

" أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية

في المملكة العربية السعودية "

عبر مركز خدمة المواطن الالكتروني

"The Impact of Digital Transformation on the Quality of
Government Services in the Kingdom of Saudi Arabia"

At the electronic citizen service center

إعداد وتقديم الطالبة: خلود يحيى محمد الشهري

هوية الطالبة : 1064605494

مشروع تخرج تم إعداده للحصول على درجة البكالوريوس

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

بإشراف : د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ التقديم :

الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٥م

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٨	١,٥. أهداف الدراسة.....
٩	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٠	١,٨. منهجية الدراسة.....
٢٧	١,٩. الدراسة الميدانية.....
٣٣	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
	٢,١. المقدمة:
	٢,٢. المتغير المستقل
	٢,٣. المتغير التابع.....
	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
	٢,٥. الخاتمة
٣٤	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة :

أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية ، وفرضت التغيرات السريعة على كل ما حولنا، وإحداث ثورة في عالم الأعمال وتغيير آليات وقواعد العمل والانتقال من الاقتصادات القائمة على الصناعة إلى المجتمعات القائمة على المعرفة ، ويعد الاقتصاد الرقمي من أهم الموارد التي تساهم في خلق قيمة مضافة ، والمساهمة بشكل جذري في تغيير المفاهيم الاقتصادية التقليدية حول تعريف الموارد وكيفية استخدامها ، وبعبارة أخرى الموارد التقليدية التي تنسم بالندرة فهو يعتمد على المعرفة الإنسانية والتي تعتبر الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحالية (الحمادي ، ٢٠٢٠ ، ص ١-٢٧).

هذا الأمر لا ينطبق على قطاع الأعمال فحسب وإنما ينحسب على القطاع الحكومي فالتحول الرقمي يصف الانتقال من الجهود الرقمية إلى مراجعة شاملة للسياسيات والعمليات والخدمات من أجل خلق تجارب استخدام أبسط للمواطنين والعاملين في الخطوط الأمامية ، في حين ركزت موجات الرقمنة السابقة على الانتقال من الخدمات الرقمية التناظرية إلى الخدمات الرقمية (الموازية) لزيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ، بينما يهدف التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الخدمات الحكومية وإعادة هندستها من الألف إلى الياء لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة.

كما أن للتحول الرقمي تأثير إيجابي كبير على ثقة وإيمان المواطنين بالحكومة ورضا المواطنين عن الخدمات المقدمة ، من خلال الآثار المترتبة على (توفير الوقت ، التخفيض من الروتين والبيروقراطية، الحد من الفساد والعامل الصحي).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من التحول الرقمي ، جودة الخدمة ، حيث تتبع أهمية هذا البحث في اختياره بتناول متغيرات حديثة نسبياً مثل : التحول الرقمي ، جودة الخدمات الحكومية ، وتناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد ويأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الحكومية ، وذلك بالتركيز على العاملين بمديريات الخدمات الحكومية بالسعودية (السعيد ، ٢٠٢٣ ، ص ٤).

وتهدف دراسة (علي ، ٢٠٢١) ، بالتعرف على مدى دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة ، وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة ، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية.

١,٢ . مشكلة الدراسة :

يعزز التحول الرقمي قدرة الحكومات على تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة أعلى وقدرة على الوصول في كل مكان وعلى مدار الساعة ، هذا بدوره يحسن مستوى التفاعل بين المواطنين وحكوماتهم ، كما يحقق تأثيرات إيجابية على مستوى الأفراد والحكومات ، مثل : تخفيض الروتين والبيروقراطية ، توفير الوقت ، الحد من الفساد ، حيث تعتبر هذه من القضايا من أبرز القضايا ذات السمعة السيئة فيما يتعلق بالخدمات الحكومية ، بالإضافة إلى تحقيق إجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضتها أزمة كورونا في السنوات القليلة المنصرمة ، بالتالي عند تحقق هذه الآثار سينعكس هذا الأمر بتحسين رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة.

تم تقسيم المشكلة إلى فجوات نظرية وعملية وهي كالاتي :

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تشير إلى جوانب معرفية ناقصة أو لم تُدرس بعمق في الأبحاث السابقة. يمكن تحديدها من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة.

أمثلة على الفجوات النظرية :

١ . قلة الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الحكومية بشكل مباشر في بيئات محلية أو إقليمية.

٢ . غياب نماذج تحليلية شاملة توضح العلاقة السببية بين عناصر التحول الرقمي (كالبنية التحتية، الموارد البشرية، نظم المعلومات) وجودة الخدمة.

٣ . نقص في الدراسات التي تدمج الأثر الاجتماعي للتحول الرقمي، مثل دوره في تقليل الفساد وتعزيز التفاعل بين المواطن والحكومة.

٤ . محدودية البحث حول تأثير التحول الرقمي في ظروف استثنائية مثل أزمة كورونا، وكيف أثرت تلك الظروف على تسريع التحول الرقمي وجودة الخدمات.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تشير إلى التحديات أو المشكلات الواقعية التي تواجهها الجهات الحكومية أو المواطنون في تطبيق التحول الرقمي.

أمثلة على الفجوات التطبيقية:

١. ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات الحكومية، ما يعوق تحسين جودة الخدمات.
٢. نقص الكوادر المؤهلة رقمياً لتنفيذ وصيانة الأنظمة الرقمية الحديثة.
٣. عدم وعي المواطنين أو ضعف ثقتهم في الخدمات الرقمية الحكومية.
٤. بطء التغيير التنظيمي أو مقاومة الموظفين للتحول الرقمي.
٥. عدم تكامل الأنظمة الرقمية بين الجهات الحكومية المختلفة، مما يعيق تقديم خدمات مترابطة وشاملة.
٦. القصور في الإجراءات الأمنية والخصوصية، مما يقلل من فاعلية التحول الرقمي وثقة المستخدمين.

بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالتساؤل في : " ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المواطنين عنها ؟ "

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري :

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وتأثيره في جودة الخدمات الحكومية ورضا المواطنين ، إذ تتناول الدراسة مجموعة من المفاهيم الحديثة نسبياً ، مثل : التحول الرقمي ، جودة الخدمات الحكومية ، رضا المستفيدين وهي مفاهيم بدأت تكتسب أهمية متزايدة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم.

كما تقدم لدراسة نموذجاً نظرياً متكاملاً يربط بين هذه المتغيرات في سياق واحد ، وتبحث في طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها ، مما يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي :

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تركيزها على قطاع حيوي ، وهو مديريات الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، حيث يكتسب التحول الرقمي في هذا القطاع أبعاداً استراتيجية تسعى إلى تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز رضا المواطنين.

وتأتي أهمية هذه الدراسة التطبيقية من قدرتها على :

١. تقديم مؤشرات واضحة لصناعة القرار حول مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات العامة.
٢. المساعدة في توجيه السياسات الحكومية نحو نماذج رقمية أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات المواطنين.
٣. تسليط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي من وجهة نظر العاملين في الميدان ، وبالتالي تقديم توصيات عملية لتحسين أداء الخدمات .
٤. دعم جهود مكافحة الروتين والفساد من خلال استعراض كيفية تسخير التكنولوجيا لتحسين الشفافية والكفاءة.
٥. المساهمة في تحقيق رؤية السعودية 2030 التي تضع التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية في تطوير القطاع الحكومي وتعزيز الاقتصاد المعرفي.

