الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة: مقاربة نظرية وتطبيقية — دراسة حالة أوريدو الجزائر

E-Governance and Service Quality: A Theoretical and Applied Approach — The Case of Ooredoo Algeria

سعيد القحطاني *

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3– الجزائر

البريد الالكتروني: qahtani.saeed@univ-alger3.dz

مراد شنايت

مخبر العولمة و السياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3– الجزائر

البريد الالكتروني: mourad76chenait@yahoo.fr

تاريخ الإستلام:23/07/2026. **تاريخ القبول: 31/08/2026.** **تاريخ النشر: 20./11/2026.**

ملخص:

تسعى هذه المقالة إلى تقديم مقاربة نظرية متكاملة لمفهومي الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة، باعتبارهما من أبرز المداخل الإصلاحية التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان الإدارة الحديثة. وتنطلق الدراسة من التأصيل الفلسفي والتاريخي لمفهوم الحوكمة، مروراً بتمييزها عن الحكومة الإلكترونية، وصولاً إلى أبعادها ومبادئها وآلياتها ومتطلبات تطبيقها ومعوقاته. كما تتناول المقالة مفهوم الخدمة وجودتها في صورتها التقليدية، ثم تتبع مسار تحولها نحو الخدمة الإلكترونية بأبعادها المستحدثة، مع عرض أبرز النماذج المعتمدة لقياس جودة الخدمة ورضا المستفيد، من نموذج الفجوات (*SERVQUAL*) إلى المؤشرات الحديثة (*NPS* و*CSAT* و*CES*). وتخلص المقالة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تُشكل الإطار المؤسسي والفلسفي الذي تُترجم مبادئه (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة) إلى تحسين ملموس في أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية، بما يجعل المفهومين متكاملين لا منفصلين في أدبيات الإصلاح الإداري المعاصر.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، جودة الخدمة، الخدمة الإلكترونية؛ نموذج الفجوات SERVQUAL؛ رضا المستفيد.

تصنيف JEL: H83، L86، O33.

Abstract:

This article presents a theoretical overview of e-governance and service quality as two complementary pillars of modern administrative reform. It examines the evolution of e-governance, distinguishes it from e-government, and outlines its key principles, dimensions, and implementation requirements. The article also reviews the concept of service quality and its transformation into e-service quality, highlighting major evaluation models and user satisfaction indicators. It concludes that e-governance provides the institutional framework for promoting transparency, accountability, participation, and efficiency, thereby enhancing the quality of electronic services.

Keywords: E-Governance, Service Quality, E-Service, SERVQUAL Model, Beneficiary Satisfaction.

Jel Classification Codes: H83 ،L86 ،O33.

.

* سعيد القحطاني.

1. مقدمة:

لم يعد النقاش الدائر اليوم حول إصلاح المنظومات الإدارية نقاشاً هامشياً أو تقنياً محضاً، بل غدا قضية جوهرية تمس صميم شرعية المؤسسة ذاتها، عامة كانت أم خاصة، في زمن باتت فيه سرعة التحول الرقمي تعيد رسم قواعد العلاقة بين الإدارة ومحيطها. فمنذ مطلع الألفية الثالثة، تراجعت الأنماط التسييرية الكلاسيكية القائمة على المركزية والانغلاق أمام موجة متصاعدة من المساءلة الاجتماعية والرقمية، فرضت على المنظمات إعادة النظر جذرياً في فلسفة إدارتها لا في أدواتها فحسب. ومن رحم هذا التحول، برز مفهوم "الحوكمة الإلكترونية" ليس بوصفه ترفاً معرفياً أو موضة إدارية عابرة، بل بوصفه ضرورة استراتيجية تستهدف تجسيد قيم الشفافية والمساءلة والمشاركة عبر توظيف تقنيات المعلومات والاتصال، بما يُحدث قطيعة نوعية مع منطق "الرقمنة" الإجرائي الضيق، ويؤسس بدلاً عنه لعلاقة جديدة كلياً تجمع المؤسسة بمتعامليها ومستفيديها وشركائها.

ولم يكن مفهوم "جودة الخدمة" بمنأى عن هذه الرجّة الفكرية؛ إذ تبدّل معيار الحكم على نجاعة المؤسسات من مجرد القدرة على "تقديم" الخدمة إلى القدرة على "تكييفها" مع منطق العصر الرقمي: سرعةً في الإنجاز، وسهولةً في التفاعل، وموثوقيةً في الأداء، وصرامةً في حماية البيانات الشخصية. وأمام هذا التقاطع بين المفهومين، يتبلور سؤال معرفي جوهري لم يحظ بعد بالمعالجة الكافية في الأدبيات العربية: هل يمكن اعتبار الحوكمة الإلكترونية، بما تحمله من مبادئ مؤسسية وفلسفية، شرطاً كافياً لتحقيق جودة إلكترونية عالية في الخدمة المقدمة، أم أن الأمر يستدعي تفكيكاً أعمق للعلاقة بين الإطار المؤسسي ومخرجه التطبيقي القابل للقياس؟

من هذا المنطلق، تتحدد إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تُسهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة للمستفيدين؟

ويتفرع عنه جملة من التساؤلات الفرعية، أبرزها:

- ما الأسس المفاهيمية والأبعاد النظرية لكل من الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر "أوريدو" من وجهة نظر مستخدمي تطبيقها الرقمي "My Ooredoo"؟
- ما مستوى جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة عبره من وجهة نظر مستخدميه؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية في الحالة محل الدراسة؟

وتفترض الدراسة، إجابةً عن التساؤلين الفرعيين الثاني والثالث، أن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية في تطبيق « My Ooredoo» مرتفع من وجهة نظر مستخدميه، وأن مستوى جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة عبره مرتفع من وجهة نظر مستخدميه كذلك.

وسعياً للإجابة عن السؤالين الأول والرابع، تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أنه:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية في الحالة محل الدراسة.

ويتفرع عنها فرضيات فرعية، أبرزها:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والمساءلة الإلكترونية من جهة، وجودة الخدمة الإلكترونية من جهة أخرى؛
- كما توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية؛
- وتوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة وفعالية الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية؛
- وأخيراً توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة الإلكترونية والرضا العام والولاء لدى المستفيدين.

وتستمد هذه المقالة أهميتها من محاولتها ردم الفجوة القائمة بين حقلين معرفيين طالما عولجا في عزلة عن بعضهما داخل الأدبيات العربية، من خلال قراءة نقدية وتحليلية لأبرز أسسهما النظرية ونماذجهما التطبيقية، قبل إخضاع هذا التقاطع لاختبار ميداني على أرض الواقع. وتسعى الدراسة، تبعاً لذلك، إلى: تأصيل مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتمييزه عما يتداخل معه من مفاهيم؛ واستقراء مبادئها وآلياتها ومتطلبات ومعوقات تطبيقها؛ وتتبع مسار تحول مفهوم الخدمة من صورته التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية؛ وعرض أبرز نماذج قياس جودة الخدمة ورضا المستفيد؛ وصولاً إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية ميدانياً في الحالة المدروسة.

وتوسلاً لتحقيق هذه الأهداف، تعتمد الدراسة منهجية مزدوجة: منهج وصفي تحليلي في شقها النظري، قوامه مساءلة الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة؛ ومنهج وصفي مسحي في شقها التطبيقي، يقوم على استبيان موجّه لعيّنة من مستخدمي تطبيق «My Ooredoo» بولاية الجزائر العاصمة، تُخضع بياناته لمعالجة إحصائية بغية اختبار فرضيات الدراسة.

وتندرج هذه المقالة، تبعاً لما سبق، ضمن عمل بحثي أشمل يتوزع على جزأين متكاملين: يُعنى الجزء الأول، وهو موضوع هذه المقالة، ببناء الإطار النظري والمفاهيمي المشترك للحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة؛ في حين يُخصَّص الجزء الثاني لاختبار هذا الإطار تطبيقياً في مؤسسة اتصالات الجزائر "أوريدو"، من خلال دراسة حالة تطبيقها الرقمي "My Ooredoo"، استناداً إلى بيانات وإحصائيات ميدانية مستقاة من الاستبيان المذكور.

