

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في دراسة
ميدانية على القطاع الخاص في مدينة جدة

إعداد الطالب/

مروان حمود الشعابي

253002562

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمة هذا الجهد العلمي المتواضع، بعد توفيق الله تعالى، إلى والدي العزيز ووالدي الغالية، تقديرًا لفضلهما العظيم، وعرفانًا بما قدماه لي من حبٍ ورعاية، وما أحاطاني به من دعمٍ وتشجيع، وما رافقني من دعواتهما الصادقة التي كانت، بعد فضل الله، النور الذي أنار لي الطريق، فجزاهما الله عني خير الجزاء، وأدام عليهما الصحة والعافية.

وإلى زوجتي الغالية، شريكة حياتي، التي كانت خير سندٍ وعونٍ في هذه الرحلة العلمية، بصبرها وتفهمها ومساندتها المستمرة، وتحملها أعباء هذه المرحلة، فكان لدعمها الصادق أثرٌ كبير في إتمام هذا العمل، فلها مني خالص الشكر والتقدير.

وإلى ابني العزيز غيث، الذي كان مصدرًا للسعادة والأمل، ودافعًا لمواصلة السعي والاجتهاد، وأسأل الله أن يحفظه، ويجعله من الصالحين، وأن يرزقه مستقبلًا زاهرًا مليئًا بالنجاح والتوفيق.

إلى عائلتي الكريمة، الذين أحاطوني بمحبتهم، وساندوني بدعواتهم وتشجيعهم، وكانوا خير عونٍ لي في مختلف مراحل حياتي، فكان لوقوفهم إلى جانبي بالغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز.

وإلى صديق العمر عبدالله السلمي، الذي كان خير رفيقٍ وسندٍ في هذه الرحلة، أشكره على دعمه الصادق، وتشجيعه المستمر، ومواقفه النبيلة التي كان لها أثرٌ كبير في تجاوز التحديات ومواصلة المسير، فله مني خالص التقدير والامتنان، وأسأل الله أن يديم بيننا أواصر الأخوة والمحبة، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أهدي هذا العمل إلى كل أستاذٍ علّمني، وكل من أسهم في تكوين معرفتي، وإلى كل من قدّم لي يد العون، أو كلمة تشجيع، أو دعوةً صادقة كان لها أثرٌ في إتمام هذه الرسالة.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب القبول والتوفيق، وأن يجزي كل من وقف إلى جانبي خير الجزاء.

والله ولي التوفيق..

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية، وأمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وتصاعد توقعات العملاء، وارتفاع حدة المنافسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، بحيث صُممت في ثلاثة أقسام شملت البيانات الديموغرافية، وستة عشر فقرة لقياس المتغير المستقل، وعشر فقرات لقياس المتغير التابع. طُبِّقت الأداة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (331) مفردة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، ووُزعت (360) استبانة استُرد منها (342) وُصلح للتحليل الإحصائي (331) استبانة. عُولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتم توظيف جملة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعةً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد الأنظمة والتطبيقات الرقمية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلاه البنية التحتية التكنولوجية، فأمن المعلومات وحماية البيانات، وأخيراً الكفاءات الرقمية للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في الأنظمة والتطبيقات الرقمية، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، وتفعيل نظام مراجعات دورية لأنظمة الأمن السيبراني، وتنويع قنوات الخدمة المتاحة للعملاء وضمان التكامل بينها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات، البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية، أمن المعلومات، القطاع الخاص، مدينة جدة.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير.....	د
مستخلص الدراسة.....	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	2
3.1 أهداف الدراسة.....	3
4.1 أسئلة الدراسة.....	4
5.1 فروض الدراسة.....	5
6.1 أهمية الدراسة.....	5
7.1 الدراسات السابقة:.....	6
8.1 الفجوة البحثية.....	13
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....	13
10.1 المنهجية وطرق البحث:.....	17
11.1 مجتمع وعينة الدراسة.....	17
12.1 مصادر جمع البيانات.....	18
13.1 أداة الدراسة.....	18
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	19
15.1 حدود الدراسة.....	19
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	21
المبحث الأول: التحول الرقمي(Digital Transformation)	21

21	1.1.2 تمهيد.....
21	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي.....
23	3.1.2 أهمية التحول الرقمي.....
24	4.1.2 أهداف التحول الرقمي.....
25	5.1.2 أبعاد التحول الرقمي.....
28	6.1.2 استراتيجيات وتحديات وواقع التحول الرقمي.....
	المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Quality of Services Provided to Customers)
30	1.2.2 تمهيد.....
30	2.2.2 مفهوم جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....
32	3.2.2 أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....
33	4.2.2 أهداف جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....
34	5.2.2 أبعاد جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....
36	6.2.2 محددات وتحديات وواقع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.....
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
38	1.3 تمهيد.....
38	2.3 منهج الدراسة.....
38	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
39	4.3 أداة الدراسة.....
40	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
43	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
44	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
45	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
45	1.4 تمهيد.....
45	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.....
46	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرين.....

52	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
59	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
59	1.5 تمهيد
59	2.5 نتائج الدراسة
62	3.5 توصيات الدراسة
64	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
65	Abstract
66	المراجع
70	الملاحق
71	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	جدول (3 - 1): معاملات ارتباط أبعاد المتغيرين بالدرجة الكلية	1.
41	جدول (3 - 2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	2.
42	جدول (3 - 3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = 331)	3.
44	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 331)	4.
46	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية	5.
47	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأنظمة والتطبيقات الرقمية	6.
48	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	7.
49	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أمن المعلومات وحماية البيانات	8.
50	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد التحول الرقمي وفق المتوسطات الحسابية	9.
50	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)	10.
52	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	11.
54	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	13.
56	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	14.
57	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة موجة تحولات تكنولوجية عميقة أعادت تشكيل البنية الاقتصادية والإدارية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات المعاصرة سعياً نحو تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة لمتطلبات بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية إعادة هيكلة شاملة لنماذج الأعمال والعمليات التشغيلية من خلال الدمج الاستراتيجي للتقنيات الرقمية الحديثة في مختلف جوانب العمل المؤسسي، بما يُمكن المنظمات من خلق قيمة مضافة مستدامة وتطوير طرائق تقديم خدماتها ومنتجاتها (Dias et al., 2022).

ويرتكز التحول الرقمي على عدة أبعاد جوهرية تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة رقمية متماسكة، إذ تُمثّل البنية التحتية التكنولوجية الأساس المادي والتقني الذي تقوم عليه جميع العمليات الرقمية، فيما تُوفّر الأنظمة والتطبيقات الرقمية الأدوات البرمجية اللازمة لأتمتة العمليات وتحسين كفاءتها، بينما تُشكل الكفاءات الرقمية للموارد البشرية العنصر الحيوي الذي يُحوّل هذه التقنيات من مجرد أدوات ساكنة إلى قدرات فاعلة، في حين يُعدّ أمن المعلومات وحماية البيانات الضامن الرئيسي لاستمرارية العمليات الرقمية وموثوقيتها. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي للكفاءات الرقمية والاستثمار في تنميتها يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مخرجاته (أحمد وآخرون، 2024)

و تحتل جودة الخدمات المقدمة للعملاء مكانة محورية في أدبيات الإدارة والتسويق، باعتبارها المعيار الحاسم الذي يُقيّم من خلاله العملاء مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعاتهم وتحقيق رضاهم. وتتضمن جودة الخدمة أبعاداً متعددة تشمل سرعة الاستجابة والموثوقية والدقة وسهولة الوصول، وهي أبعاد أصبحت في العصر الرقمي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تطور البنية الرقمية للمؤسسة وقدرتها على توظيف التكنولوجيا في تقديم خدمات متميزة (المعيوفي وبوذهب، 2022).

وقد تعاضمت أهمية جودة الخدمات في ظل التحولات الرقمية المعاصرة التي أتاحت للعملاء خيارات أوسع وقنوات متعددة للمقارنة والتقييم، مما رفع سقف توقعاتهم بشكل غير مسبوق وجعل من تقديم خدمات عالية الجودة شرطاً أساسياً للبقاء والتنافسية. وفي هذا الإطار، أكدت الأبحاث أن العملاء في العصر

الرقمي يُقيّمون جودة الخدمة من خلال تجربتهم الكلية مع المنصات والقنوات الرقمية للمؤسسة، وأن رضاهم يرتبط بشكل مباشر بمدى كفاءة هذه الأنظمة وسهولة استخدامها وأمانها. (Demirel, 2022)

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، وذلك من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري الأدبيات في هذا المجال ويُوفّر لصانعي القرار رؤى قائمة على الدليل لتعزيز ممارساتهم الرقمية والارتقاء بجودة خدماتهم.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة وغير مسبوقة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال بصورة جذرية، حيث لم تعد التكنولوجيا الرقمية مجرد أداة مساندة للعمليات التشغيلية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية محورية تُعيد تعريف العلاقة بين المؤسسات وعملائها وتُحدّد مسارات التميز والبقاء في أسواق تتسم بالتنافسية الحادة والتغير المتواصل في توقعات العملاء. وقد فرض هذا الواقع على مؤسسات القطاع الخاص تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من جهة، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها لتلبية تطلعاتهم المتنامية من جهة أخرى، وهو ما يجعل من دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين ضرورة علمية وعملية ملحة.

وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تُوجّهها مؤسسات القطاع الخاص نحو مشاريع التحول الرقمي والتي تشمل تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتبني الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة وتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين وتعزيز منظومات أمن المعلومات وحماية البيانات، إلا أن الملاحظ عملياً أن كثيراً من هذه المؤسسات لا تزال تعاني من فجوات واضحة في مستوى جودة الخدمات المقدمة لعملائها. وتتجلى هذه الفجوات في بطء الاستجابة لطلبات العملاء وشكاواهم، وتكرار الأخطاء الإدارية والتشغيلية، وضعف التكامل بين القنوات الرقمية المختلفة، فضلاً عن تدني مستوى التخصيص في تقديم الخدمات وعدم توظيف البيانات الرقمية المتاحة بالشكل الأمثل لتحسين تجربة العميل. وهذا ما أشارت إليه عدة دراسات سابقة، حيث أكدت دراسة منصور وحمدان (2023) تدني مستويات المشاركة الإلكترونية للمعلومات وغياب نشر ثقافة الرقمنة، في حين كشفت دراسة (Bouaddi et al., 2024) أن خدمة دعم العملاء لا تزال

تُمثل نقطة ضعف رغم التحول الرقمي، مما يعني أن التحول التكنولوجي وحده لا يضمن بالضرورة تحسين جودة الخدمات ما لم يُدار وفق رؤية استراتيجية شاملة.

ومن المنظور الأكاديمي، تكشف مراجعة الأدبيات العلمية عن وجود فجوة بحثية لافتة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الخاص بصورة تكاملية تجمع بين أبعاده المتعددة في نموذج واحد، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة كالقطاع المصرفي أو الصحي أو الفندقي بشكل منفرد، كما أن بعضها اقتصر على بُعد واحد أو بُعدين من أبعاد التحول الرقمي دون معالجة شاملة لمكوناته الأربعة الرئيسية مجتمعة. وقد أكدت دراسة (Dias et al., 2022) الحاجة الماسة إلى مزيد من الأبحاث التي تتناول تأثير التحول الرقمي على إدارة الجودة بمنظور أكثر شمولية يدمج بين الأبعاد التكنولوجية والبشرية والتنظيمية.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الجوهرى التالي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

تتفرع من الهدف الرئيسى عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة .
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة .

- قياس أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- قياس أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- قياس أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- قياس أثر أمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع الخاص.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ؟
2. ما مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ؟
3. ما أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟
4. ما أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟
5. ما أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

6. ما أثر أمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفروض الفرعية

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالتحويل الرقمي وجودة الخدمات من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التحويل الرقمي الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وهو ما يُوفّر نموذجاً نظرياً قابلاً للاختبار والتطبيق في سياقات بحثية مختلفة.

- تُعالج هذه الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ لا تزال الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الخاص تحديدًا محدودة مقارنة بالدراسات التي ركزت على القطاع الحكومي أو قطاعات بعينها كالبنوك والصحة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة العلمية في هذا المجال.
- تُسهم الدراسة في تعزيز الربط بين نظريات التحول الرقمي ونماذج جودة الخدمة (مثل نموذج SERVQUAL) في إطار تكاملي يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة الرقمية المعاصرة، مما يُتيح فهمًا أعمق لكيفية تفاعل المتغيرات التكنولوجية مع أبعاد الجودة المدركة.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المقارنة بين القطاع الخاص والعام، أو دراسات تتناول متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى كرضا العملاء والولاء المؤسسي والميزة التنافسية، مما يُوسّع دائرة المعرفة العلمية حول الموضوع.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفّر نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار ومديري مؤسسات القطاع الخاص معلومات تفصيلية وموثوقة حول الأبعاد الأكثر تأثيرًا في التحول الرقمي على جودة الخدمات، مما يُساعد في ترتيب أولويات الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي وتوجيه الموارد نحو الأبعاد الأكثر فاعلية.
- تُساعد الدراسة المؤسسات الخاصة على تحديد مواطن القوة والضعف في ممارساتها الرقمية الراهنة وأثرها الفعلي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يُمكنها من وضع خطط تحسينية مستهدفة ترتقي بمستوى الخدمة وتُعزّز رضا العملاء وولاءهم.
- تُقدّم هذه الدراسة رؤية عملية حول كيفية توظيف التحول الرقمي كميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات، مما يُمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها واستقطاب شريحة أوسع من العملاء.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة المعيوف وبوذهب (2022) بعنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء - ثقة العملاء عامل وسيط: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني - غريان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء، ودراسة الدور الوسيط لثقة العملاء في هذه العلاقة، وذلك في المصرف التجاري الوطني فرع غريان بليبيا. واستخدمت الدراسة أساليب التحليل الوصفي والتحليل العائلي التوكيدي والنمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) بالاعتماد على برنامج (SPSS, AMOS) وتكونت العينة من (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (350) استبانة وُزعت على عملاء المصرف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء، مع ملاحظة قلة أهمية ثقة العملاء كمتغير وسيط في تلك العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة إلزام مديري المصارف ومقدمي الخدمة بزيادة الاهتمام بالخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة لكسب ثقة العملاء، وإجراء دراسات مستقبلية تتعمق في دراسة سلوك المستهلك.

❶ دراسة عبدالمنعم (2023) بعنوان: "التحول الرقمي وأثره على جودة خدمات التأمين الصحي الشامل ببورسعيد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الميكنة، الأنظمة الإلكترونية، البنية التحتية الرقمية) على جودة الخدمات الصحية المقدمة من نظام التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المستفيدين والعاملين في منظومة التأمين الصحي الشامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدخال التحول الرقمي في نظام التأمين الصحي الشامل وجودة الخدمات الصحية، وأن إدخال الميكنة والتحول الرقمي ساهم في تحسين الخدمات الصحية بقوة نسبية مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق نظم التحول الرقمي على جميع المنشآت الصحية وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية.

❷ دراسة منصور وحمدان (2023) بعنوان: "مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمادية، البنية التحتية للمعلومات) على جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع ذوي المصلحة. وتكونت العينة من (70) مفردة موزعين على (7) فنادق تنشط في مجال العمل الفندقي

والسياحي، باستخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات التحول الرقمي جاءت متوفرة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (74.1%)، وأن مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة جاء بدرجة تقدير مرتفعة جدًا بوزن نسبي (88.4%)، كما بيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لمتطلبات التحول الرقمي في جودة الخدمات الفندقية، مع تدني مستويات المشاركة الإلكترونية للمعلومات وغياب نشر ثقافة الرقمنة. وأوصت الدراسة بتطوير الهياكل التنظيمية للفنادق الفلسطينية، والعمل على تنويع الخدمات الفندقية وعدم اقتصرها على خدمة الإيواء فقط، وحث مديري الفنادق على تعزيز دورهم في تنمية اقتصاد قطاع الخدمات الفلسطيني.