١,٤ . أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي :-

ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المواطنين عنها ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

١ . ما واقع التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المواطنين عنها في السعودية؟

٢ . ما هي الفوائد التي يحققها مركز خدمة المواطن الالكتروني في السعودية من التحول الرقمي ؟

٣ . ما هي التحديات التي تواجه المركز في تطبيق التحول الرقمي ؟

٤ . كيف يمكن تحسين جودة الخدمات الحكومية في مركز خدمة المواطن الالكتروني في السعودية؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إيضاح مدى إمكانية التحول الرقمي من تحسين جودة الخدمات الحكومية في مركز خدمة المواطن الالكتروني من خلال :

١ . معرفة مدى واقع التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المواطنين عنها في السعودية.

٢ . تعيين الفوائد التي يحققها مركز خدمة المواطن الالكتروني.

٣ . تحديد التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحول الرقمي.

٤ . تقديم التوصيات لتحسين جودة تنفيذ التحول الرقمي.

٥ . دراسة أثر مجموعة من المتغيرات مثل : العمر ، الجنس ، التحصيل العلمي ونوع العمل بين متوسط أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الرضا عن الخدمات المقدمة في مركز خدمة المواطن الالكتروني.

٦ . دراسة العلاقة بين أثر التحول الرقمي ممثلاً بالخدمات الالكترونية المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الالكتروني وبين تحسين رضا المواطن عن جودة هذه الخدمات .

١,٦ . فرضيات الدراسة :

١ . الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة بين كل من أثر التحول الرقمي ورضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة عبره لدى أفراد العينة ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية :

١,١ توجد علاقة ذات دلالة بين توفير الوقت كأحد آثار التحول الرقمي ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني.

١,٢ توجد علاقة ذات دلالة بين الحد من الفساد كأحد آثار التحول الرقمي ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني.

١,٣ توجد علاقة ذات دلالة بين التخفيض من الروتين والبيروقراطية كأحد آثار التحول الرقمي ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني.

١,٤ توجد علاقة ذات دلالة بين العامل الصحي كأحد آثار التحول الرقمي ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني.

٢ . الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالات بين متوسط أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى الرضا عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الإلكتروني تعزى لمتغيرات العمر، الجنس ، التحصيل العلمي ، ونوع العمل .

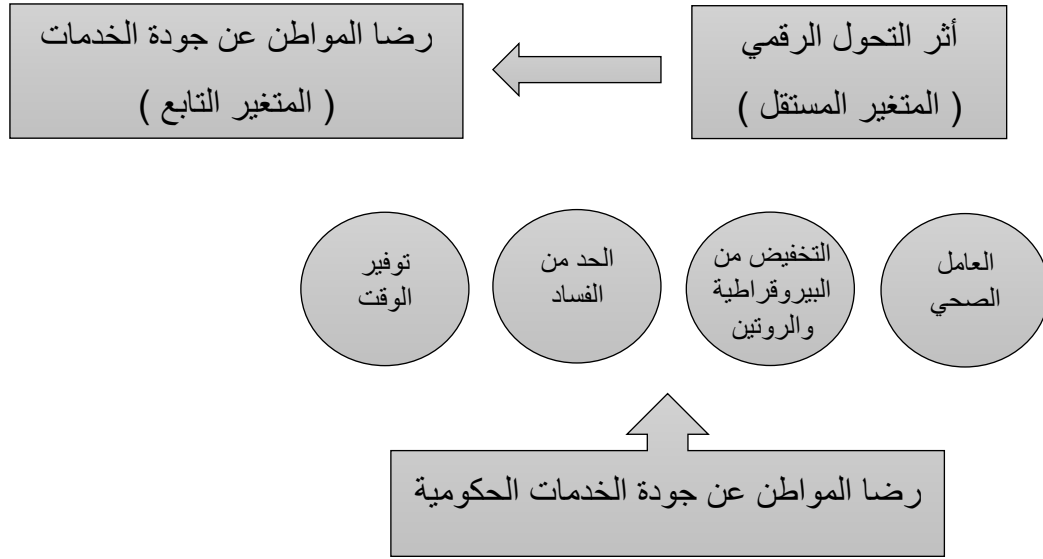
١,٢ يوجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

٢,٢ يوجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر.

٢,٣ يوجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

٢,٤ يوجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع العمل.

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل (١) نموذج متغيرات الدراسة ، المصدر من إعداد الطالبة

١,٨. منهجية الدراسة

سيتم اعتماد المنهج الوصفي لوصف الدراسة نظرياً لوصف الدراسة نظرياً ، إضافة إلى المنهج التحليلي لتحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان المصمم.

- **المنهج الوصفي :** من خلال القسم النظري الذي تم إعداده بناء على كافة المصادر الثانوية (كتب ، مقالات ، مجلات ، رسائل) التي كتبت في مجال الدراسة نفسها أو أحد أبعادها.
- **المنهج التحليلي :** من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بشقيها الوصفي واختبار الفرضيات التي تم وضعها انتهاء بالنتائج التي خلصت إليها الدراسة ووضع التوصيات والمقترحات.

لتحقيق أهداف البحث فقد تم اعتماد الخطوات المنهجية التالية :

- ١- مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تحديد الاطار النظري للبحث بشكل متوافق مع مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته وذلك بعد الاطلاع على ما كتب في هذا السياق على المستوى العالمي والعربي والمحلي.

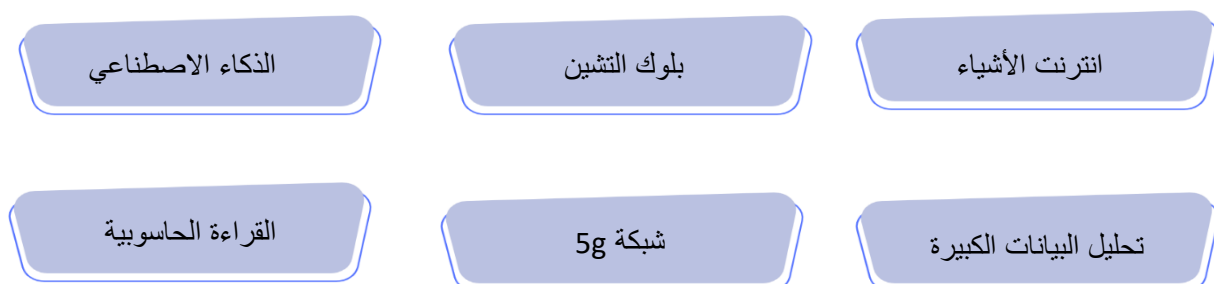
مفهوم التحول الرقمي :

كلمة رقمي Digital هي مرادف لوتيرة التغير الحادث في العالم اليوم ، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة ، أما كلمة التحول Transformation فتتعلق بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغير والإبداع والاختراع الحديث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلاً من استخدام الطرق التقليدية في العمل (الهادي، ٢٠٢١ ، ص١٦٦).

وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا أنه وجد تعريفات عديدة له أبرزها :

- الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل ، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل ، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة ، تنافسية ومستدامة ، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين ، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة ، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ ، ويتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل ، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية ونماذج التشغيل ، وانتهاء بتسويق الخدمات والمنتجات (حاج ، ٢٠٢٠ ، ص٥).
- عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي ، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية ، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (حسنية ، ٢٠٢٠ ، ص٤).

تقنيات التحول الرقمي :



الشكل (٢) أهم تقنيات التحول الرقمي التي يمكن استخدامها في تقديم الخدمات الرقمية المصدر من إعداد الطالبة

١- ضرورة التحول الرقمي :

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين ، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف للتسهيل والتسريع ، كما يسهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة ، وقد أصبحت الضرورة أكثر إلحاحاً لتحول المؤسسة رقمياً ، ويرجع ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع أو الخاص أو كانت تخص الأفراد ، لذلك فهناك ضغوط من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية (حسنية ، ٢٠٢٠ ، ص٤).