2. الدراسات السابقة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على دراسات سابقة، نذكرها كالتالي:

1.2. الدراسة الأولى (2024): بحث لوكيل و بوعلام في مقال بعنوان "الحوكمة الإلكترونية ودورها في إصلاح إدارة القطاع العام بالجزائر"، آليات وإمكانيات الحوكمة الإلكترونية في دعم الأنظمة القانونية والتنظيمية والسياسية لتحسين كفاءة أداء الإدارة العامة، عبر المنهج التحليلي الوصفي. وخلصا إلى أن الحوكمة الإلكترونية مرحلة متقدمة عن الحكومة الإلكترونية تسهم في إصلاح المؤسسات العامة ومكافحة الفساد، لكن الجزائر ما تزال بعيدة نسبياً عن بلوغ هذه المرحلة رغم الجهود المبذولة.

2.2. الدراسة الثانية (2024): تناول غروي، في مقال بعنوان "الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بين المتطلبات والمعوقات"، معايير ومؤشرات الحكومة الإلكترونية الواجب تطبيقها لتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بالمنهجين التحليلي والوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذه المعايير يسهم في تقليل تكلفة تنفيذ المعاملات، ورفع جودة مخرجات العمل الحكومي، وتحقيق تكامل أكبر في العمل المكتبي الخلفي، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات مع تقليص عدد الموظفين المتدخلين فيها.

3.2. الدراسة الثالثة (2025): بحث زايدي وبن داود، في مقال بعنوان "الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحكومة الإلكترونية"، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق ما عجزت الحكومة الإلكترونية عن تحقيقه من خدمات، معتمدَين المنهج التحليلي الوصفي. وبيّنت الدراسة أن تصور المواطن للحوكمة تحوّل من علاقة أحادية الاتجاه إلى رغبة فعلية في المشاركة بالعمل الحكومي، وأن نجاح هذا التحول يتوقف على تكوين القادة السياسيين وبناء قناعتهم بفكرة الحوكمة الإلكترونية، مع

الإشارة إلى أن كثيراً من التجارب الدولية اصطدمت بصعوبة الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ بسبب التركيز على البعد التقني وإهمال البعد الإداري.

وبالنظر إلى مجمل هذه الدراسات، يتضح أنها ركزت بالأساس على الإدارة المحلية والمرفق العام، في حين تنفرد هذه الدراسة بمعالجة الحوكمة الإلكترونية في سياق مختلف، هو قطاع الاتصالات، من خلال حالة مؤسسة خاصة ذات بعد تنافسي هي "أوريدو" الجزائر، بما يتيح استفادة نظرية من هذه الأدبيات مع تجاوز حدودها الميدانية والقطاعية.

3. الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية:

1.3. من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية:

لا يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بمعزل عن جذرها الفلسفي الأول: "الحوكمة التقليدية" أو حوكمة الشركات (Corporate Governance). فهذا المفهوم لم ينشأ كمنتج للطفرة التكنولوجية، بل جاء استجابة لأزمات هيكلية واقتصادية عصفت بكبرى الشركات والمؤسسات المصرفية في أواخر القرن العشرين، نتيجة غياب الرقابة وتفشي الفساد الإداري وانفراد الإدارات التنفيذية بصنع القرار على حساب صغار المساهمين. ويرجع أصل الكلمة لغوياً إلى لفظ إغريقي يصف براعة قبطان السفينة في قيادتها بأمان (الخضيري، 2005، ص 07)، في حين يذهب رأي آخر إلى ربط جذورها بأنظمة الحكم في مصر الفرعونية القديمة، وإن كان هذا الطرح لا يخلو من مبالغة تُخرج المفهوم عن نطاقه الاقتصادي الأصيل. (عبد الشهيد، 2001، ص 21)

وقد شكّل صدور كتاب "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" لبيرل ومينز سنة 1932 اللبنة النظرية الأولى لحوكمة الشركات (سليمان، 2006، ص 13-14)، تلاه تقرير "تريدواي" (Treadway) سنة 1987 الذي أرسى أول تأصيل مؤسسي شامل لمعالجة التلاعب في القوائم المالية، ثم توالت التقارير البريطانية في السياق ذاته، وعلى رأسها أعمال لجنة كادبري (Cadbury Committee)[2] التي عرّفت حوكمة الشركات بأنها النسق التوجيهي والرقابي الذي يخضع له تسيير المؤسسات. وقد تضافرت عوامل عدة في بلورة هذا النظام، أبرزها موجات الإفلاس المتلاحقة التي كشفت هشاشة النظم الرقابية، وتنامي التكامل والعولمة الاقتصادية التي استدعت توحيد المعايير الدولية للحوكمة. (عبد الشهيد، 2001، ص 21)

ومع تسارع الثورة الرقمية، تقاطع هذا المفهوم التقليدي مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ليتجاوز حدود المنشأة الاقتصادية نحو فضاء إلكتروني أرحب، فبرزت "الحوكمة الإلكترونية" بوصفها امتداداً معرفياً وتطبيقياً لفلسفة الحوكمة، لكن ضمن سياق جديد يشمل الإدارة العامة والمؤسسات الخدمية على حد سواء.

2.3. مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتمايزها عن الحكومة الإلكترونية:

لا تحظى الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) بتعريف موحد جامع، بل تعددت المقاربات بحسب الجهة المُعرِّفة وزاوية النظر المعتمدة. فمن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)[3] التي عرّفتها بأنها شبكة العلاقات التبادلية الرابطة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وسائر أصحاب المصلحة، إلى تعريفات أممية ودولية تربطها بإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية خدمة للتنمية، يمكن القول إجرائياً إن الحوكمة الإلكترونية توجه استراتيجي حديث قائم على

[2] لجنة كادبري (Cadbury Committee): لجنة بريطانية شُكّلت برئاسة السير "كادبري" من قِبل بورصة لندن للأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (FRC)، عقب انهيار شركات بريطانية كبرى نتيجة الغش والاحتيال المالي.

[3] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): منظمة دولية تأسست عام 1948 باسم "المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي" لإدارة مساعدات مشروع مارشال، ثم تحولت إلى مسمّاها الحالي عام 1961.

الاستخدام المنهجي لتقنيات المعلومات على مستوى الإدارة العامة، بهدف إصلاح الهياكل الإدارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة. (والي، 2018، ص 274-283)

ويُعد التمييز بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية (E-Government) خطوة منهجية لا غنى عنها؛ فالحكومة الإلكترونية تنصرف أساساً إلى حوسبة الإجراءات ونقل المعاملات من الشكل الورقي إلى الرقمي، وتتبع بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه من السلطة نحو المتلقي (الباز، 2007، ص 98)، بينما تمثل الحوكمة الإلكترونية مرحلة أكثر نضجاً ولاحقة زمنياً، تتبع بروتوكولاً تفاعلياً ثنائي الاتجاه، ولا تكتفي بأتمتة الخدمات بل تسعى إلى إعادة هندسة دور الحكومة ذاته، وإرساء دعائم الديمقراطية الإلكترونية، وإشراك المواطن كشريك في صنع القرار لا كمجرد متلقٍ للخدمة. (زايدي وبن داود، 2025، ص 212-215) وعليه، فإن الحكومة الإلكترونية تمثل الركيزة الإجرائية والتقنية التي تُبنى عليها الحوكمة الإلكترونية، لا مرادفاً لها. ويوضح الجدول التالي أبرز أوجه المقارنة بين المفهومين:

الجدول (1): أوجه المقارنة بين الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية

معيار المقارنة	الحكومة الإلكترونية	الحوكمة الإلكترونية
محور التركيز	الأدوات والوسائل التقنية داخل الإدارة	الإدارة الشاملة الموجهة للعمليات والموارد
بروتوكول الاتصال	أحادي الاتجاه (من السلطة إلى المتلقي)	ثنائي ومتعدد الاتجاهات وتفاعلي
طبيعة المشاركة	وصول إلكتروني ميسّر للخدمات	إدماج ومشاركة فعلية في صنع القرار
الغاية الاستراتيجية	تحسين كفاءة الجهاز البيروقراطي	تعزيز استجابة منظومة الحكم لمتغيرات البيئة
المرحلة التطويرية	مرحلة تأسيسية سابقة	مرحلة لاحقة وأكثر نضجاً استراتيجياً

المصدر: من إعداد الباحث

3.3. أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

تتجسد الحوكمة الإلكترونية في ثلاثة أبعاد متكاملة: يتمثل أولها في البعد الإداري والتنظيمي القائم على إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والانتقال نحو نموذج "الحكومة المتكاملة" (Joined-up Government) الذي يكسر الجزر البيروقراطية المعزولة بين القطاعات. (مريزق ولونيس، 2014، ص 139) ويتمثل ثانيها في البعد السياسي والديمقراطي الذي يُفعّل الديمقراطية الإلكترونية التداولية عبر الاستشارات العامة والتصويت الإلكتروني وصناعة السياسات التشاركية، محوّلاً المواطن من متلقٍ سلبي إلى شريك فاعل في القرار. (غروي، 2024، ص 435-446) أما البعد الثالث فهو البعد القانوني والأخلاقي، ويرتبط بإتاحة البيانات الحكومية المفتوحة ومحاربة الفساد عبر تقليص الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، وإرساء أخلاقيات رقمية تحمي الخصوصية وتضمن الأمن السيبراني. (عروسي وراكد، 2025، ص 45) وتُبرز هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة أن الحوكمة الإلكترونية ليست تقنية بقدر ما هي فلسفة إدارية وسياسية وقانونية متكاملة تستهدف تحقيق "القيمة العامة" (Public Value).

4.3. مبادئ الحوكمة الإلكترونية:

تقوم الحوكمة الإلكترونية على حزمة من المبادئ المعيارية التي تُترجم إلى سياسات وإجراءات عملية. ويأتي في مقدمتها مبدأ الشفافية الإدارية والرقمية، الذي لا يقتصر على نشر البيانات بل يعني حرية تدفق المعلومات وإتاحتها للجمهور بما يمكّنه من متابعة الأداء واكتشاف الاختلالات، مع ضرورة الموازنة بين هذا الانفتاح وحماية خصوصية بيانات الأفراد. ويرتبط بها مبدأ المساءلة والمحاسبة الإلكترونية، الذي يُخضع المسؤولين والموظفين للمحاسبة عن قراراتهم عبر أنظمة رقابية محوسبة تحمي

السجلات من التلاعب وتتيح للمواطنين الإبلاغ عن التجاوزات، وهو ما تُستحضر لتوضيحه أكاديمياً تجربة النظام المفتوح (OPEN) في مدينة سيول الكورية. (والي، 2018، ص 274-283) ويكمل هذين المبدأين مبدأ الإفصاح الرقمي بوصفه الامتداد التنفيذي للشفافية عبر نشر الوثائق والتقارير الدورية إلكترونياً.

كما تُشكل المشاركة الإلكترونية والديمقراطية التداولية جوهر الحوكمة الإلكترونية الفلسفي، من خلال أنظمة الاقتراع الإلكتروني والمشاورات الرقمية ومنصات النقاش التفاعلي، مع التنبيه إلى مخاطر "الفجوة الرقمية" التي قد تُفضي إلى ما يُعرف بـ"الوبقراطية" (Webcracy) حين تنحصر المشاركة في الفئات الأكثر قدرة تقنية. (والي، 2018، ص 274-283) ويُضاف إلى ذلك مبدأ الكفاءة والفعالية الإدارية المتمثل في الاقتصاد في المال والوقت والجهد، وأخيراً مبدأ سيادة القانون والشرعية المؤسسية الذي يستوجب بيئة قانونية مرنة تضبط المعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي وتؤسس لما يُعرف بـ"الثقة الإلكترونية" بين المواطن والإدارة. (لوكيل ، بوعلام، 2024، ص 1082-1103)

5.3. آليات الحوكمة الإلكترونية:

إذا كانت المبادئ تمثل الإطار المعياري، فإن الآليات هي الأداة العملية التي تترجمها إلى واقع ملموس. وتأتي الحكومة الإلكترونية في مقدمة هذه الآليات بوصفها الركيزة المعاملاتية التي تُعيد هندسة تدفق الخدمات بين الحكومة والمواطن (G2C) والحكومة والأعمال (G2B). وتليها البيانات الضخمة (Big Data) التي تُمكّن من "صنع السياسات المبني على الأدلة"، والذكاء الاصطناعي الذي يتجاوز الميكنة التقليدية نحو "المساءلة الخوارزمية" وحلول إدارة المدن الذكية. (اوسليمان، 2022، ص 50) وتُستكمل هذه المنظومة بمنصات المشاركة الإلكترونية ووسائط التواصل الاجتماعي التي أعادت تشكيل "المجال العام" بالمعنى الهابرماسي، إضافة إلى أنظمة التصويت الإلكتروني، والحوسبة السحابية التي تُحقق التشغيل البيني بين الجهات وتقضي على "الجزر المعزولة" للبيانات، ومنصات مكافحة الفساد والمشتريات العمومية المفتوحة، وأخيراً الأمن السيبراني والبيانات المفتوحة اللذين يشكلان الضمانة الأمنية والفلسفية لاستدامة هذه الآليات مجتمعة.

6.3. متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

يتوقف نجاح الحوكمة الإلكترونية على توافر جملة من المتطلبات المتكاملة؛ أولها الكفاءة الديناميكية للبنية التحتية الرقمية من شبكات اتصال سيادية متطورة (Broadband وشبكات الجيل الخامس) وسياسات لمكافحة الفجوة الرقمية الجغرافية والتحفيز الضريبي لاقتناء التقنية. ويليها توفر بيئة تشريعية مرنة تُواكب القفزات التكنولوجية وتحمي الخصوصية الرقمية، إلى جانب رأس مال معرفي قادر على محو الأمية الرقمية الوظيفية وتطوير مناهج تعليمية تخدم الاقتصاد الرقمي. وأخيراً، تستوجب الهندسة الإدارية والهيكلية الشاملة الانتقال نحو "الحكومة المتكاملة"، وتأسيس هيئة عليا مستقلة للإشراف على المشاريع الرقمية الوطنية، مقترنة بإرادة سياسية حازمة وشراكة استراتيجية مع القطاع الخاص. (سايح، 2025، ص 72-92)

وفي المقابل، يواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية جملة من المعوقات؛ تشريعية تتعلق بصعوبة مواكبة القوانين للتطور التقني، ومالية ترتبط بضخامة الاستثمارات المطلوبة، وأخرى متصلة بضعف الثقة الرقمية لدى المستفيدين والموظفين، فضلاً عن مقاومة التغيير التنظيمي الناجمة عن خشية بعض الأفراد من كشف قصور مهاراتهم أمام الأنظمة الجديدة. ويُضاف إلى ذلك ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية، والفجوة الرقمية الاجتماعية التي تحول دون وصول بعض الفئات إلى الخدمات الرقمية، وأخيراً تحديات الأمن المعلوماتي وحماية البيانات من مخاطر القرصنة والاختراق. (غروي، 2024، ص 437)

4. جودة الخدمة في بيئة التحول الرقمي:

1.4. مفهوم الخدمة وخصائصها:

ارتبطت الخدمة تاريخياً بالحاجات الإنسانية الأساسية، من التعليم التقليدي إلى الرعاية الصحية الأولية، قبل أن تتحول تدريجياً إلى نشاط اقتصادي منظم عقب الثورة الصناعية. وقد مر تصورها الفكري بثلاث مراحل: مرحلة كلاسيكية اعتبرتها نشاطاً "غير منتج" وتابعاً للسلعة المادية، ثم مرحلة حديثة أقرّت باستقلاليتها كقطاع اقتصادي قائم بذاته، وأخيراً مرحلة معاصرة دمجتها ضمن "مزيج المنتجات والخدمات" المتكامل. (الظمور، 2015، ص 25) ويُجمع أغلب الباحثين على أن الخدمة نشاط أو منفعة غير ملموسة لا تستتبع انتقال ملكية، وقد طوّر الباحث شرويدر (Schroeder) نموذج "مثلث الخدمة" الذي يضع الزبون في مركز العملية محاطاً بالاستراتيجية والنظام والعاملين (Langlois & Toquer, 1992, p. 21-22)، في حين ميّز الفكر الإداري بين الخدمة الجوهرية والخدمات التكميلية (كالمعلومات والاستشارات والضيافة) التي تُشكل مصدر التميز التنافسي الحقيقي بين المؤسسات.

