

أثر التحول الرقمي كخيار استراتيجي في تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية و الجوازات والإقامة  
م.م. مصطفى عماد أحمد النجار

(1) كلية الشرطة ، وزارة الداخلية ، بغداد ، العراق .

[Mostafa.zh.j@gmail.com](mailto:Mostafa.zh.j@gmail.com)

مستخلص البحث

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً واسعاً أسهم في إعادة تشكيل طبيعة تقديم الخدمات الحكومية، وأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية تركز على بنية تحتية متطورة، وعمليات مؤتمتة، وقيادة داعمة، وكوادر تمتلك كفاءات رقمية، وأنظمة تتسم بالاستقرار والأمن. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في: البنية التحتية الرقمية، إعادة هندسة العمليات وتقليل الإجراءات الورقية، دعم القيادة والإدارة العليا، جاهزية العاملين و الكفاءات الرقمية، واستقرار الأنظمة والشبكات وأمن البيانات في تحسين جودة الخدمة بأبعاده وهي: الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، سهولة الوصول، وجودة المعلومات في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في بغداد. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) العاملين، وتم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي كبير ومعنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمة، وكان بعد إعادة هندسة العمليات وتقليل الإجراءات الورقية الأكثر تأثيراً، يليه استقرار الأنظمة ودقة المعلومات الرقمية. كما أوضحت النتائج وجود حاجة إلى تعزيز مهارات العاملين وتطوير البنية الرقمية لرفع كفاءة الخدمات الإلكترونية وتحسين تجربة المستفيد. ويخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تطوير البنية التحتية الرقمية، تعزيز برامج التدريب للعاملين ، دعم القيادة لمشاريع التحول الرقمي، تحسين الواجهات الإلكترونية، وتعزيز أمن البيانات بما يحقق تحولاً رقمياً فاعلاً ومستداماً.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي، الخيار الاستراتيجي، جودة الخدمة، أتمتة الإجراءات، الإدارة الإلكترونية.

## The Impact of Digital Transformation as a Strategic Choice on Improving Service Quality in the Directorate of Civil Status, Passports, and Residence

Assist. Lect. Mustafa Imad Ahmed Al-Najar

Police College, Ministry of Interior, Baghdad, Iraq.

[Mostafa.zh.j@gmail.com](mailto:Mostafa.zh.j@gmail.com)

### Abstract

In recent years, the world has witnessed a wide-ranging digital transformation that has contributed to reshaping the nature of government service delivery. Institutions have become required to adopt digital strategies based on advanced infrastructure, automated processes, supportive leadership, personnel with digital competencies, and systems characterized by stability and security. Accordingly, this research aims to analyze the impact of digital transformation, through its dimensions represented by digital infrastructure, business process reengineering and reduction of paper-based procedures, leadership and top management support, employee readiness and digital competencies, and the stability of systems and networks and data security, on improving service quality in its dimensions of reliability, responsiveness, assurance, empathy, ease of access, and information quality at the Directorate of Civil Status, Passports, and Residence in Baghdad.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through an electronic questionnaire distributed to a random sample of (100) employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The results revealed a significant and positive effect of all dimensions of digital transformation on enhancing service quality. Business process reengineering and the reduction of paper-based procedures had the greatest impact, followed by system stability and the accuracy of digital information. The findings also indicated a need to enhance employees' skills and further develop the digital infrastructure in order to increase the efficiency of electronic services and improve the beneficiary experience.

The study concludes with several recommendations, most notably the development of digital infrastructure, strengthening training programs for employees, leadership support for digital transformation initiatives, improvement of electronic interfaces, and enhancement of data security to achieve an effective and sustainable digital transformation.

**Keywords:** Digital Transformation, Strategic Choice, Service Quality , Process Automation ,E-Administration.

**DOI:** [https:// doi. Org/\\*\\*\\*](https://doi.org/10.30616/2070-898X.2026.23.94.178-194)

- This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CCBY) license.

- هذه المقالة مفتوحة المصدر وتنتشر بموجب شروط واحكام رخصة المشاع الإبداعي المنسوبة للمؤلف (CCBY).

## المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً رقمياً متسارعاً أحدث تحولات جذرية في طبيعة عمل المؤسسات، سواء كانت خاصة أو حكومية. فقد أصبحت التقنيات الرقمية بمختلف أشكالها من أدوات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأنظمة الإلكترونية، والحوسبة السحابية، والهوية الرقمية، من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تطوير خدماتها ورفع كفاءتها. وتبعاً لذلك، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني أو إداري، بل تحول إلى خيار استراتيجي تسعى الحكومات من خلاله إلى تحقيق أهداف تتعلق بالكفاءة، الشفافية، جودة الخدمات، والاستجابة الفاعلة لاحتياجات المواطنين. وفي هذا السياق، تُعد مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة من أهم المؤسسات الحكومية التي تتعامل بشكل مباشر ويومي مع المواطنين والمقيمين، نظراً لما تقدمه من خدمات أساسية مثل إصدار الوثائق الرسمية، تنظيم سجلات السكان، تجديد الإقامات وتنظيم حركة السفر. وبفعل الضغط المتزايد على هذه الخدمات نتيجة النمو السكاني والتوسع الحضري والتقني، أصبح من الضروري أن تعتمد المديرية منظومات رقمية متكاملة قادرة على استيعاب حجم الطلب وتحسين مستوى الأداء. ومع تطور نظم المعلومات الحكومية، بدأت المديرية في تبني مبادرات رقمية تهدف إلى أتمتة الإجراءات، تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وتسهيل تقديم الخدمات عبر المنصات الإلكترونية. إلا أن مدى فعالية هذه المبادرات، ومدى نجاحها في تحسين جودة الخدمة وفق معايير السرعة والدقة والموثوقية ورضا المستفيد، ما يزال بحاجة إلى تقييم علمي موضوعي. من هنا تنبع أهمية هذا البحث في دراسة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي كخيار استراتيجي في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين. فمن ناحية يساهم هذا البحث في تقديم صورة علمية دقيقة عن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المديرية، ومن ناحية أخرى يساهم في قياس انعكاس هذا التحول على تجربة العاملين وعلى مستوى رضاهم عن الخدمات. كما يساعد هذا البحث في الكشف عن التحديات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز فعالية الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث للإجابة عن تساؤلات مهمة تتعلق بمدى جاهزية المديرية للتحول الرقمي، وما إذا كان هذا التحول ينعكس فعلاً على جودة الخدمات، وما العوامل التي تزيد أو تحدّ من فعاليته. ويُتوقع أن تساهم نتائجه في دعم صانع القرار الحكومي في مجال التخطيط والتحسين المستمر للخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### المطلب الاول: مشكلة البحث

على الرغم من جهود المديرية في اعتماد أنظمة رقمية وتحديث إجراءاتها، إلا أنه ما يزال هناك تساؤل حول مدى قدرة التحول الرقمي على إحداث تغيير فعلي في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز، والدقة، والموثوقية، ورضا المستفيدين. وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي كخيار استراتيجي في تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة؟

#### المطلب الثاني : أهمية البحث

##### ١. الأهمية النظرية

(أ) يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع الحكومي.