وتتجلى أهمية التحول الرقمي حسب (رشوان وقاسم ، ٢٠٢٠ ، ص٧) في النقاط التالية :-

- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يتيح فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والمستفيدين من الخدمات.

وبالنسبة للحكومات يمكن للتحول الرقمي من زيادة كفاءة وفعالية الوظائف والخدمات الأساسية وتقليل الازدواجية غير الضرورية لأنظمة ومكافحة الاحتيال والفساد عن طريق زيادة الأمن وإمكانية تتبع المعاملات وتحسين المشاركة والمساءلة المدنية ، وبالنسبة للمنشآت التجارية ، تعد المنصات التجارية فعالة لمساعدة الشركات وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، على توسيع الوصول إلى الأسواق ، وتبادل السلع والخدمات والاستفادة من الأصول والموارد البشرية غير المستغلة ، والتي يمكن أن تؤدي إلى وظائف أكثر وأفضل في الاقتصاد.

٢- مدى واقع التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمات الحكومية

تبذل الحكومات جهوداً لتحسين عملياتها في تقديم خدمة أكثر كفاءة وفعالية للخدمات المقدمة لمواطنيها ، حيث قدمت التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تغييرات في طريقة تعامل الحكومات مع مواطنيها، مما أدى إلى إدخال مفهوم الحكومة الالكترونية كطريقة رئيسية لتقديم الخدمات في القطاع العام، ولكن بعد أكثر من عشرة أعوام على تنفيذ العديد من مشاريع الحكومة الالكترونية واجهت الحكومات في شتى أنحاء العالم تحديات عديدة ، وكان أبرزها عدم التبنّي والاستخدام من قبل المواطنين، وقد بينت الدراسات السبب في عدم التبنّي إنما يعود إلى تراجع الثقة في الحكومات وممارستها (دوب وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص ٨٢).

فقد واجهت الجهود السابقة للإدارات العامة في الرقمنة العديد من المشاكل منها عدم التبنّي أو حتى الرفض والاعتماد على الطرق التقليدية في طلب الخدمات ، لأنها تكون في كثير من الأحيان تكرار للعمليات الموجودة فعلاً ولكن بطريقة رقمية ، دون التفكير في دعم هذه العمليات وإعادة تصميمها بحيث يكون المواطن أكثر قدرة على قبولها باعتبارها بديل موثوق للحصول على الخدمات دون الحاجة إلى طلبها عن طريق الموظفين والوجود المادي في المكاتب الأمامية (دوب وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ص ٨٢).

لذلك ظهر التحول الرقمي كمصطلح يصف الانتقال من جهود الرقمنة إلى مراجعة شاملة للسياسات والعمليات والخدمات من أجل خلق تجارب استخدم أبسط المواطنين والعاملين في الخطوط الأمامية ، في حين ركزت موجات الرقمنة السابقة على الانتقال من الخدمات الرقمية التناظرية إلى الخدمات الرقمية (الموازية) لزيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ، بينما يهدف التحول الرقمي إلى إعادة تصميم الخدمات الحكومية وإعادة هندستها من الألف إلى الياء لتلبية احتياجات المستخدمين المتغيرة (نصرالله ، ٢٠٢٠ ، ص ١٢).

كما أنه لا يوجد نموذج مقبول بشكل عام لتحديد آثار التحول الرقمي وغالباً ما يشار إلى التأثيرات قصيرة أو متوسطة الأجل بالنتائج أو المخرجات بينما يشار إلى التأثيرات طويلة الأمد بالآثار (OECD, 2013 , P.29 ,).

علاوة على ذلك ترتبط النتائج أو المخرجات إلى التأثيرات على المنظمة داخلياً أو على أصحاب المصلحة بينما يرتبط الآثار عموماً بالتأثيرات على المجتمع ، وهذا الأمر بالتحديد تقييم أثر التحول الرقمي والأساليب لقياس هذا الأثر تعتبر تحدياً (OECD, 2013 , P.29 ,).

وسنقوم في هذا البحث بدراسة أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية من أربعة أبعاد (توفير الوقت - تخفيض من الروتين والبيروقراطية - الحد من الفساد والعامل الصحي).

أولاً : توفير الوقت

من أكثر العوامل التي تواجه المواطنين التواجد الفيزيائي في أماكن الحصول على الخدمات ضمن أوقات العمل الرسمية ، مما يضطر البعض إلى الاضطرار إلى ترك أعمالهم وأشغالهم لإتمام معاملاتهم الحكومية ، بالإضافة إلى الوقت الطويل الذي يستهلكه في الحصول على هذه الخدمات.

كما أن فكرة التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية تعتمد على توفير الوقت والجهد للأشخاص من خلال جعل الخدمات أكثر كفاءة ، وتعزيز التكامل والترابط بين الجهات الحكومية المختلفة على المستوى الوطني ، بهدف الانتقال من مفهوم الوحدات المنعزلة إلى نهج الحكومة الرقمية الشاملة والمتكاملة (نصر الله ، ٢٠٢٠ ، ص ١٢).

وهنا يأتي دور التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد فبحسب المجلس الوطني الألماني للرقابة التنظيمية يحقق التحول الرقمي الفوائد التالية :

الإمكانات الهائلة للخدمات العامة الرقمية

توفير حوالي 60%
من الجهد المبذول



توفير أكثر من 50%
من التكاليف



توفير حوالي 50% من
الوقت الضائع



متاحة على مدار الساعة
وطوال أيام الأسبوع



شكل (٣) الإمكانيات الهائلة للتحول الرقمي في المصدر المجلس الوطني الألماني للرقابة التنظيمية المصدر من إعداد الطالبة

وبحسب الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي الطبعة الثانية 2020 فإن التحول الرقمي يعزز قدرة الحكومات على تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة أعلى وقدرة على الوصول في كل مكان وعلى مدار الساعة ، وهذا بدوره يحسن مستوى التفاعل بين المواطنين وحكومتهم.

كما أن تشجيع المواطنين على استخدام التكنولوجيا والخدمات الرقمية أي القدرة على إيصال الجوانب الإيجابية لهذه الخدمات ، إنهم يميلون أكثر لتقدير النتائج ، مثل : توفير الوقت وسهولة الاستخدام (نصر الله ، ٢٠٢٠ ، ص ١٤).

ثانياً : التخفيض من الفساد :

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ذات آثار مدمرة ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر ، لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أو متخلفة ، ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري والتي منها الشروة ، تحويل وتبييض الأموال والتهرب الضريبي والجمركي ، التعسف وسوء استخدام الوظيفة وتفشي المحسوبية والوساطة في تنفيذ المعاملات (مراد ، ٢٠١٩ ، ص ٢٠١).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن للتحويل الرقمي أثراً إيجابياً في تخفيض معدلات الفساد ، فالرقمنة تتيح تبادل المعلومات بين الحكومات والشعوب مما يشجع الانفتاح والمواطنة والشفافية ، وذلك من خلال الحد من عدم تناسق المعلومات ، وأتمتة الإجراءات ، تقييد حرية التصرف للموظفين العموميين وتقليل الوسطاء والبيروقراطية (sheikh , 2010 , p18).

وجاء في نتائج دراسة (sheikh , 2010 , p18) أن للتحويل الرقمي تأثيراً إيجابياً وهاماً في مكافحة الفساد ، من خلال تحسين المسائلة والشفافية في مؤسسات القطاع العام.

وقد يساعد الاختراق الرقمي في التقليل من إساءة استخدام الرقابة الإدارية بتكاليف مخفضة ، وتعمل على تحسين التتبع الرقمي للفساد ، وبناء جو شفاف للمعلومات العامة وتنمية رأس المال الاجتماعي.

