

## دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام

أسم الباحث:

فهد عبد الله المسعري

الرقم الجامعي:

233002091

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من التوفيق والعون لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور عبد الرحيم نادر، على إشرافه الكريم، وتوجيهاته العلمية القيمة، ونصائحه السديدة، ومتابعته المستمرة، وصبره ودعمه طوال مراحل إعداد هذا البحث، فله مني كل الشكر والتقدير.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وإلى كل من ساندني وقدم لي المساعدة، ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق، خلال فترة إعداد هذا البحث.

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

## الإهداء

إلى عائلتي الغالية، حفظها الله، التي كانت مصدر الحب والدعاء والدعم، وكان لتشجيعها أعظم أثر في مواصلة مسيرتي العلمية.

إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الرحيم نادر، تقديرًا لجهوده وتوجيهاته العلمية القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

إلى كل معلم علمني، وكل من قدم لي النصح والمساندة، وأسهم في مسيرتي العلمية.

إلى كل من يؤمن بأن العلم طريقٌ للتقدم والنجاح، أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن ينفع به، وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم.

## مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC للاتصالات بمدينة الدمام، في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات، وأهمية تبني أساليب القيادة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. وركزت الدراسة على أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الرشيدة، ونشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، وتحقيق المواطنة الرقمية، وعلاقتها بجودة الخدمات الإدارية .

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية في شركة STC بمدينة الدمام، وقياس أثر أبعاد القيادة الرقمية على جودة الخدمات الإدارية، واختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الأسلوب الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من موظفي شركة STC ، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة واختبار فرضيات الدراسة .

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، كما بينت أن أبعاد القيادة الرقمية تسهم بصورة فعالة في تحسين جودة الخدمات الإدارية، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق جودة أعلى في الخدمات الإدارية .

الإضافة العلمية: أسهمت الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، وقدمت إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين المتغيرين في بيئة قطاع الاتصالات، بما يدعم الباحثين في إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال .

الإضافة العملية: قدمت الدراسة مجموعة من النتائج التي تساعد إدارات شركة STC والمؤسسات المشابهة على تعزيز ممارسات القيادة الرقمية، وتحسين جودة الخدمات الإدارية، ودعم عمليات التحول الرقمي بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستخدمين.

التطبيقات العملية: يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريب القيادات الإدارية على المهارات الرقمية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، ورفع جودة الخدمات الإدارية بما يتوافق مع مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، جودة الخدمات الإدارية، التحول الرقمي، القيادة الرشيدة، المواطنة الرقمية،

# Abstract

This study examines the role of digital leadership in enhancing the quality of administrative services, with an application to STC Company in Dammam City. The study is conducted in light of the rapid digital transformation taking place across organizations and the growing importance of adopting digital leadership practices to improve organizational performance and the quality of administrative services. It focuses on the dimensions of digital leadership, including wise leadership, promoting a culture of learning in the digital era, and digital citizenship.

**Objective :** The study aims to investigate the role of digital leadership in improving the quality of administrative services at STC Company in Dammam City. It also seeks to examine the impact of the dimensions of digital leadership on administrative service quality and identify the relationship between the two variables.

**Methodology :** The study adopted a descriptive survey approach using a quantitative research design. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of STC employees. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), where descriptive statistics, validity and reliability tests, and hypothesis testing were conducted.

**Results :** The findings revealed a statistically significant positive relationship between digital leadership and the quality of administrative services. The results also indicated that the dimensions of digital leadership positively contribute to improving administrative service quality, highlighting the importance of adopting digital leadership practices to enhance organizational performance and service excellence.

**Scientific Contribution :** This study enriches the Arabic literature on digital leadership and administrative service quality by providing an empirical framework that explains the relationship between these two variables within the telecommunications sector.

**Practical Contribution :** The study provides practical evidence that can support managers and decision-makers at STC and similar organizations in strengthening digital leadership practices, improving administrative service quality, and supporting digital transformation initiatives.

**Practical Applications :** The findings can be utilized to design leadership development programs, enhance digital competencies among managers, improve decision-making processes, strengthen digital culture, and support administrative service quality in line with Saudi Vision 2030.

**Keywords :** Digital Leadership, Administrative Service Quality, Digital Transformation, Wise Leadership, Digital Citizenship

## جدول المحتويات

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير .....                                            |
| 3  | الإهداء .....                                                   |
| 4  | مستخلص الدراسة .....                                            |
| 3  | قائمة الاشكال .....                                             |
| 4  | قائمة الجداول .....                                             |
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                      |
| 6  | 1.1. المقدمة .....                                              |
| 8  | 1.2. مشكلة البحث .....                                          |
| 8  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري: .....                          |
| 8  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي: .....                        |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة .....                                        |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                                |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                              |
| 10 | 1.4. اسئلة الدراسة .....                                        |
| 10 | 1.5. اهداف الدراسة .....                                        |
| 11 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                                       |
| 11 | 1.7. نموذج الدراسة .....                                        |
| 12 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                                    |
| 13 | 1.9. مخطط المشروع المقترح .....                                 |
| 14 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                         |
| 15 | 2.1. المقدمة .....                                              |
| 18 | 2.3. مفهوم جودة الخدمات الإدارية .....                          |
| 22 | 2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية : ..... |
| 24 | 2.5. الخاتمة .....                                              |
| 25 | 3. الفصل الثالث: منهجية البحث .....                             |
| 26 | 3.1. المقدمة .....                                              |
| 26 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                   |
| 27 | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث) .....                             |
| 28 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات .....                 |
| 29 | 3.5. طريقة جمع البيانات .....                                   |
| 31 | 3.6. أنواع البيانات .....                                       |
| 32 | 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي .....                             |
| 33 | 3.8. الخاتمة .....                                              |
| 34 | 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج .....         |

|         |                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------|
| 35..... | 4.1. المقدمة                                                   |
| 35..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)     |
| 35..... | • خصائص عينة الدراسة:                                          |
| 39..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                        |
| 39..... | • صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:                           |
| 42..... | • ثبات أداة الدراسة:                                           |
| 43..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 46..... | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:                    |
| 48..... | 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 54..... | 4.6. الخاتمة                                                   |
| 55..... | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات             |
| 56..... | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                         |
| 58..... | 5.2. توصيات الدراسة                                            |
| 58..... | 5.3. الخاتمة                                                   |
| 60..... | قائمة المراجع                                                  |
| 65..... | قائمة الملاحق                                                  |

## قائمة الاشكال

| رقم الشكل | العنوان                           | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحث  | 11         |
| 2         | منهجية الدراسة: صمم بواسطة الباحث | 27         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                                                       | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 28         | مجتمع البحث المصدر (شركة STC للاتصالات)                                                                                       | 1          |
| 28         | عينة المجتمع (اعداد Krejcie1970 )                                                                                             | 2          |
| 30         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة الرقمية (من اعداد الباحث)                                                      | 3          |
| 30         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع جودة الخدمات الإدارية (من اعداد الباحث)                                                 | 4          |
| 36         | توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                         | 5          |
| 40         | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية | 6          |
| 42         | قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                                   | 7          |
| 43         | دلالة المتوسطات الحسابية                                                                                                      | 8          |
| 44         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية   | 9          |
| 46         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                        | 10         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في البنية التكنولوجية التي أثرت بشكل مباشر على أساليب الإدارة ومفاهيم القيادة. ومع تصاعد موجات التحول الرقمي، برز مفهوم "القيادة الرقمية" كأحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، ليس فقط في الحفاظ على تنافسيتها، وإنما أيضاً في رفع جودة خدماتها الإدارية. فالعصر الرقمي لم يفرض فقط ضرورة استخدام التقنيات الحديثة، بل تطلب أيضاً نوعاً جديداً من القادة يمتلكون مهارات رقمية واتصالية، وقادرين على التكيف مع التغيرات بسرعة ومرونة. (Northouse, 2021)

تُعرف القيادة الرقمية بأنها القدرة على قيادة الفرق والمنظمات من خلال بيئة رقمية متطورة، باستخدام أدوات تقنية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات وتعزيز التفاعل مع المستفيدين. (Kane et al., 2019) ويشمل ذلك استخدام البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الأنظمة السحابية، منصات التعاون الافتراضية، وغيرها من الأدوات التي أعادت تشكيل بيئة العمل الإداري. وقد أصبح القادة الرقميون مطالبين بامتلاك رؤية استراتيجية رقمية، ومهارات قيادية مرنة، وتفكير ابتكاري قادر على تحفيز الفرق وتوجيههم نحو تحقيق الأداء الأمثل. (Westerman et al., 2014)

في هذا السياق، تبرز الخدمات الإدارية كأحد الميادين التي تحتاج إلى تطوير مستمر، لا سيما وأنها تُعد الواجهة التنظيمية الأولى التي يتعامل معها الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسات. وجودة هذه الخدمات تعكس مستوى الحوكمة والفعالية في المؤسسة، وتؤثر في رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء. (Parasuraman et al., 1988) ومع تسارع التحول الرقمي، لم تعد الوسائل التقليدية كافية لتلبية تطلعات المستفيدين، مما يجعل من الضروري تبني القيادة الرقمية كخيار استراتيجي لتحسين جودة الخدمات.