● دراسة عليوات والهناندة (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي المدني - وزارة الصحة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أثر التحول الرقمي بأبعاده على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي المدني بوزارة الصحة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وُزعت على عينة من العاملين في إدارة التأمين الصحي المدني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي، وأن تطبيق الأنظمة الرقمية أسهم في تحسين سرعة الاستجابة ودقة المعاملات وتقليل الأخطاء الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية لوزارة الصحة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الصحي.

● دراسة أحمد (2024) بعنوان: "التحول الرقمي كمدخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الأرشفة الإلكترونية، أنظمة العضوية الذكية، التطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات، آليات الدفع الإلكتروني) على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أدوات بحثية مناسبة شملت العاملين والمستفيدين في الأندية الرياضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأندية التي اعتمدت على أنظمة رقمية متكاملة حققت مستويات أعلى من جودة الخدمة ورضا الأعضاء مقارنة بالأندية التقليدية، كما أن التحول الرقمي أسهم في تسهيل الإجراءات وتقليل الوقت والتكلفة وتعزيز التنافسية. وأوصت

الدراسة بضرورة توفير دعم مؤسساتي للتحويل الرقمي في الأندية الرياضية، وتكوين مستمر للموارد البشرية، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لضمان نجاح عملية التحويل.

❶ دراسة أحمد ومحمد والعقيلي (2024) بعنوان: "دور التخطيط للمواهب الرقمية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط للمواهب الرقمية بأبعاده (التدريب، استقطاب الكفاءات، إدارة المعرفة الرقمية) على تحسين جودة الخدمات الصحية من حيث (السرعة، الدقة، رضا المستفيدين) في مجموعة من المؤسسات الصحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وُزعت على عينة من الإداريين والعاملين في المستشفيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمواهب الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية، حيث أسهمت البرامج التدريبية الرقمية والتوظيف الذكي للموارد البشرية في تحقيق استجابات أسرع ودقة أعلى في تقديم الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات وطنية لتأهيل الكفاءات الرقمية بما يتناسب مع متطلبات الثورة التكنولوجية في الرعاية الصحية، والتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي للمواهب الرقمية يمثل مدخلاً فعالاً لدعم التميز المؤسسي في القطاع الصحي.

❷ دراسة الغول (2024) بعنوان: "الدور الوسيط للتحويل الرقمي في أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتحويل الرقمي في أثر القيم التنظيمية بأبعادها (المواطنة، الالتزام، العدالة، المكافآت، الانضباط) على جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار. وتكونت العينة من (249) مستجيباً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية، وتم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيم التنظيمية على جودة الخدمات، كما تبين وجود أثر معنوي للقيم التنظيمية في جودة الخدمات بوجود التحويل الرقمي كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بأهمية صياغة استراتيجية تمنح العاملين فرصاً متساوية لسماع شكواهم، والاهتمام بالمبادرات والمقترحات المقدمة من قبل العاملين، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بالتحويل الرقمي.

● دراسة مسراتي (2025) بعنوان: "النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإقامة الجامعية العفرون 3 باستخدام طريقة المربعات الصغرى-SEM PLS"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة بأبعادها على تحسين جودة الخدمات المقدمة في الإقامة الجامعية العفرون 3 بالجزائر، وذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وُزعت على عينة من مستفيدي الخدمات في الإقامة الجامعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في تطوير منظومة الخدمات المعيشية المقدمة للطلبة. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للإقامات الجامعية وتطوير الأنظمة الإلكترونية لتقديم الخدمات بما يرفع من مستوى رضا الطلبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة (Iriqat & Jaradat (2021) بعنوان "The Impact of Digital Transformation Strategy on Customer Satisfaction in the Palestinian Telecom Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها على رضا العملاء في صناعة الاتصالات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وُزعت على عينة من عملاء شركات الاتصالات في فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على رضا العملاء في صناعة الاتصالات الفلسطينية، كما وُجد أن أبعاد التحول الرقمي مرتبطة ارتباطاً معنوياً برضا العملاء. وأوصت الدراسة شركات الاتصالات في فلسطين بتعديل نماذج أعمالها وتبني نماذج جديدة تركز على العملاء والمنتجات الرقمية الحديثة، وتبني تقنيات جديدة مثل إنترنت الأشياء (IoT) لتوسيع أعمالها، وإشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات.

● دراسة (Forid, Hafez & Khan (2022) بعنوان "Student Satisfaction and Retention: Impact of Service Quality and Digital Transformation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) والتحول الرقمي على رضا الطلاب واستبقائهم في الجامعات الخاصة في بنغلاديش. واستخدمت

الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مبنية على نموذج SERVQUAL وُزعت على عينة من طلاب الجامعات الخاصة في بنغلاديش. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد جودة الخدمة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على رضا الطلاب باستثناء بُعد التعاطف، كما وُجد أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على رضا الطلاب واستبقائهم، وأن رضا الطلاب يؤثر إيجابياً على استبقائهم. وأوصت الدراسة الجامعات الخاصة بتعزيز أبعاد جودة الخدمة وتبني استراتيجيات التحول الرقمي كآلية لزيادة رضا الطلاب وتقليل معدلات التسرب.

● دراسة (Demirel (2022) بعنوان "The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in Digital Age: Customer Satisfaction Based Examination of Digital CRM"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الرقمية بأبعادها (الثقة، الحماسة، الحساسية) على رضا العملاء في إطار أنظمة إدارة علاقات العملاء الرقمية (Digital CRM) في العصر الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على المسح، واعتمدت على النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت العينة من (350) مستجيباً من مستخدمي الخدمات الرقمية في مقاطعة كوجالي بتركيا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم أبعاد جودة الخدمة الرقمية تسهم في تطوير قدرات رضا العملاء، وأن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الثقة والحماسة والحساسية) ورضا العملاء إيجابية ومعنوية. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة اكتساب المصداقية لدى العملاء وتصميم منتجاتها وفقاً لتفضيلات العملاء لتعزيز رضاهم في ظل الخدمات الرقمية.

● دراسة (Dias, Carvalho & Sampaio (2022) بعنوان "Quality 4.0: Literature Review Analysis, Definition and Impacts of the Digital Transformation Process on Quality"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة 4.0 وتحليل أثر عملية التحول الرقمي على إدارة الجودة، من خلال مراجعة وتحليل حالة الفن في أدبيات الجودة 4.0 واتجاهاتها البحثية الرئيسية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) والتحليل الببليومتري (Bibliometric Analysis)، حيث تم تحليل مجموعة من المنشورات العلمية المتعلقة بالجودة 4.0 في قواعد البيانات العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تركيز واضح على تأثيرات التكنولوجيا على

الجودة، لكن هناك أيضًا موضوعات ذات صلة تشمل نماذج واستراتيجيات إدارة الأعمال والعوامل البشرية أو الناعمة، كما كشفت النتائج عن اهتمام متزايد بمفهوم الجودة 4.0 ووجود ارتباط واضح بين الموضوعات المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لمفهوم الجودة 4.0 الذي يدمج بين التقنيات الرقمية الحديثة ومبادئ إدارة الجودة التقليدية، مع التأكيد على أهمية العوامل البشرية والقيادية في نجاح التحول نحو الجودة في عصر الصناعة الرابعة.

● دراسة (Azzam, Salman, Allan & Farsi (2023) بعنوان "Study on Customer Comfort as a Behavioral Construct Between Service Quality and Customer Satisfaction in Light of Digital Transformation: A Case of Jordan"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة بأبعادها (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعافي من الفشل) على راحة العملاء كبناء سلوكي ودورها الوسيط في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في ظل التحول الرقمي في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل الانحدار لاختبار النموذج والفرضيات. وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العملاء في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات معنوية بين أبعاد جودة الخدمة وراحة العملاء، وأن راحة العملاء تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء. وأوصت الدراسة بمقدمي الخدمات بالاهتمام براحة العملاء كبُعد سلوكي أساسي لتعزيز الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم في عصر التحول الرقمي.

● دراسة (Bouaddi, Lahriga & Beddaa (2024) بعنوان "Digital Transformation of Moroccan Companies and Its Impact on Service Quality: A Case of the Banking Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستجابة، الموثوقية، الأمان، سهولة الاستخدام) على جودة الخدمات في القطاع المصرفي المغربي، وكيف تؤثر هذه التطورات التكنولوجية على رضا العملاء وتصوراتهم لجودة الخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي، وتم تصميم استبانة منظمة وُزعت على عينة مكونة من (100) عميل من عملاء أحد البنوك المغربية التي خضعت مؤخرًا للتحول الرقمي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (85%) من

العملاء أبدوا رضاهم عن الخدمات الرقمية للبنك، مع تحسينات ملموسة في الاستجابة بنسبة (70%) والدقة بنسبة (65%) وسهولة الوصول بنسبة (80%)، إلا أن خدمة دعم العملاء حصلت على تقييم (3 من 5) مما يشير إلى أن العملاء لا يزالون يقدرون التفاعل البشري في القضايا المعقدة. وأوصت الدراسة بتبني نماذج خدمة هجينة تجمع بين الأتمتة والتفاعل البشري، والاستثمار في تحسين منصات الخدمة الرقمية وتطوير تحليلات البيانات المتقدمة لتعزيز تخصيص الخدمات.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة يمكن تحديد ملامحها في عدة جوانب مترابطة. فمن حيث نطاق التطبيق، يُلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على قطاعات بعينها بشكل منفرد، كالقطاع المصرفي (المعيوفي وبوذهب، 2022؛ Bouaddi et al., 2024) أو القطاع الصحي (عبدالمنعم، 2023؛ عليوات والهناندة، 2023؛ أحمد ومحمد والعقيلي، 2024) أو القطاع الفندقي (منصور وحمدان، 2023) أو قطاع الاتصالات (Iriqat & Jaradat, 2021) أو القطاع التعليمي (مسراتي، 2025؛ Forid et al., 2022) أو الأندية الرياضية (أحمد، 2024)، في حين ظلّ القطاع الخاص بمفهومه الشامل غير مطروق بالقدر الكافي كبيئة تطبيقية مستقلة رغم أهميته الاقتصادية المتنامية. ومن حيث المعالجة المتغيرة، فإن كثيراً من الدراسات تناولت التحول الرقمي ببعد واحد أو بُعدين، أو عالجت كمتغير وسيط (الغول، 2024) أو كمتغير ثانوي ضمن متغيرات أخرى، دون تقديم نموذج تكاملي يجمع بين الأبعاد التكنولوجية والبشرية والأمنية في إطار واحد وقياس أثرها المباشر على جودة الخدمات. كما أن بعض الدراسات الأجنبية ركزت على رضا العملاء كمتغير تابع (Demirel, 2022)؛ (Azzam et al., 2023) أو على مراجعة الأدبيات نظرياً (Dias et al., 2022) دون إجراء دراسة ميدانية تكاملية. وبناءً عليه، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، بما يُقدّم إسهاماً علمياً وعملياً يُثري المعرفة الأكاديمية ويُوفّر دليلاً إرشادياً للممارسين. المنطلقات النظرية للدراسة

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

مفهوم التحول الرقمي

شغل مفهوم التحول الرقمي حيزاً واسعاً في الأدبيات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة، وقد تعددت التعريفات التي قُدِّمت له تبعاً لتنوع الزوايا التي تناوله منها الباحثون والمختصون. ويُعرَّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تتضمن إعادة هيكلة العمليات التشغيلية ونماذج الأعمال والثقافة التنظيمية من خلال الدمج المنهجي والمكثف للتقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب العمل المؤسسي، بما يُفضي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تقديم المؤسسات لقيمتها المضافة وتفاعلها مع أصحاب المصلحة. ويتجاوز هذا المفهوم الفهم التقليدي للرقمنة الذي يقتصر على تحويل العمليات الورقية إلى إلكترونية، ليشمل إعادة ابتكار نماذج العمل بالكامل والاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة في خلق ميزات تنافسية مستدامة. (Dias, Carvalho & Sampaio, 2022) وقد أشارت دراسة أحمد (2024) إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية يتجلى في تبني الأرشفة الإلكترونية والأنظمة الذكية والتطبيقات الإلكترونية وآليات الدفع الرقمي بوصفها أدوات استراتيجية لتطوير الأداء الإداري والخدمي.

أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي تم استخلاصها من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتمثل فيما يلي:

البنية التحتية التكنولوجية: (Technological Infrastructure) ويُقصد بها مجموعة المكونات المادية والتقنية التي تُشكّل الأساس الذي تقوم عليه جميع العمليات الرقمية داخل المؤسسة، وتشمل الشبكات والخوادم وأجهزة الحاسوب وأنظمة التخزين السحابي ومراكز البيانات وشبكات الاتصال عالية السرعة. وتُعدّ البنية التحتية التكنولوجية المتينة شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة للتحول الرقمي، إذ بدونها تبقى التطبيقات والأنظمة الرقمية عاجزة عن أداء وظائفها بالكفاءة المطلوبة. وقد أكدت دراسة منصور وحمدان (2023) أن البنية التحتية للمعلومات تُمثّل أحد أهم متطلبات التحول الرقمي وأكثرها تأثيراً في جودة الخدمات المقدمة.

الأنظمة والتطبيقات الرقمية: (Digital Systems and Applications) ويُقصد بها الحلول البرمجية والمنصات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية وتقديم خدماتها للعملاء، وتشمل

أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والتطبيقات الذكية والمواقع الإلكترونية التفاعلية وبوابات الخدمة الذاتية. وتسهم هذه الأنظمة في أتمتة الإجراءات وتسريعها وتقليل الأخطاء البشرية وتوفير قنوات متعددة للتواصل مع العملاء. وقد أوضحت دراسة (Demirel, 2022) أن أنظمة إدارة علاقات العملاء الرقمية تسهم بشكل فاعل في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين أبعاد جودة الخدمة الرقمية.

