

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المشاريع: دراسة ميدانية بالتطبيق على
شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

تمام عبدالله مبارك باظي

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الإهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء طريقي، والدعامة التي ارتكزت عليها في رحلتي العلمية...

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء اللامحدود، الذين غرسوا في نفسي حب العلم والمعرفة، وكانوا دائماً مصدر دعمي وسندي.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي خير رفاق في مسيرتي، أهدوني كلمات التشجيع ووهبوني لحظات الفرح والسعادة.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا مصدر إلهام لي في كل خطوة خطوتها في هذه الدراسة.

وإلى كل من آمن بقدراتي، وساندني في تحقيق هذا الإنجاز...

أهدي لكم جميعاً ثمرة جهدي وتعب سنوات من العمل والمثابرة، راجياً من الله أن أكون عند حسن ظنكم، وأن يكون هذا العمل العلمي إضافة نافعة للعلم

والمجتمع.

مع خالص الحب والتقدير،

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في المشاريع، بالإضافة إلى قياس تأثير القيادة الرقمية على أبعاد التحول الرقمي التي تشمل: استخدام البيانات الرقمية، إدارة المواهب الرقمية، التقنيات الرقمية، والعمليات الرقمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات السعودية (شركة الاتصالات السعودية STC ، موبيلي، زين السعودية)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 200 فرد، استُرد منها 179 استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن مستوى القيادة الرقمية في شركات الاتصالات السعودية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.11)، مما يعكس وجود قيادة رقمية فعّالة. وكانت هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي للمشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (0.874)، مع دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (76.5%) من التغير في التحول الرقمي للمشاريع، مما يدل على دورها الكبير في تعزيز التحول الرقمي. وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للقيادة الرقمية على كافة أبعاد التحول الرقمي، حيث كانت العلاقة قوية مع كل من استخدام البيانات الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، التقنيات الرقمية، العمليات الرقمية. أوصت بضرورة تبني استراتيجيات لتعزيز القيادة الرقمية في جميع شركات الاتصالات السعودية، والاستفادة من الممارسات القيادية الرقمية الناجحة. والتركيز على تحسين أساليب جمع البيانات الرقمية بشكل آمن ومنظم، واستغلالها كميزة تنافسية. ودعم وتنمية المواهب الرقمية من خلال توفير بيئة عمل مشجعة على الابتكار الرقمي والتطوير المستمر، والاستثمار في التقنيات الحديثة التي تعزز التحول الرقمي، مع العمل على توطين هذه التقنيات.

فهرس المحتويات

2.....	الإهداء
3.....	مستخلص الدراسة
4.....	فهرس المحتويات
7.....	فهرس الجداول
8.....	فهرس الأشكال
8.....	فهرس الملاحق
9.....	الفصل الأول
9.....	الإطار العام للدراسة
10.....	1.1 المقدمة
11.....	2.1 مشكلة الدراسة
11.....	3.1 تساؤلات الدراسة
12.....	4.1 أهمية الدراسة
13.....	5.1 أهداف الدراسة
14.....	6.1 فروض الدراسة
15.....	7.1 نموذج الدراسة
15.....	8.1 خطة الدراسة
16.....	الفصل الثاني
16.....	أدبيات الدراسة والإطار النظري
17.....	1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة
19.....	1.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة
20.....	1.2 المبحث الثاني: الإطار النظرية للدراسة
20.....	1.2.2 المحور الأول: القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

20	1.1.2.2 مفهوم القيادة الرقمية
22	2.1.2.2 أبعاد القيادة الرقمية
24	3.1.2.2 أهمية القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي
26	1.2.2.2 ماهية التحول الرقمي
27	2.2.2.2 أبعاد التحول الرقمي
29	3.2.2.2 الأسباب التي تدفع المؤسسات الى التحول الرقمي
30	الفصل الثالث.....
30	منهجية الدراسة.....
31	1.3 مقدمة
31	2.3 منهجية وأسلوب الدراسة
32	3.3 تصميم أداة الدراسة
34	4.3 مجتمع وعينة البحث
35	5.3 حدود الدراسة
35	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
37	الفصل الرابع.....
37	الدراسة التطبيقية.....
38	1.4 التحليل الإحصائي واختبارات الفروض
38	1.1.4 اختبار ثبات أداة القياس (ثبات الاستبانة)
40	2.1.4 اختبار صدق أداة القياس (صدق الاستبانة)
44	3.1.4 تحليل المعالجات الإحصائية
51	4.1.4 اختبارات فرضيات الدراسة
62	الفصل الخامس.....
62	نتائج وتوصيات الدراسة.....