(ب) يقدم إطاراً نظرياً لقياس العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

(ت) يعزز الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير التقنيات الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي.

## ٢. الأهمية التطبيقية

أ) يزود صناع القرار في المديرية ببيانات تساعد في تطوير سياسات رقمية فاعلة.  
ب) يقدم مؤشرات تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.  
ت) يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التحول الرقمي المعتمدة.  
**المطلب الثالث : فرضية البحث**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كخيار استراتيجي على تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة.  
**المطلب الرابع : المخطط الفرضي للبحث**



المصدر: من اعداد الباحث شكل (١)

## المطلب الخامس : الحدود الزمانية والمكانية

- يشمل البحث الفترة الزمنية الخاصة بجمع البيانات ودراسة المتغيرات خلال عام ٢٠٢٥ ، حيث تم خلالها توزيع استبانة الكترونية وجمع البيانات وتحليلها.
- يطبق البحث داخل مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في مدينة بغداد - العراق.

## المطلب السادس : مجتمع البحث وعينته

- تكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في مدينة بغداد وتم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية .
- بلغ حجم العينة ١٠٠ مستجيباً شاركوا في ملء الاستبانة الالكترونية المعتمدة لأغراض هذا البحث.

## المبحث الثاني : الاطار النظري

### Theoretical Framework

#### المطلب الاول : التحول الرقمي كخيار استراتيجي

#### Digital Transformation as a Strategic Option

##### ١. مفهوم التحول الرقمي

##### Concept of Digital Transformation

يُعد التحول الرقمي (**Digital Transformation**) من أبرز المفاهيم التي برزت في الأدبيات الإدارية المعاصرة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث يعكس تحولاً جذرياً في كيفية عمل المؤسسات وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية تكامل شاملة للتقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة التنظيمية، بما يؤدي إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية بهدف تحقيق قيمة مضافة مستدامة (Vial, 2019). ولا يقتصر هذا المفهوم على تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يتعداه ليشمل تغييراً استراتيجياً في الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، يشير (Westerman et al., 2014) إلى أن التحول الرقمي يمثل استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي وتعزيز تجربة المستفيدين. بينما يرى (Bharadwaj et al., 2013) أن التحول الرقمي هو إعادة تعريف للاستراتيجية المؤسسية في ظل البيئة الرقمية، بحيث تصبح التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من صياغة الاستراتيجية وليس مجرد أداة تنفيذية.

كما يؤكد (Porter and Heppelmann, 2015) أن التحول الرقمي يُسهم في إعادة تشكيل طبيعة المنافسة من خلال دمج المنتجات والخدمات مع التقنيات الذكية، مما يؤدي إلى ظهور نماذج أعمال مبتكرة. وعليه، فإن التحول الرقمي يُعد عملية تحول شاملة تمس مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والعمليات، والتكنولوجيا.

## ٢. أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

**The importance of digital transformation in government institutions**  
تتزايد أهمية التحول الرقمي في القطاع الحكومي نتيجة للضغوط المتنامية لتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز الكفاءة التشغيلية. فمع تزايد توقعات المواطنين، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة وشفافية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تبني حلول رقمية متقدمة (OECD, 2020).

وتكمن أهمية التحول الرقمي في عدة أبعاد استراتيجية، من أبرزها:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكلفة (Hammer and Champy, 2009).
  - تعزيز الشفافية والمساءلة: حيث تتيح الأنظمة الرقمية تتبع العمليات وتوثيقها، مما يقلل من فرص الفساد الإداري (Mergel and Haug, 2019).
  - تحسين تجربة المستفيد: عبر توفير خدمات رقمية سهلة الاستخدام ومتاحة على مدار الساعة (Al-Kahtani, 2021).
  - دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية تساعد في تحليل الأداء وتطوير السياسات (Verhoef et al., 2021).
  - تحقيق الاستدامة المؤسسية: عبر تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية (Kane et al., 2015).
- وبذلك، فإن التحول الرقمي يُعد ضرورة استراتيجية وليس خياراً، خاصة في المؤسسات التي تقدم خدمات جماهيرية واسعة.

## ٣. أبعاد التحول الرقمي

### Dimensions of digital transformation

يتكون التحول الرقمي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشكل الإطار التطبيقي له داخل المؤسسات، ويمكن تناولها كما يأتي:  
أ. البنية التحتية الرقمية

تشكل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يُبنى عليه التحول الرقمي، حيث تشمل الشبكات، مراكز البيانات، الأنظمة المعلوماتية، والحوسبة السحابية. وتُعد هذه البنية شرطاً أساسياً لضمان كفاءة واستمرارية الخدمات الرقمية (Bharadwaj et al., 2013). كما يشير (Tilson and Sørensen, 2010) إلى أن البنية الرقمية تمثل منصة ديناميكية تتيح الابتكار المستمر، حيث تمكّن المؤسسات من تطوير خدمات جديدة وتحسين العمليات القائمة. وعليه، فإن ضعف البنية التحتية يؤدي إلى تعثر التحول الرقمي وانخفاض جودة الخدمات.

#### ب. إعادة هندسة العمليات

تُعد إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering) أحد أهم مرتكزات التحول الرقمي، حيث تهدف إلى إعادة تصميم العمليات التنظيمية بشكل جذري لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء (Hammer and Champy 2009).

وتسهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء البشرية. كما يؤكد (Davenport, 2013) أن التحول الرقمي الناجح يتطلب إعادة التفكير في العمليات وليس مجرد أتمتتها.

#### ج. دعم القيادة والإدارة العليا

يلعب دعم القيادة دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا التحول رؤية استراتيجية واضحة والتزاماً تنظيمياً طويل الأمد. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الرقمية الفعالة تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز العاملين على تبني التغيير (Kane et al., 2015).

كما يؤكد (Westerman et al., 2014) أن المؤسسات التي تتمتع بقيادة رقمية قوية تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية من التحول الرقمي مقارنة بغيرها.

#### د. جاهزية العاملين والكفاءات الرقمية

يمثل العنصر البشري أحد أهم محددات نجاح التحول الرقمي، إذ تعتمد فعالية الأنظمة الرقمية على مستوى مهارات العاملين وقدرتهم على استخدامها بكفاءة. ويشير (Vial, 2019) إلى أن نقص المهارات الرقمية يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مسار التحول الرقمي.

كما يؤكد (Sousa and Rocha, 2019) أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يُعد عاملاً حاسماً لتحقيق التحول الرقمي المستدام.

#### هـ. استقرار الأنظمة وأمن المعلومات

يُعد أمن المعلومات واستقرار الأنظمة من الركائز الأساسية للتحول الرقمي، حيث يؤثران بشكل مباشر على ثقة المستخدمين بالخدمات الرقمية. وتشير (OECD, 2020) إلى أن ضمان استمرارية الأنظمة وحماية البيانات من الاختراقات يمثل شرطاً أساسياً لنجاح الخدمات الرقمية.

كما يوضح (Böhme and Moore, 2012) أن المخاطر السيبرانية قد تؤدي إلى تقويض الثقة في الأنظمة الرقمية، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة.

