



أثر الحوكمة الرقمية على تحسين جودة الخدمات العامة/ دراسة استطلاعية في مصرف الرافدين-  
فرع الكاظمية

م. م سرى عبد علي محمد ابراهيم م. م رنا رضا كرماش

[sura3138@gmail.com](mailto:sura3138@gmail.com)

1 الباحثة م. م سرى عبد علي محمد ابراهيم

[rerana43@gmail.com](mailto:rerana43@gmail.com)

2 الباحثة م. م رنا رضا كرماش

1 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي || بغداد || العراق || @uos.edu.iq || البريد الالكتروني

2 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي || بغداد || العراق || @uos.edu.iq || البريد الالكتروني

### المستخلص

يتمثل الهدف الرئيسي من البحث في التعرف على مدى تأثير الحوكمة الرقمية في جودة الخدمات والتمثل بالأبعاد (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الأمان، التعاطف)، ذلك لمعرفة مدى تبني مفهوم الحوكمة الرقمية لوجود الخدمات في مصرف الرافدين وتم اجراء البحث في مصرف الرافدين فرع الكاظمية، وبلغ عدد المستجيبين (83) من الموظفين في مصرف الرافدين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، فيما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها اعتماداً على البرنامج الاحصائي المتمثل بـ (Spss V.25) لقياس صدق بناء مقاييس البحث، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك تأثير ايجابي للحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة وابعادها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية، جودة الخدمات العامة

### Abstract:

The main objective of the research is to identify the extent of the impact of digital governance on the quality of services, represented by the dimensions (responsiveness, reliability, tangibility, security, and empathy). This is to determine the level of adoption of the concept of digital governance and service quality in Al-Rafidain Bank. The study was conducted at Al-Rafidain Bank, Al-Kadhimiya branch, with a sample of (83) employees. The descriptive-analytical method was employed to accomplish this research, while the questionnaire was used as the primary tool for data collection. The data were analyzed using the statistical program (SPSS V.25) to measure the



validity of the research scales and to analyze correlation and impact relationships. The research reached a set of results, the most important of which is that digital governance has a positive impact on improving the quality of public services and their dimensions.

**Keywords: Digital Governance, Quality of Public Services**

### أولاً: المقدمة

شهدت المؤسسات العامة خلال السنوات الأخيرة توجهاً متزايداً نحو تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي، وذلك في إطار مساعٍ عالمية لتحقيق التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين جودة الخدمات العامة. وقد برز مفهوم الحوكمة الرقمية بوصفه أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتطوير أدائها، لما يمثله من آلية تنظيمية وتقنية تضمن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وتعزز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، وجودة صنع القرار. وفي ظل التحديات الإدارية والتقنية التي تواجه المؤسسات الحكومية، أصبح تبني الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة تتطلب إعادة هيكلة نظم العمل التقليدية، وتطوير بيئة تنظيمية قادرة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي.

وفي هذا السياق، يُعد مصرف الرافدين – بصفته أحد أهم المصارف الحكومية في العراق – من المؤسسات التي تواجه تحديات التحول نحو الخدمات الرقمية، خصوصاً مع تزايد الحاجة إلى تبني أنظمة حوكمة رقمية تُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور. ويأتي فرع الكاظمية كأحد الفروع الحيوية التي تستقبل أعداداً كبيرة من المراجعين يومياً، ما يجعل دراسة مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية فيه أمراً ذا أهمية بالغة لتقييم مدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة، وتحليل أثر الحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة في مصرف الرافدين/فرع الكاظمية، من خلال تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية، ومدى تأثيرها على الكفاءة التشغيلية، وسرعة الإنجاز، ورضا الزبائن، وكذلك تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية يمكن أن تسهم في دعم توجهات المصرف نحو التحول الرقمي، وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات الإدارية والتقنية في بيئة عمل متغيرة.

### ثانياً: مشكلة البحث:

من خلال ما تم ذكره من التحديات يمكن تحديد المشكلة الرئيسة للبحث بالتساؤل الآتي ((هل تسهم الحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة)) كما تم عرض بعض التساؤلات الفرعية التي تتبع بمجملها من المشكلة الرئيسة وكالاتي:

- ما مستوى إدراك عينة البحث في مصرف الرافدين فرع الكاظمية للحوكمة الرقمية وجودة الخدمات؟
- ما هو تأثير الحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة لمصرف الرافدين فرع الكاظمية؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث؟



### ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث والتي تساعد المنظمات من خلالها على تسليط الضوء وفق الآتي:

- تمثل الدراسة الحالية إسهاماً علمياً متواضعاً يضاف إلى الإسهامات التي تناولت متغيرات البحث.
- التعرف على متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بـ (الحوكمة الرقمية، جودة الخدمات) في المصارف العراقية
- مساعدة المنظمات المبحوثة (مصرف الرافدين فرع الكاظمية) في زيادة قدرتها على تبني اساليب الحوكمة الرقمية لضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة
- تقديم مقترحات تتعلق بعدد من آليات العمل والتي تمثل بعض الحلول للمشكلات التي تم تشخيصها والمتعلقة بالمتغيرات المبحوثة.

### رابعاً: الهدف من البحث:

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف منها:

- تحديد مستوى الحوكمة الرقمية ومستوى جودة الخدمات المقبول في مصرف الرافدين فرع الكاظمية.
- تحديد مستوى تأثير الحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة بأبعادها (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الأمان، التعاطف) في ضوء إجابات عينة البحث.
- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

### خامساً: فرضية البحث:

يتطلب تحقيق هدف البحث الاعتماد على بناء الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية ومتغير جودة الخدمات العامة بأبعاده مجتمعة
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية ومتغير جودة الخدمات العامة بأبعاده مجتمعة وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في الاستجابة
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين الحوكمة الرقمية في الاعتمادية
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في الملموسية
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في الأمان
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في التعاطف



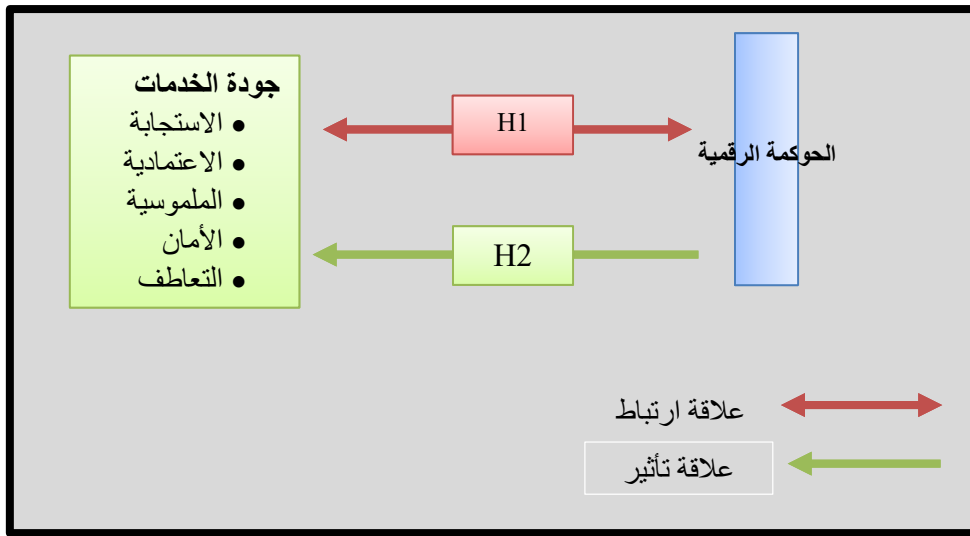
### سادساً: منهج البحث

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي / التحليلي في وصف واختبار الفرضيات، إذ يستخدم لوصف البيانات المتعلقة بعينة البحث (المنهج الوصفي) ويستخدم في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات (المنهج التحليلي) إذ يتم الاعتماد في هذا المنهج على استمارة استبانة محكمة ومعتمدة في جمع البيانات يتم تحليلها لاستخراج النتائج بصورتها النهائية وفي ضوءها يتم قبول او رفض الفرضيات.

### سابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يقدم المخطط الافتراضي صورة مجسمة لفكرة البحث، كما يوضح طبيعة واتجاهات العلاقات والتأثير بين متغيراتها، ويبني الأنموذج وفقاً إلى طبيعة المشكلة والأهداف المتوقع تحقيقها، وكما موضح في الشكل (1)

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



### ثامناً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث في ثلاثة مجالات رئيسية، يمكن تحديدها بالآتي:

1. **الحدود العلمية:** ضمت الحدود العلمية للبحث المتغيرين الواردين في البحث، وأبعادهما الفرعية وهي أولاً: المتغير التفسيري (المستقل) المتمثل بالحوكمة الرقمية وثانياً: المتغير المستجيب (التابع) والمتمثل بجودة الخدمات وكانت ابعاده (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الأمان، التعاطف).



2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي من شهر آذار لعام 2025 م وحتى تشرين الثاني من العام 2025 م، ابتداءً من تحديد المشكلة والتعرف عليها وحتى الوصول الى النتائج النهائية وتقديم التوصيات.
3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بالجانب العملي للبحث والتي اقتصرت على (مصرف الرافدين فرع الكاظمية)

#### تاسعاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بالموظفين في مصرف الرافدين فرع الكاظمية والبالغ عددهم (83) موظف للبحث من اجمالي عدد الموظفين والبالغ عددهم (95) موظف والموضحة بالجدول (1) الاتي:

جدول (1) عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها

ت	مصرف الرافدين فرع الكاظمية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات المستبعدة
1	فرع الكاظمية	95	83	83	12

#### اولاً: صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة سيتم الاعتماد على اختبار معامل (alpha Cronbach's) والذي يتم الاعتماد عليه في تحديد مستوى ثبات الاستبانة حيث ظهرت معاملات (alpha Cronbach's) للمتغيرات كما موضح في الجدول (2)

جدول (2) معاملات alpha Cronbach's

ت	المتغيرات والابعاد	عدد الاسئلة	معامل Cronbach's alpha	الصدق	القرار
1	الحوكمة الرقمية	15	0.957	0.978	مقبول
	جودة الخدمات العامة	25	0.980	0.989	مقبول
	الاستجابة	5	0.921	0.959	مقبول
2	الاعتمادية	5	0.935	0.966	مقبول
3	الملموسية	5	0.871	0.933	مقبول
	الأمان	5	0.894	0.945	مقبول
	التعاطف	5	0.941	0.970	مقبول
	الاستبانة بشكل كامل	40	0.984	0.991	مقبول

\*اعتمدت الباحثتان على مخرجات برنامج (SPSS V.26)



يظهر الجدول (2) تجاوزت الحد المقبول لثبات الاستبانة والبالغ (0.7) وان اغلب الفقرات حققت مستوى ممتاز للثبات اما النسبة لصدق المقياس فيحسب من معامل الثبات من خلال الاعتماد على المعادلة التي ذكرها (عباس،2020)

الصدق = الثبات  $\sqrt{\text{الصدق}}$  والقيم التي تم ذكرها في الجدول (2) تدل على صدق الاستبانة.

وسيتم في هذا المحور عرض النتائج التي افرزتها الاستبانة وتحليلها وتشخيص مستوى المتغيرات المبوثة بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وهي كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) ثم بعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

### المحور الأول / الجانب النظري

يتضمن هذا المحور مفاهيم أساسية عن الحوكمة الرقمية وجودة الخدمات العامة

### أولاً: الحوكمة الرقمية

#### 1. مفهوم وتعريف الحوكمة الرقمية

لقد ظهر الكثير من المفاهيم الخاصة بالحوكمة منها (الحوكمة الرشيدة، والحاكمية، والحكمانية) بهدف تحقيق الرقابة الفاعلة في مختلف المستويات الادارية (Tiwari,2022: 166) ولضمان تحقيق الاهداف التنظيمية على وفق مجموعة من المعايير والمبادئ التي تتضمن السلامة والنزاهة والمساءلة والشفافية والعدالة من خلال تطبيق الانظمة والقوانين على جميع العمليات سواء كانت ادارية ام غير ادارية (مبارك ومحمد، 2023: 78)، اذ اصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة حالياً وفي كافة المؤسسات والادارات والمنظمات المحلية والاقليمية والدولية خصوصاً بعد سلسلة الازمات المالية المختلفة وظهور الفساد الاداري والمالي في الكثير من المؤسسات العالمية (عبدالله وعلي،2024: 380).

إن التسارع الكبير والتطوير في تكنولوجيا الاتصالات واقتصاد المعرفة ادى الى ظهور مفاهيم جديدة لأحداث التنمية الرقمية والتي يعد من اهمها الحوكمة الرقمية، ويعد موضوع الحوكمة الرقمية من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية وذلك لتزايد الاهتمام بالمعلومات وتعظيم دور المعرفة في اقتصاديات الدول (Pande et al,2025:68)، اذ اقترنت الحوكمة الرقمية بالتطور الهائل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات (ايمان، 2023: 848)، وان الاساس الذي من خلاله تعمل الحوكمة الرقمية هو استخدام تقنيات المعلومات والحاسبات التي توفر اساليب عمل متكامل وتتلاءم مع التعليمات والعمليات، فالحوكمة الرقمية تعد تغييراً ايجابياً بشكل كبير في مجال اداء الوظائف وتحول استراتيجي في تقديم المؤسسات لخدماتها والطريقة التي تقوم بإيصالها للزبائن وكذلك بناء اساليب واجراءات متقدمة لمشاركة الزبائن في تطوير الاداء الخاص بالمؤسسات (الزهيري والقريشي،2018: 156).



بادرت منظمة الامم الخاصة بالتربية والثقافة والتعليم "اليونيسكو" الى تعريف الحوكمة الرقمية على انها ممارسة الحكم السياسي والاداري والاقتصادي من خلال الوسائل الرقمية الالكترونية من اجل تحقيق الكفاءة والشفافية والسرعة في ايصال المعلومات للمواطنين ومختلف الجهات الحكومية (عباس،2024: 329)، في حين عرف الاتحاد الاوروبي الحوكمة الرقمية بانها تقديم الخدمات العامة للمستفيدين الكترونياً (علي،2024: 755).

تعرف الحوكمة الرقمية بانها عملية تسعى الى تطوير مؤسسة معينة من خلال اجراء تحديثات وتغييرات جوهرية في خصائصها وعملياتها عن طريق استخدام مجموعة من تقنيات الحاسوب والاتصالات والمعلومات (Vial, 2019: 12).

وتعريف الحوكمة الرقمية بانها سلسلة الاجراءات والعمليات المحاطة بإطار قانونياً والتي تهدف الى تنظيم المعلومات والمعاملات والمستندات والمخاطبات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن والحفاظ عليها وارشفتها وتوفير آلية للوصول اليها بالاعتماد على ادوات تكنولوجيا المعلومات (شومان واخرون،2023: 550)، في حين عرف (الربيع واخرون،2025: 580) الحوكمة الرقمية بانها عملية تغيير تشمل العمليات التنظيمية والانشطة والكفاءات بهدف تعزيز ريادة الاعمال للمؤسسة، ويركز هذا التحول على تحديد الفرص الاستراتيجية التي تنتج من التقنيات الرقمية وتأثيرها السريع على المجتمع بهدف تقديم حلول مبتكرة تتناسب مع المتغيرات المستقبلية.