نجح استخدام التكنولوجيا الرقمية في البلدان محط الدراسة في القضاء على الفساد في القطاع العام من خلال تغيير كل من طريقة عملها الداخلية وطريقة تفاعلها مع شعبها.

ثالثاً : الروتين والبيروقراطية

ربما يكون إتمام الخدمات العامة أمراً محيراً ، وفي أغلب الأحيان تُعرض المعلومات الخاصة بكيفية الوصول إلى الخدمات بلغة بيروقراطية يصعب فهمها ، ويجب على المستخدمين زيارة العديد من المكاتب أو المواقع الالكترونية المختلفة الخاصة بكل خدمة ، وعادة ما تقتضي الطلبات المقدمة أيضاً إرفاق نسخ من الوثائق الثبوتية المطبوعة والممهوره بعدد من التوقيعات ، والعديد من النماذج عبر الانترنت لا تقل تعقيداً عن النسخ الورقية.

هذا بالإضافة إلى تفاوت تجربة المستخدم عبر المواقع الالكترونية الحكومية ، وغالباً ما يحتاج المستخدمون إلى حسابات وهويات رقمية متعددة لإتمام طلباتهم ، يقف كل ذلك في تناقض صارخ مع التوقعات ، ففي كثير من الأحيان ، يعجز الأفراد عن إدراك سبب زيادة تعقيد الخدمات العامة مقارنة بالتسوق عبر الانترنت ، ويطمحون للوصول إلى الخدمات المطلوبة على وجه السرعة ، ويرغبون في توافر المعلومات بلغة واضحة وبسيطة ويتوقعون إتمام جميع المعاملات عبر القنوات الرقمية بصورة مثالية من خلال خوض جولة رقمية واحدة (دوب وآخرون ، ٢٠٢٠).

بحسب الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي الطبعة الثانية 2020 فإن للتحويل الرقمي أثراً واسعاً على كافة مناحي الأنشطة الاجتماعية فهو ممكن أساسي في العمليات والإجراءات مما يعزز الكفاءة التشغيلية ، التي تتضمن تقليل تكاليف المعاملات وتخفيض أعباء الموازنات بشكل عام وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على الإنتاجية (محمددين ، ٢٠٢٠ ، ص٩٧).

الإدارة الإلكترونية حسب دراسة (القيسي ، ٢٠١٢ ، ص٨٤) تساهم في القضاء على البيروقراطية والأخذ بالإدارة الإلكترونية يحقق للعمل الإداري المزايا التالية :

- رفع كفاءة الأداء الإداري ، ويتم ذلك أساساً عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونياً وكذلك تسهيل المعلومات وسبل الاتصالات الالكترونية بين الإدارات المعنية.
- زيادة دقة البيانات نظراً لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية ، أي أن الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة ، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.
- تقليص الإجراءات الإدارية ، مع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً ، كما تنعدم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن إمكانية تقديمها تقنياً متاحة، و يترافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية (القيسي ، ٢٠١٢ ، ص٨٤).

رابعاً : العامل الصحي

في السنوات القليلة الماضية ، كان التحول الرقمي من بين الموضوعات الأكثر مناقشة لقادة الأعمال ومعلمي الإدارة ، فالعديد من المنظمات مع فهم أهمية التحول الرقمي والتفكير في هذا الاتجاه الجديد ، كان بطيء في استيعاب تغيير الوضع الراهن ، والسبب في ذلك الخوف من الممانعة وعدم التبنّي لهذا التحول الحتمي ، لذلك تركّزت الجهود على المشاريع الصغيرة ، التي تحمل تغييرات طفيفة ، والتعلم من الآخرين ، وانتظار وقت أكثر ملائمة لإجراء تغيير جذري ولكن مع بداية عام ٢٠٢٠ وتفشي COVID-19 ، وجدت المنظمات نفسها على حين غرة غير مهيأة للظروف الطبيعية الجديدة التي أحدثها واقع فيروس كورونا ، حين لجأ الملايين من الناس إلى عالم الانترنت الآمن من أجل الأخبار والترفيه والتعليم والتواصل والعمل عن بعد – تحولت ضرورة التحول الرقمي من مهمة إلى حرجة للغاية (scott , 2021,p28).

٣- مميزات التحول الرقمي :

- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويتفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس ، اعتماداً على التقنيات المتاحة ، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
- تحقق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في مجالات الصحة والتعليم والسلامة والأمن ، وتحسين تجاربهم ونتاجيتهم.
- تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- توفير استراتيجية لإيجاد قيمة تنافسية أعلى ، وخلق عمل متطورة ، واستدامة ثقافة الابتعاد (حاج ، ٢٠٢٠ ، ص٦).

٤- قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية :

يمكن تلخيص قواعد التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية كما يلي: (شديد ، ٢٠٢١ ، ص ٢٠٥)

- تنسيق الخدمات ، وسهولة الحصول عليها ، والتعرف على كيفية الاستفادة منها.
- الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة ، والترويج للخدمات الالكترونية.
- عمليات أقل وأسرع وأمان - خصوصية - في المعلومات.
- تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وانعدام الأخطاء.
- القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.
- تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة.

مما يعني أن التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل ، بحيث يوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة ، تنافسية ، ومستدامة ، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من المستهلكين والموظفين والمستفيدين ، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة ، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ والتنفيذ والمراقبة (بن شمس ، ٢٠١٧ ، ص ٢٥).

٥- فوائد التحول الرقمي :

يقدم التحول الرقمي فوائد عديدة بالنسبة للأفراد وللنظمات أبرزها (الهادي ، ٢٠٢١ ، ص ١٦٧) :

- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية.
- زيادة وقت للتفكير في التطوير.
- تغيير نماذج العمل وزيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- تحسين الجودة وتطوير الأداء ، وزيادة رضا المستفيدين.
- تسريع طريقة العمل اليومية .

وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم ستكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في هذه المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

٧- التحديات التي تواجه الشركات والجهات الحكومية في تطبيق التحول الرقمي

من أبرز التحديات التي تواجه الشركات (والجهات الحكومية) في تطبيق التحول الرقمي، وخاصة في المملكة العربية السعودية أو في الدول التي تسعى لتحقيق رؤية رقمية متقدمة، ما يلي:

١. مقاومة التغيير من الموظفين : كثير من الموظفين في المؤسسات يعارضون التغيير بسبب الخوف من فقدان وظائفهم أو بسبب قلة الوعي الرقمي أو المهارات التقنية.
٢. نقص الكفاءات والمهارات الرقمية : عدم توفر كوادر بشرية تمتلك المهارات الرقمية الحديثة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي ، تحليل البيانات ، الأمن السيبراني ، يعرقل مسيرة التحول الرقمي.
٣. ضعف البنية التحتية التقنية : في بعض الشركات ، تفتقر البنية التحتية التكنولوجية (الشبكات ، الأنظمة ، الحوسبة السحابية) إلى المرونة اللازمة لدعم التحول الرقمي الشامل.
٤. غياب استراتيجية واضحة ومتكاملة : الكثير من الشركات تبدأ مشاريع رقمية دون وجود خارطة طريق أو أهداف واضحة أو مؤشرات أداء KPI مما يؤدي إلى فشل أو بطء التنفيذ.
٥. ضعف التكامل مع الأنظمة : وجود أنظمة قديمة وعدم قدرتها على التكامل مع الأنظمة الجديدة يؤدي إلى تعطيل عمليات التحول الرقمي.
٦. الأمن السيبراني وحماية البيانات : كلما زادت الرقمنة ، زادت التهديدات السيبرانية ، تأمين البيانات الحساسة للمواطنين والعملاء أصبح تحدياً كبيراً.
٧. تكلفة التحول الرقمي : التحول الرقمي يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا، التدريب، تغيير الهيكل الإداري، وقد لا تتحملها بعض الشركات.