63	أولاً: نتائج الدراسة.....
67	ثانياً: توصيات الدراسة
70	المراجع.....
71	أولاً: المراجع العربية.....
72	ثانياً: المراجع الأجنبية
74	الملاحق.....
75	ملحق رقم 1
75	قائمة الاستقصاء.....
82	ملحق رقم 2
82	الجداول الإحصائية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء	جدول (3 - 1)
26	مقياس التصحيح	جدول (3 - 2)
30	ثبات الاستبانة	جدول (4 - 1)
32	اختبار الصدق للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)	جدول (4 - 2)
33	اختبار الصدق لمحور البيانات الرقمية	جدول (4 - 3)
34	اختبار الصدق لمحور إدارة المواهب الرقمية	جدول (4 - 4)
35	اختبار الصدق لمحور التقنيات الرقمية	جدول (4 - 5)
35	اختبار الصدق لمحور العمليات الرقمية	جدول (4 - 6)
36	خصائص عينة الدراسة حسب شركة الاتصالات	جدول (4 - 7)
37	خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	جدول (4 - 8)
37	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	جدول (4 - 9)
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس القيادة الرقمية	جدول (4 - 10)
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس استخدام البيانات الرقمية	جدول (4 - 11)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس إدارة المواهب الرقمية	جدول (4 - 12)
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية	جدول (4 - 13)

	النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس التقنيات الرقمية	
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس العمليات الرقمية	جدول (4 - 14)
44	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي	جدول (4 - 15)
46	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية واستخدام البيانات الرقمية	جدول (4 - 16)
49	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية وإدارة المواهب الرقمية	جدول (4 - 17)
50	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية واستخدام التقنيات الرقمية	جدول (4 - 18)
52	نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية والعمليات الرقمية	جدول (4 - 19)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (1)	نموذج الدراسة	7

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	قائمة الاستقصاء	67
ملحق رقم 2	الجداول الإحصائية	74

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعد التحول الرقمي عنصراً أساسياً في التطور الاقتصادي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، حيث تُعد القيادة الرقمية المحفز الرئيسي لنجاح هذه العملية داخل المؤسسات. في السياق السعودي، أصبحت شركات الاتصالات جزءاً حيوياً من هذه المسيرة نظراً لدورها الفعال في تطوير البنية التحتية الرقمية وتلبية احتياجات المجتمع الحديث. تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 إلى دفع عجلة التحول الرقمي في كافة القطاعات، ويعد قطاع الاتصالات أحد المحاور الرئيسية لتحقيق هذه الرؤية (Al-Ayed & Al-Tit, 2023, p22).

تُظهر الأبحاث الحديثة أن دور القيادة الرقمية يتجاوز مجرد توجيه الفرق إلى توظيف التكنولوجيا، بل يشمل بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار وتعزز التكيف مع التقنيات الحديثة. تؤدي القيادة الرقمية دوراً بارزاً في تمكين العاملين من استخدام الأدوات الرقمية، وتقديم الدعم اللازم لتجاوز التحديات التقنية، مما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتقديم خدمات أكثر تميزاً وابتكاراً للعملاء (Al-Hajri et al., 2024, p15).

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى استكشاف الأدوار المختلفة للقيادة الرقمية وكيفية تأثيرها على ديناميكيات التحول الرقمي وتوجهاته.

2.1 مشكلة الدراسة.

في ظل التطور السريع في التكنولوجيا الرقمية واعتماد المؤسسات على الابتكارات الرقمية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للشركات، بما في ذلك قطاع الاتصالات. تشير الأبحاث الحديثة مثل دراسة (Eberl & Drews, 2021) إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من التكيف مع التطورات التكنولوجية، مما يجعلها عنصراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية تأثير القيادة الرقمية على مختلف أبعاد التحول الرقمي، خاصة في السياقات غير الغربية، مثل المملكة العربية السعودية.

تشير الدراسات، مثل دراسة (Priadana & Paramarta, 2021)، إلى أن القادة الرقميين يساهمون بشكل كبير في تحسين مستوى الابتكار والكفاءة داخل المنظمات، لكنهم قد يواجهون تحديات تتعلق بتوجيه الفرق، وإدارة المواهب الرقمية، والتكيف مع التقنيات الحديثة. على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق التحول الرقمي في المملكة ضمن رؤية 2030، إلا أن هناك فجوة بحثية حول كيفية تمكين قادة شركات الاتصالات السعودية من تحقيق تحول رقمي فعال. لذا تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

3.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة يتمثل في: هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

(1) هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

(2) هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

(3) هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

(4) هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم دور القيادة الرقمية في تعزيز عمليات التحول الرقمي داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، خاصة في ضوء توجه المملكة نحو تحقيق رؤية 2030. ويُمكن تقسيم أهمية البحث إلى شقين: علمية وعملية.

1. الأهمية العلمية:

- يسهم البحث في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في سياق الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية. فغالبية الدراسات تركز على الاقتصادات المتقدمة، ويقل تناول الموضوع في السياقات المحلية.
- يساعد البحث على تطوير النظريات والنماذج المتعلقة بالقيادة الرقمية من خلال دراسة تطبيقات حقيقية في قطاع الاتصالات، مما يسهم في بناء إطار معرفي جديد يمكن استخدامه لتوسيع النظريات الحالية حول التحول الرقمي ودور القادة الرقميين.