ومما سبق يعرف الباحث الحوكمة الرقمية بانها عملية تطبيق معايير وانظمة الجودة التي تحكم اداء المؤسسة، بما يضمن تحقيق سلامة توجهاتها وجودة قراراتها ونزاهة افرادها، من خلال مجموعة من الانظمة والقوانين باستخدام تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، التي تساهم في تطبيق مبادئ الشفافية والافصاح والرقابة والمساءلة وفعالية الاتصال في كافة شؤون المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الكفاءة وضمان الجودة.

## 2. اهداف الحوكمة الرقمية

من اهم اهداف الحوكمة الرقمية هي (ابراهيم واخرون، 2024: 132):

- أ- رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- ب- تخفيض التكاليف وتبسيط الاجراءات والعمليات الادارية.
- ت- مواكبة التطوير التكنولوجي ورفع كفاءة العاملين.
- ث- تحقيق الاستقلالية والمساءلة والشفافية والوضوح في عمل المؤسسات.

## 3. اهمية الحوكمة الرقمية

تتجلى اهمية الحوكمة الرقمية بالآتي (عبد الفتاح، 2020: 15) (Yuan et al,2025: 48):

- أ- تحسين تقديم الخدمات: من خلال تسهيل وصول المستفيدين الى الخدمات الرقمية.
- ب- تعزيز الشفافية والنزاهة: من خلال تقليل معدلات الفساد عبر منصات مراقبة بشكل رقمي.
- ت- تشجيع الاستثمارات: من خلال بناء بيئة تنافسية اقتصادية وجذابة للمستثمرين.



#### 4. مكونات الحوكمة الرقمية

- من اهم مكونات الحوكمة الرقمية هي (حسن وصافي، 2022: 173):
- أ- البنية التحتية التقنية: انظمة الحوسبة السحابية، الشبكات الرقمية، وادوات تحليل البيانات.
  - ب- الإطار القانوني والتنظيمي: ويقصد بها القوانين التي تحكم حماية البيانات واستخدام التكنولوجيا الرقمية.
  - ت- الموارد البشرية: تدريب العاملين القادرين على ادارة المشاريع الرقمية.

#### 5. ابعاد الحوكمة الرقمية

- لقد اتفق معظم الباحثين على مجموعة من الابعاد الخاصة بالحوكمة الرقمية (عبد الحميد، وجمال: 2023: 158-159) وهي:
- أ- الشفافية: من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة وتستهدف المساءلة والشفافية والكفاءة في عمل المؤسسات ومدى ارتباطها بالرؤية السليمة والابتعاد عن السرية والغموض ومدى الالتزام بالإفصاح والمحاسبة عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
  - ب- المساءلة: ويتم ذلك عن طريق انشاء نظام رقابي اداري رقمي وبناء مجموعة من الآليات لمراقبة العمل ومدى التزام الموظفين والمدراء ومقدمي الخدمة بالأنظمة وبالتالي القضاء على جميع مظاهر الفساد والغموض.
  - ت- الافصاح: ويعني ذلك توفر بيانات ومعلومات واضحة للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وكذلك لأصحاب المصالح الذين يتعاملون معها بما يضمن حقوقهم.
  - ث- المشاركة: من خلال اتاحة الفرص لأصحاب المصالح والمعنيين في المؤسسات للمشاركة في وضع الاجراءات والمبادئ التي تخص العملية التنظيمية ضمن معايير واضحة وباستخدام الخدمات الالكترونية والمساعدة على توفير الوصول الامن لهم وابداء آرائهم ومناقشتها مع المؤسسات المعنية.

#### ثانياً: جودة الخدمات العامة

##### 1. مفهوم جودة الخدمة

لا توجد اختلافات كبيرة بين الكتاب والباحثين حول مفهوم جودة الخدمة وهناك قواسم مشتركة كثيرة بينهم حول المفهوم، اذ يعد مفهوماً متعدد الابعاد ويختلف الافراد في إدراك معنى جودة الخدمة نظراً لطبيعة الخدمات الغير ملموسة التي تقدمها المؤسسات، حيث يلعب الموظفين دوراً مهماً في كيفية إدراك الزبائن لجودة الخدمة (Wong and Chan, 2023: 6).



وهناك الكثير من التعريفات الخاصة بجودة الخدمة وذلك لاختلاف رغبات وتوقعات وحاجات الزبائن عند البحث عن الخدمة ذات الجودة العالية، حيث عرفها (حديد والحمداني، 2025: 136) بأنها التركيز على التواء الرغبات والمتطلبات وبيان كيفية تقديمها بشكل جيد استناداً الى رغبة الزبائن، وفيما يرى (اسماعيل، 2024: 422) ان جودة الخدمة هو نظام تجهيز الخدمات والمتمثل في الاحاطة المادية لتصميم التسهيلات المقدمة الى الزبائن من وتقنيات ونظام مراقبة على العمليات التي تقوم بها المؤسسات بما يؤدي الى تحقيق الرضا لدى الزبائن، في حين عرفها (السعيد ودي، 2025: 193) بأنها تعبر عن امكانية المنظمة وقدرتها في تقديم خدمات يرغب بها الزبون ويتوقعها تتميز بسهولة الاستخدام والموثوقية العالية والقدرة على الاستجابة لتوقعات الزبائن او تتجاوزها.

كما يعرف (الازهر واخرون، 2020: 11) جودة الخدمة على انها احترام الزبون والعمل على اشباع رغباته الحالية والمستقبلية من خلال تقديم خدمات تمتاز بنوعية جيدة في الوقت الملائم لتقليل معدلات الشكاوي للزبائن والعمل على التطوير والتحسين المستمر لتقديم خدمات متميزة تعزز موقع المؤسسة في المجتمع، وترى (ليندة، 2012: 43) ان جودة الخدمة تمثل معيار لقياس درجة تطابق الاداء الفعلي للمؤسسة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة وبشكل مستمر الامر الذي يضمن تحقيق الرضا الدائم للمستفيدين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، واذ تعرف جودة الخدمات من خلال ثلاثة ابعاد وهي (نور الدين، 2007: 65):

- أ- البعد التقني: البعد الذي يجسد تطبيق التكنولوجيا والعلوم لحل المشاكل المعينة.
  - ب- البعد الوظيفي: البعد الذي يتم فيه عملية انتقال الجودة الفنية الى الزبائن وهي تمثل التفاعل الاجتماعي والنفسي بين المؤسسة (مقدم الخدمة) والزبون الذي يتلقى الخدمة.
  - ت- البعد المادي: وهو المكان الذي تقدم فيه الخدمة وفق مواصفاتها المطلوبة اي درجة تطابق الخدمة للمواصفات التي تلبي احتياجات الزبائن.
- من طريق استعراض التعاريف السابقة يعرف الباحث جودة الخدمة بانها تلك الجودة التي تشمل البعد الشخصي والبعد الإجرائي كأبعاد مهمة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، اذ يتكون البعد الإجرائي من الاجراءات والنظم المحددة لتقديم الخدمات اما البعد الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل الموظفون (بسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن.

