاد والمحاسبة، العدد (676)، 2019.
9. حسن إبراهيم أحمد، التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، نادي التجارة الاقصاد والمحاسبة، ع (676)، 2019.
10. حسين مصيلحي سيد أحمد، عهد محمد بكر عبد الفتاح، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 10، 2020.
11. حسينة بن رقية، صعوبات التحول إلى السياحة الذكية في الجزائر: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد (14) العدد (01) 2021.
12. خبال حميد، شول بن شهرة الإدارة المتكاملة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية - الأسباب والدوافع المجلة الجزائرية للأمن السيبراني، المجلد (06)، العدد (02)، الجزائر، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

13. خنوش صليحة، واقع تبني الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: استعراض لمؤشرات التطبيق الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد (16)، العدد (22)، الجزائر، 2020.
14. صالح الحداد محرم، إبراهيم محمد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي- التحول الرقمي): التحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة، معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى، الإصدار رقم (8)، جمهورية مصر العربية جانفي 2021.
15. صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2021.
16. صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، 2021.
17. صديقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، 2021.
18. عائشة أو ماحي، بوادي، مصطفى دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية (الواقع والمأمول) مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد (11)، العدد (01)، 2019.
19. عبد الحميد نعيمات ومقدم عبيرات، تحليل علاقة جودة الخدمة بالرضا وأثر كل منهما على ولاء الزبائن، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، منشورات جامعة الوادي، المجلد 03، العدد 08، 2015.
20. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2005.
21. علي اسامة عبد السلام، التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 37، ج 2، مصر، 2013.
22. فاري لبنى سحر، دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، الجزائر، 2021.
23. محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال: حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، IDjezzy GSM الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، يناير 2016.
24. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، مصر، 2021.

ثالثا: الرسائل الجامعية

قائمة المصادر والمراجع

1. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
2. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
3. السبيعي فريد، اتجاهات تطبيق تقنية البلوك تشي في دول الخليج، مركز البحرين للدراسات الإستراتيجية والدولية والطاقة، البحرين، 2019.
4. سيد أحمد حسين مصيلحي، بكر عبد الفتاح عهد محمد، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 10، 11 أكتوبر 2020.
5. شائع بن سعد المبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2006.
6. عبد الرحمن بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد (36)، جامعة أسيوط، مصر، 2020.
7. عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (04)، العدد (03)، 2020.
8. عصماني سفيان، " دور التسويق في نظام الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
9. غوتي محمد، ثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022.
10. فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملية لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008.
11. نوال ابراهيمي: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، دراسة حالة مستشفى بشير ناصر بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2005-2006.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. عباس بردان، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول، على الموقع الإلكتروني Cassepsi.com تاريخ النشر: 13/08/2018 تاريخ

الاطلاع: 04/03/2025

المراجع باللغة الأجنبية

1. Acemoglu, D. & Restrepo, P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. *American Economic Review*, 108(6), 2018.
2. Aghion, F., & Jones, P. (). Artificial Intelligence and Economic Growth. In A. Agrawal & A. Goldfarb (Eds.), *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, chap. 9. Chicago: University of Chicago Press, 2018.
3. Aghion, F., & Jones, P. Artificial Intelligence and Economic Growth. In A. Agrawal & A. Goldfarb (Eds.), *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, chap. 9. Chicago: University of Chicago Press, 2018.
4. Al Rub, Saeed. The impact of information technology on business performance management (The study of the Affairs Agency of Sudanese working abroad for the period(2000-2005), Master's Thesis, University of Science and Technology, Omdurman, Sudan, 2006 p22.
5. Al-Shafi, S., and Weerakkody, V. 'Factors affecting e-government adoption in the state of Qatar', *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Abu Dhabi, UAE, 12-13 April 2010, p36.
6. Asubonteng Patrick, J. Mc Cleray Karl & E.Swan John, "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, the journal of servicemarketing, Vol.10, N-6, 1996, P: 63
7. B. Averous et D. Averous, *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ*, 2eme édition, INSEP Consulting, Editions, Paris-France, 2004
8. Barlow R., *Relationship Marketing: the ultimate in customer services, Retail control*, New York, USA, March 1992
9. Bernard Froman, *De la manuelle quantité au manuel de management : l'audit stratégique*, AFNOR, Paris-France, 2001
10. Bonnet, Didier; Westerman, "The New Elements of Digital Transformation" George. MIT Sloan Management Review; Cambridge Vol. 62, N 2,
11. C. Dumoulin et autres, *Entreprise des services :7 Facteurs de réussite*, Edition .Organisation, Paris-France, 1991
12. Dewan, B., & Jena, S. R. The state-of-the-art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing an empirical analysis .2021.
13. Dunleavy, P. et Hood C. ' From old public administration to new public management', *Public Money and Management*, 14 (3), 1994