- يقدم البحث قاعدة معرفية تمكن الباحثين من إجراء مقارنات بين تطبيقات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات في السعودية وبين تجارب دول أخرى، ما يعزز فهم الاختلافات الثقافية والتنظيمية وتأثيرها على استراتيجيات التحول الرقمي.

2. الأهمية العملية:

- توجيه استراتيجيات الشركات حيث يساهم البحث في تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها شركات الاتصالات في المملكة لتحسين استراتيجياتها في التحول الرقمي. إذ يساعد قادة الشركات على فهم الدور المطلوب منهم لدعم التغيير الرقمي وتطبيق تقنيات جديدة بفاعلية.
- تطوير مهارات القيادة الرقمية حيث يوفر البحث رؤى حول المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة الرقميون، مما يساعد المؤسسات في تصميم برامج تدريب وتطوير تهدف إلى تعزيز هذه المهارات لدى القادة والمديرين.
- تحقيق أهداف رؤية 2030 حيث يدعم هذا البحث جهود المملكة نحو تحقيق التحول الرقمي كجزء من أهداف رؤية 2030، حيث يساهم في توفير دليل إرشادي لشركات الاتصالات حول كيفية استغلال التقنيات الرقمية بشكل فعال تحت إشراف قادة متمكنين.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: استكشاف أثر القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وينبثق من هذه الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:-

- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الرقمية والتحول الرقمي بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
- تحليل والتعرف على واقع القيادة الرقمية ومستوى التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المشاريع بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المشاريع بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية.

6.1 فروض الدراسة

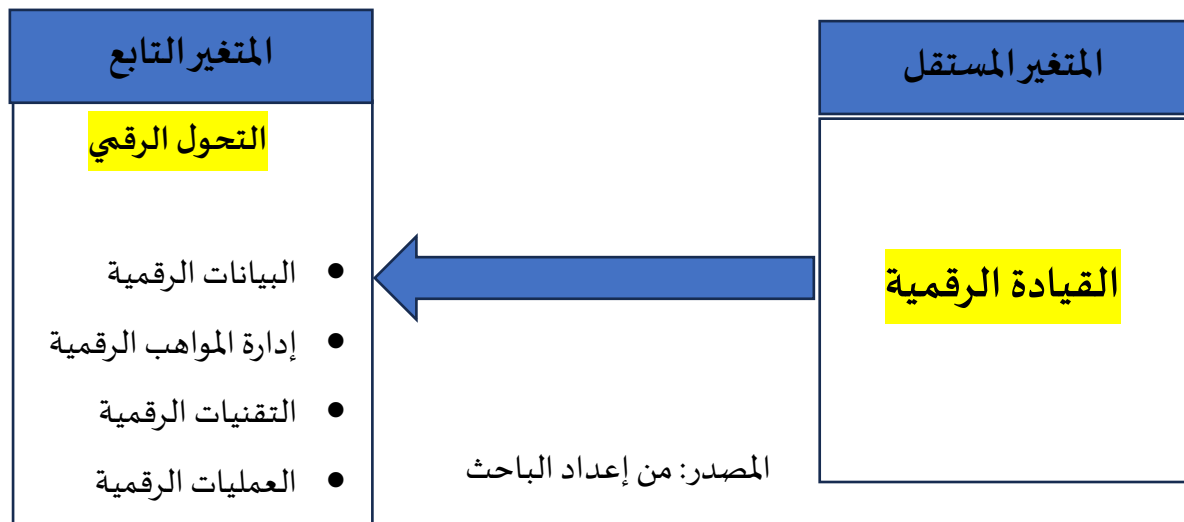
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:
- (1) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
 - (2) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
 - (3) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
 - (4) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: القيادة الرقمية
- المتغير التابع: التحول الرقمي بأبعاده (البيانات الرقمية – إدارة المواهب الرقمية – التقنيات الرقمية – العمليات الرقمية)

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 خطة الدراسة

سوف تقسم الدراسة إلى خمس فصول رئيسية تتمثل فيما يلي

الفصل الأول: سوف يتناول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري وأدبيات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة، ،، وأخيرا قائمة بالمراجع والملاحق

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والإطار النظري

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية

دراسة (Eberl & Drews, 2021, p105) استهدفت الدراسة تقييم مدى تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي للمؤسسات، ومحاولة التعرف على الأدوار المختلفة للقيادة الرقمية في تنفيذ الاستراتيجيات التقنية. تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات المتاحة حول القيادة الرقمية، متضمنة أكثر من 100 ورقة بحثية، مع التركيز على استخراج العوامل التي تجعل من القيادة الرقمية عاملاً حاسماً. أشارت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من التكيف مع التطورات التكنولوجية، مما يجعلها عاملاً ضرورياً في نجاح التحول الرقمي.