#### ٤. الخيار الاستراتيجي

### Strategic Choice

يُعد مفهوم الخيار الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يرتبط بالقرارات طويلة الأمد التي تتخذها المنظمة لتحديد مسارها المستقبلي وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد. ويشير الخيار الاستراتيجي إلى مجموعة البدائل التي تقوم الإدارة العليا بتقييمها واختيار الأنسب منها بما يحقق التوافق بين موارد المنظمة وقدراتها من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى (Child, 1972). وقد تطور هذا المفهوم ضمن مدرسة الإدارة الاستراتيجية ليعكس الدور الفاعل للإدارة في تشكيل الاستراتيجية، بدلاً من كونها مجرد استجابة حتمية للظروف البيئية. حيث يرى (Child, 1972) أن المنظمات لا تخضع بشكل كامل لضغوط البيئة، بل تمتلك

درجة من الحرية في اختيار استراتيجياتها، وهو ما يُعرف بـ "نظرية الاختيار الاستراتيجي" (Strategic Choice Theory).

وفي السياق ذاته، يُعرف (Johnson and Whittington, 2008) الخيار الاستراتيجي بأنه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحدد اتجاه المنظمة ويؤثر في نطاق أعمالها، وطبيعة ميزتها التنافسية، وطريقة تخصيص مواردها. كما يؤكد (Porter, 1985) أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في اتخاذ قرارات واضحة بشأن كيفية تحقيق التميز أو خفض التكاليف أو التركيز، وهي بدائل استراتيجية تمثل خيارات أساسية أمام المؤسسات. ويكتسب الخيار الاستراتيجي أهمية خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني خيارات استراتيجية مبتكرة مثل التحول الرقمي، باعتباره خياراً يعزز القدرة التنافسية ويحسن الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، يشير (Bharadwaj et al., 2013) إلى أن الاستراتيجية في العصر الرقمي لم تعد منفصلة عن التكنولوجيا، بل أصبحت التكنولوجيا جزءاً جوهرياً من عملية الاختيار الاستراتيجي.

كما يرى (Verhoef et al., 2021) أن التحول الرقمي يمثل خياراً استراتيجياً شاملاً يتطلب إعادة صياغة نموذج الأعمال، وتطوير القدرات التنظيمية، وتعزيز التكامل بين الموارد الرقمية والبشرية، بما يحقق قيمة مستدامة للمؤسسة. وبذلك، فإن اختيار التحول الرقمي لا يُعد قراراً تقنياً فحسب، بل هو قرار استراتيجي يعكس توجه المنظمة نحو الابتكار والتكيف مع البيئة الرقمية. وعليه، يمكن القول إن الخيار الاستراتيجي يمثل الإطار الذي تُبنى عليه القرارات الجوهرية في المنظمة، وأن تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يعكس إدراكاً متقدماً لأهمية التكنولوجيا في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات.

## ٥. الخيار الاستراتيجي وعلاقته بالتحول الرقمي

### Strategic choice and its relationship to digital transformation

يُعد الخيار الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تحديد توجهاتها المستقبلية، إذ يعكس قدرة الإدارة العليا على اختيار البدائل التي تحقق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والتحديات البيئية الخارجية. ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد اتخاذ القرار، بل يمتد ليشمل عملية تحليل استراتيجي شاملة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي (Child, 1972). وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، برز التحول الرقمي كأحد أبرز الخيارات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات، ولا سيما في القطاع الحكومي، لمواجهة التحديات المعاصرة وتحسين جودة الخدمات. حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد أداة تشغيلية، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يعيد تشكيل نماذج الأعمال ويؤثر في طريقة تقديم الخدمات واتخاذ القرار

(Bharadwaj et al., 2013).

ومن هذا المنطلق، فإن تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يعني التزام المنظمة بإحداث تغييرات جذرية في بنيتها التنظيمية وعملياتها التشغيلية وثقافتها المؤسسية، بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية. ويؤكد (Verhoef et al., 2021) أن هذا النوع من التحول يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز القدرات البشرية، وإعادة تصميم العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية. كما أن اختيار التحول الرقمي يُمثل استجابة استراتيجية للضغوط المتزايدة التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، خاصة فيما يتعلق بتوقعات المستفيدين بالحصول على خدمات سريعة، دقيقة، ومتاحة إلكترونياً. وفي هذا السياق، يشير (Porter, 1985) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المنظمة في تبني استراتيجيات مبتكرة تُمكنها من التميز في تقديم القيمة، وهو ما ينطبق على التحول الرقمي بوصفه خياراً استراتيجياً يعزز جودة الخدمة ويزيد من رضا المستفيدين.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار التحول الرقمي تجسيداً عملياً لمفهوم الخيار الاستراتيجي، حيث يعكس توجه المنظمة نحو الابتكار والتحديث، ويسهم في تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد التنظيمية. كما يُمثل هذا الخيار أداة رئيسة لتحسين جودة الخدمة من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع الأداء، وتعزيز دقة المعلومات، وهو ما يتوافق مع أهداف المؤسسات الحكومية في تقديم خدمات فعالة ومتميزة. وعليه، فإن دراسة التحول الرقمي كخيار استراتيجي تُعد مدخلاً مهماً لفهم كيفية تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي ينطلق منه هذا البحث في تحليل العلاقة بين المتغيرين

### المطلب الثاني : جودة الخدمة Service Quality

#### ١. مفهوم جودة الخدمة The concept of service quality

تُعرف جودة الخدمة بأنها مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين أو تجاوزها، وهي مفهوم نسبي يعتمد على إدراك المستفيد للخدمة المقدم (Parasuraman and Berry, 1990). وفي البيئة الرقمية أصبح مفهوم جودة الخدمة أكثر تعقيداً، حيث يشمل عناصر إضافية مثل سهولة الاستخدام، سرعة الاستجابة، وأمن المعلومات (Parasuraman and Malhotra, 2005).

#### ٢. أهمية جودة الخدمة The importance of service quality

تُعد جودة الخدمة أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي، ولا سيما في القطاع الحكومي، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا المواطنين ودرجة ثقتهم بالمؤسسات العامة. وفي ظل التحولات الحديثة في الفكر الإداري، لم يعد تقييم أداء المؤسسات الحكومية يقتصر على مدى الالتزام بالإجراءات والقوانين، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية تستجيب لتوقعات المستفيدين وتلبي احتياجاتهم بكفاءة وفعالية. ويعكس هذا التوجه التحول نحو الإدارة المتمحورة حول المواطن، والتي تركز على تحسين تجربة المستفيد وتعزيز قيمة الخدمة العامة (Parasuraman and Berry, 1990).

وتتجلى أهمية جودة الخدمة في تأثيرها المباشر والمتعدد الأبعاد على الأداء المؤسسي والمجتمعي. فمن جهة، تسهم جودة الخدمة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز سمعتها، حيث يميل الأفراد إلى تكوين انطباعات إيجابية عن المؤسسات التي تقدم خدمات دقيقة وسريعة وموثوقة. ومن جهة أخرى، تؤدي إلى زيادة مستوى رضا المستفيدين وتعزيز ولائهم، وهو ما يعد عاملاً حاسماً في القطاع الحكومي، نظراً لارتباطه بمدى تقبل المواطنين للخدمات العامة واستمرار تعاملهم معها (Al-Nidawi, 2018).