وتتميز الخدمة بخصائص جوهرية تفرّقها عن السلع المادية، أبرزها اللاملموسية التي ترفع من المخاطرة المدركة لدى الزبون، وعدم القابلية للتخزين الذي يستوجب التوازن الدقيق بين العرض والطلب، وعدم التجانس المرتبط بتفاوت أداء مقدمي الخدمة، والتلازمية التي تفرض حضور الزبون ومشاركته في العملية الإنتاجية، وأخيراً عدم انتقال الملكية الذي يجعل الولاء والرضا المعيار الجوهري لقياس الجودة. (الظمور، 2015، ص 26)

2.4. مفهوم الجودة وجودة الخدمة:

يعود أصل مفهوم الجودة لغوياً إلى الكلمة اللاتينية "Qualities" (اوسليمان، 2022، ص 35) ، وقد تطور تاريخياً من ارتباطه بمعايير الإتقان في العمارة القديمة إلى ارتباطه بإنتاجية المؤسسات الصناعية الكبرى. وتعددت مقارباته الفكرية؛ فديمنج (Deming) يربطها بدرجة الانتظام والثقة القابلة للتنبؤ، وكروسبي (Crosby) يختزلها في "المطابقة مع المتطلبات"، بينما يذهب فيشر إلى اعتبارها "درجة تألق وتميز" تُقاس بمقارنة خصائص المنتج بمعايير موضوعة. (نور محي الدين وسعد الله، 2017، ص 14-15) وتكتسب الجودة أهميتها بوصفها أداة حماية للمستهلك، وقضية مسؤولية قانونية على المؤسسات، وعاملاً حاسماً في خفض التكاليف وتعزيز التنافسية. (المحياوي، 2006، ص 24)

أما جودة الخدمة تحديداً، فيصعب حصرها في تعريف واحد جامع، وإن كان أكثرها تداولاً أكاديمياً ذلك الذي يُعرّفها بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن (اوسليمان، 2022، ص 36)، ويمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الخدمة.

وبناءً على هذه المعادلة، تتحدد ثلاثة مستويات للخدمة: خدمة متميزة حين يفوق الأداء الفعلي التوقعات، وخدمة عادية حين يتساويان، وخدمة رديئة حين يقل الأداء عن التوقعات.

3.4. التحول نحو الخدمة الإلكترونية و أبعاد جودتها:

فرضت الثورة الرقمية على المؤسسات ضرورة الانتقال من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية، بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين البنية التكنولوجية والإجراءات الإدارية والتفاعل الافتراضي مع المستفيد. ويمكن تفكيك هذا المفهوم إلى بعد اقتصادي وتشغيلي يربطها بخفض التكاليف وتحقيق التميز، وبعد تفاعلي يقوم على مشاركة العميل النشطة عبر أدوات الاتصال الرقمية، وبعد شبكي ومعلوماتي يتعلق بالبنية التقنية للاتصالات والبرمجيات الداعمة لتقديم الخدمة. (Cabello & Kumer, 2006)

وتُقاس جودة الخدمة الإلكترونية عبر ستة أبعاد رئيسية: كفاءة وسهولة تصفح الواجهات، التي تعني بساطة التصميم الهيكلي للمنصة وتنظيم عناصرها بما يحمي المستخدم من التشتت الذهني؛ والاستجابة الفورية والمرونة التشغيلية، المرتبطة بسرعة الخادم وتوافر قنوات الدعم الحي؛ وكفاءة تدفق المعلومات، أي دقة ووضوح وتحديث البيانات المعروضة؛ والتوافقية التقنية بين مختلف الأجهزة وأنظمة التشغيل؛ والموثوقية وأمان التفاعلات الرقمية عبر بروتوكولات التشفير التي تُقلل "المخاطر المدركة"؛ وأخيراً التعاطف الرقمي والتخصيص الذي "يؤنسن" التجربة الافتراضية من خلال تقنيات فهم سلوك العميل وتخصيص العروض له. (Li, Liu & suomi ,32009,)

وتتطلب هذه الأبعاد فهماً دقيقاً لخصائص "العميل الإلكتروني" الذي يتسم بالبحث عن معلومات دقيقة، والحساسية المفرطة للوقت، وتفضيل القنوات الموحدة، والاستعداد لتبادل بياناته شريطة احترام خصوصيته، وارتفاع سقف توقعاته، وميله للخدمة المتاحة على مدار الساعة.(blue, 2000, Date de consultation : 20/05/2026)

4.4. جودة الاستجابة الإلكترونية:

تحتل جودة الاستجابة الإلكترونية موقعاً محورياً في تقييم الخدمات الرقمية، إذ تتجاوز مجرد سرعة الرد الفني لتشمل منظومة متكاملة من الركائز الأربع: السرعة والآنية في التعامل مع الاستفسارات، والدقة والموثوقية في المعلومات المقدمة، والملاءمة والتخصيص التي تستدعي توظيف الذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات كل مستفيد، والشفافية والتواصل المستمر عبر إعلام العميل بمسار معالجة طلبه. وتؤكد الأدبيات وجود ارتباط طردي وثيق بين جودة هذه الاستجابة ومستويات رضا المستفيدين وولائهم الرقمي، في حين يؤدي ضعفها إلى فقدان الثقة والتحول نحو المنافسين.

5.4. نماذج قياس جودة الخدمة ورضا المستفيد:

يُعد نموذج الفجوات (SERVQUAL) الذي طوره باراسورامان وزيتامل وبيري (Parasuraman, Zeithaml & Berry) في منتصف الثمانينيات أكثر الأطر المنهجية شيوعاً لقياس جودة الخدمة (غناوي، 2020، ص 301)، انطلاقاً من فرضية أن الجودة إدراك ذاتي يتشكل من المقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. ويحدد النموذج خمس فجوات: فجوة عدم معرفة الإدارة لتوقعات المستفيد، وفجوة عدم مطابقة المواصفات الموضوعة لتلك التوقعات، وفجوة أداء الخدمة الناجمة عن قصور التنفيذ الفعلي، وفجوة الاتصالات الخارجية بين الوعود التسويقية والأداء الفعلي، وأخيراً الفجوة الخامسة الجامعة التي تمثل المحصلة النهائية للفجوات الأربع السابقة. (غناوي، 2020، ص 301) وتُقاس الجودة الكلية من خلال خمسة أبعاد معيارية موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2): الأبعاد المعيارية لنموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة

البُعد	المضمون
الموثوقية (Reliability)	القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة واعتمادية تامة
الضمان (Assurance)	كفاءة ومعرفة الموظفين وقدرتهم على بث الثقة والمصداقية
الملموسية (Tangibles)	المظهر المادي للتجهيزات والمرافق ومواد الاتصال
التعاطف (Empathy)	الاهتمام الفردي المخصص لاحتياجات كل مستفيد
الاستجابة (Responsiveness)	استعداد المؤسسة وجاهزيتها لتقديم المساعدة الفورية

المصدر: من إعداد الباحث.