## 2. اهمية جودة الخدمة

أن جودة الخدمات تحتل مكانة كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى الى تحقيق النجاح والارباح، ففي مجال تقديم منتجات سلعية بالإمكان وضع الخطط في الانتاج وترتيب المنتجات وفق طلبات الزبائن، اما في مجال الخدمات فان الزبائن والعاملين يتعاونون معا من اجل تقديم الخدمة، لذا على المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن من اجل تقديم الخدمات على اعلى مستوى، وتكمن اهمية الجودة فيما يأتي (الدليمي، 2024: 116) (Poor & et al, 2013: 35) (Amador, 2025: 149):

- أ- ارتفاع توقعات الزبائن: ان زيادة توقعات الزبائن عن الماضي يأتي من عوامل عديدة منها ارتفاع وعي الزبائن بالإعلانات والمعرفة وارتفاع حدة المنافسة الامر الذي يحتم على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها للزبائن.



ب- نشاط المنافسين: ان التغير المستمر في الاسواق وكذلك ازدياد المنافسين يحتم على المؤسسات البحث عن طرق جديدة وبشكل مستمر في طريقة تقديم الخدمات الى الزبائن من خلال اتخاذ خطوات لتحسين جودة خدماتها.

ت- العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة: ان القوانين والتغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تجبر المنظمات على التحسين المستمر من اجل التكيف مع هذه العوامل وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لربائنها.

ث- العوامل الداخلية للمنظمة: عبر تعزيز النشاط الخاص بالمنظمات عن طريق اجراء التعديلات في الانظمة الداخلية بشكل مستمر وكذلك طريقة انجاز الواجبات والمهام بما يتلاءم مع تغير وتنوع حاجات الزبائن.

لذا أصبح موضوع جودة الخدمة من أكثر المواضيع اهتماماً وطرحاً من قبل الباحثين والكتاب والمستفيدين من الخدمات وذلك للأسباب الآتية (الدليمي،2024: 116) (Walke & Winkler,2024: 586):

أ- ازدياد الدور الذي يقوم به القطاع الخدمي.

ب- التوجه الرسمي نحو تشجيع الاستثمار والخصخصة.

ت- الازدياد المستمر في تكاليف انتاج الخدمات الامر الذي يؤدي الى زيادة الاهتمام بجودة الخدمة.

ث- تصاعد دور وعي الزبون الذي يتلقى الخدمة وادراكه.

### 3. ابعاد جودة الخدمة

تسعى المؤسسات الى تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات وتطلعات الزبائن ومن اجل تحقيق ذلك يجب البحث عن وسائل وطرق وأدوات لتحسين الخدمة، لذلك يجب على المؤسسات ان تعرف أهم الابعاد التي يعتمد عليها الزبائن في الحكم على جودة الخدمة، وتتمثل هذه الابعاد فيما يلي (صالح وجواد،2025: 826-827) (محمود وعبد الجبار،2025: 192-193) (Ramya et al,2019: p38-41):

أ- **الاستجابة:** تشير الى مدى استعداد مقدمي الخدمات بالتعاون الفعال والسريع مع الزبائن، اذ يشمل قدرة وكفاءة الموظفين على تلبية الاحتياجات، وتقديم المساعدة والتعامل مع استفسارات وشكاوى الزبائن وبدقة وبدون تأخير، وتعد الاستجابة عنصراً رئيسياً في بناء تجربة خدمة ايجابية، وتعكس احترام وقت الزبون وحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بكفاءة، وبالتالي يؤدي الى تعزيز رضا الزبائن بالأخص في البيئات التي تحتاج الى معالجات فورية للمعاملات.

ب- **الاعتمادية:** تعني قدرة وامكانية المؤسسة على تقديم الخدمات بدقة وبدون أخطاء، اذ تشمل الالتزام بالمواعيد وصحة المعلومات المقدمة وتنفيذ الاجراءات بدقة وتعد الاعتمادية أساس الثقة بين الزبائن والجهة المقدمة للخدمة حيث تمثل مدى امكانية المؤسسة على الوفاء بوعودها وتحقيق احتياجات الزبائن المستفيدين وكلما زادت الاعتمادية ارتفعت مصداقية المؤسسة وبالتالي تعزيز رضا الزبائن.



ت- **الملموسية:** تشمل كل العناصر المادية التي ترتبط بتقديم الخدمة مثل: المرافق، المباني، التجهيزات، الادوات المستخدمة، والمظهر العام للموظفين وتؤثر هذه العناصر على الانطباع الأول المتكون لدى الزبون، الامر الذي يعكس مستوى الاحترافية والتنظيم في المؤسسة، والملموسية تعد مؤشراً على مدى اهتمام المؤسسات بتوفير بيئة مناسبة يمكن من خلالها تقديم الخدمات بشكل فعال.

ث- **الأمان:** يشير هذا البعد إلى مدى شعور الزبائن بالثقة أثناء تلقي الخدمة، اذ يتضمن ذلك خبرة العاملين، وكفاءتهم، ومدى قدرتهم على الإجابة على كافة الاستفسارات بثقة، بالإضافة إلى احترامهم في التعامل، كما يشمل الامان (الإحساس) بأن الخدمات يجب ان تقدم على وفق معايير مهنية تحمي مصالح الزبائن. يعد الأمان بعداً مهماً خاصة في الخدمات التي تتعلق بالإجراءات المعقدة او المعلومات الحساسة.

ج- **التعاطف:** يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المؤسسات بالزبائن ومعاملتهم كحالات فردية، من خلال فهم رغباتهم واحتياجاتهم الخاصة وتقديم كل الدعم المناسب، اذ يشمل ذلك حسن الإصغاء، وتوفير الوقت الكافي للتعامل مع شكاوى الزبائن وكذلك تقديم الخدمة بأسلوب إنساني، مما يساهم في التعاطف وتعزيز العلاقة مع الزبائن وبناء ثقة وولاء طويل الأمد للمؤسسة.

#### 4. طرق تحسين جودة الخدمات

توجد عدة طرق تقدمها المؤسسة لتحسين جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن من اهمها (القرعة غولي، 2025: 1508-1509):

أ- الاستعداد الذهني والنفسي: يجب على مقدمي الخدمات ان يكون مستعداً للاستماع الى المستفيدين ويبيدي اهتماماً لهم عن طريق الاستماع والتركيز الجيد لرغباتهم واحتياجاتهم من اجل الاستجابة لهم بشكل فعال.

ب- المقابلة الايجابية والمظهر الحسن: يجب على مقدمي الخدمات ان يبدو بشكل لائق ومحترف وان يتعامل بطريقة احترافية مع المستفيدين واطهار الدقة في التعامل مع الزبائن.

ت- الروح التفاعلية والايجابية: يجب على مقدمي الخدمات ان يبدو ايجابيين ومتفاعلين مع المستفيدين بغض النظر عن مظاهرهم او جنسهم، وكذلك ان يعكس مقدم الخدمة السعادة الكبيرة في تقديم الخدمة واطهار رغبة صادقة في مساعدة المستفيدين.

ث- خلق رغبة لدى الزبون: يمكن خلق ذلك من خلال عرض الفوائد والمزايا للزبون بشكل مرتب ومنطقي، وكذلك التركيز على تحسين الجوانب التي تكون بحاجة الى تطوير وتحديث في الخدمات المقدمة للزبائن.

ج- التعامل مع الشكاوى: يجب على مقدمي الخدمات ان يتعامل بمرونة وذكاء مع الشكاوى التي ي طرحها الزبائن، واستخدام اسلوب الاستفسار لفهم احتياجات الزبائن لتقديم حلول بشكل أفضل.