تعريف الخدمة :

الخدمة هي أي عمل أو أداء غير ملموس طرف إلى طرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما ، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون (الوديع ومحمد ، ، ٢٠٠٩ ، ص٢١٣).

كما تعرف الخدمة بأنها فعل وأداء يقدمه طرف لطرف آخر ، رغم أنها يمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي ، وتكون بالضرورة غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أحد عوامل الإنتاج .

١- أنواع الخدمة :

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاث أصناف حسب طبيعة الخدمة ، وهي :

- الخدمة الخالصة : وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي ، أو خدمات أخرى مرفقة ، مثل : خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانة ، كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للزبون.

- الخدمة المرفقة بمنتج مادي : يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكنها تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل : خدمات المواصلات الجوية ، خدمات الجرائد ، المجالات المشروبات ، كالتبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات أو أدوية لتقديم خدمات المريض.

- المنتج المرافق لعدة خدمات : في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بخدمات عدة ، مثل : بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة أو مع خدمة التوصيل ، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجياً مثل : السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل : النقل، الصيانة ، الضمان (العجاردة ، ٢٠٠٥ ، ص٢١).

٢- مفهوم جودة الخدمة :

يقصد بجودة الخدمات الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية (sudma, 2007,p118).

فهو المحدد الأول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الاستهلاك الأخيرة ، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون (أبو عكر ، ٢٠١٦ ، ص١٧).

ويمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات ، وهي :

- **البعد التقني** : والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

- **البعد الوظيفي** : أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستعمل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون الذي يستخدم الخدمة.

- **الإمكانات المادية** : وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة ، فجودة الخدمات تتعلق بالتفاعل بين المستعمل ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة

(غضبان ، ٢٠٢٠ ، ص ٨٠).

٣- مستويات جودة الخدمة :

وقد تم تحديد خمس مستويات لجودة الخدمات ، وهي :

- الجودة التي يتوقعها الزبائن : وتتمثل بالجودة التي يرى الزبائن وجوب توافرها.

- الجودة المدركة : من المنظمة وترى أنها مناسبة.

- الجودة القياسية : هي التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.

- الجودة الفعلية : هي التي تؤدي بها الخدمة فعلاً.

- الجودة المروجة للزبائن : هي التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية (عباس وحافظ ، ٢٠١٥ ، ص ٤١).

٤- أهمية جودة الخدمات :

يمكن تحديد أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة :

- نمو مجال الخدمة :

لقد ازداد أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمراً بالتوسع.

- ازدياد المنافسة :

إن تزايد عدد المنظمات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها ، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطى لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة.

- فهم العملاء :

إن العملاء يريدون معاملة جيدة ، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة ، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة والفهم الأكبر للعملاء.

- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة المستفيد :

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد ، ولكن يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمات العملاء من أجل ضمان ذلك (نروي وجمعة ، ٢٠١٥ ، ص ٣١).

٥- أبعاد جودة الخدمات :

- **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز الخدم المطلوبة باعتمادية ودقة وثباتاً أي تشير إلى قدرة المؤسسة التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة ، ولذا يجب على المؤسسات أن تكون على دراية بتوقعات العميل وذلك بالبحث عنها كما تعني الالتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد ، أي درجة التزام المؤسسة بالموعد تجاه العميل ، وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتاً والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة لدى العملاء (خثير ، ٢٠١٧ ، ص ٣٢).

- **الاستجابة :** يتأثر العميل بطريقة تقديم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة ، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة فالاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب (خثير ، ٢٠١٧ ، ص ٣٢).

ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل بسرعة (فضيلة ، ٢٠١٠ ، ص ٣٠).

كما يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة والاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة ، وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة (الإجابة على الأسئلة ، الاهتمام بالمشاكل ، وكذلك المرونة والقدرة على تقديم الخدمة الجيدة لاحتياجات العميل) شياح ، ٢٠١٧ ، ص ٩٧).

- **سرعة الأداء :** وهي القدرة على تلبية احتياجات العملاء من خلال السرعة والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة ، فمثلاً ما هو مدى استعداد ورغبات المؤسسات المالية في تقديم المساعدة للعملاء أو حل مشاكل محددة هل الإدارة مثلاً قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء العميل الذي لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة (خثير ، ٢٠١٧ ، ص ٣٢).

- **الثقة والأمان :** تسعى المؤسسات جاهدة للوفاء بالوعد وإيلاء الاهتمام للنتائج ، وضمان السرية في المعاملات مع العميل والخلو من الخطورة والشك ، حيث أن المؤسسات جميعها تسعى لكسب قناعة العميل عبر لطف القائمين على تقديم الخدمة ، وكذلك المصداقية والأمانة المميزة التي يعتقد بها الزبون في المؤسسة ، وتعد كسب الثقة عنصراً أساسياً ومهماً للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع العميل فيه ثقته الكاملة (خثير ، ٢٠١٧ ، ص ٣٢).

- **الاهتمام والتعاطف :** يعني التعاطف والاهتمام الشخصي في تقديم الخدمات للعملاء ، ونقل الشعور بأن العميل خاص وفريد من نوعه ، تشكل المشاعر المتبادلة بين مقدم الخدمة والعملاء ظواهر أساسية في كل علاقة بالآخرين ، وترتبط هذه المشاعر التي يحملها مقدم الخدمة اتجاه العملاء ارتباطاً وثيقاً بخبراته الشخصية ويصعب في بعض الأحيان أن يعبر عنها تعبيراً صحيحاً ، بالرغم من أن هذه المشاعر تلعب دوراً مؤثراً للغاية ومن بين تلك المشاعر الموجهة نحو العملاء مشاعر التعاطف والأمان ، وتعني توافر صفات اللياقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك المودة والصدقة مع العملاء (فضيلة ، ٢٠١٠ ، ص ٣٠).

- العناصر الملموسة : يتأثر العملاء بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرار استخدام خدمة معينة ومن بين تلك العوامل التي أعطيت لها أهمية كبيرة البيئة المادية أو ما يسمى بالعناصر الملموسة التي تساعد على خلق البيئة أو الجو نفسي عند شراء الخدمة أو إنجازها ، كما تساعد على تكوين الانطباعات لدى العملاء عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها ، وهي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى الشركة وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للشركة ومستلزمات الراحة للعملاء ، وتعني الدليل المادي للخدمة يتم التعرف عليها من خلال توفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم الخدمة للعميل في الوقت اللازم (شياح ، وآخرون ، ٢٠١٧ ، ص ٩٦).

٦- خطوات تحقيق جودة الخدمة :

لتحقيق جودة الخدمة يجب اتباع الخطوات التالية :

١. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء : إن جذب العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة أمر أساسي لتقديم خدمة ذات جودة عالية ، بالإضافة إلى أن الاستعداد النفسي والذهني من قبل مقدم الخدمة يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها.
٢. بعث الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم : وذلك يعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة.
٣. إقناع المستفيد ومعالجة الاعتراضات لديه : إن عملية إقناع المستفيد بإقتناء الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على إقناع العملاء عند تقديم الخدمات ، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها المستفيد عند الشراء ، فالمستفيد يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان.
٤. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة : إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة (بلاك ، ٢٠١٦ ، ص ٦٧).