الكفاءات الرقمية للموارد البشرية: (Digital Competencies of Human Resources) ويُقصد بها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تُمكنهم من استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية وتوظيفها في أداء مهامهم الوظيفية وتقديم الخدمات للعملاء. ويشمل هذا البُعد قدرة العاملين على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية وتحليل البيانات الرقمية وحل المشكلات التقنية والتكيف مع التحديات التكنولوجية المستمرة. وقد أظهرت دراسة أحمد ومحمد والعقيلي (2024) أن الاستثمار في تنمية المواهب الرقمية للعاملين من خلال التدريب واستقطاب الكفاءات وإدارة المعرفة الرقمية يُسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

أمن المعلومات وحماية البيانات: (Information Security and Data Protection) ويُقصد به مجموعة السياسات والإجراءات والتقنيات المُصمَّمة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية من التهديدات والاختراقات وضمان سرّيتها وسلامتها وتوافرها. ويشمل هذا البُعد أنظمة التشفير والجدران النارية وبروتوكولات المصادقة وسياسات الخصوصية وخطط التعافي من الكوارث. ويُعدّ هذا البُعد بالغ الأهمية في سياق الخدمات الرقمية، إذ أن ثقة العملاء في أمان بياناتهم تُمثّل عاملاً حاسماً في تقييمهم لجودة الخدمة الرقمية المقدمة. (Bouaddi, Lahriga & Beddaa, 2024)

ثانياً: جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Quality of Services Provided to Customers)

مفهوم جودة الخدمات

يُعدّ مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم المحورية في أدبيات التسويق والإدارة، وقد حظي باهتمام بالغ من الباحثين والممارسين على حد سواء نظراً لارتباطه الوثيق برضا العملاء وولائهم والأداء المؤسسي بشكل عام. وتُعرّف جودة الخدمة بأنها الدرجة التي تتطابق فيها الخدمة المقدمة فعلياً مع توقعات العملاء

ومتطلباتهم، أي أنها تُمثّل الفجوة بين ما يتوقعه العميل وما يُدركه فعلياً عند تلقيه للخدمة. وقد قدّم (Parasuraman et al., 1988) نموذج SERVQUAL الذي يُعدّ من أكثر النماذج شيوعاً في قياس جودة الخدمة والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي الملموسية والموثوقية والاستجابة والضمان والتعاطف. غير أن التطورات الرقمية المتلاحقة فرضت إعادة النظر في هذه الأبعاد وتكييفها لتتناسب مع طبيعة الخدمات الرقمية التي تتميز بخصائص مغايرة للخدمات التقليدية. (Demirel, 2022)

وفي سياق الخدمات الرقمية، تتشكّل جودة الخدمة من عناصر متعددة تشمل سرعة الاستجابة للطلبات والشكاوى ودقة المعاملات وسهولة الوصول إلى الخدمات عبر المنصات الرقمية المختلفة وتوافرها على مدار الساعة وأمان المعاملات الإلكترونية ومدى تخصيص الخدمة وفقاً لاحتياجات كل عميل. وقد أكدت دراسة المعيوفى وبوذهب (2022) أن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية تُؤثّر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على رضا العملاء، مما يُبرز أهمية الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الرقمية بوصفها مطلباً استراتيجياً وليس خياراً تشغيلياً فحسب. كما أوضحت دراسة (Forid, Hafez & Khan, 2022) أن أبعاد جودة الخدمة تُؤثّر بشكل إيجابي ومعنوي على رضا المستفيدين واستمراريتهم في التعامل مع المؤسسة، مما يُعزّز من الأهمية الاستراتيجية لإدارة جودة الخدمات في البيئة الرقمية المعاصرة.

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات

تؤسّس الأدبيات النظرية لعلاقة تكاملية وطيدة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث يُمثّل التحول الرقمي بأبعاده الأربعة مدخلاً استراتيجياً يُمكن المؤسسات من إعادة تصميم عملياتها الخدمية وتقديمها بصورة أكثر كفاءة وسرعة ودقة. فالبنية التحتية التكنولوجية المتطورة تُتيح توفير خدمات موثوقة ومتاحة دون انقطاع، والأنظمة الرقمية الحديثة تُسرّع من إنجاز المعاملات وتُقلّل من الأخطاء، والكفاءات البشرية الرقمية تضمن التوظيف الأمثل لهذه التقنيات في خدمة العملاء، فيما يُعزّز أمن المعلومات ثقة العملاء في التعامل الرقمي مع المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على جودة الخدمات في قطاعات متنوعة (الغول، 2024؛ عبدالمعنى، 2023؛ عليوات والهناندة، 2023). كما أكدت دراسة (Iriqat & Jaradat, 2021) أن استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها ترتبط ارتباطاً معنوياً برضا العملاء في قطاع الاتصالات، وأوضحت دراسة (Azzam et al., 2023) أن جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي تُؤثّر على راحة العملاء التي بدورها تتوسط العلاقة مع

رضاهم النهائي. وعليه، تنطلق الدراسة الحالية من هذا الأساس النظري لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة وتحليلها كمياً وكيفياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. ويتيح هذا المنهج دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، من خلال جمع البيانات وتبويبها وتحليلها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة.

كما ستعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني التطبيقي في جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُصممة خصيصاً لهذا الغرض، وذلك بهدف الحصول على بيانات واقعية من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ، مما يُمكن الباحث من تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار الفرضيات الموضوعية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ممن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية ولديهم تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية وخدمة العملاء، ويُقدَّر حجم المجتمع الكلي بنحو (850) موظفاً وموظفة موزعين على مختلف الإدارات والأقسام. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بمتغيرات الدراسة وقدرته على تقديم استجابات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة بحجم (265) مفردة، وذلك بالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة مع مراعاة التمثيل النسبي لمختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) والأقسام المختلفة داخل المؤسسات ، لضمان تمثيل

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

❶ **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والأبحاث المنشورة على قواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, Google Scholar)، دار المنظومة)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات.

❷ **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال الاستبانة المصممة لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، وذلك للحصول على بيانات أولية تُمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، وستتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

❶ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

❷ **القسم الثاني:** المتغير المستقل (التحول الرقمي) ويتكون من (4) أبعاد يتضمن كل بُعد منها (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
البنية التحتية التكنولوجية	4 فقرات
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	4 فقرات
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	4 فقرات
أمن المعلومات وحماية البيانات	4 فقرات

● **القسم الثالث: المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)** وهو محور أحادي البُعد يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث الاستجابة والموثوقية وسهولة الوصول والدقة والرضا العام. إجمالي فقرات الاستبانة: (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتشمل:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- **معامل ارتباط بيرسون:** (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من صدق الاتساق الداخلي.
- **تحليل الانحدار البسيط:** (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات بشكل منفرد.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على جودة الخدمات وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- **اختبار (T-Test):** للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى لمتغير الجنس.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص.
- الحدود الزمانية: ستُجرى الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ممن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية ولديهم تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية وخدمة العملاء.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

1.1.2 تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بنية الأعمال وأنماط تقديم الخدمات، إذ باتت التقنيات الرقمية تُعيد تشكيل منظومات الإدارة والإنتاج والتسويق وعلاقات المؤسسات بعملائها على نحو غير مسبوق. وقد فرضت هذه المعطيات على منظمات الأعمال، سواء في القطاعين العام والخاص، ضرورة إعادة النظر في نماذجها التشغيلية ورؤيتها الاستراتيجية، بحيث لم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا يمكن تأجيله، بل صار مطلبًا حاكمًا للاستدامة والتنافسية. ومن هذا المنطلق، يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين خلال العقد الأخير، لما يحمله من دلالات تتجاوز مجرد إدخال التقنية إلى صميم إعادة هندسة العمليات وثقافة المؤسسة ونماذج توليد القيمة.

ولا يقتصر التحول الرقمي على البُعد التكنولوجي البحت، بل يمتد ليشمل أبعادًا استراتيجية وثقافية وبشرية وتنظيمية متشابكة، تجعل منه ظاهرة إدارية مركبة تستوجب المعالجة العلمية العميقة. ويرى الباحثون أن استيعاب هذه الظاهرة يقتضي تفكيك مكوناتها والوقوف على تعريفاتها المتعددة، وأهميتها المتشعبة، والأهداف المرجوة منها، وأبعادها التطبيقية، والاستراتيجيات الحاكمة لتبنيها، فضلًا عن التحديات التي تعترض مسيرتها والواقع الذي تتجلى فيه داخل بيئة الأعمال. وعلى هذا الأساس، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة للتحول الرقمي، تتناول مفهومه من زوايا متعددة، وتستعرض أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى ما يكتنف تطبيقه من تحديات وواقع عملي داخل مؤسسات القطاع الخاص.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التحول الرقمي، وهو ما يعكس تشعب الظاهرة وتقاطعها مع حقول معرفية متعددة، تمتد من إدارة الأعمال إلى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات وسلوك المستهلك. ويُعرّفه (أحمد، ٢٠٢٤) بوصفه عملية متكاملة تستهدف إعادة تشكيل بيئة العمل من خلال توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة والعمليات المؤسسية، بما يُسهم في تجويد المخرجات وتحسين

مستويات الأداء وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين. ويقترب من هذا الطرح ما ذهب إليه (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) من أن التحول الرقمي عملية تحويل جذرية للأساليب التقليدية في تسيير الأعمال إلى أساليب رقمية متطورة، بحيث يتم دمج التقنية في نسيج الأنشطة الإدارية والتشغيلية، ومن ثم إحداث نقلة نوعية في الطريقة التي تُدار بها المؤسسة وتتفاعل بها مع محيطها الخارجي.

وتتسع دائرة التعريف حين يتجه بعض الباحثين إلى إبراز البُعد الاستراتيجي للتحول الرقمي بوصفه توجهاً شاملاً لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية، بل يمتد ليطال الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية. ففي هذا السياق يُشير (الغول، ٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي يمثل مساراً استراتيجياً يعيد تعريف علاقة المنظمة بالتقنية بوصفها ركيزة أساسية في صياغة القرارات الاستراتيجية، لا مجرد أداة تشغيلية مساعدة، وهو ما يجعله وسيطاً مؤثراً في نقل القيم التنظيمية إلى ممارسات ملموسة تنعكس في مخرجات الخدمة. ويؤكد (عبدالمعظم، ٢٠٢٣) هذا التوجه بإبرازه أن التحول الرقمي يُمثل نقلة نوعية في فلسفة العمل المؤسسي، إذ يعيد صياغة العلاقات بين مقدم الخدمة والمستفيد، من خلال إتاحة قنوات تفاعل رقمية تتسم بالسرعة والدقة والشفافية.

ويتجه اتجاه آخر من الباحثين إلى مقارنة التحول الرقمي من زاوية إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية. إذ يذهب (Agustian et al., 2023) إلى أن التحول الرقمي عملية استراتيجية تتطوي على توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال، بحيث تُتاح للمؤسسة فرص جديدة لتوليد القيمة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. ويلتقي هذا الطرح مع ما قدمه (Song et al., 2022) من أن التحول الرقمي ليس مجرد إحلال للتقنية محل الأدوات التقليدية، بل هو مسار لإعادة بناء منظومة العمل بأكملها بحيث تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع بيئة ريادية متغيرة، وتوظيف الفرص الرقمية في تطوير علاقتها بأصحاب المصلحة.

وثمة اتجاه ثالث يقارب التحول الرقمي من منظور الجودة، حيث يطرح (Dias et al., 2022) مفهوم “الجودة 4.0” بوصفه إطاراً يربط التحول الرقمي بمنظومة إدارة الجودة الشاملة، مؤكداً أن التحول الرقمي عملية تدمج بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والثقافية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق تميز مستدام في تقديم المنتجات والخدمات. ومن جهة قريبة، يرى (Bond et al., 2023) أن التحول الرقمي يمثل إعادة تشكيل جوهرية لمنظومة تقديم الخدمة، تنعكس على البنى الداخلية للمؤسسة وعلى تجربة المستفيد النهائي، بحيث يتحول أسلوب الخدمة من نمط تقليدي متقطع إلى نمط تفاعلي مستمر مدعوم بالبيانات.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن التحول الرقمي مفهوم إداري مركّب يتجاوز الطابع التقني المحض ليجمع بين ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى استراتيجي يعيد صياغة رؤية المنظمة ونماذج أعمالها، ومستوى تشغيلي يعيد هندسة العمليات والإجراءات، ومستوى ثقافي وبشري يُعيد بناء منظومة القيم والكفاءات داخل المؤسسة. وعليه، يمكن النظر إلى التحول الرقمي بوصفه مسارًا مؤسسيًا متكاملًا يقوم على التوظيف المنهج للتقنيات الرقمية بغية إعادة تشكيل البنية التحتية، والأنظمة، والكفاءات، ومنظومة أمن المعلومات، وصولًا إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، وهو المفهوم الذي تتبناه الدراسة الحالية.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

تتبع أهمية التحول الرقمي من كونه أداة استراتيجية لإعادة تموضع المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية العالية وتعاضم توقعات العملاء وتساعد حدة المنافسة. ولم يعد يُنظر إليه بوصفه مشروعًا تقنيًا يقتصر أثره على أقسام تقنية المعلومات، بل بوصفه رافعة شاملة تعيد رسم ملامح الأداء المؤسسي، وتؤثر في قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميز. وتتوزع مظاهر هذه الأهمية على مستويات متعددة، تشمل المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والتسويقي والبشري، وهو ما يجعل معالجتها تستوجب استعراض آراء الباحثين المتخصصين.

ويشير (السيد، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في جملة من الجوانب، أبرزها: أولاً، إسهامه في تسريع وتيرة أداء العمليات وتقليص زمن إنجاز المعاملات، بما يعزز كفاءة استغلال الموارد. ثانياً، تمكينه المؤسسات من توفير بيئة عمل أكثر مرونة تستجيب لمتطلبات المستفيدين المتنوعة. ثالثاً، إتاحتها قنوات رقمية متعددة تُيسر الوصول إلى الخدمة دون قيود مكانية أو زمنية. رابعاً، دعمه لعمليات اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات آنية تعزز جودة القرارات الإدارية. خامساً، إسهامه في ترسيخ ثقافة الشفافية ومحاربة مظاهر البيروقراطية التي تُعيق كفاءة العمل المؤسسي.

ويرى (شوباصي، ٢٠٢٥) أن أهمية التحول الرقمي تتضح من خلال قدرته على إعادة صياغة تجربة العميل بحيث تصبح أكثر ثراءً وتخصيصاً، إذ يمنح المؤسسة أدوات تحليل سلوك العميل والتنبؤ باحتياجاته، ومن ثمّ تصميم عروض خدمية تتوافق مع تفضيلاته الفردية. ويضيف أن التحول الرقمي يفتح أمام المؤسسات فرصاً لإعادة تعريف نموذج القيمة المقدم للسوق، فضلاً عن تعزيز حضورها التنافسي في القطاعات التي تتسم بارتفاع درجة التنافس.

ويؤكد (عمارة وآخرون، ٢٠٢٥) أن الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي تنعكس في عدة محاور، منها: قدرته على تخفيض التكاليف التشغيلية عبر أتمتة العمليات المتكررة، وتحسين مؤشرات الإنتاجية من خلال تبسيط الإجراءات، وتوسيع نطاق السوق المستهدف بفضل القنوات الرقمية، وتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار المستمر في تصميم منتجاتها وخدماتها. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Iriqat & Jaradat, 2021) من أن التحول الرقمي بات يمثل ركيزة أساسية لبناء استراتيجيات تنافسية مستدامة، لا سيما في القطاعات كثيفة التفاعل مع العملاء، إذ يمكّن المؤسسات من تعزيز ولاء العملاء وترسيخ علاقات طويلة الأمد معهم من خلال تحسين تجربتهم في كل نقطة تماس.

ويشير (سليمان، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتضح في: تحسين جودة الخدمات المقدمة عبر توظيف تقنيات متطورة تتيح الدقة والسرعة، تعزيز مبدأ الحوكمة والمساءلة من خلال تتبع العمليات إلكترونياً، توفير أدوات رقابية آنية تُمكن الإدارة من التدخل المبكر لتصحيح الانحرافات، دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة عبر ترسيخ الاعتماد على البيانات في صياغة السياسات. ويرى (سالمي وآخرون، ٢٠٢٤) أن الأهمية تمتد لتشمل تعزيز الشراكات بين المؤسسة وشركائها في سلسلة القيمة، إذ تتيح الأدوات الرقمية تكاملاً أعلى بين مختلف الأطراف، بما ينعكس على كفاءة تقديم الخدمة النهائية للعميل.