وبرغم انتشاره الواسع في القطاعات الصحية والمصرفية والتعليمية، يُؤخذ على النموذج ميله إلى التقييس الموحد لقطاعات متباينة الخصوصية. (بابلحاج والأعوار، 2022، ص 23) وإلى جانب نموذج الفجوات، تُستخدم نظرية صفوف

الانتظار (Queueing Models)، التي تعود أصولها إلى أبحاث المهندس الدنماركي أيرلانغ (Erlang) سنة 1910 حول ازدحام مراكز الاتصال الهاتفي، كأداة كمية لقياس التوازن بين تكلفة انتظار الزبون وتكلفة تحسين قنوات الخدمة، وتمتد تطبيقاتها اليوم من الموانئ والمطارات إلى القطاعين المصرفي والصحي. (الفضل، 2008، ص 310)

أما على صعيد النماذج الحديثة الأكثر ارتباطاً بتجربة العميل المباشرة، فيبرز مؤشر صافي نقاط الترويج (NPS) الذي قدمه ريتشهيلد (Reichheld) سنة 2003 (Reichheld, 2003) بوصفه أداة لقياس ولاء العميل من خلال سؤال جوهري واحد يُصنّف المستجيبين إلى مروجين ومحايدين ومنتقدين، ويُحسب بطرح نسبة المنتقدين من نسبة المروجين. ويُستكمل هذا المؤشر باستبيان رضا العملاء (CSAT) الذي يقيس الفجوة بين توقعات المستفيد وإدراكه الفعلي للخدمة في نقطة اتصال محددة، ومؤشر جهد العميل (CES) الذي يقوم على فرضية أن تقليل الجهد العقلي والزمني والبدني والعاطفي المبذول من العميل يرفع من رضاه وولائه؛ وقد أظهرت دراسة نُشرت في مجلة "هارفارد بزنس ريفيو" سنة 2010 أن أغلب العملاء ذوي الجهد المنخفض يكررون الشراء ويزيدون إنفاقهم، في مقابل ميل العملاء ذوي الجهد المرتفع لنشر تعليقات سلبية عن المؤسسة.

6.4. العلاقة بين جودة الخدمة ورضا المستفيد:

لم تحسم الأدبيات بعد طبيعة العلاقة السببية بين جودة الخدمة والرضا؛ فبينما تميل الجودة إلى الجانب الإدراكي المعرفي القائم على تقييم شامل ونهائي للخدمة، يتسم الرضا بطابع شعوري وعاطفي ناتج عن تجربة استهلاكية محددة. ويرى فريق من الباحثين أن الجودة المدركة تسبق الرضا وتؤثر فيه، في حين يرى فريق آخر أن تراكم تجارب الرضا هو الذي يُشكّل التصور الشامل حول الجودة. ويمكن التوفيق بين الطرحين بالتمييز بين مستويين تحليليين: مستوى تبادلي آني تكون فيه الجودة المدركة محددة للرضا، ومستوى علائقي تراكمي يُصبح فيه الرضا المتكرر عبر الزمن هو الذي يُشكّل الحكم العام على جودة الخدمة.

5. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "أوريدو":

1.5. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر "أوريدو":

تُعد "أوريدو" الجزائر إحدى المؤسسات الثلاث الرائدة في سوق الاتصالات الوطنية إلى جانب "موبيليس" و"جيزي"، وهي فرع تابع لمجموعة Ooredoo القطرية العالمية. تأسست الشركة سنة 2004 تحت اسم "نجمة (Nedjma)" بعد حصولها على رخصة وطنية للهاتف النقال، لتستهدف في مرحلتها الأولى فئة الشباب بعروض مبتكرة. ومع استحواذ مجموعة Qtel على أغلبية أسهمها سنة 2007، دخلت المؤسسة مرحلة توسع كبرى، تُوّجت سنة 2013 بتغيير علامتها التجارية رسمياً إلى "Ooredoo" انسجاماً مع الهوية البصرية للمجموعة الأم. وقد رافق هذا التحول تصدر الشركة لإطلاق خدمات الجيل الثالث ثم الرابع، وصولاً إلى تجارب الجيل الخامس حالياً، إلى جانب إطلاق تطبيق "My Ooredoo" الذي يتيح للمشترك التحكم الذاتي في خدماته. وقانونياً، تُصنَّف المؤسسة ضمن الشركات المساهمة الخاصة الخاضعة لرقابة سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية.

وتقوم استراتيجية المؤسسة على أربعة محاور: تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة الإجراءات، وتحقيق التميز في جودة الخدمة وفق معايير عالمية، وتطوير البنية التحتية الرقمية باستمرار، وترسيخ الشفافية والمساءلة بما يضمن حماية بيانات المشتركين والامتثال التنظيمي؛ وهي محاور تتقاطع بوضوح مع مبادئ الحوكمة الإلكترونية المستعرضة في الجزء النظري من هذه الدراسة. ومن الناحية الهيكلية، تتوزع مهام المؤسسة على ثلاثة أقطاب رئيسية: قطب تقني يضم من بين مديرياته "مديرية التكنولوجيا الحوكمية" المعنية تحديداً بضمان امتثال العمليات التقنية لمعايير الحوكمة، وقطب دعم يجمع الموارد البشرية والمالية والتدقيق الداخلي والشؤون القانونية بما يوفر رقابة مؤسسية شاملة، وقطب تجاري يُترجم مخرجات القطبين السابقين إلى خدمة فعلية تصل إلى الزبون.

وتستند تنافسية المؤسسة إلى مزيج من الموارد التقنية (شبكة اتصال ومراكز بيانات)، والبشرية (كفاءات متخصصة في الأمن السيبراني وتحليل البيانات)، والمعلوماتية (بيانات سلوك المستهلك الموظفة في التحليل التنبؤي)، وهو ما يجعل من الحوكمة الإلكترونية أداة تشغيلية يومية لا مجرد إطار نظري. ويُعد تطبيق "My Ooredoo" التجسيد العملي الأوضح لهذا التوجه؛ إذ يتيح للمستخدم إنجاز معاملاته (الدفع، تغيير العروض، الاستفسار) دون وسيط بشري، بما يقلص احتمالات الخطأ، ويسرّع زمن الاستجابة، ويوفر سجلات موثقة لكل عملية، وهو ما يعزز الرقابة والجودة في آن واحد. وقد ترجم هذا التوجه عملياً أيضاً باعتماد برنامج موحّد لإدارة واجهات البرمجة المفتوحة (Open APIs)، الذي مكّن المؤسسة من الحصول على التصنيف الذهبي في برنامج شهادات المطابقة لمنتدى TM Forum سنة 2024، إلى جانب التزامها الدولي بتخصيص استثمار تراكمي بقيمة 1.1 مليار دولار للفترة 2024-2026 لتوسيع التغطية وتحسين جودة الخدمة وتقليص الفجوة الرقمية في عدد من الأسواق التي تنشط فيها المجموعة.

ومالياً، سجلت المؤسسة نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، إذ ارتفعت إيراداتها بنسبة تناهز 12% لتصل إلى نحو 2,462 مليون ريال قطري، مع نمو قاعدة عملائها بنسبة 3% لتبلغ 13.4 مليون مشترك، وهو ما تعزوه المؤسسة أساساً إلى تكثيف تغطية الشبكة وارتفاع استهلاك البيانات. وتكشف هذه المؤشرات مجتمعة أن مكانة "أوريدو" التنافسية ليست معطى ثابتاً، وإنما محصلة تراكمية لتطبيق منظومة حوكمة إلكترونية تُترجم أبعادها النظرية - من شفافية ومساءلة وكفاءة - إلى ممارسات تشغيلية ملموسة تنعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة لمستخدمي تطبيق"My Ooredoo" ، وهو ما تسعى الدراسة الميدانية التالية إلى اختباره إحصائياً.

2.5. الأساليب الإحصائية المستعملة وطرق حساب النتائج:

اعتمدت الدراسة في معالجة بياناتها الميدانية على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS، وتُعرَض فيما يلي المعادلات المستعملة وطريقة الوصول إلى كل نتيجة من النتائج الواردة في القسم التالي، حتى تكون خطوات الحساب قابلة للتتبّع والتحقّق.