٧- مراقبة جودة الخدمة :

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة الخدمات وهذه التقنيات يمكن حصرها بثلاثة أنواع :

أولاً : تحليل الأداء الداخلي :

إن تحليل الأداء الداخلي يجب أن يشمل جميع العاملين بالمنظمة من أجل قياس نجاح التخطيط المعد من قبل المنظمة الخدمية ، ولكن لبس من الضروري أن يرتبط ذلك بالجودة فقط ، إن جودة الخدمة يجب أن تستخدم تحليل الأداء الداخلي من أجل قياس الجودة القياسية (المعيارية) المنجزة على الواقع ، كما أن هذه الخطوة يجب أن يؤخذ بها وبسرعة لرد الفعل اتجاه جودة الخدمة المقدمة.

ثانياً : تحليل إشباع الزبون :

إن الاشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك على ما يريد من منافع أو فوائد لدى شرائه سلع أو خدمة ، وهذا يتم من خلال الحكم على هذه السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد (المنافع) التي ينتظرها هذا المستهلك خلال إدراكه وتوقعاته ، فإن الزبائن يتجهون بالنهاية إلى الجودة (الاشباع والرضا) فمستوى إدراك وتجربة خبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم وأداة لمسألة تقييم جودة الخدمة (عتيق ، ٢٠١٦ ، ص ٩٤).

ثالثاً : بحوث السوق الخاصة :

يتضمن العديد من التقنيات أكثرها شيوعاً طريقة المتسوق السري أو المخفي ، وفقاً لهذه الطريقة فإن القائم بالبحث يقوم بزيادة فروع مقدم الخدمة باعتباره زبون اعتيادي ، بذلك فإنه يستطيع أن يرى جميع العاملين في الموقع الذي يتواجد فيه وكذلك الزبائن ، وكيف يقوم هؤلاء العاملين بأعمالهم وكيف يقدمون خدماتهم وأسلوب التقديم ، ومستوى التفاعل مع الزبائن ، طريقة الاتصال ، الاهتمام بالزبون ما يرد والعناية به ، وهذا ما يتم من خلال ملاحظة سلوك القائمين على تقديم الخدمة من ناحية تطبيق المعايير الموضوعة بجودة الخدمة (عتيق ، ٢٠١٦ ، ص ٩٧).

٨- الفوائد التي يحققها مركز خدمة المواطن الإلكتروني :

الفوائد التي يحققها مركز خدمة المواطن الإلكتروني متعددة وتتماشى مع أهداف التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية، ويمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

١. **تسهيل الوصول إلى الخدمات :** يتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية على مدار الساعة ومن أي مكان ، دون الحاجة إلى زيارة المقرات الحكومية ، ويتجاوز العوائق الجغرافية والزمنية خاصة لسكان المناطق النائية.
٢. **تحسين جودة الخدمة والرضا العام :** إمكانية تقديم تقييم للخدمة أو تقديم ملاحظات بشكل مباشر، مما يساعد الجهات الحكومية على التحسين المستمر ، كما هناك تقليل بنسبة الأخطاء البشرية وتحقيق دقة في تنفيذ الطلبات.
٣. **دعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات :** من خلال تحليل البيانات المجمع إلكترونياً ، تستطيع الجهات الحكومية تحديد نقاط القوة والضعف مما يساهم في تحسين الخدمات وصياغة السياسات بشكل أدق.
٤. **تقليل الوقت والجهد والتكلفة ، وتتضمن :**
 - اختصار الوقت اللازم للحصول على الخدمة.
 - تقليل عدد الزيارات للمؤسسات الحكومية.
 - تقليل تكاليف التنقل والطباعة وغيرها من التكاليف المرتبطة بالخدمة الورقية.
٥. **الاستجابة السريعة للطوارئ والمتغيرات :** تمكن مراكز الخدمة الإلكترونية من مواكبة الاحداث مثل : الجائحة أو الكوارث من خلال تقديم خدمات رقمية دون تعطيل.
٦. **تعزيز ثقة المواطن بالحكومة :** يشعر المواطن بأن الحكومة تسعة لتقديم خدمات حديثة وعادلة وفعالة (أبو عكر ، ٢٠١٦ ، ص ١٩).

٩, ١. الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة البحث :

تألف عينة البحث من عينة عشوائية ، بلغت من ١٠٤ مواطناً تراوحت أعمارهم بين ١٨ و ٦٠ سنة ، من خلال استبانة حيث تم جمع البيانات خلال شهر منذ بداية ٢٠٢٥/٥/٠٨ م ، عبر المقابلات الشخصية والهاتفية ممن استاد فعلياً من الخدمات المقدمة عبر المركز بقيد الدراسة.

أداة الدراسة :

استبانة مكونة من خمسة محاور حيث تمت الاستفادة من الدراسات السابقة المذكورة في بداية البحث بالإضافة إلى الاستفادة من الاستبيان في رضا المواطن عن الخدمات الالكترونية التي تقدمها وزارة السياحة السعودية ، وكذلك الاستبيان الذي أجرته الحكومة السعودية ، كما تم عرضه على المشرفين بمركز الخدمة والأخذ بملاحظاتهم على الاستبيان.

(١) يبين الجدول التالي عبارات محاور رضا المواطنين عن مركز الخدمة الالكتروني

المحور	العبارات
المحور الأول : تقييم رضا المواطن	- أنا راضٍ عن سهولة الوصول إلى الموقع الالكتروني وتحميل التطبيق الخاص به. - أنا راضٍ عن سهولة تنفيذ عمليات الدفع. - أنا راضٍ عن تلبية الخدمات المقدمة لتوقعاتي.
المحور الثاني : قياس أثر الخدمة (توفير الوقت)	- مركز الخدمة الالكتروني بديل عملي عن التعاملات التقليدية / الزيارات المدنية. - يساهم مركز الخدمة الالكترونية في توفير الوقت والجهد. - سرعة الاستجابة للطلبات المتقدمة عبر مركز خدمة المواطن الالكتروني (الالتزام بالوقت المحدد لتسليم الخدمة).
المحور الثالث : قياس أثر الخدمة الالكترونية (التخفيض من الروتين والبيروقراطية)	- يساهم مركز الخدمة الالكتروني في تحسين أداء العاملين من خلال نظام سير تتبع المعاملات والرقابة الدائمة لتحديد المسؤولين عن التقصير. - تقليل عدد المراجعين للجهة مقدمة الخدمة يساهم في زيادة الكفاءة العاملين وتحسين أدائهم.

المحور	العبارات
المحور الرابع : قياس أثر الخدمة الالكترونية (الفساد)	- يساهم مركز الخدمة الالكتروني بتخفيض نسبة الفساد. - أعتقد أن مركز الخدمة الالكتروني يساهم في تخفيض الهدر في استخدام المال العام. - يساهم مركز الخدمة الالكتروني بتحسين جودة العمل.
المحور الخامس : قياس أثر الخدمة الالكترونية (العامل الصحي)	- يساهم مركز الخدمة الالكتروني في تحقيق مراعاة إيصال الخدمات لكبار السن وبعض الحالات الصحية الخاصة. - يساهم مركز الخدمة الالكتروني عن طريق فصل مقدم الخدمة عن طالبيها بالحفاظ على سلامة العاملين وعدم تعريضهم للأمراض.