ومن جانبه، يبرز (BOUADDI et al., 2024) أهمية التحول الرقمي في السياق التنافسي المعاصر، مؤكداً أنه يمثل عامل تمايز جوهري في القطاعات الخدمية، حيث يمنح المؤسسات القدرة على تقديم خدمات فورية ودقيقة تفوق ما تقدمه المؤسسات التقليدية، ومن ثم يعزز مكانتها السوقية. ويكمل (Demirel, 2022) هذا الطرح بإبرازه أن أهمية التحول الرقمي تكمن في قدرته على إعادة تعريف إدارة العلاقات مع العملاء، بحيث تنتقل من نموذج قائم على التعامل اللحظي إلى نموذج قائم على التحليل المستمر لسلوك العميل وبناء علاقة طويلة المدى معه تركز على البيانات والتخصيص.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي

يتوجه التحول الرقمي نحو تحقيق منظومة من الأهداف المتكاملة التي تتراوح بين ما هو استراتيجي وما هو تشغيلي، وتتقاطع فيها اعتبارات الكفاءة والفاعلية والابتكار والاستدامة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، بحيث يمكن استخلاصها من مجمل ما طرحوه على النحو التالي:

- يذهب (العازمي وطه، ٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق جملة أهداف، أبرزها: تطوير آليات تقديم الخدمة بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين، وتقليص الفجوة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وتعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين، وتحقيق الرشاقة التنظيمية التي تُمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ويرى (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤) أن من أبرز الأهداف: بناء منظومة معلوماتية متكاملة تدعم اتخاذ القرار، وتحسين تخطيط الموارد الرقمية والبشرية، ورفع كفاءة استثمار الأصول المعرفية داخل المؤسسة، وتعزيز قدرة الكوادر البشرية على التعامل مع البيئة الرقمية الجديدة.
- ويُبرز (المقاطي وآخرون، ٢٠٢٥) أهدافًا تتصل بتحسين تجربة المستفيد، تتمثل في: توفير قنوات رقمية متعددة تُيسر تلقي الخدمة، وتخصيص العروض بما يتناسب مع خصائص كل شريحة، وتعزيز الشعور بالثقة والرضا لدى المتعاملين مع المؤسسة.
- ويشير (الصباغ، ٢٠٢٥) إلى أهداف ذات طابع تنموي، تشمل: توسيع دائرة المستفيدين من الخدمة، ورفع مستوى المشاركة في البرامج والأنشطة، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتعزيز البُعد المجتمعي في العمل المؤسسي.
- ويضيف (الخزيم، ٢٠٢٣) أهدافًا تتصل بالتنافسية الدولية، من قبيل: تعزيز جاذبية المؤسسة أمام العملاء من مختلف الأسواق، ورفع مستوى التوافق مع المعايير الدولية في تقديم الخدمة، ودعم قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق العالمية.
- ويؤكد (Forid et al., 2022) أن التحول الرقمي يهدف إلى تحقيق التميز في تجربة العميل، وتعزيز مؤشرات الاحتفاظ به، وتوسيع نطاق الخدمة عبر الحدود الجغرافية، ودعم استراتيجيات الابتكار المستمر في تصميم المنتجات والخدمات.
- ويُبرز (Nguyen et al., 2022) أهدافًا تتصل ببناء الثقة الرقمية، تشمل: تطوير قنوات آمنة وموثوقة لتقديم الخدمة، وتعزيز إدراك العملاء لجودة الخدمة الإلكترونية، وتقليل الفجوة بين توقعاتهم والخدمة الفعلية المقدمة.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية بالاستناد إلى ما طرحه (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) و(عليوات والهناندة، ٢٠٢٣) في معالجهما لمتطلبات التحول الرقمي في القطاعات الخدمية، بما يتناسب مع طبيعة مؤسسات القطاع الخاص وسياق تقديم الخدمة للعملاء. وقد اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية

هي: البنية التحتية التكنولوجية، والأنظمة والتطبيقات الرقمية، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية، وأمن المعلومات وحماية البيانات، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد منها.

البُعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية

تُمثل البنية التحتية التكنولوجية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي، إذ تشكّل الحاضنة المادية والافتراضية التي تُتيح توظيف التقنيات في مختلف عمليات المؤسسة. ويُبرز (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) أن البنية التحتية التكنولوجية تتضمن مجموعة من المكونات المتكاملة، تشمل الأجهزة والمعدات، وشبكات الاتصال، وخوادم البيانات، وقواعد المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الداعمة كالحوسبة السحابية وأنظمة الاتصال الحديثة. ويترتب على توفر بنية تحتية متطورة تمكّن المؤسسة من تشغيل تطبيقاتها الرقمية بكفاءة، وضمان استمرارية الخدمة، وتقليل معدلات الأعطال، ومن ثمّ الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة في تقديم الخدمة للعملاء.

وتمتد أهمية هذا البُعد إلى ما يتيح من قدرة على استيعاب الطلب المتزايد على الخدمات الرقمية، إذ تتطلب البيئة المعاصرة قدرات عالية على معالجة كميات ضخمة من البيانات وإدارة تفاعلات مترامنة بين عدد كبير من المستخدمين. ويرى (عبدالرحمن وآخرون، ٢٠٢٣) أن البنية التحتية التكنولوجية لا تُقاس فقط بمدى حداثة الأجهزة، بل بمدى قابليتها للتوسع والتكامل مع النظم الأخرى ومرونتها في استيعاب التحديثات المستقبلية، وهو ما يجعل الاستثمار فيها استثماراً استراتيجياً طويل الأمد. كما يُشير (مسراتي، ٢٠٢٥) إلى أن جودة البنية التحتية تنعكس مباشرة على تجربة المستفيد، حيث تتحدد بها سرعة الاستجابة، ومدى توافر الخدمة، ودرجة اعتمادية النظام.

البُعد الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية

يمثل هذا البُعد الطبقة التشغيلية التي تتفاعل مع العميل بصورة مباشرة، ويشمل مجموعة الأنظمة والتطبيقات التي تُدير العمليات الداخلية للمؤسسة وتُتيح تقديم الخدمة بصورة رقمية. ويُبرز (عليوات والهاندة، ٢٠٢٣) أن الأنظمة والتطبيقات الرقمية تشكّل الأداة التي تُترجم استراتيجية التحول الرقمي إلى ممارسات ملموسة، وتشمل نظم إدارة علاقات العملاء، ونظم إدارة الموارد المؤسسية، والمنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي تُتيح للعميل الوصول إلى الخدمة ببسر وسلاسة.

وتتحدد فاعلية هذا البُعد بجملة من الخصائص، أبرزها: قابلية الاستخدام، وسهولة التنقل بين الوظائف، وسرعة الاستجابة، ودرجة التكامل بين مختلف الأنظمة داخل المؤسسة. ويرى (أحمد، ٢٠٢٤) أن نجاح الأنظمة والتطبيقات الرقمية يستلزم توافقها مع طبيعة النشاط المؤسسي وخصائص العملاء المستهدفين، بما يجعلها أداة تُيسر الخدمة لا عائقاً أمامها. كما يُشير (المعيوف وبوذهب، ٢٠٢٢) إلى أن هذه الأنظمة تُعدّ الواجهة التفاعلية التي يتشكّل من خلالها إدراك العميل لجودة الخدمة، إذ تنعكس عليها انطباعاته حول كفاءة المؤسسة ومدى قدرتها على تلبية توقعاته.

البُعد الثالث: الكفاءات الرقمية للموارد البشرية

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الحاكمة لنجاح أي تحول رقمي، إذ لا تُجدي البنية التحتية والأنظمة المتطورة نفعاً في غياب كوادِر قادرة على توظيفها بكفاءة وابتكار. ويُبرز (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) أن الكفاءات الرقمية للموارد البشرية تشمل مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تُمكن الأفراد من التعامل الفعّال مع البيئة الرقمية، وتشمل مهارات استخدام التطبيقات، والتعامل مع البيانات، والتفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية، والقدرة على التكيف مع التحديثات المستمرة في التقنيات المستخدمة.

ويرى (سالمي وآخرون، ٢٠٢٤) أن بناء الكفاءات الرقمية لا يقتصر على التدريب التقني، بل يمتد إلى تنمية ثقافة رقمية شاملة تجعل الموظف قادراً على استيعاب منطق التحول الرقمي وتوظيفه في تطوير أدائه اليومي. ويُضيف (Bond et al., 2023) أن الكفاءات الرقمية للموارد البشرية تُمثّل عاملاً حاسماً في تحديد سرعة تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة ودرجة نجاحه، إذ إن مقاومة التغيير أو ضعف المهارات قد يُفضي إلى تعطيل مشروعات التحول رغم توفر الاستثمارات المادية اللازمة. ومن ثمّ يتطلب هذا البُعد استراتيجيات متكاملة لتنمية الكفاءات تشمل التدريب المستمر، وإعادة تصميم المسارات الوظيفية، وتحفيز الابتكار الرقمي داخل بيئة العمل.

البُعد الرابع: أمن المعلومات وحماية البيانات

يُمثّل هذا البُعد الضمانة الحاكمة لاستدامة التحول الرقمي وموثوقيته، إذ إن أي إخفاق في حماية البيانات قد يُقوّض ثقة العملاء ويُلحق أضراراً بالغة بسمعة المؤسسة وأدائها. ويُبرز (عليوات والهندادة، ٢٠٢٣) أن أمن المعلومات يتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات والتقنيات التي تستهدف حماية

البيانات من الوصول غير المصرح به، وضمان سلامتها وسريتها وتوافرها، فضلاً عن حماية الأنظمة من الاختراقات والتهديدات السيبرانية المتزايدة.

وتتعاظم أهمية هذا البُعد في ظل التنامي المستمر لحجم البيانات المتداولة عبر القنوات الرقمية، وارتفاع درجة تعقيد التهديدات التي تواجهها المؤسسات. ويُشير (أحمد، ٢٠٢٤) إلى أن أمن المعلومات لا يُنظر إليه بوصفه عبئاً تقنياً فحسب، بل بوصفه عنصراً استراتيجياً يُسهم في بناء ثقة العميل بالمؤسسة، ومن ثم يُعزز استعداداته للتعامل الرقمي معها. ويلفت (Demirel, 2022) إلى أن حماية البيانات باتت تُمثّل معياراً رئيساً في تقييم جودة الخدمة الرقمية، إذ يرتبط شعور العميل بالأمان ارتباطاً وثيقاً برضاه العام عن الخدمة المقدمة، وهو ما يجعل الاستثمار في هذا البُعد ذا مردود مزدوج على مستوى الحماية والتنافسية.

6.1.2 استراتيجيات وتحديات وواقع التحول الرقمي

ينطوي تبني التحول الرقمي على مجموعة من الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى ضمان نجاح مساراتها الرقمية. ويُبرز (Song et al., 2022) أن الاستراتيجيات الناجحة للتحول الرقمي تقوم على مقارنة تكاملية تربط بين إعادة تصميم نموذج الأعمال وتطوير القدرات التنظيمية وبناء منظومة شراكات رقمية، بما يُتيح للمؤسسة الانتقال من كيان تقليدي إلى منظومة ريادية قادرة على استثمار الفرص الرقمية. ويُشير (الخزيم، ٢٠٢٣) إلى أن الاستراتيجيات الفعّالة تستوجب صياغة رؤية رقمية واضحة، وتحديد أولويات التحول، وبناء خارطة طريق زمنية تُوازن بين الطموح والقدرات المتاحة.

بيد أن مسار التحول الرقمي لا يخلو من تحديات جوهرية قد تُعيق تحقيق أهدافه. ويُشير (سليمان، ٢٠٢٣) إلى جملة من هذه التحديات، تتصل بضعف الوعي الرقمي لدى بعض الفئات، ومحدودية الاستثمار في البنية التحتية، وصعوبة إحداث التغيير الثقافي المطلوب داخل المؤسسة. ويُضيف (السيد، ٢٠٢٣) تحديات أخرى تتعلق بمقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، والفجوة بين متطلبات التحول والكفاءات المتوفرة، فضلاً عن الحاجة إلى إعادة هيكلة الإجراءات بما يتوافق مع البيئة الرقمية. ويُبرز (BOUADDI et al., 2024) تحديات تتصل بالتكاليف المرتفعة للتقنيات المتقدمة، وصعوبة قياس العائد على الاستثمار الرقمي في المدى القصير، وضرورة التوفيق بين متطلبات الأمن السيبراني ومتطلبات سهولة الوصول للخدمة.

أما على صعيد الواقع، فتُشير المعالجات المتعددة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص باتت تُولي التحول الرقمي أهمية متصاعدة، وإن تفاوتت مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات. ويُبرز (عمارة وآخرون، ٢٠٢٥) أن الواقع يعكس توجهًا متناميًا نحو رقمنة الخدمات المصرفية والتجارية، مع تباين في درجة التقدم بين القطاعات. ويُشير (شوباصي، ٢٠٢٥) إلى أن الواقع التطبيقي يكشف عن تحول تدريجي في نماذج تقديم الخدمة داخل القطاعات التقليدية، بما يعكس اعترافًا متزايدًا بحتمية التحول الرقمي كضرورة تنافسية.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Quality of Services Provided to Customers)

1.2.2 تمهيد

باتت جودة الخدمة تُمثل أحد أبرز المحددات الاستراتيجية لنجاح مؤسسات الأعمال في بيئة تنافسية تتسم بتصاعد وعي العملاء وتنوع خياراتهم وارتفاع سقف توقعاتهم. ولم يعد كافياً أن تُقدّم المؤسسة خدمة، بل بات مطلوباً أن تُقدّمها بمستوى يتفوق على توقعات العميل ويترجم إلى تجربة إيجابية تُعزز ولائه وارتباطه بها. ومن هنا تصاعد الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بمفهوم جودة الخدمة بوصفه محوراً رئيساً في أدبيات الإدارة والتسويق وسلوك المستهلك، وموضوعاً يتقاطع مع مختلف التخصصات المرتبطة بإدارة الأعمال.

وتزداد أهمية هذه المعالجة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أعادت رسم ملامح تقديم الخدمة، وأوجدت أشكالاً جديدة من التفاعل بين المؤسسة والعميل، وفرضت معايير محدثة لتقييم الجودة تختلف جزئياً عن معايير الخدمة التقليدية. ولذلك فإن الوقوف على مفهوم جودة الخدمة وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومحدداتها وواقعها في ظل التحول الرقمي، يُعدّ ضرورة نظرية لفهم دور المتغير التابع في الدراسة الحالية وارتباطه بالمتغير المستقل. ويُقدّم هذا المبحث معالجة نظرية متكاملة تسعى إلى تفكيك المفهوم واستعراض أبرز المداخل التي تناولته، بما يُشكّل قاعدة معرفية متينة يُبنى عليها الجانب الميداني للدراسة.

2.2.2 مفهوم جودة الخدمات المقدمة للعملاء

تُعدّ جودة الخدمة من المفاهيم التي شهدت تطوراً نظرياً ملحوظاً، إذ انتقلت من مقاربات تقليدية تُركّز على مطابقة الخدمة للمواصفات الفنية، إلى مقاربات أكثر شمولاً تُركّز على إدراك العميل للخدمة ومدى تلبية توقعاته. ويُعرّف (المعيوفي وبوذهب، ٢٠٢٢) جودة الخدمة بوصفها الفارق بين ما يتوقعه العميل من الخدمة وما يُدركه فعلياً بعد تلقيها، بحيث تتحدد الجودة بمدى تطابق التجربة الفعلية مع التوقعات المسبقة، أو تفوقها عليها. ويُقارب هذا التعريف ما ذهب إليه (السيد، ٢٠٢٣) من أن جودة الخدمة تُمثل الحكم التقييمي الشامل الذي يُصدره العميل بشأن تفوّق الخدمة وتمييزها، مؤكداً أن هذا الحكم يتأثر بجملة من العوامل الموضوعية والذاتية التي تتفاعل داخل بيئة تقديم الخدمة.

ويُقَدَّم (عبدالمنعم، ٢٠٢٣) مقارنة تجمع بين الأبعاد الموضوعية والذاتية للجودة، إذ يرى أن جودة الخدمة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تصميم خدماتها وتقديمها بطريقة تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم، مع مراعاة معايير الكفاءة والفاعلية والاعتمادية. ويلتقي هذا الطرح مع ما ذهب إليه (أحمد، ٢٠٢٤) من أن جودة الخدمة مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين خصائص فنية تتصل بمواصفات الخدمة ذاتها، وخصائص وظيفية تتصل بأسلوب تقديمها والتفاعل الحاصل خلالها، بحيث لا يمكن الحكم على الجودة بمعزل عن الطريقة التي يُدرك بها العميل الخدمة.