1.2.5. المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الإدراك:

قِيست جميع عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة). ويُحسب المتوسط الحسابي المرجّح لكل عبارة بجمع حاصل ضرب كل بديل في تكراره ثم قسمة الناتج على العدد الكلي للمستجيبين، وفق العلاقة:

المتوسط الحسابي = مجموع (التكرار× قيمة البديل) ÷ العدد الكلي للمستجيبين (ن).

أما متوسط البُعد فيُحسب كمتوسط لمتوسطات عباراته، ومتوسط المحور كمتوسط لمتوسطات أبعاده.

ولتحويل المتوسطات الرقمية إلى أحكام لفظية (مرتفع / متوسط / منخفض) اعتُمد أسلوب طول الفئة، وهو ناتج قسمة مدى المقياس على عدد المستويات:

طول الفئة = (أكبر قيمة − أصغر قيمة) ÷ عدد المستويات = (5 − 1) ÷ 3 = 1.33.

وبناءً عليه تكون الفئة «منخفض» من 1 إلى 2.33، و«متوسط» من 2.34 إلى 3.67، و«مرتفع» من 3.68 إلى 5. وعلى هذا الأساس صُنّف محور الحوكمة الإلكترونية (متوسط 3.57) ضمن المستوى المرتفع في حدّه الأدنى، بينما صُنّف بُعد المشاركة الإلكترونية (متوسط 3.09) وبُعد التعاطف (متوسط 3.25) ضمن المستوى المتوسط.

2.2.5. ثبات أداة الدراسة — معامل ألفا كرونباخ:

للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الأداة استُعمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى تجانس العبارات في قياس المفهوم نفسه. ويُحسب وفق العلاقة:

ألفا = [ك ÷ (ك − 1)] × [1 − (مجموع تباينات العبارات ÷ تباين الدرجة الكلية)]

حيث «ك» عدد العبارات، «مجموع تباينات العبارات» هو حاصل جمع تباين كل عبارة على حدة، و«تباين الدرجة الكلية» هو تباين مجموع درجات المستجيب على العبارات مجتمعة. وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و1، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ثبات أعلى.

وتُفسَّر القيم عادةً وفق العتبات المرجعية الآتية: أقل من 0.60 ضعيف، ومن 0.60 إلى 0.70 مقبول، ومن 0.70 إلى 0.80 جيد، ومن 0.80 إلى 0.90 جيد جداً، وأكثر من 0.90 ممتاز. وبتطبيق العلاقة على بيانات الدراسة بلغت قيمة ألفا للأداة ككل (31 عبارة) 0.920 وهي قيمة «ممتازة»، فيما بلغت 0.866 لمحور الحوكمة الإلكترونية و0.880 لمحور جودة الخدمة الإلكترونية، وتراوحت قيم الأبعاد الفرعية بين 0.676 (التعاطف) و0.826 (الكفاءة والفعالية)، وهي مستويات تسمح بالاعتماد على الأداة في اختبار الفرضيات كما هو مبيّن في الجدول (4).

3.2.5. اختبار الفرضيات — معامل ارتباط بيرسون:

لاختبار فرضيات الدراسة القائمة على وجود علاقة بين متغيّرين كمّيين استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، الذي يقيس قوة العلاقة الخطية بين متغيّرين واتجاهها. ويُحسب بقسمة التباين المشترك بين المتغيّرين على حاصل ضرب انحرافهما المعياريين، وفق العلاقة:

ر = مجموع [(س − متوسط س)(ص − متوسط ص)] ÷ الجذر التربيعي لـ [مجموع (س − متوسط س)² × مجموع (ص − متوسط ص)²]

وتتراوح قيمته بين −1 و+1؛ فالإشارة الموجبة تدل على علاقة طردية والسالبة على علاقة عكسية، والقيمة المطلقة تعبّر عن قوة العلاقة.

ولتفسير قوة العلاقة اعتُمد التدرّج الآتي: أقل من 0.30 علاقة ضعيفة، ومن 0.30 إلى 0.50 متوسطة، وأكثر من 0.50 قوية. كما فُحصت الدلالة الإحصائية عبر القيمة الاحتمالية (Sig.)؛ إذ تُعدّ العلاقة دالة عند مستوى 0.01 إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.01. وبتطبيق ذلك، بلغ معامل الارتباط بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة 0.607 (علاقة قوية موجبة دالة عند 0.01)، وهو ما يؤكّد صحة الفرضية الرئيسية؛ وعلى مستوى الفرضيات الفرعية بلغ الارتباط 0.513 للشفافية والمساءلة (متوسطة)، و0.332 للمشاركة الإلكترونية (ضعيفة لكنها دالة)، و0.604 للكفاءة والفعالية (قوية)، فيما بلغ الارتباط بين جودة الخدمة والرضا العام والولاء 0.566 (متوسطة دالة)، وجميعها دالة عند مستوى 0.01.

4.2.5. تنقية المقياس — معامل الارتباط المصحّح بالبُعد:

قبل اعتماد النتائج النهائية أُجري تحليل لاتساق كل عبارة مع البُعد المنتمية إليه بحساب معامل الارتباط المصحّح بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبُعد (Corrected Item-Total Correlation)، وهو معامل ارتباط بيرسون بين العبارة ومجموع بقية عبارات البُعد بعد استبعاد العبارة نفسها من المجموع، تفادياً للتضخيم الناتج عن ارتباط العبارة بذاتها. واعتُمدت العتبة 0.40 حدّاً أدنى للقبول؛ فأيّ عبارة يقلّ ارتباطها المصحّح عن 0.40 تُعدّ ضعيفة الانتماء للبُعد.

وبتطبيق هذا المعيار تبيّن أن عبارتين لم تبلغا الحدّ الأدنى: العبارة Q8 من بُعد المشاركة الإلكترونية، والعبارة Q25 من بُعد التعاطف، فاستُبعدتا تنقيةً للمقياس مع الإبقاء على البنية النظرية لنموذج SERVQUAL. وقد أدّى استبعاد Q8 إلى تحسّن

ثبات بُعد المشاركة إلى ألفا = 0.75، فيما بقي بُعد التعاطف بعبارتين بثبات ألفا = 0.68، وهي قيمة مقبولة للمقاييس القصيرة جداً، ويُوصى في هذه الحالة بالاعتماد على معامل الارتباط البيني بين العبارتين (ر = 0.51) كمؤشّر بديل على الاتساق.

3.5. تحليل النتائج ومناقشتها:

1.3.5. توصيف عيّنة الدراسة:

أُجريت الدراسة الميدانية على مستخدمي تطبيق My Ooredoo بولاية الجزائر العاصمة تحديداً. وقد وُزّع نحو 600 استبيان، استُبعدت منها الاستمارات غير المكتملة أو المتضمّنة إجاباتٍ خاطئة، ليستقرّ حجم العيّنة الصالحة للتحليل عند 487 مستجيباً، أي بمعدّل استرجاع صالح يقارب 81%. وقد توزّعت العيّنة بين 66.3% من الذكور و33.7% من الإناث، وتركّزت أعلى نسبة في الفئة العمرية «20 – 30 سنة» بنسبة 40.7%، تليها الفئة «31 – 40 سنة» بنسبة 32.0%، كما مثّل حاملو مستوى «جامعي (ليسانس)» الفئة الأبرز تعليمياً بنسبة 57.9%. أما من حيث مدة الاستخدام، فإن 44.1% من العيّنة يستخدمون التطبيق منذ 1 إلى 3 سنوات، فيما جاء «الاستخدام الشهري» النمط الغالب من حيث معدل الاستخدام بنسبة 34.9%، يليه «الأسبوعي» بنسبة 31.2%.