جدول (٢) نتائج عبارات تقييم رضا المواطن المصدر من إعداد الطالبة

نتائج عبارات تقييم رضا المواطن				
الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
١	أنا راض عن سهولة الوصول إلى الموقع الالكتروني وتحميل التطبيق الخاص به	٤,٢٢	٠,٨١	موافق بشدة
٢	يساهم مركز الخدمة الالكترونية في توفير الوقت والجهد	٤,٣٧	٠,٦٧	موافق بشدة
٣	تقليل عدد المراجعين للجهة مقدمة الخدمة يساهم في زيادة الكفاءة العاملين وتحسين أدائهم	٤,٣١	٠,٧٣	موافق
٤	يساهم مركز الخدمة الالكتروني بتحسين جودة العمل	٤,١٤	٠,٨٢	موافق
٥	يساهم مركز الخدمة الالكتروني عن طريق فصل مقدم الخدمة عن طالبيها بالحفاظ على سلامة العاملين وعدم تعريضهم للأمراض.	٤,٩٢	٠,٨٧	موافق
نتيجة محور تقييم رضا المواطن		٤,١٤	٠,٥٩٢	موافق

يبين الجدول السابق نتائج عبارات محور تقييم رضا المواطن ، حيث تراوحت الإجابات بين ٣,٩٢ و ٤,٣٧ وهي تقابل الموافقة والموافقة بشدة ، وبلغ متوسط الإجابات على محور تقييم رضا المواطن ٤,١٤ وهو يقابل الموافقة ، أي ان المواطنين راضون عن سهولة الوصول للموقع الالكتروني وتحميل تطبيقه وعن مساهمتهم في توفير الوقت والجهد وعن زيادة الكفاءة للعاملين وتحسين أدائهم وعن تحسين جودة العمل.

وصف أفراد عينة الدراسة :

شملت العينة ١٠٤ مواطن ، وسيتم عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وهي :
(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوضع الوظيفي ، نوع العمل ، الطريقة الأفضل للحصول على الخدمات) ، ويبين الجدول التالي توزيع لمواطنين حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي :

جدول (٣) وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المصدر من إعداد الطالبة

وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة			
المتغير	الفئة	عدد المواطنين	النسبة %
الجنس	ذكر	٦٩	٦٦,٣
	أنثى	٣٥	٣٣,٧
	المجموع	١٠٤	١٠٠,٠
العمر	٢٨-١٨	٣٠	٢٩,١
	٤٣-٢٩	٦٢	٦٠,٢
	٥٩-٤٤	١٠	٩,٧
	٦٠ وما فوق	١	١,٠
	المجموع	١٠٣	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	شهادة تعليم أساسي	٣	٢,٩
	شهادة تعليم ثانوي	٢٣	٢٢,١
	شهادة جامعية أو معهد متوسط	٦١	٥٨,٧
	دراسات عليا	١٧	١٦,٣
	المجموع	١٠٤	١٠٠,٠

تبين نتائج الجدول السابق أن ٦٦,٣٪ من أفراد العينة ذكور ، كما تبين أن ٦٠,٢٪ من المجيبين ينتمون إلى الفئة العمرية من ٢٩ إلى ٤٣ ، و ٥٨,٧٪ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي شهادة جامعية أو معهد متوسط.

دراسة العلاقة بين أثر التحول الرقمي ممثلاً بالخدمات الالكترونية المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الالكتروني:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والتحول الرقمي (الخدمة الالكترونية) ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت .

وقد تبين أن :

- العلاقة بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والخدمة الالكترونية علاقة قوية طردية.
- العلاقة بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والبعد الأول من الخدمة الالكترونية (الوقت) علاقة قوية طردية.
- العلاقة بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والبعد الثاني من الخدمة الالكترونية (البيروقراطية والروتين) علاقة ضعيفة طردية.
- العلاقة بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والبعد الثالث من الخدمة الالكترونية (الفساد) علاقة متوسطة طردية.
- العلاقة بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية والبعد الرابع من الخدمة الالكترونية (العامل الصحي) علاقة متوسطة طردية.

كما تبين وجود علاقات حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الخدمة الالكترونية وأبعادها الأربعة وكانت علاقات طردية متوسطة.

وكانت العلاقات بين الأبعاد الأربعة فيما بينها دالة إحصائية وجميعها علاقات طردية متوسطة.

وبعد التحقق من وجود علاقات حقيقية ذات دلالة إحصائية بين رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة لمواطن الالكترونية وكل من الخدمة الالكترونية وأبعادها الأربعة ، سيتم دراسة أثر التحول الرقمي (الخدمة الالكترونية) وأبعاده على رضا المواطن عن الخدمات الحكومية المقدمة عبر مراكز خدمة المواطن الالكترونية.

دراسة الفرق في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين الجنسين:

يبين الجدول التالي وصف المتغير رضا المواطن حسب الجنس:

جدول (٤) وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب الجنس المصدر من إعداد الطالبة

وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب الجنس						
المتغير المدروس:	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	٦٩	٥,٠	٥,٠	٤,٣٣	٤,٢١	٠,٥٩٣
أنثى	٣٥	٢,١٧	٥,٠	٤,٠	٤,٠٩	٠,٦٠٧

بلغ متوسط رضا المواطنين عن لخدمة المقدمة عبر مركز خدمة المواطن ٤,٢١ مقابل ٤,٠٩ لمتوسط رضا المواطنات ، وبلغت قيمة الوسيط لرضا المواطنين عن الخدمة المقدمة عبر مركز خدمة المواطن ٤,٣٣ مقابل ٤ لوسيط رضا المواطنات.

دراسة الفرق في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين فئات العمر :

يبين الجدول التالي وصف المتغير رضا المواطن حسب فئات العمر:

جدول (٥) وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب فئات العمر المصدر من إعداد الطالبة

وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب فئات العمر						
المتغير المدروس:	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٨-١٨	٣٠	٣,٠٠	٥,٠٠	٤,١٧	٤,٢١	٠,٤٨٥
٤٣-٢٩	٦٢	٢,١٧	٥,٠٠	٤,٠٨	٤,١٤	٠,٦٤٩
٥٩-٤٤	١٠	٤,٠٠	٤,٨٣	٤,٣٣	٤,٣٠	٠,٢٨١

بلغ متوسط رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الذين تتراوح أعمارهم بين (١٨ – ٢٨) ٤,١٧ فيما بلغ متوسط رضا المواطنين الذين تراوحت أعمارهم بين (٢٩-٤٣) ٤,١٤ ، أما متوسط رضا المواطنين الذين تراوحت أعمارهم بين (٤٤-٥٩) بلغ ٤,٣.

وعند دراسة الفرق في متوسط رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين الفئات العمرية الثلاث تبين أن معنوية الاختبار ٠,٥٤٩ أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، أي أنه بثقة ٩٥٪ لا يوجد فرق حقيقي ذو دلالة إحصائية بين الفئات العمرية الثلاث في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن.

دراسة الفرق في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين مستويات التحصيل العلمي:

يبين الجدول التالي وصف المتغير رضا المواطن حسب التحصيل العلمي:

جدول (٦) وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب مستويات التحصيل العلمي المصدر من إعداد الطالبة

وصف المتغير رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن حسب مستويات التحصيل العلمي						
المتغير المدروس: رضا المواطن	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شهادة تعليم أساسي	٣	٤,٠	٤,٦٧	٤,٠	٤,٢٢	٠,٣٨٥
شهادة تعليم ثانوي	٢٣	٣,٦٧	٥,٠٠	٤,٣٣	٤,٤٧	٠,٣٩١
شهادة جامعية أو معهد متوسط وعالي	٦١	٢,١٧	٥,٠٠	٤,١٧	٤,١٢	٠,٦٢٧
دراسات عليا	١٧	٣,٠	٥,٠	٣,٨٣	٣,٩١	٠,٦١٨