ويتجه اتجاه ثانٍ من الباحثين إلى مقارنة جودة الخدمة من زاوية القيمة المقدمة للعميل. إذ يذهب (المقاطي وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن جودة الخدمة تتجلى في قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متميزة للعميل تفوق ما يقدمه المنافسون، بحيث تصبح الخدمة مصدرًا للتمايز وليس مجرد استجابة لطلب. ويؤكد (الصباغ، ٢٠٢٥) هذا التوجه بإبرازه أن جودة الخدمة تعكس التزام المؤسسة بمنظومة قيم تُوجّه كافة عملياتها نحو خدمة المستفيد وإرضائه، بحيث تتحول الجودة إلى ثقافة مؤسسية شاملة لا إلى مجرد ممارسة عابرة.

ويطرح اتجاه ثالث مقارنة تستند إلى نموذج الجودة الرقمية، حيث يُعرّف (Dias et al., 2022) جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين المعايير التقليدية للجودة والمعايير الرقمية المستحدثة، بحيث تُقاس الجودة بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التقنيات الحديثة في تقديم خدمة تتسم بالسرعة والدقة والتخصيص وسهولة الوصول. ويُقارب هذا الطرح ما ذهب إليه (Nguyen et al., 2022) من أن جودة الخدمة الإلكترونية تُمثّل الحكم التقييمي الذي يُصدره العميل بشأن كفاءة القنوات الرقمية في تقديم الخدمة، ومدى تحقيقها لتوقعاته من حيث سهولة الاستخدام والموثوقية والاستجابة والأمان.

ومن جانب آخر، يُبرز (Azzam et al., 2023) بُعدًا سلوكيًا للجودة يتصل بشعور العميل بالراحة أثناء تلقي الخدمة، مؤكدًا أن جودة الخدمة لا تُقاس فقط بالمخرجات، بل أيضًا بالتجربة الشعورية التي يعيشها العميل خلال تفاعله مع المؤسسة، وهو ما يُضفي على المفهوم بُعدًا نفسيًا وسلوكيًا يتجاوز المعالجات الفنية التقليدية. ويُكمل (Li et al., 2024) هذا الطرح بإبرازه أن جودة الخدمة في مرحلة ما بعد التحول الرقمي باتت تتطوي على أبعاد جديدة تتصل بالتجربة الرقمية الشاملة للعميل، بحيث يمتد الحكم التقييمي ليشمل كل نقطة تماس بين العميل والمؤسسة عبر القنوات المختلفة.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن جودة الخدمة المقدمة للعملاء مفهوم مركب يجمع بين ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى فني يتصل بمواصفات الخدمة ذاتها ومطابقتها للمعايير المعتمدة، ومستوى

وظيفي يتصل بأسلوب تقديم الخدمة والتفاعل الحاصل خلالها، ومستوى إدراكي يتصل بالحكم التقييمي الذي يُصدره العميل بناءً على تجربته الفعلية ومقارنتها بتوقعاته. وعليه، يُمكن تعريف جودة الخدمة المقدمة للعملاء في سياق الدراسة الحالية بوصفها مستوى تميّز الخدمة التي تُقدّمها مؤسسات القطاع الخاص لعملائها من حيث الاستجابة والموثوقية وسهولة الوصول والدقة والرضا العام، بما يعكس قدرتها على تلبية توقعات العملاء وتحقيق قيمة متميّزة لهم.

3.2.2 أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء

تكتسب جودة الخدمة أهمية استثنائية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ باتت تُمثّل عامل التمايز الحاسم بين المؤسسات المتنافسة، ومحدّدًا رئيسًا لبقائها واستدامة نجاحها. ولم تعد جودة الخدمة مسألة اختيارية تتصل بتحسين الأداء فحسب، بل باتت ركيزة استراتيجية تنعكس على مختلف جوانب المؤسسة، بدءًا من علاقتها بعملائها وصولًا إلى موقعها التنافسي في السوق ومردودها المالي.

ويُشير (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية جودة الخدمة تتجلى في جملة من الجوانب، أبرزها: أولاً، إسهامها في تعزيز رضا العملاء الذي يُعدّ أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسة. ثانيًا، دورها في بناء ولاء العملاء وترسيخ علاقتهم طويلة الأمد بالمؤسسة. ثالثًا، تأثيرها الإيجابي في سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور. رابعًا، إسهامها في جذب عملاء جدد عبر التوصيات الشفوية الإيجابية. خامسًا، دعمها لقدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المشبعة التي يصعب فيها التمايز بالمنتج وحده.

ويرى (عبدالرحمن وآخرون، ٢٠٢٣) أن أهمية جودة الخدمة تتّضح من خلال قدرتها على تعزيز الأداء المالي للمؤسسة، إذ ترتبط الجودة العالية بارتفاع معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وتوسّع الحصة السوقية، وتحسين هامش الربحية على المدى البعيد. ويُضيف أن الجودة تُسهم في تخفيض تكاليف استقطاب العملاء الجدد، نظرًا لأن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل بكثير من تكلفة اجتذاب عميل جديد، وهو ما يجعل الاستثمار في الجودة استثمارًا ذا مردود اقتصادي واضح.

ويؤكد (شوباصي، ٢٠٢٥) أن الأهمية الاستراتيجية لجودة الخدمة تنعكس في عدة محاور، منها: تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وترسيخ سمعة المؤسسة في السوق، وبناء علامة تجارية قوية تتمتع بمصداقية عالية، فضلًا عن دعم قدرة المؤسسة على تجاوز الأزمات والحفاظ على قاعدة عملائها خلال فترات الاضطراب. ويُبرز (سالمي وآخرون، ٢٠٢٤) أن أهمية جودة الخدمة تمتد لتشمل تعزيز رأس المال

المعرفي للمؤسسة، إذ إن التفاعل المستمر مع العملاء بمعايير جودة عالية يُتيح جمع بيانات ثرية تُغذي عمليات التطوير والابتكار.

ويشير (Iriqat & Jaradat, 2021) إلى أن أهمية جودة الخدمة تتضح في: (١) بناء ثقة العميل بالمؤسسة وتعزيز شعوره بالاطمئنان تجاهها، (٢) تحويل العميل من مجرد مستهلك عابر إلى شريك دائم في نجاح المؤسسة، (٣) إتاحة فرص لتوسيع نطاق الخدمة وطرح منتجات جديدة بناءً على قاعدة عملاء موالية، (٤) تعزيز قدرة المؤسسة على التسعير التنافسي، إذ إن العملاء يُبدون استعدادًا لدفع أسعار أعلى مقابل خدمة ذات جودة متميزة. ويرى (Forid et al., 2022) أن الأهمية تمتد لتشمل تعزيز مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء وتقليل معدلات تسربهم إلى المنافسين، بما ينعكس على استقرار الإيرادات ونمو المؤسسة.

ويُبرز (Demirel, 2022) أن جودة الخدمة تُمثل الجسر الحاكم بين استراتيجيات المؤسسة ورضا عملائها، إذ لا يمكن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة إلا عبر جودة خدمة تنعكس على تجربة العميل الفعلية. ويُضيف (Li et al., 2024) أن أهمية جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي باتت أكثر حسماً، نظرًا لأن العملاء يمتلكون أدوات مقارنة فورية بين مقدمي الخدمة، وأي تراجع في الجودة قد يُفضي إلى فقدان سريع للعميل لصالح المنافسين.

4.2.2 أهداف جودة الخدمات المقدمة للعملاء

تسعى المؤسسات من خلال الالتزام بجودة الخدمة إلى تحقيق منظومة من الأهداف المتكاملة التي تجمع بين الأبعاد التسويقية والإدارية والمالية. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، بحيث يمكن استخلاصها على النحو التالي:

- يذهب (السيد، ٢٠٢٣) إلى أن جودة الخدمة تسعى إلى تحقيق: تعزيز رضا العملاء بوصفه هدفًا محوريًا، وتقليل شكاوى العملاء والاعتراضات على الخدمة، وترسيخ ثقة العميل بالمؤسسة، وتحقيق التوافق بين الخدمة الفعلية والخدمة الموعودة.
- ويرى (الغازمي وطه، ٢٠٢٢) أن من أبرز أهداف جودة الخدمة: توفير خدمة تتناسب مع احتياجات المستفيدين المتنوعة، وتحقيق الاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقليل الفجوة بين توقعاتهم والخدمة الفعلية، وتعزيز شعورهم بالاهتمام والتقدير من قبل المؤسسة.

- ويُبرز (المقاطي وآخرون، ٢٠٢٥) أهدافًا تتصل بتحسين تجربة المستفيد، تتمثل في: توفير تجربة سلسلة ومتكاملة عبر مختلف نقاط التماس، وتخصيص الخدمة بما يتناسب مع احتياجات كل شريحة، وتعزيز الشعور بالقيمة المضافة التي تُقدّمها المؤسسة.
- ويشير (الصباغ، ٢٠٢٥) إلى أهداف ذات طابع تنموي، تشمل: توسيع دائرة المستفيدين من الخدمة، ورفع مستوى مشاركتهم في تطوير الخدمة، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة لمختلف الشرائح، وتعزيز الأثر المجتمعي للمؤسسة.
- ويضيف (الخزيم، ٢٠٢٣) أهدافًا تتصل بالتنافسية الدولية، من قبيل: تعزيز جاذبية المؤسسة أمام العملاء من مختلف الجنسيات، ورفع مستوى التوافق مع المعايير الدولية للجودة، ودعم قدرة المؤسسة على استقطاب شرائح جديدة من العملاء.
- ويؤكد (Azzam et al., 2023) أن جودة الخدمة تهدف إلى تحقيق راحة العميل النفسية أثناء تلقي الخدمة، وتعزيز تجربته الشعورية، وترسيخ ارتباطه العاطفي بالمؤسسة، بما يعزز مؤشرات ولائه على المدى الطويل.
- ويُبرز (Forid et al., 2022) أهدافًا تتصل ببناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، تشمل: تعزيز مؤشرات الاحتفاظ بهم، وتحويلهم إلى سفراء للعلامة التجارية، وبناء مجتمع من العملاء الموالين يُسهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

5.2.2 أبعاد جودة الخدمات المقدمة للعملاء

تم تحديد أبعاد جودة الخدمة في الدراسة الحالية بالاستناد إلى ما طرحه (المعيوفي وبوذهب، ٢٠٢٢) في معالجته لجودة الخدمة من منظور تقييمي متكامل، وبما يتوافق مع ما اعتمدته الدراسة من محور أحادي البعد يقيس جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال خمسة محاور فرعية تتكامل في تكوين البُعد العام. وتشمل هذه المحاور: الاستجابة، والموثوقية، وسهولة الوصول، والدقة، والرضا العام، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل منها.

المحور الأول: الاستجابة

تُشير الاستجابة إلى مدى قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء والتفاعل مع استفساراتهم في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة. ويُبرز (المعيوفي وبوذهب، ٢٠٢٢) أن الاستجابة تُمثّل مؤشرًا حاسمًا في تقييم جودة الخدمة، إذ يُقيّم العملاء المؤسسات بناءً على مدى سرعة تفاعلها مع طلباتهم واستعدادها لتقديم

المساعدة عند الحاجة. ويُضيف (عبدالمعظم، ٢٠٢٣) أن الاستجابة لا تقتصر على السرعة الزمنية، بل تمتد لتشمل جودة التفاعل وطبيعته، بحيث تُقدّم المؤسسة استجابة ملائمة تعكس فهمًا لطبيعة الطلب واحترامًا للعميل. ومن ثمّ فإنّ الاستجابة تُمثّل التجسيد العملي للالتزام المؤسسة تجاه عملائها، وتنعكس مباشرة على انطباعاتهم حول مستوى الجودة الذي تُقدّمه.

المحور الثاني: الموثوقية

تُعبّر الموثوقية عن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة واعتمادية عبر الزمن، بحيث يتمكن العميل من الاعتماد عليها بثبات دون تباين ملحوظ في مستوى الخدمة بين مرة وأخرى. ويُبرز (أحمد، ٢٠٢٤) أن الموثوقية تُمثّل ركيزة أساسية في بناء ثقة العميل بالمؤسسة، إذ تتشكل هذه الثقة عبر تراكم التجارب الإيجابية المتسقة التي تُثبت للعميل أن المؤسسة تفي بوعودها. ويُضيف (مسراتي، ٢٠٢٥) أن الموثوقية تنعكس في قدرة المؤسسة على تقديم خدمة خالية من الأخطاء، وتحقيق مستوى ثابت من الأداء بغض النظر عن الظروف المحيطة، وهو ما يجعل هذا المحور من أهم محددات تقييم الجودة لدى العملاء.

المحور الثالث: سهولة الوصول

تُشير سهولة الوصول إلى مدى تيسير المؤسسة لوصول العملاء إلى خدماتها عبر مختلف القنوات المتاحة، بما يُقلّل الجهد الذي يبذله العميل للحصول على الخدمة. ويُبرز (السيد، ٢٠٢٣) أن سهولة الوصول باتت تُمثّل معيارًا محوريًا في تقييم جودة الخدمة، لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي أعاد تعريف مفهوم الوصول ليشمل توفر الخدمة على مدار الساعة عبر قنوات متعددة. ويُضيف (عمارة وآخرون، ٢٠٢٥) أن سهولة الوصول تتضمن جوانب متعددة، منها: التوفر المكاني والزمني للخدمة، وبساطة إجراءات الحصول عليها، ووضوح المعلومات المتاحة حولها، وسهولة التنقل بين القنوات المختلفة. وتنعكس سهولة الوصول مباشرة على تجربة العميل، إذ إن الحواجز التي تعترض وصوله إلى الخدمة قد تُقوّض إدراكه للجودة حتى لو كانت الخدمة ذاتها ذات مستوى مرتفع.

المحور الرابع: الدقة

تُعبّر الدقة عن مدى صحة الخدمة المقدمة وخلوها من الأخطاء والانحرافات عن المواصفات المطلوبة. ويُبرز (المعيوف وبوذهب، ٢٠٢٢) أن الدقة تُمثّل مؤشرًا فنيًا أساسيًا لجودة الخدمة، إذ إن الأخطاء في تقديم الخدمة تُترجم مباشرة إلى تراجع في إدراك العميل للجودة وتضاؤل ثقته بالمؤسسة. ويُضيف (شوباصي،

٢٠٢٥) أن الدقة تشمل جوانب متعددة، منها: صحة المعلومات المقدمة للعميل، ودقة تنفيذ طلباته، وسلامة السجلات والمعاملات، وخلو المخرجات من الأخطاء الفنية. وتتعاظم أهمية الدقة في القطاعات التي يترتب على أخطائها آثار مالية أو قانونية مباشرة على العميل، وهو ما يجعلها من أكثر محاور الجودة حساسية.

المحور الخامس: الرضا العام

يُمثل الرضا العام المحصلة النهائية لتقييم العميل لجودة الخدمة، إذ يعكس الحكم التقييمي الشامل الذي يُصدره بناءً على تجربته الفعلية مقارنةً بتوقعاته. ويُبرز (عبدالمنعم، ٢٠٢٣) أن الرضا العام يتشكل عبر تراكم الانطباعات الجزئية التي يُكوّنها العميل حول مختلف محاور الخدمة، بحيث يُمثّل حصيلة تفاعل هذه المحاور في وعيه. ويُضيف (Demirel, 2022) أن الرضا العام يُعدّ مؤشراً محورياً لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك العميل المستقبلي تجاه المؤسسة، سواء من حيث الاستمرار في التعامل معها أو من حيث التوصية بها للآخرين. ومن ثمّ فإنّ قياس الرضا العام يُمثّل مدخلاً استراتيجياً لتقييم جودة الخدمة بصورة كلية، وتحديد المحاور التي تستوجب التحسين.