دراسة (Priadana & Paramarta, 2021, p22) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين صفات القيادة الرقمية وأداء المنظمات، وتحديد كيفية تأثير مهارات القادة الرقميين على تحسين الأداء المؤسسي. استخدم الباحثون استبيانات تم توزيعها على مجموعة من الشركات التي تمر بتحول رقمي، بالإضافة إلى مقابلات مع قادة في هذه المؤسسات لتحليل تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي. أظهرت الدراسة أن القادة الرقميين يساهمون بشكل كبير في تحسين مستوى الابتكار والكفاءة داخل المنظمات، كما تساعد مهاراتهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الرقمية.

دراسة (Tigre & Curado, 2023, p45) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطور مجال القيادة الرقمية وتحديد المفاهيم والأفكار الأساسية التي تساهم في تعزيزها. اعتمد الباحثون على تحليل بليومتري

لمجموعة كبيرة من المقالات العلمية حول القيادة الرقمية، مستخدمين أدوات تحليل النصوص للكشف عن الاتجاهات والمجالات الفرعية المتصلة بالقيادة الرقمية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية قد أصبحت مجالاً متنامياً يحظى باهتمام متزايد من الأكاديميين، مع التأكيد على أهميتها في دعم التحول الرقمي وتعزيز الإبداع داخل المنظمات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

دراسة (عبد الناصر، وعبد العزيز، 2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التحول الرقمي والتعرف على مدى تأثير أبعاده على جودة الخدمة التعليمية في جامعة أحمد دراية بأدرار، وتوضيح دور مساهمة التحول الرقمي في تحقيق التميز للمؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وابعاده (البعد المادي، والبعد المؤسسي، والبعد الوظيفي) وجودة الخدمة التعليمية بجامعة محل البحث.

دراسة (بلاني، وحسين، 2023) هدفت إلى بناء نموذج يفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي، من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دھوك وكليتها من خلال عينة بلغت 74 مفردة من خلال الاستبيان واعتمدت على برنامج spss الاحصائي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في الجامعة المبحوثة، وأنه كلما زاد اعتماد الجامعة المبحوثة والكليات التابعة لها على إدارة الموارد البشرية الرقمية فأنها ستكون قادرة على تحقيق التحول الرقمي بمستويات أعلى.

دراسة (سعد الله، محمد، 2024) هدفت إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي وتحليل أبعاده ومفهومه على تعزيز وبناء القدرات التنافسية للبنوك التجارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء موزعه على عينة عشوائية حجمها 400 مفردة من العاملين في البنوك التجارية، واعتمدت على برنامج spss الاحصائي، وتوصلت الدراسة وجود علاقة

خطية طردية موجبة بين كافة ابعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، بناء استراتيجية التحول الرقمي، مواد ومتطلبات التحول الرقمي، القيمة المضافة للتحول الرقمي، والابتكار الرقمي) منفردة ومتجمعة على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية ، كما توصلت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات المبحوثين لأبعاد التحول الرقمي والقدرات التنافسية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة.

1.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية والتحول الرقمي، يمكن استخلاص عدة نقاط جوهرية تسهم في تكوين رؤية شاملة حول الموضوع، وذلك من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تساهم في سدها. ونوضحها فيما يلي:-

- من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يتضح أن هناك اهتماما متزايدا بدور القيادة الرقمية في التحول الرقمي، ولكن السياقات البحثية تختلف.
- دراسة (Eberl & Drews, 2021) ركزت على تحليل شامل للدراسات السابقة حول القيادة الرقمية، مما وفر فهما عاما للأدوار القيادية الرقمية، لكنها لم تتناول السياق السعودي أو قطاع الاتصالات.
- دراسة (Priadana & Paramarta, 2021) ركزت على العلاقة بين مهارات القادة الرقميين وأداء المؤسسات، وأظهرت أن القادة الرقميين يساعدون في بناء ثقافة الابتكار، لكن الدراسة لم تتناول كيف يمكن تطبيق هذه النتائج على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (Tigre & Curado, 2023) قدمت تحليلا بيليومتريا حول تطور القيادة الرقمية، وأكدت على تزايد أهمية القيادة الرقمية عالميا، لكنها لم تتناول آليات تطبيق القيادة الرقمية على أرض الواقع.
- دراسة (عبد الناصر & عبد العزيز, 2021)، ودراسة (بلاني & حسين, 2023) تناولتا التحول الرقمي، لكن في مجالات مختلفة (الجامعات والمؤسسات المالية)، ولم تركزا على قطاع الاتصالات أو القيادة الرقمية.
- دراسة (سعد الله, 2024) سلطت الضوء على تأثير التحول الرقمي في تحسين التنافسية في البنوك، لكنها لم تستكشف دور القيادة الرقمية في تحقيق هذا التحول.

1.2 المبحث الثاني: الإطار النظرية للدراسة

1.2.2 المحور الأول: القيادة الرقمية (المتغير المستقل)

1.1.2.2 مفهوم القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية عنصرا جوهريا في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث تسهم في توجيه الموارد البشرية والتكنولوجية نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي بفعالية. وتشمل القيادة الرقمية مجموعة من الأدوار والمهارات التي تمكن القادة من الاستفادة من التقنيات الحديثة لدفع الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز تجربة العملاء (العمري وفريعة، 2023).