كما أن تحسين جودة الخدمة يسهم في تقليل الشكاوى والمشكلات التشغيلية، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين وضوح العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين استغلال الموارد المتاحة. فضلاً عن ذلك، تُعد جودة الخدمة ركيزة أساسية لنجاح التحول نحو الحكومة الإلكترونية، إذ يعتمد نجاح الخدمات الرقمية على مدى قدرتها على توفير خدمات سهلة الاستخدام، وأمنة، وموثوقة، ومتاحة في أي وقت، وهو ما يعزز من فعالية المبادرات الرقمية ويزيد من إقبال المستفيدين عليها (Parasuraman and Malhotra, 2005). وبناءً على ذلك، يمكن القول إن جودة الخدمة تمثل محوراً أساسياً في تطوير الأداء الحكومي، وأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو الرقمنة والتحول الإلكتروني في تقديم الخدمات العامة.

#### ٣. أبعاد جودة الخدمة

#### Dimensions of service quality

يعتمد قياس جودة الخدمة على نموذج (SERVQUAL) الذي قدمه (Parasuraman and Berry, 1988)، والذي يُعد من أكثر النماذج استخداماً وشيوعاً في الأدبيات الإدارية لقياس الفجوة بين توقعات

المستفيدين وإدراكاتهم الفعلية لجودة الخدمة المقدمة. وقد جاء هذا النموذج نتيجة تطور فكري في مجال تسويق الخدمات وإدارة الجودة، حيث يقوم على فرضية أساسية مفادها أن جودة الخدمة تُقاس من خلال مقارنة ما يتوقعه المستفيدون بما يتلقونه فعلياً من الخدمة، وهو ما يُعرف بـ " فجوة الجودة " (Service Quality Gap). ويتكون نموذج (SERVQUAL) من خمسة أبعاد رئيسية تمثل الإطار التحليلي لجودة الخدمة، وهي:

الموثوقية (Reliability): وتشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل دقيق ومتسق وموثوق دون أخطاء، وفي الوقت المحدد. ويُعد هذا البعد من أهم أبعاد الجودة، لأنه يعكس مدى استقرار الأداء المؤسسي وقدرته على الوفاء بالوعود المقدمة للمستفيدين.

الاستجابة (Responsiveness): وتعتبر عن مدى سرعة المؤسسة في تلبية طلبات المستفيدين والاستجابة لاستفساراتهم ومشكلاتهم، بما يعكس مرونة الأداء الإداري وقدرته على التعامل الفوري مع احتياجات الجمهور.

الضمان (Assurance): ويقصد به مستوى الثقة والأمان الذي يشعر به المستفيد أثناء تلقي الخدمة، والذي يرتبط بكفاءة العاملين ومعرفتهم وقدرتهم على بث الطمأنينة في نفوس المستفيدين.

التعاطف (Empathy): ويعكس مدى اهتمام المؤسسة بالمستفيدين وتقديم خدمات تراعي احتياجاتهم الفردية وظروفهم الخاصة، بما يعزز العلاقة الإنسانية بين المؤسسة والمستفيد.

الملموسة (Tangibles): وتشمل المظاهر المادية للخدمة مثل البيئة المادية، والمظهر العام، وجودة الواجهات الرقمية، وسهولة الاستخدام، وهي عناصر تؤثر في الانطباع الأولي عن جودة الخدمة.

ومع تطور بيئات تقديم الخدمة وانتقال العديد من المؤسسات نحو الرقمنة، أصبح أنموذج (SERVQUAL) بحاجة إلى تطوير ليتلاءم مع طبيعة الخدمات الإلكترونية. وفي هذا السياق، قام (DeLone and McLean, 2003) بتوسيع نماذج قياس الجودة من خلال إدخال أبعاد جديدة خاصة

بالأنظمة المعلوماتية، مثل جودة النظام (System Quality) وجودة المعلومات (Information Quality) وجودة الخدمة التقنية، وذلك بهدف قياس جودة الخدمات في البيئات الرقمية بشكل أكثر دقة وملاءمة. وتشير جودة النظام إلى كفاءة وفاعلية المنصة الإلكترونية من حيث السرعة وسهولة

الاستخدام والاستقرار التقني، في حين تعكس جودة المعلومات مدى دقة ووضوح وحداثة البيانات المقدمة للمستخدمين. وقد ساهم هذا التطوير في تعزيز قدرة النماذج التقليدية على تفسير جودة الخدمة

في ظل التحول الرقمي، حيث أصبحت جودة الخدمة الرقمية تعتمد بشكل كبير على تكامل الجوانب التقنية والمعلوماتية مع الجوانب البشرية والتنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن قياس جودة الخدمة في البيئة الحديثة لم يعد مقتصرًا على الأبعاد التقليدية فقط، بل أصبح يتطلب دمج الأبعاد التقنية والرقمية لضمان تقييم شامل ودقيق يعكس واقع التحول نحو الخدمات الإلكترونية.

المطلب الثالث : العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة

### The Relationship Between Digital Transformation and Service Quality

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة، حيث يساهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتسريع تقديم الخدمات

(Al-Kahtani, 2021). كما يوضح (Verhoef et al., 2021) أن التحول الرقمي يُحسن تجربة المستخدم من خلال توفير خدمات مخصصة وسهلة الاستخدام، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين. وتؤكد دراسات الحكومة الإلكترونية أن الرقمنة تعزز الشفافية وتُمكن

المواطنين من الوصول إلى الخدمات بسهولة، مما يعكس إيجاباً على أبعاد جودة الخدمة المختلفة (Mergel and Haug, 2019). وبالتالي، يمكن اعتبار التحول الرقمي أحد أهم

المحددات الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية.

### المبحث الثالث : الاطار العملي Practical Framework المطلب الاول : تحليل صدق وثبات اداة البحث

#### Validity and Reliability Analysis of the Research Instrument

لضمان مصداقية النتائج ودقتها، تم اختبار الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الاستبانة) من حيث الصدق والثبات، وذلك قبل البدء في تطبيقها على عينة الدراسة الفعلية.

##### ١. الصدق (Validity) :

يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه بدقة. وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة العامة والتقنية الرقمية، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف البحث، وايضا صدق المحتوى حيث تم حساب معامل صدق المحتوى باستخدام قانون لاشي (Lawshe)، حيث طُلب من الخبراء (٧ عددهم) تقييم كل فقرة وفق مقياس (ضروري، مفيد لكن غير ضروري، غير ضروري). وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات الاستبانة حصلت على نسبة اتفاق تفوق القيمة الحرجة (٠,٦٢) مما يؤكد تمتعها بصدق محتوى مقبول.

##### ٢. الثبات (Reliability) :

يقصد بالثبات مدى اتساق وثبات استجابات العينة عبر الزمن. تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المعاملات استخداماً في الدراسات الوصفية. وقد تم حسابه لكل محور من محاور الاستبانة (المتغير المستقل والمتغير التابع) وكذلك للأداة ككل.