قائمة المصادر والمراجع

- Emily henriette, MondherFeki, ImedBoughzala, Digital Transformation Challenges. 14
Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), AIS Electronic Library (AISEL), 2016
- greattransitionstories.org/patterns of change / the metaphor of metamorphosis consulté 15
le: 04-02-2025.
- Hirschman, A. O. " Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, 16
.and states. Vol. 25. Harvard university press, 1970
- .Jambart Clande, L'assurance qualité, edition economica, Paris, 1995 17
- Jang-Dal Park, les déterminants de la satisfaction et la fidélité du visiteur fréquent au 18
musée national d'art contemporain en Corée du sud, Thèse de doctorat, Université
.d'Angers, France, 2007
- Jar Collini, and Al, IT leadership in transition- the impact of digitalization on Finnish 19
.Organisations. 2015
- , 5/2023ODLIS Dictionary, <http://products.abe-elio.com/ODLIS/>, Consulted on: 04/0 20
00:11.
- :Riina Vuorikari, Yves Punie, Stephanie Carretero, & Lieve Van den Brande. DigComp2.0 21
The Digital Competence Framework for Citizens.
(2016)..<https://data.europa.eu/doi/10.2791/11517>
- :Riina Vuorikari, Yves Punie, Stephanie Carretero, & Lieve Van den Brande. DigComp2.0 22
The Digital Competence Framework for Citizens.
(2016)..<https://data.europa.eu/doi/10.2791/11517>
- Roberts Kaplan, Conceptual foundations of the balanced score card, Working Paper, 23
.Harvard business school, 2010
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. Digital learning: Developing skills for digital transformationof 24
organizations. Future Generation Computer Systems, 91, (2019).
- Storelterman E, Fors AC, information technology and the good life. in: Kaplan B, Truex D.P, 25
- Wastell D, Wood- happer A.T, DeGross J.I, (eds) Information Systems Research IFIB
international Federation for information processing, vol 143, Springer, Baston Ma, 2004.
- Westerman et al Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A 26
.Systematic Review of Literature



الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإمتحان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : تسويق

السنة: ثانية ماستر

إستمارة استبيان حول

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة في إتمام هذه الدراسة حول موضوع أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة بريد الجزائر - تبسة - وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل فقط لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة () أمام العبارة التي ترونها مناسبة .
تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم

إشراف الدكتور :

د. فارس طارق

من إعداد الطالبة:

- مطروح هديل

2025/2024

أولاً: بيانات شخصية

يرجى علامة (*) أمام الإجابة المناسبة

☐

أنثى

☐

1- الجنس: ذكر

السن:

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 31 - 40 سنة

☐

من 41 - 50 سنة

☐

أكثر من 51 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐

دراسات أخرى

☐

دراسات عليا

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

تكوين مهني

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

من 10 إلى 15 سنة

☐

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلاحظ أن مؤسسة بريد موب تمتلك تجهيزات تقنية متطورة تدعم تقديم خدمات رقمية فعّالة.					
02	تشعر أن البنية التحتية الرقمية تساهم في تسريع الخدمة وتحسين جودتها.					
03	واجهت صعوبات تقنية أثناء استخدامك للخدمات الرقمية بسبب ضعف في البنية التحتية.					
04	تعنقد أن تحديث البنية التحتية الرقمية ضروري لتحسين جودة الخدمات.					
05	ترى أن هناك تأثيراً ملحوظاً للبنية التحتية الرقمية على مستوى رضاك كعميل.					
06	لاحظت وجود مشكلات تقنية أثرت على أداء الخدمات الرقمية التي تستخدمها.					
07	برأيك، تحسين البنية التحتية الرقمية سيزيد من رضا العملاء ويُحسن تجربتهم.					
08	تلاحظ وجود تحديثات دورية على البنية التحتية الرقمية في المؤسسة.					

					09 ترى أن البنية التحتية الرقمية في المؤسسة مرنة وتستوعب تزايد المستخدمين دون التأثير على جودة الخدمة.
					10 تشعر أن المؤسسة تستثمر في تقنيات حماية البيانات والبنية الرقمية من التهديدات الإلكترونية.
					11 ساعدتك البنية التحتية الرقمية في الحصول على خدمات متكاملة من مختلف أقسام المؤسسة.
					12 تُمكنك البنية التحتية الحالية من الوصول إلى الخدمات عن بُعد ومن خلال منصات متعددة بسهولة.

المحور الثاني: جود الخدمات

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاعتمادية					
13	تجد أن الخدمات الرقمية التي تقدمها مؤسسة بريد موب متوفرة بشكل دائم ومنتظم دون انقطاع.					
14	تلاحظ استقرارًا في أداء الأنظمة الرقمية عند استخدامك لخدمات المؤسسة.					

					15	يتم إنجاز خدماتك في الوقت المحدد منذ اعتماد المؤسسة على التحول الرقمي.
					16	تشعر بالثقة في استخدامك للأنظمة الرقمية المقدمة من المؤسسة لتنفيذ معاملاتك.
						الاستجابة
					17	ساعدتك الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز طلباتك من المؤسسة.
					18	توفر لك المؤسسة أدوات رقمية فعالة للرد على استفساراتك.
					19	لاحظت انخفاضًا في وقت الانتظار عند معالجة طلباتك بفضل التحول الرقمي.
					20	ترى أن فرق العمل بالمؤسسة أصبحت أكثر استجابة بفضل الأدوات الرقمية.
						التعاطف
					21	ساعدتك الخدمات الرقمية على الشعور بأن المؤسسة تفهم احتياجاتك بشكل أفضل.
					22	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تقديم خدمة أكثر تخصيصًا لك.
					23	تلاحظ أن الأنظمة الرقمية مكّنت المؤسسة من تقديم دعم أسرع وأكثر إنسانية.
					24	تشعر أن التكنولوجيا حسّنت من جودة تواصلك مع المؤسسة.

					الملموسية	
					25	تعتقد أن الأدوات والأجهزة التقنية المستخدمة في المؤسسة حديثة وعملية.
					26	تسهّل واجهات الأنظمة الرقمية عليك استخدام الخدمات المقدمة.
					27	ترى أن البنية التكنولوجية في المؤسسة تعكس صورة عصرية واحترافية.
					28	تجد أن البيئة الرقمية داخل المؤسسة توفّر لك ولغيرك من العملاء تجربة استخدام مريحة.
					الأمان	
					29	تشعر أن بياناتك ومعلوماتك الشخصية تتم معالجتها وحمايتها بشكل آمن داخل الأنظمة الرقمية للمؤسسة.
					30	تلاحظ أن هناك تكاملاً فعالاً بين الأنظمة الرقمية المختلفة في المؤسسة (مثل التطبيق والموقع الإلكتروني).
					31	ترى أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات.
					32	تعتقد أن آليات التأكيد والمعالجة الرقمية ساعدت في تسريع وتحسين تقديم الخدمات.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	صليو دي عبد الرؤوف	أستاذ محاكمة ب	ع تجارية	ع تجارية	
02	مهدي مراو	أستاذ	ع تجارية	ع تجارية	
03					
04					

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	عولمي بسمة	أستاذ	مالية	قسم العلوم التجارية	
02					
03					
04					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نفاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2024/.....

اتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة:
مقرها:
ممثلة من طرف:
الوظيفة:
هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

ماسر التخصص:
عنوان المذكرة:
الاستاذ المشرف:
هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

ليسانس التخصص:
عنوان تقرير التربص:
الاستاذ المشرف:
وذلك طبقا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريض التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية



شحن نبيل
رئيس قسم العلوم التجارية



مدير وحدة البريد الولائية تبسة
دكومي عبد العزيز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - بئر عيسى



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) :
.....

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس
للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* مطروح هديل	تسويي	تأثير التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بريد الجزائر
2*		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

26/05/2025

الامضاء

.....

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

.....
.....



Correlations

		المحور الأول: جودة الخدمة
المحور الأول: جودة الخدمة	Pearson Correlation	1
	N	376
a1	Pearson Correlation	,308
	Sig. (2-tailed)	,134
	N	376
a2	Pearson Correlation	,476
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	376
a3	Pearson Correlation	,010
	Sig. (2-tailed)	,961
	N	376
a4	Pearson Correlation	,345
	Sig. (2-tailed)	,092
	N	376
b1	Pearson Correlation	,885
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376

b2	Pearson Correlation	,721
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
b3	Pearson Correlation	,121
	Sig. (2-tailed)	,565
	N	376
b4	Pearson Correlation	,410
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	376
c1	Pearson Correlation	,7376
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
c2	Pearson Correlation	,351
	Sig. (2-tailed)	,085
	N	376
c3	Pearson Correlation	,501
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	376
c4	Pearson Correlation	,439
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	376
d1	Pearson Correlation	-,058

	Sig. (2-tailed)	,783
	N	376
d2	Pearson Correlation	,377
	Sig. (2-tailed)	,063
	N	376
d3	Pearson Correlation	,781
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
d4	Pearson Correlation	,777
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e1	Pearson Correlation	,753
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e2	Pearson Correlation	,659
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e3	Pearson Correlation	,336
	Sig. (2-tailed)	,101
	N	376
e4	Pearson Correlation	,363
	Sig. (2-tailed)	,074

	N	376
--	---	-----

Correlations

		المحور الثاني: التحول الرقمي
المحور الثاني: التحول الرقمي	Pearson Correlation	1
	N	376
y1	Pearson Correlation	,010
	Sig. (2-tailed)	,961
	N	376
y2	Pearson Correlation	-,170
	Sig. (2-tailed)	,416
	N	376
y3	Pearson Correlation	,565
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	376
y4	Pearson Correlation	-,113
	Sig. (2-tailed)	,590
	N	376
y5	Pearson Correlation	,737
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376

y6	Pearson Correlation	,135
	Sig. (2-tailed)	,521
	N	376
y7	Pearson Correlation	,609
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	376
y8	Pearson Correlation	,823
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
y9	Pearson Correlation	,388
	Sig. (2-tailed)	,055
	N	376
y10	Pearson Correlation	,475
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	376
y11	Pearson Correlation	,311
	Sig. (2-tailed)	,130
	N	376
y12	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,460
	N	376

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,879 ^a	,773	,763	,17111

a. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,295	1	2,295	78,394	,000 ^b
	de Student	,673	375	,029		
	Total	2,969	376			

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

b. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-,747	,545		-1,372
	المحور الثاني: التحول الرقمي	1,197	,135	,879	8,854

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,183
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,000

a. Variable dépendante : جودة الخدمة

الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,228 ^a	,052	,011	,44176

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,247	1	,247	1,264	,273 ^b
	de Student	4,488	375	,195		
	Total	4,735	376			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,332	1,406		1,659
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,392	,349	,228	1,124