وتؤكد العديد من الدراسات أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً محفزاً لتحسين الجودة الإدارية من خلال تسريع وتبسيط العمليات، وضمان الشفافية، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة التفاعل مع المستفيدين. (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) فعلى سبيل المثال، تمكن القيادة الرقمية المؤسسات من تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية، تعتمد على التغذية الراجعة اللحظية

والتحليل الذكي لاحتياجات الجمهور، مما يتيح تحسين مستمر للعمليات الإدارية. من جهة أخرى، فإن نجاح القيادة الرقمية في تحقيق هذه الأهداف يتطلب توفر بيئة تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية مرنة، إضافة إلى تمكين القادة من المهارات الرقمية والاتصالية اللازمة. فغياب هذه العوامل قد يحول دون استثمار إمكانات القيادة الرقمية ويجعل عملية التحول الرقمي شكلية فقط، دون تأثير فعلي على جودة الخدمات (Avolio et al., 2014). وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الرقمي، مثل التنافسية الشديدة، وتغير توقعات المستفيدين، والحاجة للمرونة، يصبح البحث في دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية ليس مجرد اهتمام أكاديمي، بل ضرورة عملية تملئها طبيعة المرحلة الحالية. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الدور، وبيان العلاقة بين القيادة الرقمية ومكونات الجودة الإدارية، وتحليل الواقع التطبيقي لها.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي يربط بين مفاهيم القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، مع رصد التجارب الناجحة، والفجوات القائمة، والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية في البيئات الإدارية المختلفة.

## 1.2. مشكلة البحث

بالرغم من التوسع في تطبيق التحول الرقمي في مختلف المنظمات، إلا أن هناك تفاوتًا واضحًا في مدى الاستفادة من القيادة الرقمية كعنصر أساسي في تحسين جودة الخدمات الإدارية. إذ تظل العديد من الإدارات تعتمد على أساليب تقليدية، مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وقلة الكفاءة وعدم تحقيق التطلعات المنشودة من التحول الرقمي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

قصور في الأدبيات العربية: رغم تعدد الدراسات الأجنبية التي ناقشت القيادة الرقمية، إلا أن الأبحاث في السياق العربي لا تزال محدودة، ما يُضعف من تكوين فهم شامل حول كيفية تكيف المؤسسات العربية مع مفاهيم القيادة الرقمية. (Al-Kahtani, 2021)

غياب إطار تكاملي شامل: معظم الدراسات تناولت القيادة الرقمية أو جودة الخدمات الإدارية كل على حدة، بينما تندر الدراسات التي تربط بين المفهومين من خلال نموذج علمي يوضح تأثير القيادة الرقمية على عناصر الجودة. (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018)

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

ضعف تفعيل الميداني لمفاهيم القيادة الرقمية: رغم توفر البنية التحتية الرقمية في العديد من المؤسسات، إلا أن القادة الإداريين غالبًا ما يفتقرون إلى التدريب الكافي لاستخدام الأدوات الرقمية في القيادة الفعلية. (Avolio et al., 2014)

محدودية تبني ثقافة التحول الرقمي: في العديد من المؤسسات، لا تزال الثقافة المؤسسية تقاوم التغيير الرقمي، مما يؤثر سلبًا على فعالية القيادة الرقمية ويخلق فجوة بين التوجه التقني والتطبيق الفعلي. (Westerman et al., 2014)

سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات. كما تسهم في سد الفجوة المعرفية حول هذا المفهوم في السياق العربي، وتقديم إطار علمي يمكن أن يُستفاد منه في تطوير السياسات الإدارية وبرامج تأهيل القادة. وتبرز أيضاً أهميتها التطبيقية في دعم صناع القرار لتحقيق كفاءة تشغيلية ورضا المستفيدين عبر تبني أساليب قيادة حديثة وفعالة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء الجانب العلمي لمفاهيم القيادة الحديثة: تُسهم هذه الدراسة في سد النقص النظري من خلال تقديم تحليل معمق يربط بين مفهومي القيادة الرقمية وجودة الخدمات، مما يضيف بُعداً علمياً جديداً في الأدبيات الإدارية. (Northouse, 2021)

بناء إطار بحثي يُحتذى به: يمكن أن تُعد هذه الدراسة قاعدة لتصميم دراسات مستقبلية تبحث في متغيرات وسيطة أو معدلة بين القيادة الرقمية وجودة الأداء، مثل الرضا الوظيفي، أو الثقافة التنظيمية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

مساعدة القادة الإداريين على تطوير قدراتهم: من خلال إبراز المهارات المطلوبة للقيادة الرقمية، يمكن توجيه البرامج التدريبية للقادة نحو مجالات محددة كإدارة التغيير، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات.

رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين: التطبيق الصحيح لمفاهيم القيادة الرقمية ينعكس بشكل مباشر على رضا الجمهور الداخلي والخارجي، ما يسهم في تحسين صورة المؤسسة وكفاءتها العامة. (Parasuraman et al., 1988)

#### 1.4. اسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية؟

- السؤال الفرعي 1: ما مدى تأثير القيادة الرشيدة الحكيمة على جودة الخدمات الإدارية؟
- السؤال الفرعي 2: كيف تؤثر نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية؟
- السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر تحقيق المواطنة الرقمية في مستوى جودة الخدمات الإدارية؟

#### 1.5. اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية .

- الهدف الفرعي 1: تقييم تأثير القيادة الرشيدة الحكيمة على جودة الخدمات الإدارية.
- الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي في تحسين جودة الخدمات الإدارية.
- الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير تحقيق المواطنة الرقمية على مستوى جودة الخدمات الإدارية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرقمية وجودة

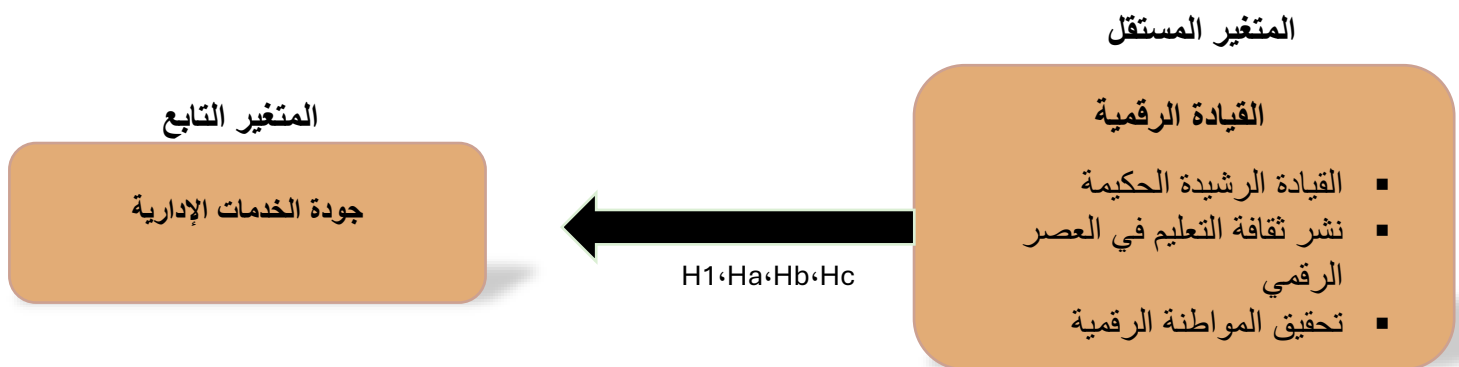
الخدمات الإدارية

- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيدة الحكيمة وجودة الخدمات الإدارية.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي وجودة الخدمات الإدارية
- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تحقيق المواطنة

الرقمية وجودة الخدمات الإدارية

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1) نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحث

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعد شركة الاتصالات السعودية (stc) من أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتمثل ركيزة أساسية في دعم التحول الرقمي وفق مستهدفات رؤية 2030. وفي إطار دراسة ميدانية على نشاط الشركة في مدينة الدمام، تبيّن أن stc تحظى بانتشار واسع من خلال مراكز خدمة العملاء والفروع المنتشرة في الأحياء الحيوية، إضافة إلى توفيرها خدمات الهاتف المتنقل، والإنترنت عالي السرعة، والألياف البصرية، وشبكات الجيل الخامس (5G)، مما يعزز من جودة الاتصال وسرعته داخل المدينة. وأظهرت الملاحظة الميدانية أن الإقبال على خدمات الإنترنت المنزلي وباقات البيانات مرتفع، خاصة في المناطق السكنية الحديثة، في حين تستفيد المنشآت التجارية في الدمام من حلول الأعمال والخدمات الرقمية التي تقدمها الشركة. كما تبين أن مستوى التغطية الشبكية يُعد جيدًا جدًا مقارنة ببعض المنافسين، مع وجود فرص لتحسين تجربة خدمة العملاء في أوقات الذروة. وبوجه عام، تعكس نتائج الدراسة أن stc تحتفظ بمكانة تنافسية قوية في سوق الاتصالات بمدينة الدمام بفضل بنيتها التحتية المتطورة وتنوع خدماتها، مع أهمية الاستمرار في تطوير جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء للحفاظ على هذه الريادة. (شركة stc) .

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في تطوير المنظمات المعاصرة، حيث تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات. وتسهم القيادة الرقمية في تعزيز جودة الخدمات الإدارية من خلال تبني أنظمة ذكية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتسريع إنجاز المعاملات بدقة وشفافية أعلى. كما تساعد في دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتحسين تجربة المستفيدين، ورفع مستوى الاستجابة لاحتياجاتهم. ومن هنا أصبحت القيادة الرقمية أحد الركائز الأساسية لرفع جودة الخدمات الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع.

## 2.2. مفهوم القيادة الرقمية

### التعريفات

تُعد القيادة الرقمية أحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وظهرت نتيجة التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال بفعل الثورة الصناعية الرابعة والتقدم في تقنيات المعلومات والاتصال. ويُعرّف (Karakose et al. (2022 القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على توظيف التقنيات الرقمية بصورة استراتيجية لقيادة التحول التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما يرى (Westerman et al. (2014 أن القيادة الرقمية تتمثل في تحويل التكنولوجيا إلى قيمة مضافة عبر إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات.

وفي السياق العربي، تُعرّف القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي يركز على دمج التكنولوجيا في الوظائف الإدارية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز (الشاعر، 2023). كما يشير العمري (2024) إلى أن القيادة الرقمية لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تشمل الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إدارة التغيير.

وعليه، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل تكاملاً بين الرؤية الاستراتيجية، والكفاءة التقنية، والتمكين البشري في بيئة عمل رقمية متغيرة.

### **التطورات**

مر مفهوم القيادة الرقمية بعدة مراحل تطويرية. في بداياته، ارتبط بالإدارة الإلكترونية (E-Management)، حيث كان التركيز على أتمتة العمليات وتحويل الإجراءات الورقية إلى أنظمة رقمية. ومع تطور التكنولوجيا، ظهر مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) الذي ركز على إعادة تصميم العمليات التنظيمية بشكل شامل (EI Sawy et al., 2016).

وفي المرحلة الأحدث، أصبح التركيز على القيادة الرقمية الاستراتيجية التي تعيد تشكيل الثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال بما يتناسب مع البيئة الرقمية التنافسية (Kane et al., 2015). وقد أكدت دراسات عربية حديثة أن تطور القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية والخاصة ارتبط ارتباطاً مباشراً برؤية التحول الوطني والحوكمة الرقمية (السبيعي وآخرون، 2025).  
أبعاد القيادة الرقمية

### **أبعاده**

#### **1- الرؤية الرقمية (Digital Vision)**

قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة للتحول الرقمي وربطها بالأهداف الاستراتيجية (Westerman et al., 2014).

#### **2- الكفاءة الرقمية (Digital Competence)**

امتلاك المعرفة والمهارات التقنية لفهم التكنولوجيا وتطبيقها بفعالية (Karakose et al., 2022).

### 3- الثقافة الرقمية (Digital Culture)

تعزيز بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير (Kane et al., 2015).

### 4- التمكين الرقمي (Digital Empowerment)

دعم الموظفين بالأدوات والتدريب اللازمين لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (الشاعر، 2023).

### 5- اتخاذ القرار القائم على البيانات (Data-Driven Decision Making)

الاعتماد على البيانات والتحليلات الرقمية في رسم السياسات واتخاذ القرارات (El Sawy et al., 2016).

وقد أظهرت الدراسات أن تكامل هذه الأبعاد يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الخدمات الإدارية.

### نظرياته

رغم حداثة المفهوم، إلا أن القيادة الرقمية تستند إلى عدة نظريات إدارية وتقنية، من أهمها:

### 1- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم نحو التغيير والابتكار، وهو ما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. (Bass & Avolio, 1994).

## 2- نظرية القبول التكنولوجي (Technology Acceptance Model – TAM)

طورها Davis (1989) ، وتوضح أن تقبل الأفراد للتكنولوجيا يعتمد على إدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها، وهي أساس لفهم نجاح تطبيقات القيادة الرقمية.

## 3- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تؤكد أن امتلاك موارد رقمية وكفاءات قيادية رقمية يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991).

## 4- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Perspective)

تشير إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على القيادة القادرة على إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية. (El Sawy et al., 2016)

### **2.3. مفهوم جودة الخدمات الإدارية**

#### **تعريفاته**

تُعد جودة الخدمات الإدارية أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل توجه المؤسسات نحو تحسين الأداء ورفع مستوى رضا المستفيدين. ويُعرّف Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويُعد هذا التعريف أساساً لقياس جودة الخدمات في المؤسسات المختلفة.

كما يرى Grönroos (1984) أن جودة الخدمة تعتمد على بعدين رئيسيين: الجودة الفنية

(Technical Quality) المتعلقة بما يتم تقديمه فعليًا، والجودة الوظيفية (Functional Quality) المرتبطة بكيفية تقديم الخدمة.

وفي السياق العربي، تُعرّف جودة الخدمات الإدارية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إدارية تنسم بالكفاءة والسرعة والدقة، بما يحقق رضا المستفيدين ويعزز الثقة المؤسسية (العتيبي، 2022). كما يشير الحربي (2023) إلى أن جودة الخدمات الإدارية تمثل التزامًا تنظيميًا شاملاً بتحسين الإجراءات، وتبسيط المعاملات، وتقليل الأخطاء الإدارية.

وعليه، يمكن تعريف جودة الخدمات الإدارية بأنها: مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمات إدارية دقيقة، سريعة، موثوقة، ومتوافقة مع توقعات المستفيدين، بما يحقق رضاهم ويعزز الأداء المؤسسي.

## تطورات

مر مفهوم جودة الخدمات بمراحل تطورية عدة:

### 1 - مرحلة التركيز على جودة المنتجات

كان الاهتمام في البداية منصبًا على جودة السلع المادية فقط.

### 2- مرحلة ظهور جودة الخدمة

مع تطور الاقتصاد الخدمي، بدأ الاهتمام بجودة الخدمات، وظهرت نماذج لقياسها مثل نموذج (Grönroos (1984).

### 3- رحلة نموذج الفجوة (Gap Model)

قدم Parasuraman et al. (1988) نموذج SERVQUAL الذي أصبح من أكثر

الأدوات استخدامًا في قياس جودة الخدمة.

#### 4- مرحلة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

أصبح التركيز على التحسين المستمر والرضا المستدام للمستهلكين (Deming, 1986).

وفي البيئة العربية، تطوّر مفهوم جودة الخدمات الإدارية مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، حيث أصبح التركيز على سرعة الإنجاز، دقة المعاملات، وشفافية الإجراءات (الزهراني، 2024).

أبعاده 

يُعد نموذج SERVQUAL من أكثر النماذج استخدامًا في قياس جودة الخدمات الإدارية، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية: (Parasuraman et al., 1988)

#### 1- الموثوقية (Reliability)

قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بدقة وثبات دون أخطاء.

#### 2- الاستجابة (Responsiveness)

مدى استعداد الموظفين لتقديم الخدمة بسرعة ومساعدة المستهلكين.

#### 3- الضمان (Assurance)

معرفة الموظفين وكفاءتهم وقدرتهم على بث الثقة والاطمئنان.