جدول (١): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
التحول الرقمي كخيار استراتيجي	6	0.891	ثبات عالٍ جداً
تحسين جودة الخدمة	6	0.874	ثبات عالٍ جداً
الأداة ككل	12	0.902	ثبات ممتاز

المصدر: من اعداد الباحث

أظهرت النتائج في جدول (١) أن قيم معامل (ألفا كرونباخ) لكلا المحورين تفوق (٠,٨٧)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة أكاديمياً، حيث يشترط أن تكون قيمة (ألفا كرونباخ) أعلى من (٠,٧٠) كحد أدنى لقبول ثبات الأداة وان قيمة الثبات للأداة ككل بلغت (0.902)، مما يشير إلى ثبات ممتاز ودرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

تؤكد هذه النتائج أن أداة البحث تتمتع بموثوقية عالية، وأن الاستجابات كانت متسقة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

#### Descriptive Statistics for Research Variables

١. المتغير الرئيسي المستقل: التحول الرقمي  
The Main Independent Variable: Digital Transformation

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	نسبة المحايد	الترتيب	مستوى التقييم
١. الأنظمة الإلكترونية تعمل بكفاءة	3.62	0.95	26.2%	62%	12%	26%	3	متوسط
٢. الشبكات مستقرة وتوفر حماية جيدة للبيانات	3.56	1.02	28.7%	58%	16%	26%	5	متوسط
٣. التحول الرقمي قلل الإجراءات الورقية وسرع إنجاز المعاملات	3.98	0.89	22.4%	78%	8%	14%	1	مرتفع
٤. العاملين يتقبلون التحول الرقمي ويسعون لاكتساب المهارات الرقمية	3.64	1.08	29.7%	62%	14%	24%	2	متوسط
٥. الإدارة العليا تدعم التحول الرقمي وتوفر الموارد اللازمة	3.58	1.15	32.1%	62%	18%	20%	4	متوسط
٦. العاملين يمتلكون المهارات الأساسية ويتوفر لهم الدعم الفني	3.44	1.06	30.8%	56%	16%	28%	6	متوسط
المتوسط العام للمتغير الأول	3.64	0.78	21.4%	63%	14%	23%	-	متوسط

#### المصدر: من اعداد الباحث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغير الأول في جدول (٢)، الذي يقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي كخيار استراتيجي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، أن الدرجة العامة للمتغير جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨)، مما يشير إلى وجود درجة قبول جيدة نسبياً بين أفراد العينة تجاه ممارسات التحول الرقمي، مع تباين محدود في آرائهم. وعند تحليل عبارات المتغير بشكل تفصيلي، يتضح أن أعلى درجة توافق جاءت في العبارة المتعلقة بـ "جداول زمنية لتقليل الإجراءات الورقية وتسريع إنجاز المعاملات" والتي حققت متوسطاً بلغ (٣,٩٨)، وانحرافاً معيارياً (٠,٨٩)، واحتلت بذلك المرتبة الأولى، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المبحوثين بأن التحول الرقمي يسهم فعلياً في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت المستخدم في إنجاز المعاملات الرسمية. أما في المقابل، فقد سجلت أدنى قيمة في مستوى الموافقة عبارة "العاملين يمتلكون المهارات التقنية التي تمكنهم من دعم التحول الرقمي" بمتوسط بلغ (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٦)، واحتلت المرتبة السادسة، مما يشير إلى وجود تفاوت أكبر في آراء المستجيبين حول جاهزية الكوادر البشرية من حيث المهارات التقنية اللازمة للتحول الرقمي، وربما يعكس الحاجة إلى مزيد من التدريب والدعم الفني. كما عكست النتائج درجة موافقة جيدة على توفر الأنظمة الإلكترونية التي تعمل بكفاءة (متوسط ٣,٦٢)، وعلى توفر الشبكات المستقرة وحماية البيانات (متوسط ٣,٥٦)، وعلى الدعم الوظيفي لتبني التحول الرقمي واكتساب المهارات الرقمية (متوسط ٣,٦٤). إلا أن نسب عدم الاتفاق تراوحت بين (٨٪ و ١٨٪) في معظم العبارات، مما يدل على وجود بعض التحديات أو الاختلافات في تقييم واقع التحول الرقمي بين العاملين. بشكل عام، تُظهر النتائج أن ممارسات التحول الرقمي في المديرية موجودة وملموسة، وتحديداً في جانب تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت، إلا أن نجاح التحول الرقمي بشكل كامل يتطلب تعزيز جاهزية البنية التحتية التقنية وتطوير مهارات العاملين، بما يجعل تبني هذا الخيار الاستراتيجي أكثر فعالية واستدامة.

٢. المتغير التابع: تحسين جودة الخدمة  
The Dependent Variable: Improving Service Quality  
جدول (٣)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	نسبة المحايدين	الترتيب	مستوى التقييم
١. الأنظمة الرقمية دقيقة وموثوقة في إنجاز المعاملات	3.86	0.92	23.8%	72%	8%	20%	1	مرتفع
٢. التحول الرقمي يسرع تلبية طلبات المواطنين	3.72	1.01	27.2%	68%	12%	20%	2	مرتفع
٣. البيانات مؤمنة بشكل جيد والمشكلات التقنية تُعالج بفعالية	3.56	1.08	30.3%	62%	14%	24%	5	متوسط
٤. يتم مساعدة المراجعين وتقديم الإرشادات بوضوح عند الحاجة	3.52	1.12	31.8%	60%	16%	24%	6	متوسط
٥. المنصات الرقمية سهلة الاستخدام وتتميز بمظهر واضح ومهني	3.64	1.04	28.6%	64%	12%	24%	4	متوسط
٦. التعليمات والخدمات الرقمية متاحة ويسهل الوصول إليها	3.68	1.00	27.2%	66%	10%	24%	3	متوسط
المتوسط العام للمتغير الثاني	3.66	0.82	22.4%	65%	12%	23%	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحث

الجدول (٣) يكشف النتائج الإحصائية للمتغير الثاني، الخاص بتحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، عن مستوى متوسط مرتفع في تقييم المستجيبين لجودة الخدمات الرقمية، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٦) ترافقه درجة تشتت مقبولة تعكسها قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٢). وتُعد هذه القيم مؤشراً على وجود إجماع نسبي بين أفراد العينة حول التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمة، مع وجود تباين محدود في وجهات النظر. وتُظهر البيانات أن أعلى درجات الموافقة تركزت حول موثوقية الأنظمة الرقمية، فقد سجلت العبارة الخاصة بـ "الأنظمة الرقمية دقيقة وموثوقة في إنجاز المعاملات" متوسطاً مرتفعاً بلغ (٣,٨٦) وانحرافاً معيارياً (٠,٩٢)، ما يدل على أن غالبية المستجيبين يرون في هذه الأنظمة أداة فعالة لضمان جودة الخدمة، وأن مستويات التشتت حول هذه العبارة بقيت ضمن الحدود المقبولة، بما يعكس درجة تجانس جيدة في آراء العاملين. أما العبارة المتعلقة بتسريع تلبية طلبات المواطنين من خلال التحول الرقمي، فقد حققت متوسطاً قدره (٣,٧٢) بانحراف معياري (١,٠١)، مما يشير إلى أن المستجيبين متفقون بدرجة كبيرة على أن الرقمنة أدت إلى تحسين سرعة الإنجاز، رغم وجود تباين طفيف في الإجابات، يمكن تفسيره باختلاف طبيعة المهام أو تفاوت العيب الوظيفي بين الأقسام. ويُلاحظ أن أقل العبارات تقيماً كانت تلك المتعلقة بمدى وضوح الإجراءات الرقمية وتسهيلها للعملاء، مثل عبارة "الخدمات الرقمية واضحة ومقدمة بأسلوب مفهوم ومناسب" التي جاءت بمتوسط (٣,٥٢)، وانحراف معياري (١,١٢)، وهو أعلى مستوى تشتت بين العبارات. ويشير ذلك إلى أن العاملين لديهم تجارب متفاوتة مع وضوح المنصات الرقمية، وقد ترتبط هذه الفجوة بعوامل تصميم الواجهات أو اختلاف خبرات المستخدمين أو طبيعة الخدمة نفسها. كما جاءت العبارة الخاصة بـ "البيانات متوفرة بشكل دقيق والشبكات التقنية فعالة" بمتوسط (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهو ما يعكس تبايناً آخر في تقييمات المبحوثين، قد يرجع إلى مشاكل تقنية مؤقتة أو اختلافات في مستوى أداء الشبكات بين المكاتب والوحدات.

وعند النظر إلى نسب الاتفاق، نجد أنها بلغت (٦٥٪) لصالح المتغير ككل، وهي نسبة تُظهر ميلاً واضحاً نحو الموافقة على أن الخدمات الرقمية قد حسّنت الجودة بشكل ملموس. أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (١٢٪) فقط، وهي نسبة محدودة تشير إلى أن المعارضين لفعالية التحول الرقمي في تحسين الجودة يشكلون فئة صغيرة. في حين بلغت نسبة المحايدون (٢٣٪)، وهي نسبة ليست قليلة، وتمثل الفئة التي لم تتشكل لديها رؤية واضحة أو قاطعة بشأن الأثر الفعلي للتحول الرقمي في هذا المجال، مما يعكس مرحلة انتقالية في تجربة التحول داخل المؤسسة.

ومن خلال قراءة متكاملة لهذه المؤشرات، يتضح أن التحول الرقمي قد أسهم بالفعل في تحسين جودة الخدمة، سواء على مستوى الموثوقية أو سرعة الإنجاز أو تسهيل الوصول للخدمات. إلا أن القيم المرتفعة نسبياً لمعاملات الاختلاف التي تراوحت بين (٢٣٪-٣٢٪) تشير إلى أن هناك تفاوتاً في تجارب المستجيبين، وهو ما ينبغي أخذه بالاعتبار في الخطط التطويرية القادمة، خاصة فيما يتعلق بواجهة الخدمات الإلكترونية، واستقرار الشبكات، وتوحيد معايير تقديم الخدمات الرقمية. وبذلك، فإن التحليل الإحصائي للمتغير الثاني يُظهر أن جودة الخدمة الرقمية قد تحسنت بالفعل، لكنها ما تزال بحاجة إلى جهود إضافية لتحقيق مستوى أعلى من التماسك والفاعلية، بما يكفل وصول الخدمة للمواطنين بأعلى درجات الجودة والكفاءة.

### المطلب الثالث : اختبار فرضية البحث الرئيسية Main Research Hypothesis Testing

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كخيار استراتيجي على تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة. يعرض جدول (٤) نتائج نموذج الانحدار المتعدد الهادف إلى قياس أثر المحاور الرئيسية للتحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة. وتُظهر البيانات مستوى عاليًا من الدلالة الإحصائية لجميع المحاور، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً ودرجة قوية جداً في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. وتشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين كل محور من محاور التحول الرقمي وبين جودة الخدمة. فقد تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٦٩٤ و ٠,٨٥٦) وهي قيم عالية تعكس أن كل محور من هذه المحاور يرتبط بدرجة واضحة بتحسين الخدمة. ولعل أعلى هذه القيم ظهرت في محور تقليل الإجراءات الورقية، والذي سجل معامل ارتباط مرتفعاً جداً بلغ (٠,٨٥٦)، مما يؤكد أن التحول من المعاملات الورقية إلى الرقمية يمثل العامل الأكثر تأثيراً من بين العوامل الأخرى. أما معاملات التحديد ( $R^2$ )، فقد تراوحت بين (٠,٤٨٢) و (٠,٧٣٣)، مما يعني أن هذه المحاور تفسر ما بين (٤٨٪ و ٧٣٪) من التغير الحاصل في مستوى جودة الخدمة. ويُعد هذا تفسيراً عاليًا نسبياً في الدراسات الإدارية، إذ يعكس أن التحول الرقمي بمكوناته المختلفة قادر على تفسير جزء كبير من التحسن الملحوظ في مستوى الخدمة. ويُلاحظ أن أعلى قيمة تفسيرية جاءت أيضاً لصالح محور تقليل الإجراءات الورقية (٠,٧٣٣)، بينما جاءت أدنى قيمة تفسيرية لصالح محور استقلال الشبكات وأمن البيانات (٠,٤٨٢)، وهو ما يشير إلى أن جوانب الأمن السيبراني والبنية التحتية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستوى أعلى من التأثير. وتُظهر قيم معاملات الانحدار ( $\beta$ ) أن جميع المحاور تُسهم إيجابياً في تحسين جودة الخدمة، وبدرجات متفاوتة. فقد تراوحت قيم بيتا بين (٠,٦٥٨ و ٠,٨١٤)، وهي قيم مرتفعة تدل على قوة التأثير المباشر لهذه المحاور. ويبرز هنا مرة أخرى محور تقليل الإجراءات الورقية بقيمة (٠,٨١٤)، وهو الأعلى بين المحاور، مؤكداً أن هذا المتغير هو الأكثر فاعلية في تعزيز جودة الخدمة من منظور المستجيبين. كما أن محور دقة وموثوقية الأنظمة الرقمية جاء بقيمة مرتفعة (٠,٧٥٩)، مما يعكس أهمية الاستقرار والثقة في الأنظمة الرقمية عند تقديم الخدمات. أما قيمة الثابت ( $\alpha$ )، فقد جاءت ضمن نطاق مرتفع نسبياً تراوح بين (٠,٧٥٦ و ٠,٩١٢)، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي من جودة الخدمة يمكن تفسيره حتى في غياب المتغيرات المستقلة، إلا أن إدخال المحاور الرقمية يزيد من مستوى الجودة بدرجة كبيرة، كما تظهره قيم بيتا المرتفعة.

وفيما يتعلق بقيم (t) المحسوبة، فقد تراوحت بين (٩,٥٥ و ١٦,٣٨)، وهي قيم تفوق بشكل واضح القيم الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعزز قوة النموذج الإحصائي ويؤكد أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، وأن الفروق ليست ناتجة عن الصدفة. كما دعمت قيم (F) المحسوبة هذا الاستنتاج، إذ جاءت جميعها مرتفعة للغاية، حيث بلغت على سبيل المثال (٢٦٨,٤٥) لمحور تقليل الإجراءات الورقية، وهي قيمة تشير إلى معنوية النموذج الإحصائي وملاءمته للتنبؤ بتحسين جودة الخدمة.