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,111

المحور الثاني: التحول الرقمي

,273

a. Variable dépendante : الإعتمادية

الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,853 ^a	,727	,715	,27980

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,789	1	4,789	61,175	,000 ^b
	de Student	1,801	375	,078		
	Total	6,590	376			

a. Variable dépendante : الإستجابة

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-2,783	,891		-3,124
	المحور الثاني: التحول الرقمي	1,730	,221	,853	7,821

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,005
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,000

a. Variable dépendante : الإستجابة

الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 ^a	,472	,449	,45538

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,265	1	4,265	20,569	,000 ^b
	de Student	4,770	375	,207		
	Total	9,035	376			

a. Variable dépendante : التعاطف

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-2,621	1,450		-1,808
	المحور الثاني: التحول الرقمي	1,632	,360	,687	4,535

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,084
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,000

a. Variable dépendante : التعاطف

الفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,413	,33792

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,039	1	2,039	17,853	,000 ^b
	de Student	2,626	375	,114		
	Total	4,665	376			

a. Variable dépendante : a. الملموسية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-,566	1,076		-,526
	المحور الثاني: التحول الرقمي	1,128	,267	,661	4,225

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,604
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,000

a. Variable dépendante : الملموسية

الفرضية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,505	,484	,28808

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,951	1	1,951	23,510	,000 ^b
	de Student	1,909	375	,083		
	Total	3,860	376			

a. Variable dépendante : الأمان

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: التحول الرقمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-,098	,917		-,107
	المحور الثاني: التحول الرقمي	1,104	,228	,711	4,849

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,916
	المحور الثاني: التحول الرقمي	,000

a. Variable dépendante : الأمان

Correlations

		المحور الأول: جودة الخدمة
المحور الأول: جودة الخدمة	Pearson Correlation	1
	N	376
a1	Pearson Correlation	,308
	Sig. (2-tailed)	,134
	N	376
a2	Pearson Correlation	,476
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	376
a3	Pearson Correlation	,010
	Sig. (2-tailed)	,961
	N	376
a4	Pearson Correlation	,345
	Sig. (2-tailed)	,092
	N	376
b1	Pearson Correlation	,885
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
b2	Pearson Correlation	,721
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	376
b3	Pearson Correlation	,121
	Sig. (2-tailed)	,565
	N	376
b4	Pearson Correlation	,410
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	376
c1	Pearson Correlation	,7376
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
c2	Pearson Correlation	,351
	Sig. (2-tailed)	,085
	N	376
c3	Pearson Correlation	,501
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	376
c4	Pearson Correlation	,439
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	376
d1	Pearson Correlation	-,058
	Sig. (2-tailed)	,783
	N	376

d2	Pearson Correlation	,377
	Sig. (2-tailed)	,063
	N	376
d3	Pearson Correlation	,781
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
d4	Pearson Correlation	,777
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e1	Pearson Correlation	,753
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e2	Pearson Correlation	,659
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
e3	Pearson Correlation	,336
	Sig. (2-tailed)	,101
	N	376
e4	Pearson Correlation	,363
	Sig. (2-tailed)	,074
	N	376

Correlations

		المحور الثاني: التحول الرقمي
المحور الثاني: التحول الرقمي	Pearson Correlation	1
	N	376
y1	Pearson Correlation	,010
	Sig. (2-tailed)	,961
	N	376
y2	Pearson Correlation	-,170
	Sig. (2-tailed)	,416
	N	376
y3	Pearson Correlation	,565
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	376
y4	Pearson Correlation	-,113
	Sig. (2-tailed)	,590
	N	376
y5	Pearson Correlation	,737
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
y6	Pearson Correlation	,135
	Sig. (2-tailed)	,521

	N	376
y7	Pearson Correlation	,609
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	376
y8	Pearson Correlation	,823
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	376
y9	Pearson Correlation	,388
	Sig. (2-tailed)	,055
	N	376
y10	Pearson Correlation	,475
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	376
y11	Pearson Correlation	,311
	Sig. (2-tailed)	,130
	N	376
y12	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,460
	N	376