الجدول (3): توصيف عيّنة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	323	%66.3
	أنثى	164	%33.7
الفئة العمرية	أقل من 20 سنة	39	%8.0
	20 – 30 سنة	198	%40.7
	31 – 40 سنة	156	%32.0
	41 – 50 سنة	66	%13.6
	أكثر من 50 سنة	28	%5.7
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	44	%9.0
	جامعي (ليسانس)	282	%57.9
	دراسات عليا (ماستر)	120	%24.6
	دكتوراه	17	%3.5
	أخرى	24	%4.9
مدة الاستخدام	أقل من سنة	130	%26.7
	من 1 إلى 3 سنوات	215	%44.1
	أكثر من 3 سنوات	142	%29.2
معدل الاستخدام	يومياً	99	%20.3
	أسبوعياً	152	%31.2
	شهرياً	170	%34.9
	نادراً	66	%13.6

المصدر: من إعداد الباحث

2.3.5. مستوى الحوكمة الإلكترونية و أبعادها:

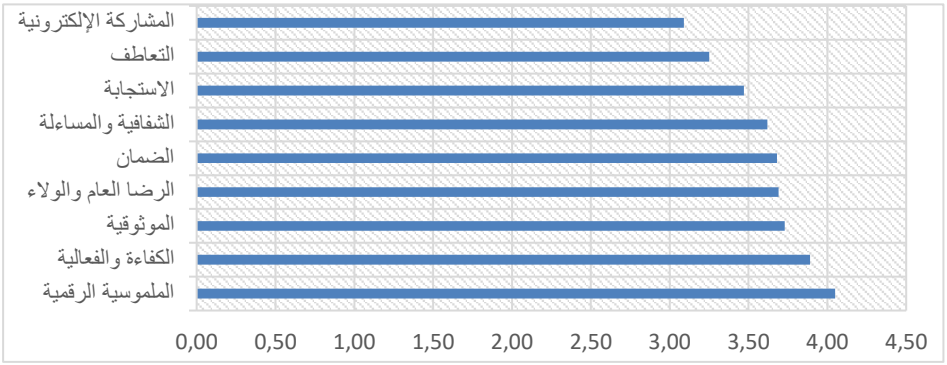
جاء محور الحوكمة الإلكترونية بمتوسط عام قدره 3.57 وبمستوى «مرتفع»، ما يشير إلى إدراك مستخدمي التطبيق لتوافر مقوّمات الحوكمة الإلكترونية بدرجة مرتفعة. وعلى مستوى الأبعاد، تصدّر بُعد «الكفاءة والفعالية» بمتوسط 3.89، تلاه

«الشفافية والمساءلة» بمتوسط 3.62، بينما جاء بُعد «المشاركة الإلكترونية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.09 وبمستوى «متوسط»، وهو ما يتّسق مع ما تُجمِع عليه أدبيات الحوكمة الإلكترونية من أن البُعد التشاركي هو الأصعب تحقيقاً عملياً.

3.3.5. مستوى جودة الخدمة الإلكترونية و أبعادها:

بلغ المتوسط العام لمحور جودة الخدمة الإلكترونية 3.66 بمستوى «مرتفع». وقد تصدّرت أبعاده بُعد «الملموسية الرقمية» بمتوسط 4.05، تلاه «الموثوقية» بمتوسط 3.73، ثم «الضمان» بمتوسط 3.68، في حين حصل بُعد «التعاطف» على أدنى متوسط بلغ 3.25 وبمستوى «متوسط»، ما يشير إلى أن قدرة التطبيق على التخصيص وفهم الاحتياجات الفردية هي الجانب الأضعف نسبياً في تجربة المستخدم، بينما تبرز الجودة التقنية والبصرية للتطبيق كنقطة قوّة واضحة.

الشكل (1) :المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

4.3.5. الرضا العام والولاء:

سجّل الرضا العام والولاء متوسطاً قدره 3.69 بمستوى «مرتفع»، ما يعكس ميلاً إيجابياً لدى المستخدمين نحو الاستمرار في استخدام التطبيق والتوصية به، رغم وجود جوانب قابلة للتحسين خصوصاً في بُعدي المشاركة والتعاطف.

5.3.5. ثبات أداة الدراسة:

أظهر اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ قيمة بلغت 0.920 للأداة ككل («ممتاز»)، و0.866 لمحور الحوكمة الإلكترونية، و0.880 لمحور جودة الخدمة الإلكترونية (كلاهما «جيد جداً»)، فيما تراوحت قيم الأبعاد بين 0.676 و0.826. وهي قيم تدل، في معظمها، على تمتّع الأداة بدرجة ثبات عالية تسمح بالاعتماد على نتائجها في اختبار الفرضيات، مع الإشارة إلى ملاحظات محدّدة حول بُعد التعاطف تُذكر في قسم حدود الدراسة.

الجدول (4): ثبات الأداة (ألفا كرونباخ) (ألفا كرونباخ)

البُعد / المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الحكم
الشفافية والمساءلة	5	0.800	جيد جداً
المشاركة الإلكترونية *	4	0.747	جيد
الكفاءة والفعالية	5	0.826	جيد جداً
الموثوقية	3	0.773	جيد
الضمان	3	0.743	جيد
الملموسية الرقمية	3	0.730	جيد
التعاطف *	2	0.676	مقبول للمقاييس القصيرة
الاستجابة	3	0.796	جيد
الرضا العام والولاء	3	0.774	جيد

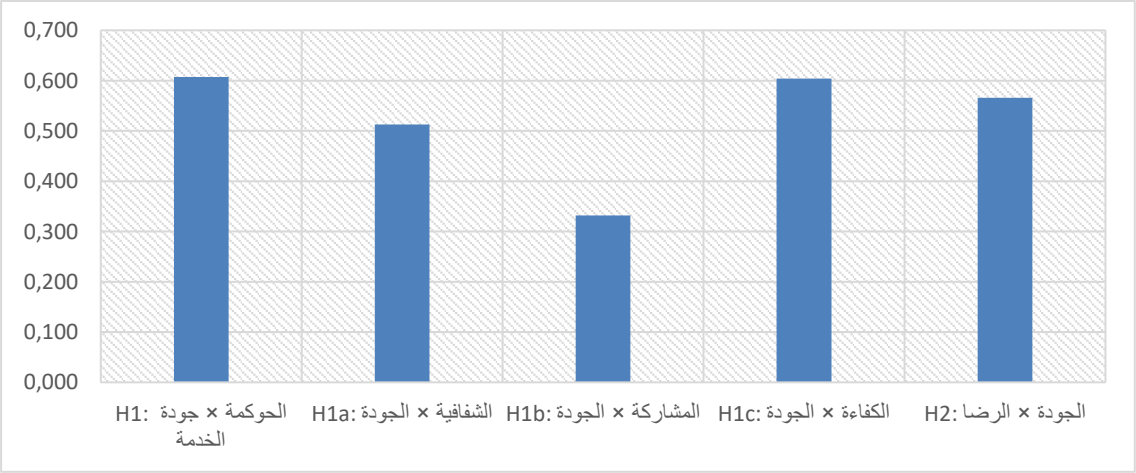
الحوكمة الإلكترونية (كلي)	14	0.866	جيد جداً
جودة الخدمة الإلكترونية (كلي)	14	0.880	جيد جداً
الأداة ككل *	31	0.920	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحث

5.3.5. اختبار الفرضيات:

كشف تحليل الارتباط (بيرسون) عن وجود علاقة قوية موجبة ودالة إحصائياً بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية، إذ بلغ معامل الارتباط 0.607 (دالة عند 0.01)، وهو ما يؤكّد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، ارتبطت الشفافية والمساءلة بجودة الخدمة بمعامل 0.513 (علاقة متوسطة)، والمشاركة الإلكترونية بمعامل 0.332 (علاقة ضعيفة لكنها دالة إحصائياً)، والكفاءة والفعالية بمعامل 0.604 (علاقة قوية)، وجميعها دالة عند مستوى 0.01. كما ظهرت علاقة متوسطة ودالة بين جودة الخدمة الإلكترونية والرضا العام والولاء بمعامل 0.566، ما يُثبت الأثر النظري المتوقّع لجودة الخدمة على رضا المستفيد.