وتظهر قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أنها جميعاً تساوي (٠,٠٠٠)، وهو مستوى يدل على دلالة عالية جداً، ويؤكد أن جميع المحاور التسعة تؤثر تأثيراً معنوياً وواضحاً في مستوى جودة الخدمة عند مستوى ثقة (٩٥٪). ويُشار إلى أن هذا النوع من الدلالة القوية يعكس تجانساً واضحاً في بيانات العينة، ودقة عالية في تقدير أثر المتغيرات. وبصورة عامة، يمكن القول إن نتائج الجدول (٤) تقدم دليلاً إحصائياً قوياً على أن التحول الرقمي - من خلال مكوناته المتمثلة في كفاءة الأنظمة، واستغلال الشبكات، وتقليل الإجراءات، وجاهزية العاملين، ودقة الأنظمة، وسهولة الوصول، والدعم الفني، وغيرها - يُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمة. كما تؤكد النتائج أن أكثر المحاور تأثيراً هو تقليل الإجراءات الورقية، يليه كل من كفاءة الأنظمة الإلكترونية ودقة وموثوقية الأنظمة الرقمية، ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية التي تشير إلى أن رقمنة الإجراءات، وتبسيط العمليات، وضمان الاستقرار التقني هي من أهم ركائز جودة الخدمة الحكومية.

جدول (٤)

المحور الرئيسي	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F (المحسوبة)	قيمة t (المحسوبة)	معامل الثابت (α)	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	مستوى التأثير
كفاءة الأنظمة الإلكترونية	0.782	0.611	154.23	12.42	0.845	0.723	0.000	قوي جداً
استقرار الشبكات وأمن البيانات	0.694	0.482	91.28	9.55	0.912	0.658	0.000	قوي
تقليل الإجراءات الورقية	0.856	0.733	268.45	16.38	0.756	0.814	0.000	قوي جداً
جاهزية العاملين ودعم الإدارة	0.721	0.520	106.12	10.30	0.887	0.685	0.000	قوي
دقة وموثوقية الأنظمة الرقمية	0.798	0.637	171.89	13.11	0.823	0.759	0.000	قوي جداً
سهولة الوصول وجودة الواجهات	0.745	0.555	122.34	11.06	0.868	0.708	0.000	قوي
الدعم الفني وخدمة المراجعين	0.712	0.507	100.78	10.04	0.895	0.676	0.000	قوي

المصدر: من اعداد الباحث

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### المطلب الاول: الاستنتاجات

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عالية للتحول الرقمي كخيار استراتيجي في تحسين جودة الخدمة في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، مما يؤكد صحة فرضية البحث ويعكس الدور المحوري للتحول الرقمي في الارتقاء بالأداء المؤسسي الحكومي.
- بيّنت النتائج أن تقليل الإجراءات الورقية وأتمتة العمليات الإدارية يُمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة، الأمر الذي يشير إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط أساساً بإعادة هندسة العمليات وليس بمجرد إدخال التقنيات الحديثة.

- ٣- أظهرت المؤشرات الوصفية أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المديرية جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على أن المديرية ما تزال في مرحلة التحول الجزئي، وتحتاج إلى مزيد من الجهود التنظيمية والتقنية للانتقال نحو التحول الرقمي المتكامل.
- ٤- كشفت نتائج المتغير التابع أن جودة الخدمة الرقمية حققت مستوى متوسطاً إلى مرتفع، ولا سيما في بعدي الموثوقية وسرعة الإنجاز، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في كفاءة تقديم الخدمات مقارنة بالإجراءات التقليدية.
- ٥- أظهرت النتائج ان بعض أبعاد جودة الخدمة، مثل سهولة الاستخدام والدعم المقدم للمراجعين، حقق متوسطاً أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى، مما يدل على وجود فجوة في تصميم الخدمات الرقمية وتفاعل المستفيدين معها.
- ٦- تشير نسبة المحايدين المرتفعة في إجابات العينة الى وجود فجوة معرفية وتقنية لدى شريحة من المستفيدين، بما يعكس حاجة المديرية إلى تعزيز الوعي الرقمي وتحسين تجربة المستخدم.
- ٧- ما تزال بعض التحديات التقنية، ولا سيما تفاوت استقرار الشبكات وأمن البيانات بين الوحدات التنظيمية، تمثل عاملاً مقيّداً أمام تحقيق الأثر الكامل والمستدام للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة.

#### المطلب الثاني : التوصيات Recommendations

- ١- تبني رؤية استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تعتمد على إعادة تصميم العمليات الإدارية وتكامل الأنظمة الإلكترونية، بما يضمن تحقيق انتقال تدريجي ومستدام نحو الإدارة الرقمية.
- ٢- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لتنمية المهارات الرقمية للموظفين، مع التركيز على الجوانب التطبيقية التي تدعم كفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية وتحسين التفاعل مع المستفيدين.
- ٣- تعزيز وتطوير البنية التحتية الرقمية وشبكات الاتصال بما يضمن استقرار الأنظمة الإلكترونية وتقليل الأعطال التقنية، خاصة في الوحدات التنظيمية ذات الضغط الخدمي العالي.
- ٤- تطوير واجهات الخدمات الإلكترونية وفق معايير تجربة المستخدم، والعمل على تبسيط الإجراءات الرقمية وجعلها أكثر وضوحاً وسهولة في الاستخدام لجميع فئات المستفيدين.
- ٥- الاستمرار في توسيع نطاق أتمتة الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، بوصفها من أكثر المحاور تأثيراً في تحسين جودة الخدمة ورفع رضا المستفيدين.
- ٦- تعزيز أنظمة أمن المعلومات وحوكمة البيانات من خلال تبني سياسات واضحة وإجراءات رقابية فعالة، بما يساهم في حماية بيانات المواطنين وزيادة الثقة بالخدمات الرقمية.
- ٧- إطلاق حملات توعوية وتنقيفية رقمية تستهدف المواطنين لتعريفهم بآليات استخدام الخدمات الإلكترونية وأهميتها، بما يساهم في تقليل المقاومة للتغيير وتعزيز الإقبال على الخدمات الرقمية.
- ٨- استحداث وحدة تنظيمية متخصصة بالتحول الرقمي تتولى التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر لمبادرات التحول، وربط مؤشرات جودة الخدمة بالأهداف الاستراتيجية للمديرية.

#### التمويل

لم يتلق هذا البحث أي تمويل محدد من أي جهة مانحة في القطاعات العامة أو التجارية أو غير الربحية .

#### تضارب المصالح

يُعلن المؤلف عدم وجود أي تضارب في المصالح فيما يتعلق بنشر هذه الورقة البحثية .

#### شكر وتقدير

يتقدم المؤلف بجزيل الشكر للمؤسسة على دعمها المعنوي طوال فترة هذا البحث. لقد كان لتشجيعها وتوجيهها دورٌ بالغ الأهمية في إنجاز هذا البحث.