#### 4- التعاطف (Empathy)

الاهتمام الفردي بالمستفيدين وفهم احتياجاتهم الخاصة.

## 5 - الجوانب الملموسة (Tangibles)

المظهر العام للمرافق، الأجهزة، والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمة. وقد أكدت الدراسات العربية أن هذه الأبعاد تنطبق على الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية والجامعات، مع إضافة أبعاد حديثة مثل الشفافية والرقمنة (العنبي، 2022).

### نظرياته 🇸🇩

## 1- نظرية الفجوة (Gap Theory)

توضح أن جودة الخدمة تقاس بالفارق بين توقعات المستفيد وإدراكه الفعلي للخدمة المقدمة (Parasuraman et al., 1988)

## 2- نظرية الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

تركز على التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة. (Deming, 1986)

## 3- نظرية القيمة المدركة (Perceived Value Theory)

تشير إلى أن جودة الخدمة تُقاس بناءً على القيمة التي يدركها المستفيد مقارنة بما بذله من وقت وجهد. (Zeithaml, 1988)

## 4- نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory)

ترتبط جودة الخدمات الإدارية بمستوى كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية (Grönroos, 1984)

## 2.4. العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية :

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، حيث تمثل القيادة الرقمية المحرك الاستراتيجي للتحويل المؤسسي وتحسين العمليات الداخلية، الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة. فالقيادة الرقمية، بما تتضمنه من رؤية استراتيجية رقمية، وتمكين تكنولوجي، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات، مما يعزز أبعاد جودة الخدمة خاصة الموثوقية والاستجابة. (Karakose et al., 2022)

وتؤكد نظرية القيادة التحويلية أن القائد القادر على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو التغيير يحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي (Bass & Avolio, 1994) ، وعند دمج هذا الدور مع الأدوات الرقمية، يصبح تأثير القيادة أكثر عمقاً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع جودة الخدمة. كما توضح نظرية القبول التكنولوجي (Davis, 1989) أن نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة يعتمد على تقبل الموظفين لها، وهو ما يرتبط مباشرة بأسلوب القيادة الرقمية في التمكين والدعم.

ومن منظور جودة الخدمة، فإن نموذج SERVQUAL يربط جودة الخدمات بأبعاد الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والجوانب الملموسة. (Parasuraman et al., 1988) وعند تطبيق القيادة الرقمية، تتحسن هذه الأبعاد من خلال استخدام الأنظمة الذكية، التحويل نحو الخدمات الإلكترونية، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار، مما يقلل الفجوة بين توقعات المستفيدين والأداء الفعلي للخدمة.

وفي السياق العربي، تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى القيادة الرقمية تحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين نتيجة سرعة الإنجاز، دقة المعاملات، وشفافية الإجراءات (العتيبي، 2022). كما أظهرت دراسة الحربي (2023) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المدعومة بالتحويل الرقمي يساهم في تحسين الأداء الإداري وتقليل البيروقراطية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة الرقمية لا تؤثر في جودة الخدمات الإدارية بشكل

غير مباشر فحسب، بل تمثل إطارًا تمكينيًا يعيد تشكيل العمليات والثقافة التنظيمية بما يرفع مستوى الجودة المؤسسية ويعزز رضا المستفيدين، مما يدل على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذات دلالة بين المتغيرين.

## 2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري البحث الرئيسين، وهما القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، مع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية، والتطورات النظرية، والأبعاد الرئيسة، والنظريات المفسرة لكل منهما، إضافة إلى استعراض العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات الحديثة.

وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الرقمية لم تعد مجرد توظيف للتقنيات الحديثة داخل المنظمة، بل أصبحت إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يجمع بين الرؤية الرقمية، والكفاءة التقنية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل، والتمكين الرقمي، واتخاذ القرار القائم على البيانات. كما تبين أن نجاح القيادة الرقمية يعتمد على قدرة القائد على إدارة التغيير، وتحفيز العاملين، وتعزيز تقبلهم للتكنولوجيا، بما ينسجم مع نظريات القيادة التحويلية ونظرية القبول التكنولوجي ونظرية الموارد والقدرات.

وفيما يتعلق بجودة الخدمات الإدارية، فقد أوضحت الأدبيات أنها تمثل عنصرًا محوريًا في تقييم أداء المؤسسات، وتقاس من خلال أبعاد متعددة أبرزها الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والجوانب الملموسة، وفق نموذج SERVQUAL، إضافة إلى ارتباطها بمفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر ورضا المستخدمين.

كما بينت الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، حيث تسهم القيادة الرقمية في تبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى رضا المستخدمين وتحسين الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات الأجنبية في هذا المجال، إلا أن الأدبيات العربية ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي الذي يربط بين المتغيرين في سياق البيئة المحلية، الأمر الذي يعزز أهمية الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة المعرفية، وبناء نموذج تطبيقي يفسر دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية، تمهيدًا للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

#### 📌 المتغير المستقل (القيادة الرقمية):

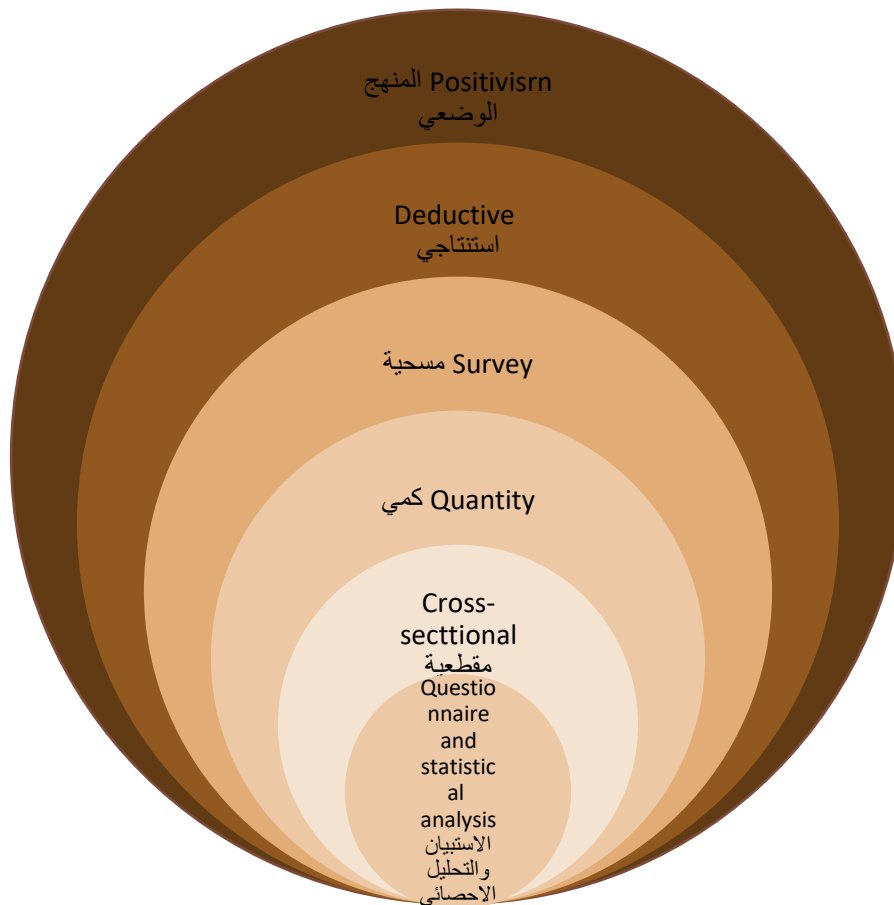
سيتم تقييم القيادة الرقمية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة الرقمية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة الرقمية مثل القيادة الرشيدة الحكيمة ونشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي وتحقيق المواطنة الرقمية يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة القيادية الرقمية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة الرقمية بناء على النتائج المستخلصة

#### 📌 المتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية):

سيتم تقييم جودة الخدمات الإدارية باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على جودة الخدمات الإدارية سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى جودة الخدمات الإدارية بناء على الأسئلة التي تخص جودة الخدمات الإدارية ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير جودة الخدمات الإدارية للشركات عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لجودة الخدمات الإدارية. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات جودة الخدمات الإدارية للشركات بناء على النتائج المستخلصة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): منهجية الدراسة: صمم بواسطة الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين العاملين في شركة stc للاتصالات بمدينة الدمام، والبالغ عددهم 53 موظفًا، حيث يمثلون الفئة المستهدفة للدراسة للتعرف على دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية. وتُعد شركة stc من أبرز شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، إذ تقدم خدمات اتصالات وحلولاً رقمية متطورة للأفراد وقطاع الأعمال. كما تحرص الشركة على تبني مفاهيم القيادة الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة العمليات الإدارية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء، ورفع جودة الخدمات الإدارية، وتعزيز سرعة ودقة إنجاز الأعمال، مما يجعلها بيئة مناسبة لإجراء هذه الدراسة.

#### مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام والبالغ عددهم (53) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (45) موظف، وقد قام (45) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 84.91% من مجتمع البحث.

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف                  | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة STC للاتصالات | 53           | 100%           |
| المجموع                  | 53           | 100%           |

#### عينة البحث:

فان عدد العينة (45) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (krejcie 1970) وفقاً لجدول (53) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 53 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة

#### جدول رقم 2: عينة البحث

| التصنيف                  | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------------|--------------|----------------|
| موظفي شركة STC للاتصالات | 45           | 84.91%         |
| المجموع                  | 45           | 84.91%         |

### 🌈 طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

#### 🌈 المتغير المستقل: (القيادة الرقمية)

واعتمد الباحث على استبانة (Al-Faris & Khaled). وذلك لقياس المتغير القيادة الرقمية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي القيادة الرشيدة الحكيمة ونشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي وتحقيق المواطنة الرقمية بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد القيادة الرشيدة الحكيمة يتكون 4 عناصر، وبعد نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي يتكون من 4 عناصر ، وبعد تحقيق المواطنة الرقمية يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

### جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة الرقمية.

| المتغير المستقل | الابعاد                           | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|-----------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة الرقمية | القيادة الرشيدة الحكيمة           | 4            | Al-Faris, M. M., & Khaled, M. H. H. B. (2022). Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance: أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 6(19), 132-142. |
|                 | نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي | 4            |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                 | تحقيق المواطنة الرقمية            | 4            |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                 | العدد الكلي                       | 12           |                                                                                                                                                                                                                                                     |

المصدر: الباحث

### المتغير التابع: (جودة الخدمات الإدارية)

واعتمد الباحث على استبانة (جوال & حميد محمد). وذلك لقياس المتغير التابع جودة الخدمات الإدارية، وذلك من حيث العبارات الخاصة لجودة الخدمات الإدارية 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

### جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع جودة الخدمات الإدارية.

| المتغير التابع        | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                   |
|-----------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جودة الخدمات الإدارية | 12           | جوال & حميد محمد (2019). تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة (Doctoral dissertation, Abdelhafid Boussouf University centre-Mila). |

المصدر: الباحث

### 3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

#### ★ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى جودة الخدمات الإدارية وربطه بالقيادة الرقمية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة الرقمية مثل القيادة الرشيدة الحكيمة، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، تحقيق المواطنة الرقمية وارتباطها بمستوى جودة الخدمات الإدارية
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم جودة الخدمات الإدارية للموظفين

#### ★ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الخدمات الإدارية.

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على جودة الخدمات الإدارية للموظفين.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

### 3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام. وقد تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وعرض تصميم البحث، ومنهجية الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، إضافة إلى أساليب جمع البيانات وأنواعها، والأداة المستخدمة في القياس، والإجراءات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات.

كما بين الفصل أن الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تسهم في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وتُعد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ملائمة لطبيعة موضوع البحث ومتغيراته، حيث توفر إطاراً علمياً يساعد على تفسير العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية بصورة موثوقة. وتمثل هذه الإجراءات الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في الفصل التالي، والذي يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وعرض النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج 3.0 SmartPLS. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28 SPSS وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

### 📊 خصائص عينة الدراسة:

⇐ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.

⇐ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

⇐ الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).

⇐ العمر ويشمل (من 20 الى 25 – من 26 الى 30 – من 31 الى 35 – من 40 واكثر).

⇐ المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).

⇐ سنوات الخبرة ويشمل (من سنة الى سنتين – من 3 سنوات الى 5 سنوات – من 6 الى

10 سنوات – من 10 سنة فأكثر).

الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

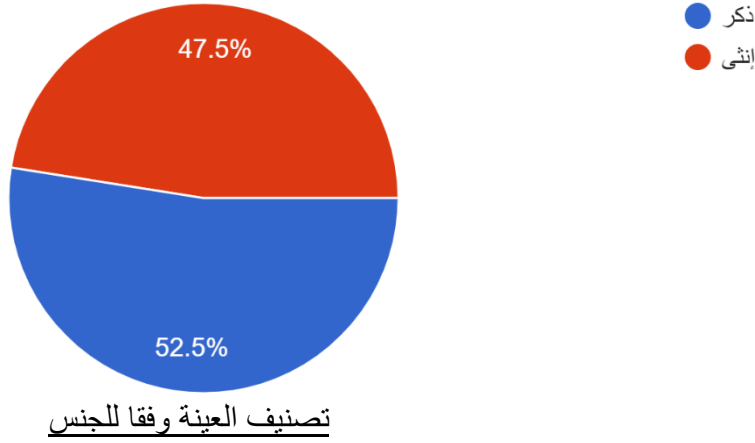
| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|-------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر               | 21    | 52.5%                   |
|                  | أنثى              | 19    | 47.5%                   |
|                  | الإجمالي          | 40    | 100%                    |
| الفئة العمرية    | من 20 الى 25 سنة  | 18    | 45%                     |
|                  | من 26 الى 30 سنة  | 11    | 27.5%                   |
|                  | من 31 الى 35 سنة  | 4     | 10%                     |
|                  | من 40 سنة فأكثر   | 7     | 17.5%                   |
|                  | الإجمالي          | 40    | 100%                    |
| المستوى التعليمي | دبلوم             | 3     | 7.5%                    |
|                  | بكالوريوس         | 22    | 55%                     |
|                  | ماجستير           | 13    | 32.5%                   |
|                  | دكتوراه           | 2     | 5%                      |
|                  | الإجمالي          | 40    | 100%                    |
| عدد سنوات الخبرة | من سنة الى سنتين  | 15    | 37.5%                   |
|                  | من 3 الى 5 سنوات  | 14    | 35%                     |
|                  | من 6 الى 10 سنة   | 7     | 17.5%                   |
|                  | من 10 سنوات فأكثر | 4     | 10%                     |
|                  | الإجمالي          | 40    | 100%                    |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-40 شخص)

من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

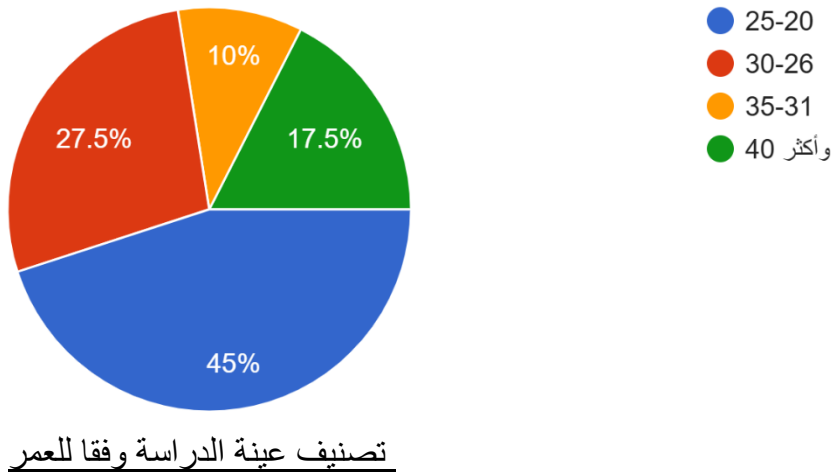
⇐ بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 21 حيث يعادل 52.5% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 19 حيث يعادل 47.5% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:

الجنس  
40 responses



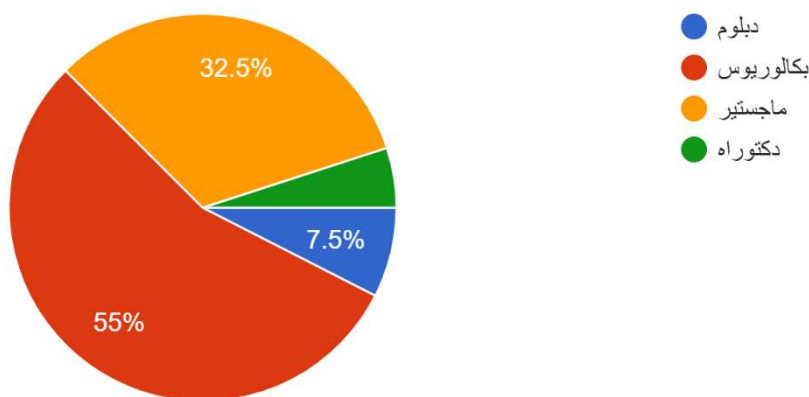
⇐ أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 25 شخص أعمارهم من 20 الى 25 سنة أي ما يعادل 45% من عينة الدراسة، وهناك 11 شخص أعمارهم تتراوح بين 26 الى 30 سنة أي ما يعادل 27.5% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 31 الى 35 سنة أي ما يعادل 10 % من عينة الدراسة، وهناك أيضا 7 اشخاص أعمارهم من 40 سنة فأكثر أي ما يعادل 17.5% كما هو موضح بالشكل التالي:

العمر  
40 responses



← بالنسبة للمستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 اشخاص حاصلين على دبلوم أي ما يعادل 7.5% من عينة الدراسة، وهناك 22 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 55% من عينة الدراسة، وهناك 13 شخص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 32.5% من عينة الدراسة، وهناك شخصان أيضا حاصلين على شهادة دكتوراه أي ما يعادل 5%. كما هو موضح بالشكل التالي:

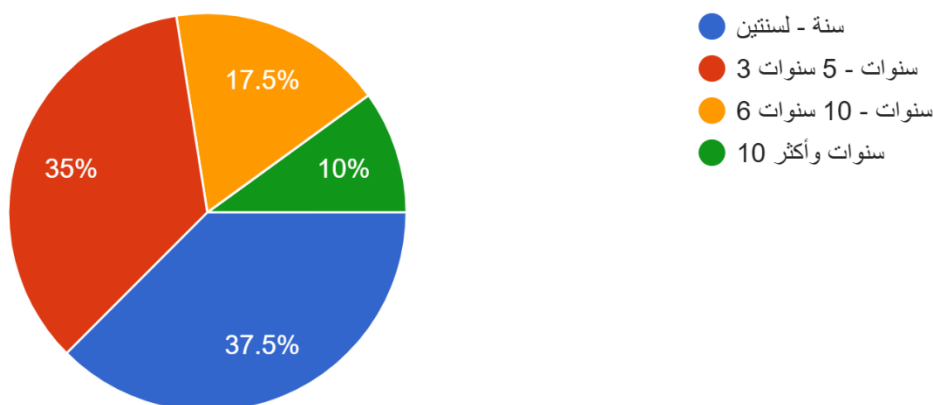
المستوى التعليمي  
40 responses



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

← أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص خبرتهم المهنية من سنة الى سنتين اي ما يعادل 37.5% من عينة الدراسة، وبينما هناك 14 شخص خبرتهم المهنية تتراوح من 3 الى 5 سنوات ما يعادل 35% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 7 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 6 الى 10 سنوات ما يعادل 17.5% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 4 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية من 10 سنة فاكثر ما يعادل 10% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:

: سنوات الخبرة  
40 responses



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

#### 📊 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

⇐ صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالب بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

⇐ الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

| متوسط التباين المستخرج |       | P Values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                           |                 |
|------------------------|-------|----------|-------------------|----------------|-------|----------|-----------------------------------|-----------------|
| 0.709                  | 0.708 | 0.00     | 0.525             | 0.777          | 0.723 | A1       | القيادة الرشيدة الحكيمة           | القيادة الرقمية |
|                        |       | 0.00     | 0.586             | 0.799          |       | A2       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.624             | 0.705          |       | A3       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.525             | 0.553          |       | A4       |                                   |                 |
|                        | 0.661 | 0.00     | 0.535             | 0.743          |       | B1       | نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.525             | 0.666          |       | B2       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.500             | 0.783          |       | B3       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.609             | 0.553          |       | B4       |                                   |                 |
|                        | 0.733 | 0.00     | 0.500             | 0.637          |       | C1       | تحقيق المواطنة الرقمية            |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.500             | 0.881          |       | C2       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.401             | 0.718          |       | C3       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.478             | 0.698          |       | C4       |                                   |                 |
| 0.771                  |       | 0.00     | 0.485             | 0.874          | 0.711 | D1       | جودة الخدمات الإدارية             |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.549             | 0.755          |       | D2       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.654             | 0.611          |       | D3       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.467             | 0.847          |       | D4       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.853          |       | D5       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.543             | 0.578          |       | D6       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.593             | 0.789          |       | D7       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.840          |       | D8       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.639             | 0.793          |       | D9       |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.586             | 0.782          |       | D10      |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.478             | 0.807          |       | D11      |                                   |                 |
|                        |       | 0.00     | 0.513             | 0.727          |       | D12      |                                   |                 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

## ✚ يتضح من الجدول بالأعلى:

⇐ مقياس القيادة الرقمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة الرقمية ككل الذي يساوي 0.709, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة الحكيمة ، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي ، تحقيق المواطنة الرقمية) هي 0.708, 0.661, 0.733, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

⇐ مقياس جودة الخدمات الإدارية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير جودة الخدمات الإدارية هو 0.771 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ✚ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

**جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة**

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير                              |                 |
|------------------|-------|--------------|--------------------------------------|-----------------|
| 0.832            | 0.834 | 4            | القيادة الرشيدة<br>الحكيمة           | القيادة الرقمية |
|                  | 0.802 | 4            | نشر ثقافة التعليم في<br>العصر الرقمي |                 |
|                  | 0.832 | 4            | تحقيق المواطنة<br>الرقمية            |                 |
| 0.844            |       | 12           | جودة الخدمات الإدارية                |                 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

✚ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

← القيادة الرقمية أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.832. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة الرقمية، على الترتيب هم القيادة الرشيدة الحكيمة: (0.834)، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي: (0.802)،

تحقيق المواطنة الرقمية: (0.832). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← مقياس جودة الخدمات الإدارية: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.844 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي  $33\% = (3 \div 100)$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | موافق                   | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | محايد                   | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3.0      | غير موافق               | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الرقمية وابعادها، وكذلك مستوى جودة الخدمات الإدارية ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

**جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير               |                                   | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| القيادة الرقمية       | القيادة الرشيدة الحكيمة           | 1.28            | 1.29  | 0.388             | 0.313 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                       | نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي | 1.34            |       | 0.402             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                       | تحقيق المواطنة الرقمية            | 1.26            |       | 0.325             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                       |                                   |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| جودة الخدمات الإدارية |                                   | 1.32            | 0.332 |                   | موافق |               | مرتفع |               |       |

📊 يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات

الدراسة ما يلي:

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة الرقمية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة الرقمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.29) بنسبة موافقة بلغت (43%) عند إنحراف معياري (0.313)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الرقمية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة الحكيمة، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، تحقيق المواطنة الرقمية) جاء الأتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن

المتوسط الحسابي لبعـد(القيادة الرشيدة الحكيمة ) هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند إنحراف معياري (0.388), المتوسط الحسابي لبعـد (نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي) هو (1.34) بنسبة موافقة حوالي (44.6%) عند إنحراف معياري (0.402), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد(تحقيق المواطنة الرقمية) هو (1.26) بنسبة موافقة (42%) عند إنحراف معياري(0.325).

← تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الجودة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمات الإدارية شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام . حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.32) بنسبة موافقة بلغت (44%) عند إنحراف معياري (0.332).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الرقمية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (جودة الخدمات الإدارية ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

**جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغير                                    | القيادة<br>الرقمية     | القيادة<br>الرشيده<br>الحكيمة | نشر ثقافة<br>التعليم في<br>العصر<br>الرقمي | تحقيق<br>المواطنة<br>الرقمية | جودة الخدمات<br>الإدارية |
|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| القيادة<br>الرقمية                         | Pearson<br>Correlation | .873**                        | .885**                                     | .758**                       | .380*                    |
|                                            | Sig. (2-tailed)        | <.001                         | <.001                                      | <.001                        | .022                     |
|                                            | N                      | 36                            | 36                                         | 36                           | 36                       |
| القيادة<br>الرشيده<br>الحكيمة              | Pearson<br>Correlation | .873**                        | 1                                          | .690**                       | .480**                   |
|                                            | Sig. (2-tailed)        | <.001                         |                                            | <.001                        | .003                     |
|                                            | N                      | 36                            | 36                                         | 36                           | 36                       |
| نشر ثقافة<br>التعليم في<br>العصر<br>الرقمي | Pearson<br>Correlation | .885**                        | .690**                                     | 1                            | .502**                   |
|                                            | Sig. (2-tailed)        | <.001                         | <.001                                      |                              | .002                     |
|                                            | N                      | 36                            | 36                                         | 36                           | 36                       |
| تحقيق<br>المواطنة<br>الرقمية               | Pearson<br>Correlation | .758**                        | .480**                                     | .502**                       | 1                        |
|                                            | Sig. (2-tailed)        | <.001                         | .003                                       | .002                         |                          |
|                                            | N                      | 36                            | 36                                         | 36                           | 36                       |
| جودة<br>الخدمات<br>الإدارية                | Pearson<br>Correlation | .380*                         | .123                                       | .381*                        | .481**                   |
|                                            | Sig. (2-tailed)        | .022                          | .476                                       | .022                         | .003                     |
|                                            | N                      | 36                            | 36                                         | 36                           | 36                       |

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الارتباط الخطي القيادة الرقمية وابعادها (كمتغير مستقل) وجودة الخدمات الإدارية (كمتغير تابع):

← تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.380) بين القيادة الرقمية وأبعادها كمتغير مستقل وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.22).

← تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة الحكيمة، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، تحقيق المواطنة الرقمية) عند معامل ارتباط: 0.758، 0.885، 0.873، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين جودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

## الارتباط الخطي بين القيادة الرقمية وبين متغير القيادة الرقمية ككل، وبين بعضها البعض:

← يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين القيادة الرقمية وبين أبعادها (القيادة الرشيدة الحكيمة، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، تحقيق المواطنة الرقمية) عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

##### الفرض الرئيسي للدراسة:

⇐ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية.

وينتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

⇐ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة الحكيمة وجودة الخدمات الإدارية.

⇐ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي وجودة الخدمات الإدارية.

⇐ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحقيق المواطنة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية.

##### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

⇐ ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة الرقمية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .556           | 1  | .556        | 5.728 | .022 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.302          | 34 | .097        |       |                   |
|       | Total      | 3.858          | 35 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: جودة الخدمات الإدارية

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

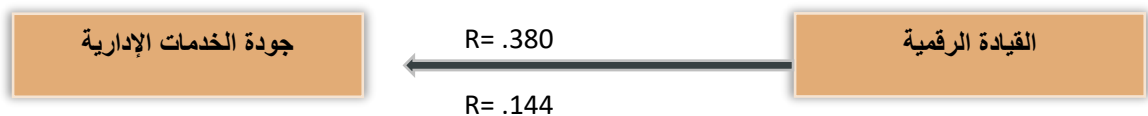
| Model           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)    | .804                        | .224       |                           | 3.593 | .001 | .349                            | 1.258       |
| القيادة الرقمية | .402                        | .168       | .380                      | 2.393 | .022 | .061                            | .744        |

a. Dependent Variable: جودة الخدمات الإدارية

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .380 <sup>a</sup> | .144     | .119              | .312                       |

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية



✚ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

⇐ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.22) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.22).

⇐ وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.380$ ) إلى وجود ارتباط موجب متوسط القيادة الرقمية (اجمالاً) جودة الخدمات الإدارية.

⇐ يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (14.4%) من التباين الحاصل جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الرقمية

⇐ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.22).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية (اجمالاً) كمتغير مستقل وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

### ✚ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

⇐ ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة الحكيمة وجودة الخدمات الإدارية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الرشيدة الحكيمة محل الدراسة كمتغير مستقل, وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

⇐ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي وجودة الخدمات الإدارية"

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي محل الدراسة كمتغير مستقل، وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

⇐ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المواطنة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تحقيق المواطنة الرقمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط .Simple Linear Regression Analysis

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .576 <sup>a</sup> | .332     | .269              | .284                       |

a. Predictors: (Constant), نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.280          | 3  | .427        | 5.295 | .004 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.578          | 32 | .081        |       |                   |
|       | Total      | 3.858          | 35 |             |       |                   |

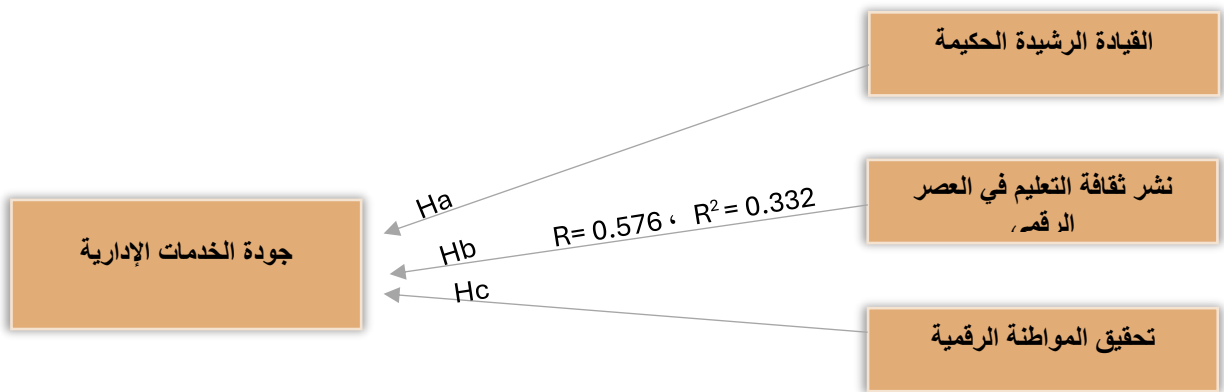
a. Dependent Variable: جودة الخدمات الإدارية

b. Predictors: (Constant), نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|
|                                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)                      | .697                        | .211       |                           | 3.306  | .002 | .268                            | 1.127       |
| القيادة الرشيدة الحكيمة           | -.329                       | .175       | -.385                     | -1.882 | .069 | -.685                           | .027        |
| نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي | .345                        | .171       | .418                      | 2.015  | .052 | -.004                           | .694        |
| تحقيق المواطنة الرقمية            | .467                        | .175       | .456                      | 2.667  | .012 | .110                            | .823        |

a. Dependent Variable: جودة الخدمات الإدارية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

← يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.04) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.04).

← وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.576) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة الحكيمة، نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، تحقيق المواطنة الرقمية) وجودة الخدمات الإدارية.

← يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (33.2%) من التباين الحاصل  
جودة الخدمات الإدارية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة  
الرقمية.

← تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن  
مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.04).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص  
على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المواطنة  
الرقمية كمتغير مستقل وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات  
صحة الفرضية الأولى والثانية الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية  
ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة الحكيمة ونشر ثقافة التعليم في العصر  
← الرقمي كمتغير مستقل وجودة الخدمات الإدارية كمتغير تابع.

## 4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC للاتصالات بمدينة الدمام، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS ، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ووصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت النتائج أن أداة الدراسة تمتعت بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة والاعتماد على نتائجها. كما بينت نتائج التحليل الوصفي وجود مستويات مرتفعة لممارسات القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية لدى أفراد العينة، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأبعادها المختلفة وجودة الخدمات الإدارية، الأمر الذي يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء الإداري والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة .

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن القيادة الرقمية تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز جودة الخدمات الإدارية داخل شركة STC ، من خلال دعم اتخاذ القرار، ونشر الثقافة الرقمية، وتحقيق المواطنة الرقمية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويُعد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري، مع تقديم الاستنتاجات والتوصيات العملية، واقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُساهم في تطوير هذا المجال البحثي.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يتناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC بمدينة الدمام، في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. كما يتضمن محددات الدراسة، والتوصيات والتطبيقات العملية المستندة إلى نتائجها، إضافةً إلى عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية، وصولاً إلى خاتمة تلخص أهم ما انتهت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

### ❖ محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في مجموعة من الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها، ومن أبرزها:

■ المحدد المكاني: اقتصرَت الدراسة على شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام، وبالتالي قد لا تعكس النتائج بالضرورة واقع جميع فروع الشركة في المدن الأخرى أو المؤسسات العاملة في قطاعات مختلفة.

■ المحدد البشري: اقتصرَت الدراسة على موظفي شركة STC في مدينة الدمام، حيث بلغ مجتمع الدراسة 53 موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 45 موظفًا، وهو ما يمثل 84.91% من مجتمع الدراسة.

■ المحدد الموضوعي: ركزت الدراسة على العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، من خلال ثلاثة أبعاد للقيادة الرقمية، وهي: القيادة الرشيدة الحكيمة، ونشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي، وتحقيق المواطنة الرقمية.