المحور الثاني/ الجانب العملي



سيتم في هذا المحور عرض النتائج التي افرزتها الاستبانة وتحليلها وتشخيص مستوى المتغيرات المبحوثة بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي وهي كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) ثم بعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

### أولاً: الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة الرقمية

يظهر الجدول أدناه الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة الرقمية، أذ يبين أن الوسط الحسابي الاجمالي بلغ (4.64) وهو مستوى مرتفع يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أن الحوكمة الرقمية تؤدي دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات. كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.462)، وهو منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس الإجابات ووجود تقارب واضح في اتجاهات أفراد العينة نحو بنود هذا البعد. وقد بلغ معامل الاختلاف (0.099) وهو قيمة منخفضة، ما يعزز الاستقرار والاتساق في الإجابات. أما على مستوى الفقرات، فقد حققت الثالثة عشر والتي تنص (توفر المنصات الرقمية حماية كافية لبيانات المستخدمين) على المرتبة الاولى بالأهمية النسبية بحصولها على اعلى وسط حسابي بلغ (4.71) وانحراف معياري (0.456) ومعامل اختلاف (0.096) ويدل ذلك على اتفاق افراد العينة على هذه الفقرة على إدراك أفراد العينة وهو ما يعكس وعياً متقدماً بأدوار الرقمنة في رفع كفاءة العمل وتقليل الهدر والاطباء. اما أدنى فقرة بالأهمية النسبية فقد جاءت الفقرة التاسعة والتي تنص (توفر الحوكمة الرقمية فرصاً للتفاعل المباشر عبر وسائل الاتصال الرقمية) فقد حققت أدنى وسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري بلغ (0.683) ومعامل اختلاف بلغ (0.151) ورغم أن المتوسط يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع، إلا أن انخفاضه النسبي مقارنة ببقية الفقرات يشير إلى مشاركة المواطنين عبر المنصات الرقمية قد لا تكون فعالة بالقدر الكافي، أو أن الجهات المعنية لم تطور أدوات تشاركية تتيح انخراطاً أوسع للمواطنين في صناعة القرار.

وبصورة عامة، تُظهر نتائج الجدول وجود مستوى عالٍ من القناعة بفعالية الحوكمة الرقمية فقد جاءت جميع المتوسطات فوق (4.50)، وهو مستوى يدل على موافقة قوية، كما يشير انخفاض الانحرافات المعيارية إلى ثبات الآراء ووضوح اتجاه أفراد العينة نحو الدور الإيجابي للتحول الرقمي.

جدول (3) قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة الرقمية

ت	الحوكمة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يوفر الحوكمة معلومات دقيقة ومحدثة عبر منصاتها الرقمية.	4.66	0.590	0.1266	8
2	تسهل المنصات الرقمية في الحوكمة الوصول إلى البيانات بدون تعقيد.	4.59	0.625	0.1362	12
3	تساهم التقنيات الرقمية في تعزيز الرقابة على أداء المصرف	4.70	0.487	0.1036	2



5	0.1174	0.547	4.66	توفر الأنظمة الرقمية آليات فعالة لتلقي الشكاوى ومتابعتها.	4
13	0.1412	0.655	4.64	تساعد التقنيات الحديثة في تتبع مستوى إنجاز الموظفين لخدمات المواطنين.	5
6	0.1203	0.557	4.63	يتم إعلام المؤسسة في ظل الحوكمة الرقمية بنتائج الشكاوى أو الطلبات المقدمة عبر المنصات الرقمية بشكل واضح.	6
14	0.1491	0.683	4.58	تتيح المنصات الرقمية للمواطنين المشاركة في اتخاذ القرارات أو تقديم المقترحات.	7
3	0.1124	0.524	4.66	يستجيب المصرف للملاحظات المقدمة عبر القنوات الإلكترونية.	8
15	0.1515	0.697	4.60	توفر الحوكمة الرقمية فرصاً للتفاعل المباشر عبر وسائل الاتصال الرقمية.	9
7	0.1248	0.578	4.63	تسهل الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات .	10
10	0.1275	0.593	4.65	يقلل التحول الرقمي من الأخطاء في تقديم الخدمة.	11
9	0.1266	0.590	4.66	تسهل الحوكمة الرقمية في رفع كفاءة الموظفين.	12
1	0.0968	0.456	4.71	توفر المنصات الرقمية حماية كافية لبيانات المستخدمين.	13
4	0.1163	0.543	4.67	تحتاج الحوكمة الرقمية آليات واضحة لمعالجة الانتهاكات أو محاولات الاختراق.	14
11	0.1309	0.610	4.66	هناك شعور بالأمان في الحوكمة الرقمية عند إدخال البيانات عبر الأنظمة الحكومية الإلكترونية.	15
	0.099	0.462	4.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوكمة الرقمية	

\*اعتمدت الباحثان على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

## ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمات العامة

يُظهر الجدول ادناه ما يأتي:

1- ان الوسط الحسابي لبعده الاستجابة أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.70)، وهو مستوى مرتفع يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة قوية على أن جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة تشهد تحسناً واضحاً في ظل التحول الرقمي. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.446) وهو منخفض نسبياً، بما يشير إلى تقارب الإجابات وارتفاع مستوى التجانس بين أفراد العينة. وقد بلغ معامل الاختلاف (0.094)، وهو من القيم المنخفضة التي تؤكد اتساق الاتجاهات العامة للعينة تجاه فقرات هذا البعد. ويبين أن الفقرة رقم (17) والتي نصت على: (تم الإجابة على الاستفسارات الرقمية خلال وقت مناسب) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بوسط حسابي بلغ (4.75) وانحراف معياري (0.464) ومعامل اختلاف (0.0977)، بما يعكس رضا أفراد العينة عن سرعة الاستجابة الرقمية واعتبارها أحد أهم مقومات جودة الخدمات. أما الفقرة \*\*الأدنى من حيث التقييم\*\* فهي الفقرة رقم (16) والتي نصت على: (تعاطى المؤسسة بسرعة مع الطلبات المقدمة إلكترونياً) وقد حصلت على وسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.593) ومعامل اختلاف (0.1275). ورغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، إلا أنها مقارنة ببقية الفقرات تشير إلى أن سرعة التعامل مع الطلبات



الإلكترونية قد تواجه بعض التحديات، أو قد تحتاج المؤسسة إلى تحسين إجراءات الإنجاز لتقليل وقت المعالجة.

كما أظهرت بقية الفقرات (18، 19، 20) مستويات تقييم مرتفعة تتراوح بين (4.70 - 4.72)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية توفر الدعم الفني، وسهولة متابعة الملفات إلكترونياً، وملاءمة الخدمات الرقمية للاحتياجات بشكل متزايد.