الشكل (2): معاملات ارتباط بيرسون للفرضيات



المصدر: من إعداد الباحث

6.3.5. خلاصة ومناقشة:

تأسيساً على ما تقدّم، تُثبت النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية جميعها، إذ تبيّن أن تعزيز أبعاد الحوكمة الإلكترونية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة الإلكترونية المقدّمة عبر تطبيق My Ooredoo للعينة التي دراستها وهي من مستخدمي التطبيق في الجزائر العاصمة، وهو ما ينعكس بدوره على رضا المستخدمين وولائهم. غير أن الضعف النسبي لبُعدي «المشاركة الإلكترونية» و«التعاطف» ، وهو من أبرز الاستنتاجات، يشير إلى أن التحسين المطلوب يتركّز في إشراك المستخدم فعلياً في تحسين الخدمة وتخصيصها لاحتياجاته الفردية، لا في الجانب التقني الذي حقّق مستويات مرتفعة. ومن ثمّ توصي الدراسة المؤسسة بتفعيل قنوات المشاركة الرقمية (استطلاعات، تصويت، مشاورات) وتوظيف بيانات الاستخدام في تخصيص الخدمة بشكل أكثر عمقاً.

6. خاتمة:

من خلال ما تقدم، يتضح أن الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية ليستا مفهومين منفصلين، بل يمثلان وجهين مترابطين لعملة واحدة هي الإصلاح الإداري في عصر التحول الرقمي. فالحوكمة الإلكترونية، بمبادئها القائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، تُشكل الإطار المؤسسي والفلسفي الذي يُهيئ البيئة التنظيمية والتقنية

والتشريعية اللازمة لتحقيق خدمة إلكترونية ذات جودة عالية. وفي المقابل، فإن أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية - من موثوقية وأمان واستجابة وتعاطف رقمي - تمثل المخرج التطبيقي القابل للقياس الذي تتجسد فيه مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، وتُختبر من خلاله في تجربة المستفيد اليومية.

وبالعودة إلى تساؤلات الدراسة، يتّضح أنها وجدت إجاباتها كاملةً: فقد أجاب الإطار النظري عن السؤال الأول ببيان الأسس المفاهيمية والأبعاد النظرية لكلٍّ من الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية؛ وأظهرت النتائج الميدانية، إجابةً عن السؤالين الثاني والثالث، أن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية في تطبيق «My Ooredoo» جاء مرتفعاً بمتوسط 3.57، وأن مستوى جودة الخدمة الإلكترونية المدركة جاء مرتفعاً كذلك بمتوسط 3.66؛ في حين أثبت اختبار الفرضيات، إجابةً عن السؤال الرابع، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيّرين بلغت 0.607 عند مستوى دلالة 0.01، بما يؤكّد صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية جميعها.

وتبرز أهمية هذا الترابط بشكل خاص في القطاعات كثيفة التعامل مع الجمهور، كقطاع الاتصالات والخدمات المصرفية والإدارة العمومية، حيث يُترجم الاستثمار في البنية الرقمية والشفافية والمساءلة مباشرة إلى تحسن ملموس في مؤشرات رضا المستفيدين وولائهم، المقيسة بأدوات كنموذج الفجوات (SERVQUAL) أو المؤشرات الحديثة (NPS وCSAT وCES). غير أن نجاح هذا المسار يظل مشروطاً بتجاوز المعوقات التشريعية والمالية والبشرية التي تعترض تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وفي مقدمتها الفجوة الرقمية ومقاومة التغيير وضعف الثقة الرقمية.

وعليه نوصي بضرورة تبني المؤسسات، عمومية كانت أم خاصة، مقاربة متكاملة تجمع بين الاستثمار في مقومات الحوكمة الإلكترونية والقياس المنتظم لجودة خدماتها الإلكترونية، بما يضمن تعزيز تنافسيتها واستدامة ثقة المستفيدين بها. وتشكل هذه المقاربة النظرية، بوصفها الجزء الأول من هذا العمل البحثي، الأساس الذي يُبنى عليه الجزء الثاني المخصص لدراسة تطبيقية ميدانية تختبر واقع هذا التكامل بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر "أوريدو"، من خلال دراسة حالة تطبيقها الرقمي "My Ooredoo" وتحليل بيانات وإحصائيات ميدانية مستقاة من مستخدميه في الجزائر العاصمة.

7. المراجع:

1. اوسليمان، سمية، استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 35-36، 50.
2. الباز، داوود عبد الرزاق، الحكومة الإلكترونية، منشأة المعارف، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2007)، ص 98.
3. بابلحاج، ريان أم الخير، والأعوار، أسيا، استخدام نموذج SERVQUAL في تقييم جودة الخدمات الصحية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022، ص 23.
4. بن عيسى، عبد القادر، وبوزيد، سامية، "أثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الرقمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 12، العدد 1، 2026.
5. جلهوم، عمار حبيب، النظام القانوني لحوكمة الشركات، (العراق: مكتبة زين الحقوقية والأدبية، 2011).
6. حسين، إيمان محمود محمد، قياس جودة الخدمة الإلكترونية باستخدام مدخل الفجوات: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
7. الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005)، ص 07.
8. خضر، أحمد علي، حوكمة الشركات، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012).
9. ريغي، خيرة، قياس جودة الخدمة المقدمة وكيفية تحسينها باستخدام نماذج نظرية صفوف الانتظار: دراسة حالة ميناء أرزيو، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.

10. زايدي، العيد، وبن داود، حسين، "الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحكومة الإلكترونية"، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 212-215.
11. سايح، الطيب، "المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر وآفاق تطويرها"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 12، العدد 2، 2025، ص 72-92.
12. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص 13-14.
13. الظمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (عمان: دار وائل للنشر، 2015)، ص 25-26.
14. عامر، محمد، "الحوكمة الإلكترونية والارتقاء بأداء المؤسسات الدستورية الرقابية"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 1، 2026.
15. عبد الشهيد، شهيرة، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً: ماذا يمكن عمله في مصر، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2001، ص 21.
16. عروسي، حفيظة، وراكد، خيرة، دور الحوكمة الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون – تيارت، 2025، ص 45.
17. عزاوي، سمية، ومسيطفة، عبد اللطيف، "متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية"، مجلة البحوث العلمية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2024.
18. غروي، خالد، "الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بين المتطلبات والمعوقات"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص 435-446.
19. غناوي، عماد عبد الجبار علي، "قياس جودة الخدمات الصحية وفق النموذج"SERVQUAL ، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، 2020، ص 301.
20. الفضل، مؤيد، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق: تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 310.
21. لوكيل زليخة، بوعلام حمو، "الحوكمة الإلكترونية ودورها في إصلاح إدارة القطاع العام بالجزائر"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 9، العدد 1، 2024، ص 1082-1103.
22. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص 24.
23. مريزق، عدمان، ولونيس، حسينة، "الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 05، العدد 02، 2014، ص 139.
24. نعيجات، عبد الحميد، وعبيرات، مقدم، "تحليل علاقة جودة الخدمة بالرضا وأثر كل منهما على ولاء الزبائن"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 3، العدد 8، 2016.
25. نور محي الدين، محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة شندي، السودان، 2017، ص 14-15.
26. والي، فايزة، "الحوكمة الإلكترونية: مقاربة معرفية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص 274-283.
27. Blue, H. (2000) ،Customer Relationship Management: Hot Topic or Hot Air،www.books.google.com (Date de consultation: 2026/05/20).
28. Cabello, D.B., & Kumer, R.U. ،Public e-service marketing (Unpublished Master Thesis) ،Lulea University of Technology ، Sweden2006 ،.
29. Langlois, M., & Toquer, G. ،Marketing des services: Le défi relationnel ،(Paris: Gestion Morin éditeur, 1992) ،p. 21-22.
30. Li, H., Liu, Y., & Suomi, R. ،Measurement of E-Service Quality: An Empirical Study on Online Travel Service17 ،th European Conference on Information Systems2009 ،.
31. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. ،"SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" ،Journal of Retailing ،Vol. 64 ،No. 11988 ،.
32. Reichheld, F. ،"The One Number You Need to Grow" ،Harvard Business Review ،December 2003.