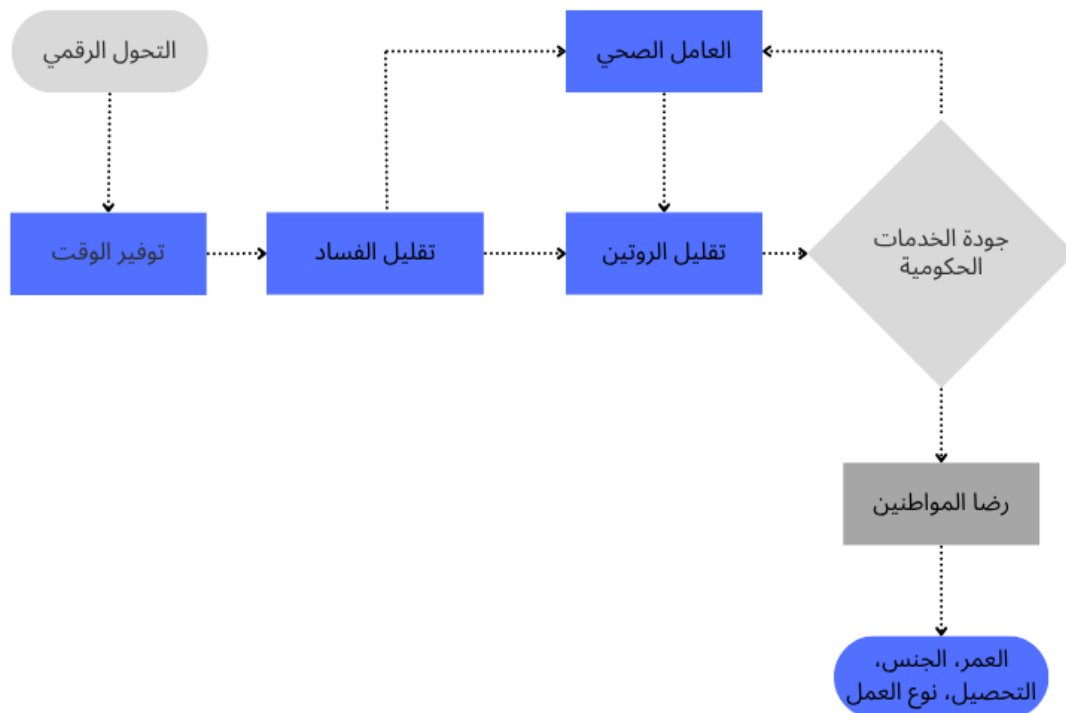
بلغ متوسط رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة عبر مركز خدمة المواطن الذين وصلوا إلى شهادة التعليم الأساسي ٤,٢٢ فيما بلغ متوسط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى شهادة التعليم الثانوي ٤,٤٧ أما متوسط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى الشهادة الجامعية أو معهد متوسط وعالي ٤,١٢ ومتوسط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى الدراسات العليا ٣,٩١ فيما بلغ وسيط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى

شهادة التعليم الثانوي ٤ فيما بلغ وسيط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى شهادة التعليم الثانوي ٤,٣٣ أما وسيط رضا المواطنين الذين وصلوا إلى الدراسات العليا ٣,٨٣ .

وعند دراسة الفرق في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين مستويات التحصيل العلمي تبين أن معنوية الاختبار ٠,٠١٤ أصغر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، أي أنه بثقة ٩٥٪ يوجد فرق حقيقي ذو دلالة إحصائية بين مستويات التحصيل العلمي في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن.

ولا يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين المواطنين الذين وصلوا إلى شهادة التعليم الأساسي والجامعي والدراسات العليا ، كما لا يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية في رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عبر مركز خدمة المواطن بين المواطنين الذين وصلوا إلى شهادة التعليم الأساسي والذين وصلوا إلى شهادة التعليم الثانوي.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح



مخطط (١) المخطط المقترح للمشروع المصدر من إعداد الطالبة

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- ١- إبراهيم ، نصر الله ، عبدالفتاح ، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، مصر – القاهرة، ٢٠٢٠.
- ٢- أبو عكر ، فوزي فايز عودة ، دور جودة الخدمات والصور الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين ، دراسة حالة ، الغرف التجارية الصناعية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠١٦.
- ٣- بلاك ، ساهر ، استراتيجيات الإصلاح الإداري ، دراسة تطبيقية ، دار رسلان للنشر والتوزيع ، سوريا، ٢٠١٦.
- ٤- بن شمس ، جودة الخدمات وأثرها في الرضا ، دراسة تطبيقية ، جامعة سعيدة ، الجزائر ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، ٢٠١٧.
- ٥- جمعة ، محمود حسن ، نوري ، حيد شاكر ، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ٩٧ ، ٢٠١٥.
- ٦- حاج ، قاسم علي ، إسهامات الاتحاد الأفريقي ، في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقية ٢٠٢٠ – ٢٠٣٠ ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، المجلد الأول ، العدد السادس ، عدد خاص ، ٢٠٢٠.
- ٧- حسنية ، صيفي ، الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين ، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، المجلد الأول ، العدد السادس ، عدد خاص ، ٢٠٢٠.
- ٨- خثير ، فوزان ، واقع جودة الخدمات الحكومية كمطلق لتحقيق رضا العملاء ، مجلة الخدمة الاجتماعية والبحوث الاجتماعية ، ٢٠١٧.
- ٩- دوب ، وحامد ، وعبدالرحمن ، أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ٢٠٢٠.

- ١٠- رشوان ، عبد الرحمن محمد ، قاسم ، زينب عبدالحفيظ ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنود وجذب الاستثمارات ، المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال ، ٢٠٢٠ .
- ١١- شياع ، عبد الأمير ، الموسوي ، رحيم ، أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد الثالث ، العدد العاشر ، العراق ، ٢٠١٧ .
- ١٢- عتيق ، خديجة ، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية ، عمان ، الأردن ، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ .
- ١٣- علي ، إبراهيم ، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة إفريقيا العالمية ، ٢٠٢١ .
- ١٤- عباس ، وحافظ ، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للمنظمة ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، ٢٠١٥ .
- ١٥- غضبان ، فؤاد ، جغرافيا الخدمات ، الأردن ، اليازوري ، للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٠ .
- ١٦- فضيلة ، شيروف ، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية ، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠١٠ .
- ١٧- مراد ، سكاك ، الفساد المالي والإداري وآليات مكافحته ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، مجلد ٤ ، عدد ٢ ، ٢٠١٩ .
- ١٨- محمددين ، خير ، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد ٣ ، الجزائر ، ٢٠٢٠ .
- ١٩- القيسي ، حنان محمد ، الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العامة ، مجلة الحقوق ، الجامعة المستنصرية ، المجلد ٤ ، العراق ، ٢٠٢٠ .
- ٢٠- الهادي ، محمد ، الذكاء الاصطناعي معالمة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية ، القاهرة ، مصر ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٢٠ .
- ٢١- الحمادي ، نصر الله ، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية ، رسالة ماجستير ، غزة ، ٢٠٢٠ .
- ٢٢- الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات ، الأردن ، ط ١ ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ .

- ٢٣- السعيد ، أحمد ، تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي الدور الوسيط لجودة الخدمات الحكومية، معهد رايه العالي للإدارة والتجارة الخارجية ، الدقهلية ، المجلد الثالث ، ٢٠٢٣ .
- ٢٤- الوديع ومحمد ، جودة الخدمات المصرفية في البنوك العامة ، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، جامعة فلسطين ، ٢٠٠٩ .
- ٢٥- العجارمة ، تيسير ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٥ .

المراجع الأجنبية :

- 1- Sheikh, M. R.,Rehman, Ijaz., Batool, sumaira., Tariq, Muhammad., khalid, shazia. Digital Transformation Corruption and Economic Growth Nexus in Asian Countries, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, (2021).
<http://TUENGR.COM/V12/12A6N.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2021.
- 2- OECD, Development Results. An Overview of Results Measurement and Management (2013) . Available at:
<https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/DevelopmentResults-Note.pdf>.
- 3- Sasha Scott. EDU Blog. 31 March (2020). Retrieved from
<https://bit.ly/3aAZUIb> The Coronavirus and Public Service Media: Why digital transformation matters now more than ever. <https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/digital-transformation-timecovid-19-case-mena>