شهد مفهوم القيادة الرقمية اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية بسبب دورها الحيوي في تعزيز التحول الرقمي وتحقيق التنافسية في بيئات الأعمال الحديثة. وقد تعددت تعريفات القيادة الرقمية

وفقا لوجهات نظر الباحثين، حيث ركز البعض على المهارات التكنولوجية المطلوبة، بينما سلب آخرون الضوء على الجوانب التنظيمية والإدارية، ونوضحها فيما يلي:

تشير القيادة الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في ممارسة القيادة الإدارية، حيث يتم توظيف الأدوات الرقمية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتسهيل عمليات التواصل، ودعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات. وقد أكد العديد من الباحثين على أن القائد الرقمي يجب أن يمتلك رؤية واضحة حول كيفية توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التحول الرقمي الفعال (المطيري وآخرون، 2024). أوضح (الجعافرة، 2023) أن القيادة الرقمية تتطلب من القادة امتلاك فهم عميق للتكنولوجيا الحديثة، إلى جانب القدرة على اعتمادها وتوظيفها بفعالية داخل المؤسسات. وأكد أن القائد الرقمي لا يقتصر دوره على استخدام الأدوات الرقمية فحسب، بل يمتد إلى توجيه وتدريب الموظفين على الاستفادة من هذه الأدوات لتعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.

أوضحت (البراشدية، 2021) أن القيادة الرقمية تمثل عاملا رئيسيا في تعزيز الابتكار في قطاع الأعمال، حيث تساهم في توفير بيئة عمل مرنة تدعم تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

في حين أكد (أبو عجوة، وآخرون، 2023) أن القادة الرقميين لديهم القدرة على خلق بيئة تعليمية متطورة تدعم التحول الرقمي من خلال تعزيز مهارات التكيف والمرونة لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

أشار (الكندري، 2024) إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورا رئيسيا في تهيئة المؤسسات التعليمية لمواكبة رؤية 2035 في الكويت، من خلال تعزيز استخدام التقنيات الرقمية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتمكين المعلمين من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.

أشارت (العساسة، 2024) إلى أن التحول الرقمي لا يمكن تحقيقه دون قيادة رقمية قوية تدعم تنفيذ استراتيجيات التكنولوجيا الحديثة، وتحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتقلل من التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا في الإدارة، بل هي نهج شامل يتطلب تطوير مهارات القيادة، وتعزيز الابتكار، وتبني استراتيجيات التحول الرقمي، إلى جانب الاهتمام بالأمن السيبراني والاستعداد لمواكبة التغيرات المستقبلية. وتؤكد الدراسات على الدور المركزي للقائد الرقمي في مختلف القطاعات، سواء في التعليم، أو قطاع الأعمال، أو المؤسسات الحكومية.

2.1.2.2 أبعاد القيادة الرقمية

يمكن تصنيف القيادة الرقمية إلى عدة أبعاد أساسية، تشمل:

1. الرؤية الرقمية

حيث يتعين على القائد الرقمي أن يمتلك رؤية واضحة حول كيفية دمج التكنولوجيا في استراتيجيات المؤسسة. كما يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بالتحديات والفرص الرقمية وتوجيه فريق العمل وفقاً لذلك. أن وجود رؤية رقمية واضحة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة كبيرة (حداوي ومسلم، 2024).

2. الابتكار الرقمي

يعتمد على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على تبني التكنولوجيا الجديدة. يساهم في تطوير نماذج أعمال جديدة تعتمد على التحول الرقمي والاستفادة من الذكاء

الاصطناعي والبيانات الضخمة. أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يشجعون الابتكار الرقمي يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية والتنافسية (البراشدية، 2021).

3. المعرفة الرقمية

المعرفة الرقمية تشمل امتلاك القائد للمهارات التكنولوجية التي تمكنه من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات. وتتطلب فهما عميقا للاتجاهات التكنولوجية وتأثيرها على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. حيث أن 70% من المؤسسات التي يقودها قادة رقميون ناجحون تحقق تحولات أسرع وأكثر كفاءة (دويدار وآخرون، 2023).

4. المشاركة والتعاون الرقمي

يعتمد على استخدام أدوات التعاون الرقمي مثل الاجتماعات الافتراضية، والمنصات السحابية، والتطبيقات التعاونية. ويسهم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي وزيادة التفاعل بين الفرق المختلفة. أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات تعاون رقمي متطورة تحقق زيادة بنسبة 25% في كفاءة العمل (الجعافرة، 2023).

5. المرونة والقدرة على التكيف

القيادة الرقمية تتطلب القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتتطلب تبني ثقافة التعلم المستمر لضمان استخدام أحدث التقنيات وتحقيق أقصى فائدة منها. بينت دراسة حول التحول الرقمي في البلديات أن المرونة في التعامل مع التكنولوجيا تلعب دورا رئيسيا في تحقيق النجاح (العساسفه، 2024).