■ المحدد المنهجي: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، مما يجعل النتائج مرتبطة بطبيعة البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال فترة إجراء الدراسة.

■ محدد أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وبالتالي فإن النتائج تعكس استجابات المشاركين وتصوراتهم حول القيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، وقد تتأثر بدرجة فهمهم للأسئلة ومدى دقة إجاباتهم.

وعلى الرغم من هذه المحددات، فقد تم اتخاذ الإجراءات المنهجية المناسبة في اختيار العينة وجمع البيانات وتحليلها، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في فهم دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية في البيئة محل الدراسة.

#### ❖ الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة ومحدداتها، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، منها:

- دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات.
- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التنظيمي في المؤسسات الحكومية والخاصة.
- التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
- دراسة أثر القيادة الرقمية في رفع رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي.
- إجراء دراسات مقارنة بين عدد من شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية لقياس مستوى تطبيق القيادة الرقمية وأثرها في جودة الخدمات الإدارية.
- استخدام مناهج بحثية مختلفة، مثل المنهج المقارن أو المنهج المختلط، للتحقق من النتائج وتوسيع نطاقها.

## 5.2. توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في شركة STC بما يساهم في رفع جودة الخدمات الإدارية.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية والعاملين.
- تطوير البنية التحتية التقنية وتحديث الأنظمة الرقمية بما يدعم كفاءة الأداء الإداري.
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي ونشر الوعي بأهمية القيادة الرقمية بين جميع العاملين.
- تشجيع استخدام التقنيات الرقمية في عمليات اتخاذ القرار بما يساهم في سرعة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات.
- الاهتمام بقياس جودة الخدمات الإدارية بشكل دوري والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الأداء.
- توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع بما يعزز الاستفادة من التقنيات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية.

### ❖ التطبيقات العملية

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج تدريبية لتطوير القيادات الرقمية، ووضع خطط لتحسين جودة الخدمات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، ودعم متخذي القرار في تبني ممارسات حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

## 5.3. الخاتمة

لخصت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تُعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع جودة الخدمات الإدارية، لما لها من دور في تطوير الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحسين

مستوى الخدمات المقدمة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وأبعادها المختلفة وجودة الخدمات الإدارية في شركة STC بمدينة الدمام، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات القيادة الرقمية لدعم التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية وتنمية مهاراتها الرقمية، وتوفير بيئة تنظيمية وتقنية داعمة للابتكار والتطوير المستمر، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية وجودة الخدمات الإدارية، كما تقدم عددًا من التوصيات والتطبيقات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويأمل الباحث أن تمثل نتائج هذه الدراسة منطلقًا لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول القيادة الرقمية في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة، بما يدعم جهود التطوير المؤسسي والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

الشاعر، م. (2023). القيادة الرقمية وأثرها في التحول المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 14(2)، 45-68.

العمرى، س. (2024). القيادة الرقمية في المنظمات الحكومية السعودية: الأبعاد والتحديات. مجلة الإدارة العامة، 9(1)، 101-125.

السبيعي، أ.، الفوزان، ف.، & الحميدي، ن. (2025). نموذج تطور القيادة الرقمية في المنظمات الحديثة. المجلة العربية للحكومة الرقمية، 3(4)، 77-99.

العتيبي، م. (2022). جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 11(2)، 55-78.

الحربي، س. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 101-120.

العتيبي، م. (2022). جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 11(2)، 55-78.

الحربي، س. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 101-120.

الزهراني، ع. (2024). التحول الرقمي وأثره في تطوير جودة الخدمات الحكومية. مجلة الحوكمة الرقمية، 5(3)، 33-60.

موقع شركة STC (<https://share.google/zKWcdNkrLEC9fPCcM>)

استبيان التغير الأول

Al-Faris, M. M., & Khaled, M. H. H. B. (2022). Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance: أثر القيادة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و. الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية 132-142، 6(19)، القانونية

<http://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/5440>

استبيان التغير الثاني :

جوال & حميد محمد. (2019). تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة (Doctoral dissertation, Abdelhafid Boussouf University centre-Mila).

المراجع الأجنبية:

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 43(2), 244–260. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1162775>

Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2014). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1052–1071. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.003>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics. *MIT Sloan Management Review*.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Al-Kahtani, N. S. (2021). Digital Leadership in Arab Organizations: Challenges and Opportunities. *International Journal of Business and Management*, 16(9), 34–45. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n9p34>

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 43(2), 244–

260.

Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2014). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1052–1071.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., & Ozdemir, T. Y. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(23), 16171.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., & Ozdemir, T. Y. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(23), 16171.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

## قائمة الملاحق

## استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان دور القيادة الرقمية في رفع جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في مدينة الدمام

في المملكة العربية السعودية.

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات الإدارية لشركة STC.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الباحث: فهد عبد الله المسعري

## البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

العمر:

- ☐ 25-20
- ☐ 30-26
- ☐ 35-31
- ☐ 40 وأكثر

المستوى التعليمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

سنوات الدمامة:

- ☐ سنة – لسنتين
- ☐ 3 سنوات – 5 سنوات
- ☐ 6 سنوات – 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات وأكثر

## المحور الأول: القيادة الرقمية

| القيادة الرقمية                   |       |           |                                                                                       | الرقم |
|-----------------------------------|-------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| القيادة الرشيدة الحكيمة           |       |           |                                                                                       |       |
| موافق                             | محايد | غير موافق |                                                                                       |       |
|                                   |       |           | 1 تعتمد الإدارة في الشركة على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على البيانات الرقمية الحديثة. |       |
|                                   |       |           | 2 تسهم القيادة في توجيه الموظفين نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في العمل.      |       |
|                                   |       |           | 3 تتسم القيادة بالشفافية والوضوح في التعامل مع التغيرات الرقمية داخل الشركة.          |       |
|                                   |       |           | 4 تحرص القيادة على تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والتطور الرقمي.                |       |
| نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي |       |           |                                                                                       |       |
| موافق                             | محايد | غير موافق |                                                                                       |       |
|                                   |       |           | 5 تشجع الشركة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.                         |       |
|                                   |       |           | 6 توفر الإدارة برامج تدريبية حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.                   |       |
|                                   |       |           | 7 تدعم القيادة تبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين داخل بيئة العمل.                    |       |
|                                   |       |           | 8 تساهم بيئة العمل في تعزيز التعلم الذاتي باستخدام التقنيات الرقمية.                  |       |
| تحقيق المواطنة الرقمية            |       |           |                                                                                       |       |
| موافق                             | محايد | غير موافق |                                                                                       |       |
|                                   |       |           | 9 تحرص الشركة على توعية الموظفين بأخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية.               |       |
|                                   |       |           | 10 تلتزم الإدارة بتطبيق سياسات واضحة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية.              |       |
|                                   |       |           | 11 تشجع القيادة الاستخدام المسؤول والأمن للتقنيات الرقمية في العمل.                   |       |
|                                   |       |           | 12 تساهم الشركة في تعزيز الوعي بالحقوق والواجبات الرقمية لدى الموظفين.                |       |

## المحور الثاني: جودة الخدمات الإدارية

| الرقم | جودة الخدمات الادارية                                  | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | التزام الشركة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة        |       |       |           |
| 2     | السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة                        |       |       |           |
| 3     | الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى                   |       |       |           |
| 4     | خلو الخدمة من الشك                                     |       |       |           |
| 5     | الرغبة في مساعدة العملاء والاستجابة الفورية لمتطلباتهم |       |       |           |
| 6     | فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات العملاء                    |       |       |           |
| 7     | اللطف في التعامل مع العملاء                            |       |       |           |
| 8     | تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق                   |       |       |           |
| 9     | امتلاك أعضاء الشركة المهارات اللازمة لتقديم الخدمة     |       |       |           |
| 10    | تقديم الخدمات بشكل صحيح                                |       |       |           |
| 11    | سهولة الوصول لخدمات الشركة                             |       |       |           |
| 12    | الشعور بالأمان في التعامل والثقة بمقدمي الخدمة         |       |       |           |

**ocean University**

**Faculty of Management**

**Department/ General Administration**



# **The Role of Digital Leadership in Enhancing the Quality of Administrative Services: An Applied Study on STC Telecommunications Company in Dammam City**

**Student name**

Fahad Abdullah Al-Masari

233002091

**Final Project - 2**

Faculty of Management - Midocean University

**Supervisor**

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

**Second Semester – 2026**