2- يظهر بعد الاعتمادية بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.66) وهو مستوى مرتفع، مما يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة قوية على أن الخدمات الرقمية المقدمة تتسم بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.506) وهو منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس الإجابات وتقارب وجهات نظر المبحوثين. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.108) وهو من القيم المنخفضة التي تؤكد اتساق الاتجاهات العامة للعينة تجاه فقرات هذا البعد واستقرار تقييماتهم. وتُظهر النتائج أن الفقرة رقم (24) والتي نصّت على: نسبة الأخطاء في الخدمة الإلكترونية قليلة جداً جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بوسط حسابي بلغ (4.73) وانحراف معياري (0.471) ومعامل اختلاف (0.0996). وتشير هذه القيمة إلى إدراك أفراد العينة لانخفاض الأخطاء في الخدمات الإلكترونية، مما يعزز مستوى الثقة بجودة النظام الرقمي المستخدم. أما الفقرة الأدنى تقيماً فهي الفقرة رقم (21) التي نصّت على: المعلومات المعروضة على المنصات الحكومية دقيقة ويمكن الاعتماد عليها وقد حصلت على وسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.621) ومعامل اختلاف (0.1347). وعلى الرغم من بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى وجود تباين أكبر بين المبحوثين حول دقة المعلومات المعروضة، مما قد يعكس تفاوتاً في جودة المحتوى أو آليات تحديث البيانات داخل المنصات. كما أظهرت الفقرات الأخرى (22، 23، 25) مستويات تقييم مرتفعة تراوحت بين (4.64 - 4.67)، ما يعكس ثقة أفراد العينة في استمرارية عمل المنصات الإلكترونية دون انقطاع، وفي قدرة النظام على تنفيذ الخدمات بالجودة ذاتها في كل مرة، إضافة إلى إمكانية الاعتماد على الأنظمة الرقمية لإنجاز المعاملات دون الحاجة للمراجعة اليدوية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى ارتفاع مستوى الاتساق والموثوقية في البيئة الرقمية المدروسة، وهو ما يعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية.

3- يُظهر بُعد الملموسية أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.72) وهو مستوى مرتفع جداً، يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة قوية على أن المنصات الرقمية للمؤسسة تتسم بالوضوح وسهولة الاستخدام والجاذبية البصرية. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.407) وهو منخفض، مما يدل على درجة عالية من تجانس الإجابات وتقارب تقييمات المشاركين. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.086) وهو من القيم المنخفضة جداً، الأمر الذي يؤكد اتساق اتجاهات العينة واستقرار آرائهم حول فقرات هذا البعد. وتشير النتائج إلى أن \*\*الفقرة رقم (30) التي



نصت على: توفر المؤسسات العامة قنوات اتصال رقمية متعددة تساعد في تحسين الخدمة" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.81) وانحراف معياري (0.397) ومعامل اختلاف منخفض (0.0825). ويعكس ذلك اقتناع أفراد العينة بأهمية تعدد قنوات الاتصال الرقمية ودورها في تعزيز جودة الخدمة وسلاسة الوصول إلى المعلومات والدعم. أما الفقرة الأدنى تقييماً فهي الفقرة رقم (26) والتي نصت على: الواجهات الإلكترونية للمؤسسة سهلة الاستخدام وواضحة فقد حصلت على وسط حسابي (4.71) مع انحراف معياري (0.574) ومعامل اختلاف (0.1219). ورغم أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة المرتفع، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة بشأن جودة المحتوى، مما قد يعكس تبايناً في مستوى التحديث أو وضوح المعلومات المقدمة.

4- يُظهر بُعد الأمان أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.72)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة بأن الخدمات الرقمية المقدمة تتسم بدرجة عالية من الأمان وحماية البيانات. كما بلغ الانحراف المعياري (0.431) وهو منخفض نسبياً، بما يدل على تجانس الإجابات وتقارب اتجاهات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.091) وهو من القيم المنخفضة جداً، مما يشير إلى قوة الاتساق في تقييمات المبحوثين وثبات آرائهم حول مستوى الأمان في المنصات الرقمية للمؤسسة. وتبين النتائج أن الفقرتين رقم (31) و(34) قد جاءتا معاً في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي البالغ (4.75) لكل منهما. أذ نصت الفقرة (31) على: أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية وقد حققت انحرافاً معيارياً (0.464)\*\* ومعامل اختلاف (0.0977)، مما يعكس شعوراً قوياً بالثقة في مستوى حماية البيانات الشخصية. أما الفقرة (34) فقد نصت على: لا توجد مخاوف كبيرة لدي من تسرب المعلومات عبر المنصات الرقمية للمؤسسة. وسجلت انحرافاً معيارياً (0.437) ومعامل اختلاف منخفض (0.0920)، مما يدل على أن مستوى الاطمئنان العام لدى المستخدمين تجاه سرية المعلومات مرتفع ومتجانس. وفي المقابل، جاءت الفقرة الأدنى تقييماً وهي الفقرة رقم (32)، التي نصت على: وفر المؤسسة الحكومية أنظمة تحقق متعددة لضمان صحة المستخدم. فقد حصلت على وسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.627) ومعامل اختلاف (0.1343). وعلى الرغم من بقائها ضمن مستوى التقييم المرتفع، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى تباين نسبي بين أفراد العينة بشأن كفاءة أو وضوح أنظمة التحقق المتعددة، مما قد يعكس تفاوتاً في التجربة الفعلية للمستخدمين أو في درجة وعيهم بإجراءات التحقق المتبعة.

5- يُظهر بُعد التعاطف أن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.72)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك أفراد العينة واتفقهم على هذا البعد. كما بلغ الانحراف المعياري (0.484) وهو منخفض نسبياً، بما يدل على تجانس الإجابات وتقارب اتجاهات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.102) وهو من القيم المنخفضة، مما يشير إلى قوة الاتساق في تقييمات المبحوثين. وتبين



النتائج أن الفقرة رقم (1) التي تنص (تهتم الجهات الحكومية بظروف المواطن عند تقديم الخدمة الرقمية). جاءت في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي البالغ (4.75) وقد حققت انحرافاً معيارياً (0.464) ومعامل اختلاف (0.0977)، مما يعكس اتفاقاً بين أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة، وجاءت الفقرة الأدنى تقييماً وهي الفقرة رقم (39)، التي نصت على: تقدم الخدمات الرقمية خيارات متعددة تناسب احتياجات جميع الفئات فقد حصلت على وسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.583) ومعامل اختلاف (0.1243). وعلى الرغم من بقائها ضمن مستوى التقييم المرتفع، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى تباين نسبي بين أفراد العينة بشأن كفاءة أو وضوح أنظمة التحقق المتعددة، مما قد يعكس تفاوتاً في التجربة الفعلية للمستخدمين أو في درجة وعيهم بإجراءات التحقق المتبعة.

واظهرت الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير بشكل إجمالي اتفاق عام حول جميع فقراته وهذا ما يظهره الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (4) قيم الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمات العامة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	جودة الخدمات العامة	ن	الأبعاد
5	0.1275	0.593	4.65	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع الطلبات المقدمة إلكترونياً.	16	الاستجابة
1	0.0977	0.464	4.75	يتم الإجابة على الاستفسارات الرقمية خلال وقت مناسب.	17	
4	0.1138	0.535	4.70	الموظفون يقدمون المساعدة عند وجود مشاكل في استخدام المنصات الإلكترونية.	18	
2	0.1011	0.477	4.72	يتم تحديث حالة الطلبات بشكل مستمر عبر الأنظمة الرقمية.	19	
3	0.1023	0.482	4.71	سرعة تقديم الخدمة عبر المنصات الرقمية مناسبة لاحتياجاتي.	20	
	0.094	0.446	4.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد الاستجابة		
5	0.1347	0.621	4.61	المعلومات المعروضة على المنصات الحكومية دقيقة ويمكن الاعتماد عليها.	21	الاعتمادية
3	0.1284	0.596	4.64	تعمل المنصات الإلكترونية بشكل مستمر دون انقطاع.	22	
2	0.1163	0.543	4.67	يتم تنفيذ الخدمة بنفس الجودة في كل مرة أستخدم فيها النظام.	23	
1	0.0996	0.471	4.73	نسبة الأخطاء في الخدمة الإلكترونية قليلة جداً.	24	
4	0.1284	0.596	4.64	يمكنني الاعتماد على الأنظمة الرقمية لإنجاز معاملاتي دون الحاجة إلى المراجعة اليدوية.	25	
	0.108	0.506	4.66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد الاعتمادية		
5	0.1219	0.574	4.71	الواجهات الإلكترونية للمؤسسة سهلة الاستخدام وواضحة.	26	الملموسية
2	0.0953	0.450	4.72	التصميم البصري للمنصات الرقمية منظم ويعكس احترافية المؤسسة.	27	
3	0.1076	0.507	4.71	تتوفر تعليمات واضحة لاستخدام الخدمات الإلكترونية.	28	
4	0.1198	0.562	4.69	جودة المحتوى المقدم عبر المنصات الرقمية عالية.	29	
1	0.0825	0.397	4.81	توفر المؤسسات العامة قنوات اتصال رقمية متعددة تساعد في تحسين الخدمة	30	
	0.086	0.407	4.72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد الملموسية		
2	0.0977	0.464	4.75	أشعر أن بياناتي الشخصية محمية عند استخدام الخدمات الرقمية.	31	الأمان
5	0.1343	0.627	4.67	توفر المؤسسة الحكومية أنظمة تحقق متعددة لضمان صحة المستخدم.	32	
3	0.1011	0.477	4.72	يتم إبلاغي بالإجراءات المتخذة لحماية خصوصيتي.	33	