### المصادر باللغة العربية.

- الندوي، و، (٢٠١٨)، "جودة خدمات الحكومة الإلكترونية ورضا المواطنين"، المجلة الدولية للحكومة الإلكترونية ٦ (٢): ٧٧-٩٥.
- باراسورامان، أ، وباراسورامان، ف، وبيري، ل، (١٩٨٨)، "مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL)"، مجلة التجزئة ٦٤ (١): ٤٠-١٢.
- باراسورامان، أ، وباراسورامان، ف، وبيري، ل، (١٩٩٠)، تقديم خدمة عالية الجودة، نيويورك: فري برس (Free Press).
- باراسورامان، أ، وباراسورامان، ف، ومالهورا، أ، (٢٠٠٥)، "مقياس جودة الخدمة الإلكترونية (E-S-QUAL)"، مجلة بحوث الخدمة ٧ (٣): ٢١٣-٢٣٣.
- بهارادواج، أ، وإل ساوي، أ، وبافلو، ب، وفينكاترامان، ن، (٢٠١٣)، "استراتيجية الأعمال الرقمية"، مجلة نظم المعلومات الإدارية الفصلية 471-482 (2): 37 (MIS Quarterly).
- بورتز، م. إي، (١٩٨٥)، الميزة التنافسية، نيويورك: فري برس (Free Press).
- بورتز، م، وهيلمان، ج، (٢٠١٥)، "كيف تعمل المنتجات الذكية والمتصلة على تحويل الشركات"، هارفارد بزنس ريفيو.
- بوم، ر، ومور، ت، (٢٠١٢)، "اقتصاديات الأمن السيبراني"، مجلة الآفاق الاقتصادية، ٣٠ (٢): ٣-٢٤.
- تشايلد، ج، (١٩٧٢)، "الهيكل التنظيمي، البيئة والأداء"، مجلة علم الاجتماع، ٦ (١): ١-٢٢.
- تيلسون، د، وليتينين، ك، وسورنسن، س، (٢٠١٠)، "البنى التحتية الرقمية"، بحوث نظم المعلومات، ٢١ (٤): ٧٥٩-٧٤٨.
- جونسون، ج، وسكولز، ك، وويتجتون، ر، (٢٠٠٨)، استكشاف استراتيجية الشركات، هارلو: بيرسون.
- دافنبورت، ت. ه، (٢٠١٣)، ابتكار العمليات، بوسطن: دار نشر كلية هارفارد للأعمال.
- ديون، و، وماكلين، إي، (٢٠٠٣)، "نموذج ديون وماكلين لنجاح نظم المعلومات"، مجلة نظم المعلومات الإدارية، ١٩ (٤): ٩-٣٠.
- سوزا، م. ج، وروشا، أ، (٢٠١٩)، "التعلم الرقمي"، أنظمة الكمبيوتر للجيل القادم، ٩٥: ٣٢٧-٣٣٤.
- فيال، ج، (٢٠١٩)، "فهم التحول الرقمي"، مجلة نظم المعلومات الاستراتيجية، ٢٨ (٢): ١١٨-١٤٤.
- فيرهوف، ب. سي، وآخرون، (٢٠٢١)، "التحول الرقمي"، مجلة أبحاث الأعمال، ١٢٢: ٨٨٩-٩٠١.
- كين، ج. سي، وآخرون، (٢٠١٥)، "الاستراتيجية، وليس التكنولوجيا، هي ما يقود التحول الرقمي"، مجلة إم آي تي سلون للإدارة (MIT Sloan Management Review).
- لقحطاني، أ، (٢٠٢١)، "التحول الرقمي في الخدمات العامة وأثره على جودة الخدمة"، مجلة الدراسات الحكومية، ١٢ (٣): ٤٥-٦٢.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠)، الحكومة الرقمية في القطاع العام، باريس: منشورات المنظمة.
- ميرجيل، آي، وإيدلمان، ن، وهوج، ن، (٢٠١٩)، "تعريف التحول الرقمي"، مجلة معلومات الحكومة الفصلية، ٣٦ (٤): ١٠١٣٨٥.
- هامر، م، وتشامبي، ج، (٢٠٠٩)، إعادة هندسة الشركات (الهندرة)، نيويورك: هاربر كولينز.

- ويسترمان، ج.، وبونيه، د.، وماكافي، أ.، (٢٠١٤) القيادة الرقمية، بوسطن: دار نشر هارفارد  
بزنس ريفيو.

### Sources

- Al-Kahtani, A.,( 2021), “Digital Transformation in Public Services and Its Impact on Service Quality.” ,Journal of Government Studies, 12 (3): 45–62 .
- Al-Nidawi, W., (2018), “E-Government Service Quality and Citizen Satisfaction.” ,International Journal of E-Government 6 (2): 77–95 .
- Bharadwaj, A., O. A. El Sawy, P. Pavlou, and N. Venkatraman,( 2013),. “Digital Business Strategy.” ,MIS Quarterly ,37 (2): 471–482 .
- Böhme, R., and T. Moore., (2012),“The Economics of Cybersecurity.” , Journal of Economic Perspectives, 30 (2): 3–24 .
- Child, J.,( 1972), “Organizational Structure, Environment and Performance.” , Sociology, 6 (1): 1–22.
- Davenport, T. H.,( 2013), Process Innovation, Boston: Harvard Business School Press .
- DeLone, W., and E. McLean.,( 2003), “The DeLone and McLean Model of Information Systems Success.” ,Journal of Management Information Systems, 19 (4): 9–30 .
- Hammer, M., and J. Champy.,(2009),. Reengineering the Corporation, New York: HarperCollins .
- Johnson, G., K. Scholes, and R. Whittington., (2008), Exploring Corporate Strategy, Harlow: Pearson.
- Kane, G. C., et al., (2015), “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation.” ,MIT Sloan Management Review .
- Mergel, I., N. Edelman, and N. Haug.,(2019), “Defining Digital Transformation.” ,Government Information Quarterly, 36 (4): 101385 .
- OECD,(2020), Digital Government in the Public Sector, Paris: OECD .
- Parasuraman, A., V. Parasuraman, and A. Malhotra., (2005), “E-S-QUAL.” ,Journal of Service Research, 7 (3): 213–233 .
- Parasuraman, A., V. Parasuraman, and L. Berry.,(1988), “SERVQUAL.” ,Journal of Retailing, 64 (1): 12–40 .
- Porter, M. E.,(1985), Competitive Advantage,New York: Free Press.
- Porter, M., and J. Heppelmann,(2015), “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.” , Harvard Business Review .
- Sousa, M. J., and Á. Rocha,(2019), “Digital Learning.” , Future Generation Computer Systems, 95: 327–334 .
- Tilson, D., K. Lyytinen, and C. Sørensen,(2010), “Digital Infrastructures.” , Information Systems Research, 21 (4): 748–759 .
- Verhoef, P. C., et al.,(2021), “Digital Transformation.” , Journal of Business Research, 122: 889–901 .

- 
- Vial, G.,(2019),“Understanding Digital Transformation”, Journal of Strategic Information Systems, 28 (2): 118–144 .
  - Westerman, G., D. Bonnet, and A. McAfee(2014), Leading Digital, Boston: Harvard Business Review Press .
  - Parasuraman, A., V. Parasuraman, and L. Berry(1990), Delivering Quality Service, New York: Free Press.