6.2.2 محددات وتحديات واقع جودة الخدمات المقدمة للعملاء

تخضع جودة الخدمة لجملة من المحددات التي تُشكّل مجتمعةً الإطار الذي يتحدد فيه مستوى الجودة الفعلي. ويُبرز (عليوات والهناندة، ٢٠٢٣) أن هذه المحددات تشمل: طبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة، ومستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة فيها، ودرجة توظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة، فضلاً عن الثقافة المؤسسية السائدة وتوجهها نحو خدمة العميل. ويُضيف (سليمان، ٢٠٢٣) أن المحددات تمتد لتشمل السياسات والإجراءات المعتمدة، ومستوى التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، ومدى التزام الإدارة العليا بمنظومة الجودة.

أما التحديات التي تعترض تحقيق جودة الخدمة، فتتنوع بين تحديات داخلية تتصل بقدرات المؤسسة وثقافتها، وتحديات خارجية تتصل ببيئة الأعمال. ويُشير (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) إلى أن أبرز التحديات تتمثل في: تصاعد توقعات العملاء بمعدلات تفوق قدرة المؤسسات على مواكبتها، وارتفاع تكاليف تطوير منظومات الجودة، وصعوبة قياس الجودة بدقة نظراً لطابعها الإدراكي، وضرورة الموازنة بين معايير الجودة ومتطلبات الكفاءة الاقتصادية. ويُضيف (BOUADDI et al., 2024) تحديات تتصل بالتغيرات السريعة

في تفضيلات العملاء، وضرورة التكيف المستمر مع التقنيات الجديدة، وصعوبة الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة في ظل التوسع في نطاق الخدمة.

أما على صعيد الواقع، فتُشير المعالجات المتعددة إلى أن مؤسسات القطاع الخاص باتت تُولي جودة الخدمة اهتمامًا متصاعدًا، مع تفاوت في مستويات النضج بين المؤسسات والقطاعات. ويُبرز (Bond et al., 2023) أن الواقع يعكس توجهًا متناميًا نحو دمج تقنيات التحول الرقمي في منظومات الجودة، بحيث تتحول الجودة من منظومة تقليدية إلى منظومة رقمية متكاملة. ويُشير (Song et al., 2022) إلى أن الواقع التطبيقي يكشف عن إعادة تعريف مستمرة لمعايير الجودة في ضوء التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال، بما يستوجب على المؤسسات تبني مقاربات مرنة تُتيح لها التكيف مع هذه المتغيرات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الركيزة الإجرائية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، إذ يتناول العرض المنهجي المتكامل للخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الجانب التطبيقي، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة. ويستعرض الفصل منهج الدراسة المستخدم ومبررات اختياره في ضوء طبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف البحث، ثم يعرض مجتمع الدراسة وعينتها بأرقام دقيقة توضح آلية التوزيع والاسترداد، ويتناول أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وأقسامها ومحاورها، فضلاً عن التحقق من صدقها وثباتها بأساليب علمية معتمدة، ثم عرض مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وينتهي الفصل بعرض الأساليب الإحصائية التي وُظّفت في تحليل البيانات واختبار الفروض.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها بصورة منظمة، ثم تحليلها وتفسيرها بغية استخلاص العلاقات القائمة بين متغيراتها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

وقد وُظّف المنهج الوصفي في بناء الإطار النظري للدراسة عبر استقراء الأدبيات والمراجع العلمية ذات الصلة بالمتغيرين، بينما استُخدم الأسلوب التحليلي في معالجة البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة، وذلك بغية اختبار فروض الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة التي تبنت تطبيقات التحول الرقمي في تقديم خدماتها للعملاء، وتحديدًا في القطاعات الأكثر ارتباطًا بالتحول الرقمي وجودة الخدمة، وهي: القطاع المصرفي، وقطاع الاتصالات، وقطاع التجزئة، والقطاع اللوجستي.

وقد اقتصرَت الدراسة على الموظفين الذين يشغلون مواقع وظيفية تتصل بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمنظومة التحول الرقمي وتقديم الخدمة للعملاء، سواء على المستوى الإداري الذي يشمل الإدارة العليا والوسطى، أو المستوى الفني الذي يضم المتخصصين في تقنية المعلومات والتحول الرقمي، أو المستوى التشغيلي الذي يشمل موظفي خدمة العملاء والفروع.

واستنادًا إلى البيانات المتاحة من الغرفة التجارية الصناعية بجدة وتقديرات الباحث بعد الرجوع إلى إدارات الموارد البشرية في عدد من المؤسسات المستهدفة، فقد بلغ إجمالي حجم مجتمع الدراسة (2,400) موظفًا وموظفة، يتوزعون على القطاعات المستهدفة على النحو الآتي: القطاع المصرفي بواقع (780) موظفًا بنسبة (32.5%)، يليه قطاع الاتصالات بواقع (600) موظف بنسبة (25.0%)، ثم قطاع التجزئة بواقع (560) موظفًا بنسبة (23.3%)، وأخيرًا القطاع اللوجستي بواقع (460) موظفًا بنسبة (19.2%). كما يتوزع هذا المجتمع من حيث المستويات الوظيفية بواقع (360) موظفًا في المستوى الإداري، و(540) موظفًا في المستوى الفني، و(1,500) موظف في المستوى التشغيلي.

عينة الدراسة

نظرًا لكِبَر حجم مجتمع الدراسة وتعذّر الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية (Proportional Stratified Random Sampling)، بما يضمن تمثيل جميع القطاعات والمستويات الوظيفية تمثيلًا عادلًا يعكس خصائص المجتمع الأصلي.

وقد تم تحديد الحجم الأمثل للعينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وذلك على النحو الآتي وبتطبيق المعادلة بلغ الحجم الأمثل للعينة (331) مفردة.

وقد ورّع الباحث (360) استبانة تحسبًا لاحتمالية عدم الاسترداد أو عدم الصلاحية للتحليل، مُوزَّعة نسبيًا على القطاعات المستهدفة بواقع (117) استبانة للقطاع المصرفي، و(90) لقطاع الاتصالات، و(84) لقطاع التجزئة، و(69) للقطاع اللوجستي. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (342) استبانة بنسبة

(95.0%)، استُبعد منها (11) استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (331) استبانة بنسبة (91.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهو ما يُطابق الحجم المحسوب للعيننة ويؤكد كفايتها وتمثيلها لمجتمع الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من أفراد العينة في وقت قصير وبتكلفة معقولة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وجاءت في ثلاثة أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (التحول الرقمي)، ويتكون من (4) أبعاد يتضمن كل بُعد منها (4) فقرات بإجمالي (16) فقرة، موزعة على النحو الآتي: البنية التحتية التكنولوجية (4 فقرات)، والأنظمة والتطبيقات الرقمية (4 فقرات)، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية (4 فقرات)، وأمن المعلومات وحماية البيانات (4 فقرات).
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)، وهو محور أحادي البُعد يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث الاستجابة والموثوقية وسهولة الوصول والدقة والرضا العام.

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، إذ أُعطيت الاستجابات درجات متدرجة على النحو التالي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وللحكم على المتوسطات الحسابية اعتمد المدى (5 - 1 = 4)، مقسوماً على عدد الفئات (5)، فيكون طول الفئة (0.80)، وبناءً عليه تحدد مستوى الاستجابة كما يلي: من (1.00) إلى أقل من (1.80) منخفض جداً، ومن (1.80) إلى أقل من (2.60) منخفض، ومن (2.60) إلى أقل من (3.40) متوسط، ومن (3.40) إلى أقل من (4.20) مرتفع، ومن (4.20) إلى (5.00) مرتفع جداً.

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تقيسه. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار من حيث تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات مكررة، وإضافة أخرى، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، طَبَّقَ الباحث الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج العينة الأساسية، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (3 - 1): معاملات ارتباط أبعاد المتغيرين بالدرجة الكلية

البُعد / المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البنية التحتية التكنولوجية	0.842	0.000
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	0.867	0.000
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	0.819	0.000
أمن المعلومات وحماية البيانات	0.836	0.000
جودة الخدمات المقدمة للعملاء	0.881	0.000

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وهو ما يعكس تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد ولأداة ككل، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3 - 2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية التكنولوجية	4	0.847
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	4	0.871
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	4	0.826
أمن المعلومات وحماية البيانات	4	0.858
التحول الرقمي (المتغير المستقل ككل)	16	0.914
جودة الخدمات المقدمة للعملاء	10	0.902
الأداة ككل	26	0.937

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.826) و(0.902)، بينما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.937)، وجميعها قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، وهو ما يعكس تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)، حسب الباحث مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مختلف الأبعاد، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (3 - 3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = 331)

المتغير	1	2	3	4	5	6
البنية التحتية التكنولوجية	1					
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	0.612**	1				
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	0.547**	0.634**	1			
أمن المعلومات وحماية البيانات	0.579**	0.601**	0.558**	1		
التحول الرقمي (ككل)	0.812**	0.849**	0.808**	0.823**	1	
جودة الخدمات المقدمة للعملاء	0.687**	0.724**	0.658**	0.703**	0.816**	1

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتتراوح بين (0.658) و(0.724)، فيما بلغ معامل الارتباط بين التحول الرقمي ككل وجودة الخدمات المقدمة للعملاء (0.816)، وهي علاقة ارتباط قوية طردية. كما يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.547)

و(0.634)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة لا تصل إلى حد التداخل التام (Multicollinearity)، مما يُشير إلى أن الأبعاد الأربعة تقيس مفاهيم متميزة رغم ارتباطها ببعضها.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الحديثة، وذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المتلائمة مع طبيعة الدراسة وفروضها، وهي كالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وترتيبها من حيث الأهمية النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولقياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفروض الفرعية).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي مجتمعةً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (اختبار الفرض الرئيسي).
- اختبار تحليل التباين (ANOVA): للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ حجمها (331) مفردة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسة: يعرض المحور الأول توصيف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، ويستعرض المحور الثاني التحليل الوصفي لفقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، بينما يُخصّص المحور الثالث لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض هذا المحور توصيفًا تفصيليًا لخصائص أفراد عينة الدراسة وفق أربعة متغيرات ديموغرافية ووظيفية، هي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 331)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	208	62.84%
	أنثى	123	37.16%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	42	12.69%
	بكالوريوس	214	64.65%
	ماجستير	58	17.52%
	دكتوراه	17	5.14%
	أقل من 5 سنوات	74	22.36%
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	118	35.65%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	89	26.89%

15.10%	50	15 سنة فأكثر	المستوى الوظيفي
11.48%	38	إدارة عليا	
33.84%	112	إدارة وسطى	
29.01%	96	إدارة تنفيذية/إشرافية	
25.67%	85	موظف تشغيلي	

يتضح من الجدول أن الذكور يُشكّلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (62.84%) مقابل (37.16%) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة المستهدفة. كما يتبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (64.65%)، يليها حملة الماجستير بنسبة (17.52%)، ثم حملة الدبلوم فأقل بنسبة (12.69%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (5.14%)، وهو ما يعكس وجود قاعدة علمية مؤهلة قادرة على استيعاب أبعاد التحول الرقمي والتفاعل معه.

وعلى صعيد سنوات الخبرة، يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (35.65%)، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26.89%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (22.36%)، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (15.10%)، وهو توزيع يعكس تنوعاً في الخبرات المتراكمة داخل العينة، بما يُثري الاستجابات ويُعزّز موثوقيتها. أما على صعيد المستوى الوظيفي، فقد جاءت الإدارة الوسطى في المرتبة الأولى بنسبة (33.84%)، تليها الإدارة التنفيذية/الإشرافية بنسبة (29.01%)، ثم الموظفون التشغيليون بنسبة (25.67%)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (11.48%)، وهو توزيع متوازن يُتيح استيعاب وجهات نظر مختلف المستويات الوظيفية المعنية بالتحول الرقمي وجودة الخدمة.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغيرين

يتناول هذا المحور عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب لفقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) وفقرات المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

البُعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البنية التحتية التكنولوجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم عملياتها الرقمية	4.12	0.687	82.40%	2	مرتفع
2	تتوفر لدى المؤسسة شبكات اتصال عالية السرعة تُيسر تدفق البيانات	4.21	0.652	84.20%	1	مرتفع جدًا
3	تعتمد المؤسسة على خوادم وأنظمة تخزين متطورة لإدارة بياناتها	3.98	0.724	79.60%	3	مرتفع
4	توظف المؤسسة تقنيات الحوسبة السحابية في دعم عملياتها التشغيلية	3.87	0.791	77.40%	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.05	0.582	80.90%		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد البنية التحتية التكنولوجية بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.582)، وأهمية نسبية (80.90%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعًا نحو توفر البنية التحتية التكنولوجية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتوفر شبكات الاتصال عالية السرعة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، بينما جاءت فقرة توظيف تقنيات الحوسبة السحابية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87)، وهو ما يُشير إلى فرصة لتعزيز الاستثمار في تقنيات الحوسبة السحابية داخل المؤسسات .

البُعد الثاني: الأنظمة والتطبيقات الرقمية

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأنظمة والتطبيقات الرقمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) بكفاءة	4.08	0.712	81.60%	2	مرتفع
2	توفر المؤسسة تطبيقات ذكية تُتيح للعميل الوصول إلى الخدمة بسهولة	4.16	0.681	83.20%	1	مرتفع
3	تتكامل الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة بصورة تُعزز كفاءة العمل	3.94	0.756	78.80%	3	مرتفع
4	تُحدّث الأنظمة والتطبيقات الرقمية بصورة دورية لمواكبة التطورات	3.89	0.783	77.80%	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.02	0.601	80.35%		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الأنظمة والتطبيقات الرقمية بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.601)، وأهمية نسبية (80.35%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتوفير التطبيقات الذكية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، بينما جاءت فقرة التحديث الدوري للأنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، وهو ما يُشير إلى الحاجة لتعزيز آليات التحديث المستمر للأنظمة المستخدمة.

البُعد الثالث: الكفاءات الرقمية للموارد البشرية

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الكفاءات الرقمية للموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	يملك العاملون في المؤسسة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	3.96	0.734	79.20%	2	مرتفع
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين	3.82	0.812	76.40%	4	مرتفع
3	يتعامل العاملون بكفاءة مع التطبيقات الرقمية المستخدمة في العمل	4.03	0.702	80.60%	1	مرتفع
4	يُظهر العاملون قدرة على التكيف مع التحديثات التقنية المستمرة	3.89	0.768	77.80%	3	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		3.93	0.618	78.50%	مرتفع	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الكفاءات الرقمية للموارد البشرية بلغ (3.93) بانحراف معياري (0.618)، وأهمية نسبية (78.50%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً. وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بكفاءة العاملين في التعامل مع التطبيقات الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03)، بينما جاءت فقرة توفير برامج التدريب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82)، وهو ما يُشير إلى ضرورة تعزيز البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية الكفاءات الرقمية.