1	0.0920	0.437	4.75	لا توجد مخاوف كبيرة لدي من تسرب المعلومات عبر المنصات الرقمية للمؤسسة	34
4	0.1161	0.548	4.72	توفر المؤسسة تحديثات أمنية مستمرة لحماية الأنظمة الإلكترونية.	35
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد الأمان					
1	0.0977	0.464	4.75	تهتم الجهات الحكومية بظروف المواطن عند تقديم الخدمة الرقمية.	36
2	0.1125	0.530	4.71	توفر المنصات الإلكترونية قنوات مخصصة لدعم الفئات الخاصة (كبار السن، ذوي الاحتياجات).	37
3	0.1148	0.543	4.73	يظهر الموظفون تفهماً عند معالجة الطلبات أو الشكاوى عبر الأنظمة الرقمية.	38
5	0.1243	0.583	4.69	تقدم الخدمات الرقمية خيارات متعددة تناسب احتياجات جميع الفئات.	39
4	0.1195	0.565	4.73	يشعر المستخدم بأن المؤسسة الحكومية تهتم بتحسين تجربته الرقمية باستمرار.	40
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد التعاطف					
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الخدمات العامة					
0.102					
0.092					

\*اعتمدت الباحثان على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

**ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:**

تهدف هذه الفقرة من البحث الى اختبار الفرضيات التي حددها البحث من اجل الحكم عليها بالقبول أو الرفض، لذلك سيجري التحري عنها باستخدام الانحدار الخطي البسيط بواسطة برنامج (SPSS V 25)، بوساطة قيمة معامل الارتباط، ومستوى الدلالة وعلى وفق قيمة (F) المحسوبة، ومعامل التحديد (R2)، وكذلك من خلال معامل بيتا ( $\beta$ )، واختبار (t) لبيان معنوية معامل بيتا ( $\beta$ ) وكما في الفقرات الآتية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية ومتغير جودة الخدمات العامة بأبعاده مجتمعة)، وكما موضح في جدول (5).

**جدول (5) قيم الارتباط بين الحوكمة الرقمية وجودة الخدمات العامة**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الحوكمة الرقمية	جودة الخدمات العامة	0.895	0.000

\*اعتمدت الباحثان على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ويوضح الجدول (5) أن معامل الارتباط بين الحوكمة الرقمية وجودة الخدمات بلغ (0.895) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، وهذا يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية ومتغير جودة الخدمات العامة بأبعاده مجتمعة).

**2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

يعرض الجدول (6) ملخصاً لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها والذي يوضح قيم كل من معاملات التأثير ( $\beta$ ) وقيم (t) وقيم (F) وقيم معاملات التفسير (R2) وكالاتي.

**الجدول (6) تأثير المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع**



المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل R2 التحديد	قيمة المحسوبة F	دلالة F	معامل بيتا B	القيمة المحسوبة t	دلالة t
الحكومة الرقمية	الاستجابة	0.825	381	0.000	0.876	19.525	0.000
	الاعتمادية	0.742	233.49	0.000	0.943	15.280	0.000
	الملموسية	0.731	220	0.000	0.754	14.833	0.000
	الأمان	0.691	181.38	0.000	0.775	13.468	0.000
	التعاطف	0.662	158.31	0.000	0.852	12.582	0.000
	أبعاد جودة الخدمات العامة مجتمعة	0.801	325.266	0.000	0.840	18.035	0.000

\*اعتمدت الباحثان على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

قيمة F الجدولية = 4.08 عند مستوى دلالة = 0.05 وقيمة t الجدولية (1.66)

لذا فإن تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يتحدد بالآتي:

أ- نصت الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحكومة الرقمية في الاستجابة ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (381) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.825) أي الحكومة الرقمية تفسر ما مقداره (82.5%) من الاستجابة وان الـ (17.5%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ (β) تساوي (876.0) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقبول الفرضية.

ب- نصت الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين الحكومة الرقمية في الاعتمادية ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (233.49) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.742) أي ان الحكومة الرقمية تفسر ما مقداره (74.5%) من الاعتمادية وان الـ (25.5%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ (β) تساوي (0.943) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقبول الفرضية.

ت- نصت الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحكومة الرقمية في الملموسية ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (220) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.731) أي ان الحكومة الرقمية



تفسر ما مقداره (73.1%) من الملموسية وان الـ (26.9%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ ( $\beta$ ) تساوي (0.754) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

ث- نصت الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في الأمان ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (181.38) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.691) أي ان الحوكمة الرقمية تفسر ما مقداره (69.1%) من الأمان وان الـ (30.9%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ ( $\beta$ ) تساوي (0.775) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

ج- نصت الفرضية الفرعية الخامسة توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية في التعاطف ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (158.31) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.662) أي ان الحوكمة الرقمية تفسر ما مقداره (66.2%) من التعاطف وان الـ (33.8%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ ( $\beta$ ) تساوي (0.852) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية.

واخيراً نصت الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير الحوكمة الرقمية ومتغير جودة الخدمات العامة بأبعاده مجتمعة ويظهر الجدول (6) ان هناك تأثيراً معنوياً بدلالة (F) والتي كانت قيمتها (325.266) وهي دالة معنوياً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كان معامل التفسير (R2) (0.801) أي ان الحوكمة الرقمية تفسر ما مقداره (80.1%) من جودة الخدمات العامة وان الـ (19.9%) المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم تظهر في نموذج الانحدار، وبلغت معاملات الانحدار الـ ( $\beta$ ) تساوي (0.840) أي بمعنى ان التغيير بوحدة واحدة من أي الأبعاد المذكورة يقابله تغيير بمقدار النسب المذكورة في البقاء، وهذا النتائج المذكورة تسمح بقول الفرضية

المحور الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:



1. اتصفت عينة الدراسة بمستويات عالية من البراعة التنظيمية، مما يدل على امتلاك الجامعة للقدرات والموارد اللازمة لاستغلال واستكشاف، وهذا يعكس حالة صحية في جامعة الاسراء الاهلية.
2. اكدت النتائج ان هناك علاقة معنوية ايجابية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي
3. اكدت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي
4. أظهرت النتائج ان هناك قصور بشكل ملحوظ من قبل المنظمة في الاخذ بالآراء والأفكار من مصادر متعددة وتركيزها فقط على الحلقة المقربة منها.
5. أظهرت النتائج ضعف مستويات التنسيق بين الأقسام العلمية فيما بينها.
6. أظهرت النتائج ان بُعد الاستغلال لم يأتي بصورة معنوية أي انه ليس له تأثير في بُعد التكيف

#### ثانياً: التوصيات:

1. انشاء وحدات إدارية تابعة للإدارة العليا للجامعة ومدعومة من قبلها تكون وظيفتها متابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية كان يكون قسم البحث والتطوير.
2. إيلاء الاهتمام للأفكار التي يتم طرحها من قبل الطلاب والكادر التدريسي واخذها على محمل الجد وادراجها الأفكار الناضجة منها ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
3. تعزيز مستويات النجاحات التي تم تحقيقها من قبل الجامعة والعمل على المحافظة عليها من خلال مواكبة التطورات والتغييرات التكنولوجية الحاصلة والعمل على إيجاد أفضل الخبرات واستقطابهم للجامعة ومتابعة التغييرات البيئة بحدس.
4. تحقيق مستوى اعلى من التكامل والتنسيق بين الأقسام العلمية في حالة الاحتياج الى مختبرات او أساتذة لتعزيز مستويات.