3.1.2.2 أهمية القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي

تعتبر القيادة الرقمية أحد المحاور الرئيسية في نجاح التحول الرقمي، حيث تسهم في توجيه المؤسسات نحو تبني التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وتعد هذه القيادة عنصراً ضرورياً لضمان استدامة الأعمال في العصر الرقمي، حيث تتغير الأسواق بسرعة وتزداد المنافسة. يومكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:-

❖ **تسريع التحول الرقمي داخل المؤسسات:** تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تحفيز المؤسسات لاعتماد التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة. القادة الرقميون يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة لكيفية دمج هذه التقنيات داخل بيئة العمل لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (المطيري وآخرون، 2024). وتحقق القيادة الرقمية ذلك، من خلال وضع خطط تحول رقمي متكاملة تدعم تطوير العمليات الداخلية والخارجية. وتبني نهج إداري يعتمد على البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات أكثر دقة. وتسهيل عملية التكيف مع الابتكارات التكنولوجية وتحفيز الموظفين على استخدامها. أشارت دراسة المطيري وآخرون (2024) إلى أن القيادة الرقمية ساهمت في تسريع تبني التكنولوجيا الحديثة بنسبة 50% داخل الشركات السعودية. وأكدت دراسة دويدار وعابدين (2023) أن القادة الرقميين يعززون قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

❖ **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات:** تساعد القيادة الرقمية المؤسسات في الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق التميز في السوق. وذلك من خلال استخدام التحليلات الرقمية لفهم احتياجات العملاء بشكل أعمق، وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة تساعد في تحسين الإيرادات. وتعزيز تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر تخصيصاً. حيث أظهرت دراسة البراشدية (2021) أن المؤسسات التي

تعتمد على القيادة الرقمية تحقق أداء تنافسياً أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وأكدت دراسة الجعافرة (2023) أن القادة الرقميين يساهمون في زيادة ولاء العملاء وزيادة المبيعات بفضل التحسينات الرقمية.

❖ **تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية:** تساهم القيادة الرقمية في رفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسات من خلال استخدام الأدوات الرقمية لأتمتة العمليات وتحسين سلاسل التوريد وإدارة الموارد البشرية بفعالية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال أتمتة المهام الروتينية لتقليل الأخطاء البشرية وزيادة السرعة. وتبسيط إجراءات العمل الداخلية عبر المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية. واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين عمليات اتخاذ القرار. أظهرت دراسة العساسفه (2024) أن استخدام القيادة الرقمية في إدارة العمليات أدى إلى تقليل الأخطاء التشغيلية بنسبة 40%، في حين أكدت دراسة حداوي ومسلم (2024) أن الشركات التي تستثمر في التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية تحقق إنتاجية أعلى بنسبة 25%.

❖ **دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسات:** في عالم الأعمال المتغير باستمرار، يعد الابتكار عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. تعمل القيادة الرقمية على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تجربة الأفكار الجديدة وتطوير حلول رقمية إبداعية. ويمكن للقيادة الرقمية تحقيق ذلك من خلال تشجيع الموظفين على اقتراح حلول تقنية مبتكرة لتحسين الأداء. وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التطورات الرقمية. والاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات متطورة. حيث وجدت دراسة دويدار وآخرون (2023) أن المؤسسات التي يقودها مديرون رقميون تحقق مستوى أعلى من الابتكار الرقمي مقارنة بالمؤسسات التقليدية. كما أكدت دراسة الجعافرة (2023) أن القادة الرقميين يساهمون في تطوير ثقافة الإبداع داخل الشركات، مما يعزز القدرة على تقديم منتجات جديدة.

❖ تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات: مع تزايد التهديدات السيبرانية، أصبح دور القيادة الرقمية ضروريا في وضع سياسات وإجراءات لحماية بيانات الشركات والعملاء من الهجمات الإلكترونية. وتحقق ذلك من خلال تطوير سياسات أمنية قوية لحماية الأنظمة الرقمية والبيانات الحساسة. وتدريب الموظفين على أفضل ممارسات الأمن السيبراني. واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن التهديدات الأمنية مبكرا. أظهرت دراسة المطيري وآخرون (2024) أن الشركات التي تعتمد على القيادة الرقمية تمتلك قدرة أفضل على التعامل مع الهجمات الإلكترونية بنسبة 60% مقارنة بالمؤسسات التقليدية. أكدت دراسة حداوي ومسلم (2024) أن الاستثمار في الأمن السيبراني بقيادة رقمية يقلل من مخاطر اختراق البيانات بنسبة 50%.

بناء على ما سبق يؤكد الباحث على أن القيادة الرقمية تعد عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات في العصر الرقمي، حيث تعزز القدرة التنافسية، وتسرع التحول الرقمي، وتحسن الكفاءة التشغيلية، وتدعم ثقافة الابتكار، وتحمي الأمن السيبراني. ومن خلال قيادة رقمية قوية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحول رقمي مستدام، مما يساهم في تعزيز النمو والازدهار في ظل الاقتصاد الرقمي المتسارع.

المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير التابع)

1.2.2.2 ماهية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال والمؤسسات، مما يؤدي إلى تغيير أساسي في كيفية تقديم الخدمات وتحقيق القيمة. تعتمد هذه العملية على استخدام أدوات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، مما يسمح للمؤسسات بتحسين أدائها وزيادة الكفاءة. يعرف بعض الباحثين التحول الرقمي على أنه تغيير استراتيجي يُمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات والفرص التي تفرضها الثورة الرقمية الحديثة (Vial, 2021).

كما عرفه اخرون بانه عملية تبني وتكامل التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المؤسسي؛ مما يُحدث تغييرات جوهرية في كيفية تشغيل المؤسسات وتقديمها للقيمة المضافة للعملاء. ويمثل التحول الرقمي تحولا شاملا لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يشمل كذلك الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري واستراتيجيات التوظيف والتفاعل داخل المؤسسة. يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف عديدة منها تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وتطوير القدرات الابتكارية، ودعم النمو المستدام للمؤسسة. (Ifenthaler & Egloffstein, 2020)

تظهر الأبحاث أن التحول الرقمي يرتبط بتوفير بيئة عمل مرنة وديناميكية، إذ تعمل المؤسسات على الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة لتحقيق هذه الأهداف. كما يُعتبر التحول الرقمي عاملا تمكينيا للابتكار داخل المؤسسة، حيث يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات ويزيد من القدرة على تلبية متطلبات العملاء بطرق حديثة.

وفقا لدراسة (Ifenthaler & Egloffstein, 2020) ، والتي توضح كيفية تطبيق التحول الرقمي، يعتبر التحول الرقمي عملية مستمرة تتطلب من المؤسسات تحديث البنية التحتية الرقمية والتقنيات المستخدمة بانتظام، إضافة إلى تطوير قدرات العاملين على التعامل مع الأدوات الحديثة. تُظهر الدراسة أهمية فهم الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة وتصميم استراتيجيات تحول رقمي تتماشى مع الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

2.2.2.2 أبعاد التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية شاملة تعتمد على إعادة تشكيل البنية التنظيمية للمؤسسات من خلال استخدام التقنيات الحديثة والبيانات لتعزيز الكفاءة والابتكار. ويتكون التحول الرقمي من عدة أبعاد

رئيسية، هي: البيانات الرقمية، وإدارة المواهب الرقمية، والتقنيات الرقمية، والعمليات الرقمية. ونوضحها فيما يلي

❖ البيانات الرقمية

البيانات الرقمية تعتبر عمود الأساس للتحول الرقمي، إذ تُستخدم كوقود لتحليل العمليات واتخاذ القرارات وتحسين الأداء. يشمل هذا البعد جمع البيانات الضخمة وتخزينها وتحليلها من أجل تحسين استجابة المؤسسات لاحتياجات العملاء وتوقع التغيرات في السوق. تعتبر البيانات الضخمة أساساً لعملية اتخاذ القرار وإدارة المعلومات بشكل استباقي بدلاً من الاستجابة لتحديات متأخرة. كما أشار عبد الرزاق الصاوي في كتابه "إدارة التحول الرقمي" إلى أن البيانات الرقمية "تمكّن المؤسسات من الانتقال إلى نماذج عمل مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة" (الصاوي، 2020، ص. 45).

❖ إدارة المواهب الرقمية

إن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على المواهب الرقمية التي تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات المتطورة وإدارة العمليات الرقمية. ومن الضروري أن تركز المؤسسات على استقطاب وتطوير المواهب التي تتمتع بمهارات في التحليل الرقمي، واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وإدارة قواعد البيانات الضخمة. يوضح سامي الحربي في دراسته "تطوير الموارد البشرية الرقمية" أن المؤسسات يجب أن تستثمر في تدريب موظفيها على المهارات الرقمية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستفادة في سوق العمل المتطور (الحربي، 2019، ص. 78).

❖ التقنيات الرقمية

يشير هذا البعد إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات التي تدعم التحول الرقمي. حيث تسمح هذه التقنيات

للمؤسسات بتسريع العمل وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والجودة. وطبقا للباحث محمود عبد العزيز في كتابه "التكنولوجيا والتحول الرقمي في المؤسسات العربية"، فإن التقنيات الرقمية "توفر طرقا جديدة للوصول إلى العملاء وتعزيز الإنتاجية من خلال أتمتة العديد من العمليات وتحسين آليات إدارة الموارد" (عبد العزيز، 2021، ص. 103).

❖ العمليات الرقمية

العمليات الرقمية تعني إعادة تصميم العمليات التشغيلية الداخلية لتكون أكثر مرونة وكفاءة باستخدام الحلول الرقمية. ويشمل ذلك تحويل الإجراءات الورقية التقليدية إلى عمليات مؤتمتة ودمج التكنولوجيا الرقمية لتحسين سرعة العمليات وجودتها. ويذكر خالد الجابري في بحثه "استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات" أن العمليات الرقمية "تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات، مما يساهم في تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم" (الجابري، 2020، ص. 59).

