

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

أسم الطالب:

فهد عبد الله المسعري

الرقم الجامعي:

233002091

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم المتغير التابع
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع
29	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحث	1
10	منهجية الدراسة: صمم بواسطة الباحث	2

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 المستخدمين. (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 والمستخدمين على حد سواء. (Parasuraman et al., 1988) ومع تسارع التحول الرقمي، لم تعد الوسائل التقليدية كافية لتلبية تطلعات المستخدمين، 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 المستخدمين. (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 وقلّة 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

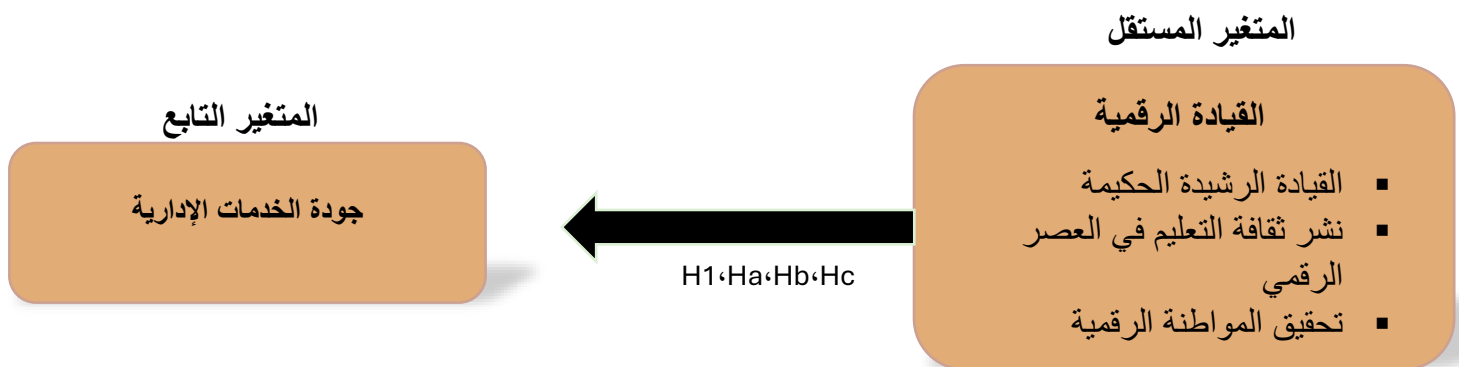
الخدمات الإدارية

- 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

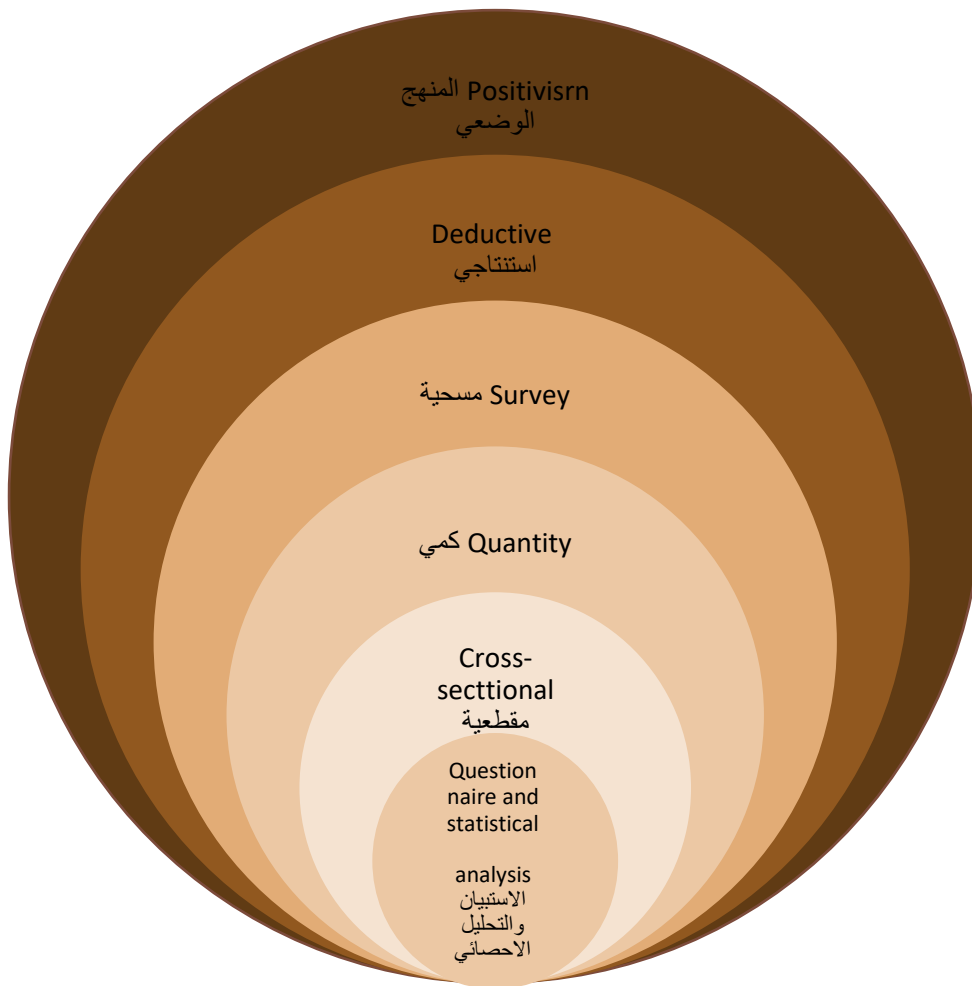
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1) نموذج الدراسة: صمم بواسطة الباحث

1.8. منهجية الدراسة

- 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

1.9. 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) .

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

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 تطورية. 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 الرئيسية، 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.

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 الخبرة:

- ☐ 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			