#### المصادر العربية:

1. ابراهيم، ديلان صلاح ومحمد امين، باريزه بديع ومحمود، شيلان عزيز ومحمود، تارا عبد القادر (2024) "دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المختصين في المصارف التجارية في مدينة اربيل" مجلة جامعة الانبار، ص126-155.
2. الزهيري، طلال ناظم خضير والقريشي، فاضل عبد علي خرميط (2018) "تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات" مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد (29)، المجلد (2)، ص154-175.
3. علي، حسين عبد الله (2024) "الإطار التشريعي للحوكمة الرقمية" مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (40)، ص2074-5621.
4. حسن، مريم بشير وصافي، بنين سعد (2022) "الاطر القانونية والحوكمة الرقمية ودورها في تعزيز الاقتصاد المستدام في العراق" الندوة العلمية السنوية، العدد 12، ص170-183.



5. عباس، سجي فاضل (2024) "الحوكمة الرقمية في ظل تهديدات الأمن السيبراني: دولة الامارات انموذجاً، مجلة حمورابي للدراسات، المجلد (13)، العدد (49)، ص324-338.
6. عبد الله، احمد جارالله وعلي، دنيا عبد المنعم محمد (2024) "نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في بعض المؤسسات الرياضية بالعراق" مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد (22)، العدد (5)، ص378-409.
7. الربيع، هبة وعبد المنعم، اسامة والصميدعي، لمى بشير (2025) "أثر التحول الرقمي في جودة التدقيق الداخلي: الدور الوسيط الحوكمة الرقمية في الشركات الصناعية العراقية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (21)، العدد (1)، ص577-596.
8. شومان، طه وحنفي، خالد صلاح وعمر، هناء صلاح عبد الحليم والدماطي، امل وحيد محمد (2023) "الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح" مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (4)، العدد (6)، ص544-573.
9. ايمان، حمدي جلييلة (2023) "دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي- نموذج دولة الامارات العربية المتحدة" مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (3)، ص846-864.
10. مبارك، رمزي ومحمد، سحر (2023) "دور استراتيجيات التحول الرقمي للحوكمة في تعزيز الريادة الرقمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية" مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (43)، العدد (1)، ص1680-6549.
11. عبد الفتاح، فاطمة الزهراء (2020) "الجرائم الالكترونية في العراق: التحديات والتشريعات" مجلة الدراسات الرقمية، العدد (15).
12. عبد الحميد، فراس وجمال، جمانة (2023) "معايير الحوكمة وأثرها في تعزيز جودة الخدمة المصرفية" مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (15)، العدد (4)، ص150-170.
13. اسماعيل، عائشة عبد الخالق (2024) "قياس أثر جودة الخدمات في المصارف العراقية باستخدام الاختبار الاحصائي اللامعلمي: دراسة حالة على مصرف الرافدين" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (20)، العدد (68)، ص415-432.
14. الدليمي، عمر ياسين محمد الساير (2024) "دور الاتصال التسويقي في تحسين جودة الخدمات- دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة كورك تليكوم للاتصالات في مدينه الموصل" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (77)، ص105-124.
15. القرغولي، عفاف سامي حسن (2025) "علاقة التدريب للموارد البشرية العاملة في مؤسسات المعلومات الطبية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للقراء" مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، المجلد (15)، العدد (1)، ص1497-1520.
16. محمود، ناظم شاكر وعبد الجبار، ورفاء خالد (2025) "دور التدقيق الداخلي في تقييم جودة الخدمات الصحية باستخدام منهج Six Sigma" المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد (17)، ص180-210.



17. حديد، عامر اسماعيل والحمداني، علاء عبد السلام (2025) "تقييم جودة الخدمات التعليمية في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل من وجهة نظر المستفيدين: دراسة تطبيقية في قسم إدارة الاعمال" مجلة وارث العلمية، المجلد (7)، العدد (خاص)، ص133-144.
18. صالح، خمائل زاير وجواد، كاظم احمد (2025) "تأثير بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الالكترونية: دراسة تحليلية في مصرف الطيف الاهلي" المجلة العراقية للعلوم الانسانية، المجلد (1)، العدد (85)، ص821-838.
19. السعيد، حميد مظلوم كاظم ودلي، علي عبد الحسن (2025) "العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة ودورها في تحقيق فاعلية السلوك الالكتروني للزبون: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الادارية في مصرف الرشيد فرع الزعفرانية ومصرف الرافدين فرع معهد تكنولوجيا" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (21)، العدد (70)، ص187-201.
20. نور الدين، بوغان (2007) "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة" رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
21. ليندة، فليسي (2012) "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة "بومرداس" رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس.
22. الأزهر، بوخط محمد وإدريس، زبدي وعبد الجبار، حريز بكار (2020) "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة دائرة تماسين وبلديتيها بلدة عمر وتماسين -ورقلة الجزائر-" رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

## References

1. Vail, Gregory (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agebda, Journal of Strategic Information Systems, Vol. (28), pp118-144.
2. Wong, Tze Shen and Chan, Jennifer Kim Lia (2023) The effectiveness of triggered email marketing in addressing browse abandonments, Journal of Interactive Marketing, Vol. (55), p118-145.
3. Poor, marhamathemat & Poor, masoudamoo & Darkhaneh (2013) The quality of service and its importance in services organization, Arabian Journal of business and management review, Vol. (3), No. (3), p31-45.



4. Tiwari, S. p. (2022) Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. Archives of Business Research, Vol. (10). No. (3), p165-170.
5. Ramya, N. & Kowsalya. A & Dharanipriya. K (2019) Service Quality and its dimensions. International Journal of Research and Development, Vol. (4), No. (2), p35-41.
6. Walke, Fabian & Winkler, Till J (2024) Assessing Omnichannel Service Quality in the Public Sector. Public Administration, Vol. (103), No. (2), p581 - 599).
7. Amador, Ezza Mae Nequinto (2025) Examining the Influence of Service Quality on Client Satisfaction in Government Offices: A Literature Review. Journal of Economics, Management and Trade, Vol. (31), No. (7), p147 – 157.
8. Pande, Smita & Chandani, Arti & Waghlikar, Smita (2025) Digital Governance Across Whole-of-the-Government: Opportunities and Challenges. Financial Internet Quarterly, Vol. (21), No. (1), p67-75.
9. Yuan Yu & Zheng, Yiting & Huang, Shuqiu & Jing Hu (2025) Digital Government Governance: Evolution, Practical Cases, and Optimization Strategies. International Journal of Management Science Research, Vol. (8), No. (8), p48-54.