البُعد الرابع: أمن المعلومات وحماية البيانات

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أمن المعلومات وحماية البيانات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تطبق المؤسسة سياسات واضحة لحماية بيانات العملاء	4.19	0.664	83.80%	1	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة تقنيات متقدمة لحماية أنظمتها من الاختراقات	4.07	0.698	81.40%	2	مرتفع
3	تلتزم المؤسسة بمعايير سرية المعلومات في تعاملاتها الرقمية	4.14	0.673	82.80%	2	مرتفع
4	تجري المؤسسة مراجعات دورية لأنظمة الأمن السبيرياني لديها	3.91	0.762	78.20%	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.08	0.594	81.55%		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد أمن المعلومات وحماية البيانات بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.594)، وأهمية نسبية (81.55%)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس وعي المؤسسات بأهمية هذا البُعد. وقد جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بتطبيق سياسات حماية بيانات العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.19)، بينما جاءت فقرة المراجعات الدورية لأنظمة الأمن السبيرياني في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد التحول الرقمي وفق المتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	أمن المعلومات وحماية البيانات	4.08	0.594	81.55%	مرتفع
2	البنية التحتية التكنولوجية	4.05	0.582	80.90%	مرتفع
3	الأنظمة والتطبيقات الرقمية	4.02	0.601	80.35%	مرتفع
4	الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	3.93	0.618	78.50%	مرتفع
	التحول الرقمي (ككل)	4.02	0.541	80.32%	مرتفع

المتغير التابع: جودة الخدمات المقدمة للعملاء

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تستجيب المؤسسة لطلبات العملاء بسرعة مناسبة	4.11	0.692	82.20%	3	مرتفع
2	يتفاعل موظفو المؤسسة مع استفسارات العملاء بكفاءة	4.05	0.714	81.00%	6	مرتفع

مرتفع	4	81.80%	0.703	4.09	تُقدّم المؤسسة خدماتها بمستوى ثابت من الاعتمادية	3
مرتفع	2	82.80%	0.678	4.14	تفي المؤسسة بوعودها المُقدّمة للعملاء	4
مرتفع	1	83.40%	0.669	4.17	تُتيح المؤسسة قنوات متعددة للوصول إلى خدماتها	5
مرتفع	8	79.60%	0.751	3.98	تتوفر خدمات المؤسسة على مدار الساعة عبر القنوات الرقمية	6
مرتفع	5	81.20%	0.708	4.06	تتسم المعاملات التي تُنفّذها المؤسسة بالدقة والوضوح	7
مرتفع	7	80.40%	0.722	4.02	تُقدّم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعملاء	8
مرتفع	9	78.80%	0.768	3.94	يشعر العملاء بالرضا عن مستوى الخدمات المقدمة	9
مرتفع	10	77.40%	0.794	3.87	يوصي العملاء بالمؤسسة للآخرين بناءً على تجربتهم	10
مرتفع		80.86%	0.573	4.04	المتوسط العام للمتغير	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للعملاء) بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.573)، وأهمية نسبية (80.86%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً. وقد جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بإتاحة قنوات متعددة للوصول إلى الخدمات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.17)، بينما جاءت فقرة توصية العملاء بالمؤسسة للآخرين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة والتطبيقات الرقمية، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية، أمن المعلومات وحماية البيانات) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي (كعوامل مستقلة) على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
البنية التحتية التكنولوجية	0.312	6.128	0.000 **
الأنظمة والتطبيقات الرقمية	0.358	7.043	0.000 **
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	0.216	4.371	0.000 **
أمن المعلومات وحماية البيانات	0.284	5.492	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد = 0.717	
قيمة الاختبار F = 206.318		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.717، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 71.7% من التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما جاءت قيمة اختبار F المحسوبة (206.318) بمستوى دلالة (0.000) لتؤكد المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الأنظمة والتطبيقات الرقمية" هو الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.358$)، وبلغت قيمة T (7.043) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويعكس ذلك الدور المحوري الذي تؤديه الأنظمة والتطبيقات الرقمية بوصفها الواجهة التفاعلية المباشرة بين المؤسسة والعميل، وما تتيحه من تيسير للإجراءات وتسريع للاستجابة.

كما جاء بُعد "البنية التحتية التكنولوجية" في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة T بلغت (6.128) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يبرز أهمية البنية التحتية بوصفها الحاضنة التي تقوم عليها الخدمات الرقمية وتضمن استمراريتها بكفاءة. وتلاه بُعد "أمن المعلومات وحماية البيانات" بمعامل انحدار ($B = 0.284$) وقيمة T بلغت (5.492) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس ارتباط شعور العميل بالأمان بإدراكه لجودة الخدمة. بينما جاء بُعد "الكفاءات الرقمية للموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار ($B = 0.216$) وقيمة T بلغت (4.371) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الخدمة المقدمة للعملاء. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البنية التحتية التكنولوجية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	جودة الخدمات المقدمة للعلماء
0.000	17.155	0.687	0.039	0.676		0.000	294.283	1	0.472	0.687	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "البنية التحتية التكنولوجية" باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على "جودة الخدمات المقدمة للعملاء". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (14)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.687$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.472$ ، مما يشير إلى أن 47.2% من التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء يُمكن تفسيره من خلال متغير البنية التحتية التكنولوجية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 294.283 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.676$ ، بقيمة T = 17.155، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في البنية التحتية التكنولوجية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.676 في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأنظمة والتطبيقات الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
جودة الخدمات المقدمة للعلاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الأنظمة والتطبيقات الرقمية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.724	0.524	1	362.541	0.000		0.691	0.036	0.724	19.041	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الأنظمة والتطبيقات الرقمية" باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على "جودة الخدمات المقدمة للعملاء". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (15)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.724$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.524$ ، مما يشير إلى أن 52.4% من التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء يُمكن تفسيره من خلال متغير الأنظمة والتطبيقات الرقمية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 362.541 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.691$ ، بقيمة T = 19.041، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الأنظمة والتطبيقات الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.691 في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
جودة الخدمات المقدمة للعلاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.658	0.433	1	251.427	0.000		0.610	0.038	0.658	15.857	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الكفاءات الرقمية للموارد البشرية" باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على "جودة الخدمات المقدمة للعملاء". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (16)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.658$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.433$ ، مما يشير إلى أن 43.3% من التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء يُمكن تفسيره من خلال متغير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 251.427 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.610$ ، بقيمة T = 15.857، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الكفاءات الرقمية للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.610 في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

4-1H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أمن المعلومات وحماية البيانات على جودة الخدمات المقدمة للعملاء

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
جودة الخدمات المقدمة للعلاء	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	أمن المعلومات وحماية البيانات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.703	0.494	1	321.164	0.000		0.678	0.038	0.703	17.921	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "أمن المعلومات وحماية البيانات" باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على "جودة الخدمات المقدمة للعملاء". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (17)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.703$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.494$ ، مما يشير إلى أن 49.4% من التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء يُمكن تفسيره من خلال متغير أمن المعلومات وحماية البيانات فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 321.164 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.678$ ، بقيمة T = 17.921، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أمن المعلومات وحماية البيانات تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.678 في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بذله الباحث في هذه الدراسة، إذ يعرض أبرز النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُقدّم جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى مؤسسات القطاع الخاص بغية الاستفادة من هذه النتائج في تعزيز منظومة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعةً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، إذ فسّرت هذه الأبعاد نسبة (71.7%) من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمة. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى الطبيعة التكاملية للتحول الرقمي، بحيث لا يعمل أي بُعد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، بل تتضافر جميعها لتشكّل منظومة متكاملة تنعكس على تجربة العميل النهائية. فالبنية التحتية توفّر الحاضنة، والأنظمة والتطبيقات تُترجم الاستراتيجية إلى ممارسات ملموسة، والكفاءات البشرية تُشغّل هذه الأنظمة بكفاءة، وأمن المعلومات يمنح الثقة اللازمة لاستمرار التفاعل الرقمي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (منصور وحمدان، ٢٠٢٣) و(عليوات والهاندة، ٢٠٢٣) من أن نجاح التحول الرقمي مرتبط بمدى توفر متطلباته المتكاملة في المؤسسة، وتتسق مع ما ذهب إليه (BOUADDI et al., 2024) من أن التحول الرقمي يُمثّل رافعة استراتيجية لتحسين جودة الخدمة في القطاعات التنافسية.

وأظهرت النتائج أن بُعد الأنظمة والتطبيقات الرقمية يحتل المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على جودة الخدمة، وهو ما يُفسّره الباحث بأن هذا البُعد يُمثّل الواجهة التفاعلية المباشرة بين المؤسسة والعميل، بحيث تنعكس عليه انطباعات العميل حول كفاءة المؤسسة بصورة فورية وملموسة. فالتطبيقات الذكية ومنصات الخدمة الرقمية هي ما يتعامل معه العميل يوميًا، وأي خلل في تصميمها أو أدائها ينعكس مباشرة على إدراكه لجودة الخدمة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أبرزه (المعيوفي وبوذهب، ٢٠٢٢) من أن الأنظمة

الرقمية تُمثل الوسيط الحاكم بين المؤسسة والعميل في تشكيل إدراكه للجودة، وتتلاقى مع طرح (Nguyen et al., 2022) الذي أكد أن كفاءة القنوات الرقمية تُعدّ محدداً رئيساً لجودة الخدمة الإلكترونية.

كما بيّنت النتائج أن بُعد البنية التحتية التكنولوجية جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على جودة الخدمة، ويُرجع الباحث ذلك إلى كون البنية التحتية تُمثل الأساس المادي والافتراضي الذي تقوم عليه سائر مكونات التحول الرقمي، بحيث لا يمكن للأنظمة والتطبيقات أن تعمل بكفاءة في غياب بنية تحتية متطورة تدعمها. فسرعة الاستجابة واستمرارية توفر الخدمة وقدرتها على استيعاب أعداد كبيرة من المستخدمين تتحدد جميعها بمستوى البنية التحتية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (مسراتي، ٢٠٢٥) من أن جودة البنية التحتية تنعكس مباشرة على تجربة المستفيد، وتتقاطع مع ما طرحه (عبدالرحمن وآخرون، ٢٠٢٣) بشأن الدور الجوهري للبنية التحتية في تفعيل الخدمات الرقمية.

وأظهرت النتائج أن بُعد أمن المعلومات وحماية البيانات جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، وهو ما يُفسره الباحث بأن الشعور بالأمان يُمثل شرطاً ضمنياً لثقة العميل بالخدمة الرقمية، فأى إخلال بحماية البيانات يُقوّض ثقة العميل ويلحق الضرر بإدراكه لجودة الخدمة، مهما كانت باقي الأبعاد متميزة. ولذلك فإن أمن المعلومات لا يعمل بوصفه عاملاً محفزاً للجودة فحسب، بل بوصفه ضماناً أساسية لاستدامتها. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Demirel, 2022) من أن حماية البيانات باتت معياراً رئيساً في تقييم جودة الخدمة الرقمية، وتتلاقى مع ما أشار إليه (أحمد، ٢٠٢٤) من أن أمن المعلومات يُمثل عنصراً استراتيجياً يُسهم في بناء ثقة العميل بالمؤسسة.

كما كشفت النتائج أن بُعد الكفاءات الرقمية للموارد البشرية جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير على جودة الخدمة، وإن كان تأثيره لا يزال دالاً إحصائياً. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جزءاً كبيراً من التفاعل بين المؤسسة والعميل في البيئة الرقمية بات يتم عبر الأنظمة والتطبيقات مباشرة دون تدخل بشري ملحوظ، مما قلّل نسبياً من أثر البُعد البشري المباشر مقارنةً بالأبعاد التقنية. غير أن ذلك لا يُقلل من أهمية الكفاءات البشرية، إذ إنها تُمثل العنصر الحاكم في تصميم الأنظمة وإدارتها وتطويرها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Bond et al., 2023) من أن الكفاءات الرقمية للموارد البشرية عامل حاسم في تحديد سرعة تبني التحول الرقمي ودرجة نجاحه، وتتقاطع مع طرح (سالمي وآخرون، ٢٠٢٤) بشأن ضرورة بناء ثقافة رقمية شاملة داخل المؤسسة.

وأظهرت النتائج أن المستوى العام لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وأهمية نسبية (80.32%)، وهو ما يُفسّره الباحث بأن مؤسسات القطاع الخاص باتت تُدرك أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تكميلياً يمكن تأجيله، بل ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة وتساعد توقعات العملاء وحدة المنافسة. وقد انعكس هذا الإدراك في توظيف الاستثمارات اللازمة لتطوير البنية التحتية والأنظمة الرقمية وأمن المعلومات. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (عمارة وآخرون، ٢٠٢٥) بشأن التوجه المتنامي لدى مؤسسات القطاع الخاص نحو تبني التحول الرقمي، وتتقاطع مع ما ذهب إليه (Song et al., 2022) من أن التحول الرقمي بات مساراً حتمياً لإعادة تشكيل المؤسسات التقليدية.

كما بيّنت النتائج أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وأهمية نسبية (80.86%)، وهو ما يُرجعه الباحث إلى الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات لتحسين تجربة العميل وترسيخ ولائه في ظل بيئة تنافسية تتسم بارتفاع سقف توقعات العملاء وتنوع الخيارات المتاحة أمامهم. فالمؤسسات باتت تُدرك أن جودة الخدمة تُمثّل عامل التمايز الحاسم في السوق. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أبرزه (السيد، ٢٠٢٣) بشأن الأهمية الاستراتيجية لجودة الخدمة، وتتلاقى مع ما طرحه (Li et al., 2024) من أن جودة الخدمة في مرحلة ما بعد التحول الرقمي باتت أكثر حسماً في تحديد ولاء العميل.

وأظهرت النتائج أن فقرة "إتاحة قنوات متعددة للوصول إلى الخدمات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الاستجابة داخل المتغير التابع، وهو ما يُفسّره الباحث بأن تعدد القنوات بات معياراً محورياً يُقيّم من خلاله العميل جودة الخدمة، إذ يمنحه المرونة في اختيار القناة الأنسب له بحسب ظروفه واحتياجاته. وتنسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Iriqat & Jaradat, 2021) من أن تعدد قنوات الخدمة يُمثّل رافعة أساسية لتعزيز رضا العميل. في المقابل، جاءت فقرة "توصية العملاء بالمؤسسة للآخرين" في المرتبة الأخيرة، وهو ما يُرجعه الباحث إلى أن التوصية سلوك متقدم يستلزم تراكم تجارب إيجابية عبر الزمن وترسيخ ولاء العميل، ولا يتحقق تلقائياً بمجرد تقديم خدمة جيدة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Forid et al., 2022) بشأن أن تحويل العملاء إلى سفراء للعلامة التجارية يستلزم استثماراً طويلاً في جودة الخدمة.

وكشفت النتائج أن فقرة "توفير برامج تدريبية لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين" جاءت في مرتبة متأخرة داخل بُعد الكفاءات الرقمية، وهو ما يُفسره الباحث بوجود فجوة نسبية بين الاستثمار في التقنيات الرقمية والاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية القادرة على توظيفها، بحيث تتقدم المؤسسات في اقتناء التقنيات بسرعة أكبر من قدرتها على تأهيل كوادرها للتعامل معها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Azzam et al., 2023) من أن التحول الرقمي يستلزم مواكبة مستمرة على مستوى تنمية القدرات البشرية.

كما أظهرت النتائج أن فقرة "المراجعات الدورية لأنظمة الأمن السيبراني" جاءت في المرتبة الأخيرة داخل بُعد أمن المعلومات، وهو ما يُرجعه الباحث إلى أن المراجعات الدورية تتطلب موارد متخصصة وجهودًا مستمرة قد لا توليها بعض المؤسسات الاهتمام الكافي، رغم ما تُقدمه من ضمانات لاستدامة منظومة الحماية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Dias et al., 2022) بشأن أن جودة الأنظمة الرقمية تستلزم عمليات مراجعة وتقييم مستمرة.

وأظهرت النتائج تحقق جميع الفرضيات الفرعية للدراسة، بحيث ثبت وجود أثر دال إحصائيًا لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وهو ما يُفسره الباحث بأن كل بُعد يُقدم إسهامًا متميزًا في تشكيل منظومة الخدمة، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أي منها. فالبنية التحتية تُقدم القدرة، والأنظمة تُقدم الأداة، والكفاءات تُقدم الخبرة، وأمن المعلومات يُقدم الثقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (الغول، ٢٠٢٤) من أن التحول الرقمي يُمثل منظومة متكاملة تتفاعل مكوناتها لإحداث الأثر المطلوب في جودة الخدمة، وتتلاقى مع ما طرحه (شوباصي، ٢٠٢٥) بشأن الترابط بين أبعاد التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل.

كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباطات بينية دالة بين أبعاد المتغير المستقل، دون أن تصل إلى حد التداخل التام، وهو ما يُفسره الباحث بأن هذه الأبعاد رغم تمايزها المفاهيمي إلا أنها تعمل في منظومة واحدة تتشابه مكوناتها، بحيث يُعزز كل بُعد الأبعاد الأخرى ويستفيد منها. فتطوير البنية التحتية يخلق بيئة مواتية لتشغيل أنظمة أكثر تطورًا، وتطوير الأنظمة يستلزم كفاءات بشرية أعلى، وتوسع النشاط الرقمي يستلزم تعزيز منظومة الأمن. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Agustian et al., 2023) من أن التحول الرقمي يُمثل تحولًا شاملاً يتقاطع فيه ما هو تقني بما هو بشري وتنظيمي.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى مؤسسات القطاع الخاص وصانعي القرار فيها، وهي كالآتي:

- تعزيز الاستثمار في الأنظمة والتطبيقات الرقمية، مع الحرص على تصميمها بما يُراعي تجربة المستخدم النهائي، وضمان تكاملها مع مختلف الأنظمة الأخرى داخل المؤسسة، وتحديثها دوريًا بما يُواكب التطورات التقنية المتسارعة.
- التوسع في تبني تقنيات الحوسبة السحابية بوصفها ركيزة أساسية للبنية التحتية المرنة، بما يُتيح للمؤسسة قدرة أعلى على التوسع واستيعاب الطلب المتزايد على خدماتها الرقمية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين، تُغطي مختلف المستويات الوظيفية، وثوابك التحديثات التقنية بصورة منتظمة، مع ربطها بمسارات الترقّي الوظيفي لتعزيز الحافزية.
- إرساء ثقافة رقمية شاملة داخل المؤسسة تتجاوز البُعد التقني إلى ترسيخ الوعي بأهمية التحول الرقمي في كافة جوانب العمل، بحيث يُصبح جزءًا من منظومة القيم المؤسسية.
- تفعيل نظام مراجعات دورية شاملة لأنظمة الأمن السيبراني، مع الاستعانة بجهات متخصصة لتقييم مستوى الحماية وتحديد نقاط الضعف المحتملة قبل استغلالها.
- تطوير سياسات واضحة لحماية بيانات العملاء، والإفصاح عنها بشفافية بما يُعزز ثقة العميل ويُشعره بالأمان أثناء تعامله الرقمي مع المؤسسة.
- تنويع قنوات الخدمة المتاحة للعملاء وضمان التكامل بينها، بحيث يستطيع العميل الانتقال بسلاسة بين القنوات المختلفة دون فقدان استمرارية التجربة أو اضطرابه لتكرار المعلومات.
- إنشاء وحدات متخصصة لتحليل بيانات العملاء وتوظيفها في تخصيص الخدمة وتقديم عروض متميزة تتناسب مع خصائص كل شريحة، بما يُعزز إدراك العميل للقيمة المقدمة.
- بناء منظومة لقياس رضا العملاء بصورة دورية عبر مؤشرات كمية ونوعية، ورصد التغيرات في تقضياتهم وتوقعاتهم، بحيث تُصبح هذه البيانات مدخلًا لتطوير الخدمة بصورة مستمرة.
- تعزيز آليات الاستجابة السريعة لطلبات العملاء عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة الدعم الآلي، مع ضمان توفر دعم بشري متخصص للحالات التي تستلزم تدخلًا مباشرًا.
- تبني مقاربة متكاملة لإدارة التغيير الرقمي تُراعي البُعد الإنساني وتتعامل مع مقاومة التغيير بأساليب علمية، عبر إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ وتوضيح المكاسب المترتبة على التحول.

- تخصيص موازنات كافية لمشروعات التحول الرقمي، والنظر إليها بوصفها استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، لا مجرد نفقات تشغيلية، مع اعتماد آليات لقياس العائد على هذه الاستثمارات.
- بناء شراكات استراتيجية مع مزودي التقنيات المتخصصين، بما يُتيح للمؤسسة الاستفادة من الخبرات المتقدمة دون الاضطرار إلى بناء كافة القدرات داخليًا.
- إجراء دراسات مقارنة (Benchmarking) مع المؤسسات الرائدة في مجال التحول الرقمي، للاستفادة من الممارسات الفضلى وتوطينها بما يتناسب مع الخصوصية المؤسسية.
- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مستوى النضج الرقمي للمؤسسة بصورة دورية، ورصد التقدم المُحرز في كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي، بما يُتيح توجيه الجهود نحو نقاط التحسين ذات الأولوية.
- توجيه اهتمام خاص لبناء الثقة الرقمية لدى العملاء عبر إتاحة قنوات شفافة للتواصل، والاستجابة الفعّالة لشكاواهم، وتقديم ضمانات واضحة بشأن حماية بياناتهم وحقوقهم.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

استكمالاً لجهود الدراسة الحالية، يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تتناول: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في قطاعات نوعية أخرى كالقطاع الصحي والتعليمي؛ ودور المتغيرات الوسيطة كثقافة المؤسسة أو القيادة الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة؛ وأثر تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة تحديدًا على تجربة العميل؛ ودراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع الحكومي في تبني التحول الرقمي؛ فضلًا عن دراسات طويلة تنتبع تطور مستوى النضج الرقمي للمؤسسات عبر فترات زمنية ممتدة.

Abstract

This study aimed to measure the impact of digital transformation, with its four dimensions (technological infrastructure, digital systems and applications, digital competencies of human resources, and information security and data protection), on the quality of services provided to customers in private sector institutions in the city of Jeddah. This came in light of the accelerated transformations witnessed by the contemporary business environment, the escalating expectations of customers, and the rising intensity of competition. The study adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire was employed as the primary tool for collecting primary data. It was designed in three sections that included demographic data, sixteen items to measure the independent variable, and ten items to measure the dependent variable. The instrument was applied to a stratified random sample of (331) individuals working in private sector institutions in the city of Jeddah. A total of (360) questionnaires were distributed, of which (342) were retrieved, and (331) were valid for statistical analysis. The data were processed using the SPSS program, and a set of statistical methods was employed, including arithmetic means and standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, Pearson's correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analysis. The results revealed a statistically significant positive impact of digital transformation, with its combined dimensions, on the quality of services provided to customers, as these dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. The dimension of digital systems and applications ranked first in terms of the strength of impact, followed by technological infrastructure, then information security and data protection, and finally the digital competencies of human resources. The study recommended enhancing investment in digital systems and applications, designing specialized training programs to develop the digital competencies of employees, activating a system of periodic reviews of cybersecurity systems, and diversifying the service channels available to customers while ensuring integration among them.

Keywords: Digital Transformation, Service Quality, Technological Infrastructure, Digital Systems and Applications, Digital Competencies, Information Security, Private Sector, City of Jeddah.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، إيهاب محمد خيرى سيد. (2024). التحول الرقمي كمدخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، مج33، ع2 ، 55 - 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515130>
- أحمد، إيهاب محمد خيرى سيد. (2024). التحول الرقمي كمدخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، مج33، ع2 ، 55 - 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515130>
- أحمد، محمد عبدالسلام، محمد، مروة، و العقيلي، عوض بن مقحم. (2024). دور التخطيط للمواهب الرقمية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع14 ، 1557 - 1587. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1514435>
- الخزيم، سلطان محمد صالح. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزايري المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع14، ج14 ، 105 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466757>
- سالمى، نصيرة، حمري، نجود، و حمريط، ليلى. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مج8، ع2 ، 48 - 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1542887>
- سليمانى، سعيده. (2023). مساهمة التحول الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب قسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج7، ع2 ، 578 - 595. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1439242>

- السيد، دعاء عادل إبراهيم. (2023). تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1 ، 796 - 834. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383061>
- شوباصي، شعبان. (2025). أثر التحول الرقمي على جودة خدمات الفنادق التراثية: دراسة حالة: فندق بيت الوالي بدمشق القديمة. مجلة جامعة دمشق للدراسات التاريخية، مج149، ع3 ، 239 - 269. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634096>
- الصباغ، عصام رشاد عبدالمنعم. (2025). إسهامات التحول الرقمي في تحسين جودة البرامج الكشفية المقدمة للشباب الجامعي في ضوء طريقة العمل مع المجتمعات والمنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، مج7، ع2 ، 363 - 411. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624129>
- العازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1291738>
- عبدالرحمن، نهال كمال الدين وهبة، صبح، محمود محمد عبدالهادي، و طلعت، طمان عرفات إبراهيم. (2023). أثر استخدام أدوات التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المصرفية الرقمية: دراسة ميدانية على البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 745 - 794. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435718>
- عبدالمنعم، إيمان جلال عبدالحميد. (2023). التحول الرقمي وأثره على جودة خدمات التأمين الصحي الشامل ببور سعيد. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع32 ، 15 - 51. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407647>
- عليوات، فادي عبدالله قطيش، و الهناندة، رامي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي المدني - وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485893>
- عليوات، فادي عبدالله قطيش، و الهناندة، رامي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي المدني - وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485893>

<http://search.mandumah.com/Record/1485893>

- عمارة، أمجد حامد عبدالرازق، بربار، سلمى علاء، و محمد، دعاء محمد صبري محمد. (2025). تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع12، 1087 - 1124. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1540534>

- الغول، رمزي خضر يوسف. (2024). الدور الوسيط للتحول الرقمي في أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج24، ع3، 539 - 556. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1558717>

- مسراتي، خولة. (2025). النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإقامة الجامعية العفرون 3 باستخدام طريقة المربعات الصغرى SEM-PLS. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج28، ع2، 171 - 193. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1649080>

- المعيوف، حنان محمد، و بوزهب، إيمان الصالحين. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء - ثقة العملاء عامل وسيط: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني - غريان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع67، 629 - 662. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1318514>

- المقاطي، سيوف بنت سويتير، الفهمي، رشا بنت مصلح، الجاسر، شعاع عبدالرحمن محمد، و قطب، أفنان عبدالله بكر. (2025). دور منصة نسك في تعزيز جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن: دراسة مسحية على عينة من مستخدمي منصة نسك السعوديين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

<http://search.mandumah.com/Record/1575411> الملك عبد العزيز، جدة. مسترجع من

- منصور، منصور عبدالقادر محمد، و حمدان، محمد خالد إبراهيم. (2023). مدى توفر متطلبات التحول الرقمي وأثرها في جودة الخدمات الفندقية بقطاع غزة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع3، 273 - 295. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505124>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79-93
- Azzam, Z., Salman, R., Allan, M., & Farsi, S. (2023). Study on customer comfort as a behavioral construct between service quality and customer satisfaction in light of digital transformation. a case of Jordan. In *Artificial Intelligence (AI) and finance* (pp. 34-47). Cham: Springer Nature Switzerland
- Bond, R. R., Mulvenna, M. D., Potts, C., O'Neill, S., Ennis, E., & Torous, J. (2023). Digital transformation of mental health services. *Npj Mental Health Research*, 2(1), 13.
- BOUADDI, M., LAHRIGA, M., & BEDDAA, M. (2024). Digital transformation of Moroccan companies and its impact on service quality: A case of the banking sector. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 6(2), 52-79
- BOUADDI, M., LAHRIGA, M., & BEDDAA, M. (2024). Digital transformation of Moroccan companies and its impact on service quality: A case of the banking sector. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 6(2), 52-79.
- Demirel, D. (2022). The effect of service quality on customer satisfaction in digital age: customer satisfaction based examination of digital CRM. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 507-531.
- Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335.
- Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335
- Forid, M. S., Hafez, M., & Khan, W. (2022). Student satisfaction and retention: impact of service quality and digital transformation. *Marketing i menedžment inovacij*, 13(4), 152-163.
- Iriqat, R. A., & Jaradat, A. A. (2021). The impact of digital transformation strategy on customer satisfaction in the Palestinian telecom industry. *International Journal of Business Excellence*, 24(2), 169-186.
- Li, Y., Meekaewkunchorn, N., & Muangmee, C. (2024, May). Assessing the impact of service quality on customer behavior in the post digital transformation era. In *Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Humanities, Wisdom Education and Service Management (HWESM 2024)* (pp. 328-338). Springer Nature.
- Nguyen, H. V., Vu, T. D., Nguyen, B. K., Nguyen, T. M. N., Do, B., & Nguyen, N. (2022). Evaluating the impact of e-service quality on customer intention to use video teller machine services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 167
- Song, Y., Escobar, O., Arzubaga, U., & De Massis, A. (2022). The digital transformation of a traditional market into an entrepreneurial ecosystem: Y. Song et al. *Review of Managerial Science*, 16(1), 65-88

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء
في دراسة ميدانية على القطاع الخاص

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف
أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة تنفيذية / إشرافية ☐ موظف تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
البنية التحتية التكنولوجية					
					تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة تدعم عملياتها الرقمية
					تتوفر لدى المؤسسة شبكات اتصال عالية السرعة تُيسر تدفق البيانات
					تعتمد المؤسسة على خوادم وأنظمة تخزين متطورة لإدارة بياناتها
					توظف المؤسسة تقنيات الحوسبة السحابية في دعم عملياتها التشغيلية
الأنظمة والتطبيقات الرقمية					
					تعتمد المؤسسة على أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) بكفاءة
					توفر المؤسسة تطبيقات ذكية تُتيح للعميل الوصول إلى الخدمة بسهولة
					تتكامل الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة بصورة تُعزز كفاءة العمل
					تُحدَّث الأنظمة والتطبيقات الرقمية بصورة دورية لمواكبة التطورات
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية					
					يملك العاملون في المؤسسة المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توفر المؤسسة برامج تدريبية لتنمية الكفاءات الرقمية للعاملين
					يتعامل العاملون بكفاءة مع التطبيقات الرقمية المستخدمة في العمل
					يظهر العاملون قدرة على التكيف مع التحديثات التقنية المستمرة
أمن المعلومات وحماية البيانات					
					تطبق المؤسسة سياسات واضحة لحماية بيانات العملاء
					تستخدم المؤسسة تقنيات متقدمة لحماية أنظمتها من الاختراقات
					تلتزم المؤسسة بمعايير سرية المعلومات في تعاملاتها الرقمية
					تجري المؤسسة مراجعات دورية لأنظمة الأمن السيبراني لديها

✿ المحور الثاني: جودة الخدمات المقدمة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستجيب المؤسسة لطلبات العملاء بسرعة مناسبة					
يتفاعل موظفو المؤسسة مع استفسارات العملاء بكفاءة					
تُقدّم المؤسسة خدماتها بمستوى ثابت من الاعتمادية					
تفي المؤسسة بوعودها المُقدّمة للعملاء					
تُتيح المؤسسة قنوات متعددة للوصول إلى خدماتها					
تتوفر خدمات المؤسسة على مدار الساعة عبر القنوات الرقمية					
تتسم المعاملات التي تُنفّذها المؤسسة بالدقة والوضوح					
تُقدّم المؤسسة معلومات صحيحة ودقيقة للعملاء					
يشعر العملاء بالرضا عن مستوى الخدمات المقدمة					
يوصي العملاء بالمؤسسة للآخرين بناءً على تجربتهم					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Digital Transformation on the Quality
of Services Provided to Customers: A Field Study on
the Private Sector City of Jeddah.**

Prepared by:

Marwan Hammoud Al-Shaabi

253002562

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448