3.2.2.2 الأسباب التي تدفع المؤسسات الى التحول الرقمي

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي، وتشمل أسبابا اقتصادية، تشغيلية، وتقنية، إلى جانب الاستجابة لمتطلبات العملاء والتغيرات التكنولوجية. ويمكن توضيح العوامل التي تحفز المؤسسات لاعتماد التحول الرقمي كما يلي: (Kumar et al., 2021)

1. تحسين الكفاءة التشغيلية
2. الاستجابة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء
3. الابتكار وتطوير المنتجات
4. التعامل مع الأزمات
5. زيادة القدرة التنافسية
6. التوافق مع الاتجاهات العالمية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسيا للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

سوف تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الاثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية محل الدراسة. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

• مصادر البيانات الثانوية:-

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في القيادة الرقمية، وفي التحول الرقمي في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.

- مصادر البيانات الأولية:-

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

- قائمة الاستقصاء:-

تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.

3.3 تصميم أداة الدراسة

اعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، سوف يتم تصميم استبيان موجه للعاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركات الاتصالات السعودية محل الدراسة. تضمن الاستبيان أسئلة مقسمة إلى محاور تعنى بالتعرف على واقع القيادة الرقمية في شركات الاتصالات السعودية، ومستوى التحول الرقمي في الشركات محل الدراسة، ومدى تأثير القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية. وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة التطبيقية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعدت الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري)، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية كما هي موضحة في (ملحق رقم 1).

وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمشاركين، مما يساعد في فهم العوامل الخلفية والتفاعلات المحتملة وتتضمن سؤاليين كما يلي: (شركة الاتصالات، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع القيادة الرقمية في شركات الاتصالات السعودية، وتكون من (10) عبارات.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى التحول الرقمي بأبعاده (البيانات الرقمية، إدارة المواهب الرقمية، التقنيات الرقمية، العمليات الرقمية) بشركات الاتصالات السعودية محل الدراسة، وتكون من (20) عبارة.

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقا لدرجات مقياس لكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (5) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (4) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم (3) للتعبير عن الاتجاه المحايد، والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول (3 - 1)

جدول (3 - 1) درجات لكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس لكرت

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = $5 - 1 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ولاستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي $4 \div 5 = 0.8$ وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (2) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح).

جدول (3 - 2): (مقياس التصحيح)

فئة الوسط الحسابي	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
5,00 - 4,20	موافق بشدة	%84 - %100	مرتفعة جدا
4,19 - 3,40	موافق	%83.8 - %68	مرتفعة
3,39 - 2,60	محايد	%67.8 - %52	متوسطة
2,59 - 1,80	غير موافق	%51.8 - %36	منخفضة
1,79 - 1,00	غير موافق بشدة	%35.8 فأقل	منخفضة جدا

4.3 مجتمع وعينة البحث

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين بشركات الاتصالات السعودية والمتمثلة في (شركة الاتصالات السعودية (STC)، موبايي، زين السعودية).

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة تم استخدام عينة عشوائية بسيطة مقدرها 200 مفردة ممثلة في القادة والعاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية تم استرداد منها 179 مفردة صالحة في شركات الاتصالات محل الدراسة.

5.3 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة المتغيرات الرئيسية والتي تمثلت في القيادة الرقمية (كمتغير مستقل) والتحول الرقمي (كمتغير تابع) بأبعاده المتمثلة في (البيانات الرقمية، إدارة المواهب الرقمية، التقنيات الرقمية، العمليات الرقمية) وذلك بغرض التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات السعودية والتي تتمثل في (شركة الاتصالات السعودية (STC)، موبايلي، زين السعودية).
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على آراء القادة والمديرين والعاملين بشركات الاتصالات السعودية والتي تتمثل في (شركة الاتصالات السعودية (STC)، موبايلي، زين السعودية).
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في مدة البداية في اعداد الدراسة وهي بداية من عام 2024 حتى نهاية عام 2025.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- سوف يتم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:
- إحصاءات وصفية منها: التكرارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - معامل ارتباط بيرسون "Person Correlation Coefficient": لقياس صدق فقرات الاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ "لقياس ثبات الاستبانة".
- اختبار التوزيع الطبيعي: "اختبار كالمجروف- سمر نوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا".
- اختبار (T) لعينة واحدة "One Sample T Test" "لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3)".
- نموذج الانحدار البسيط

الفصل الرابع
الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

1.4 التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

تم اختبار ثبات وصدق الاستبانة بتوزيع عدد (35) استمارة استبانة, تم استرداد عدد (30) استمارة منها، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تنفيذ المعالجات الإحصائية لعينة الدراسة.

1.1.4 اختبار ثبات أداة القياس (ثبات الاستبانة)

من أجل اختبار ثبات الاستبانة بغرض قياس مدى تغير نتائجها عند إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة, تم توزيع عدد (30) استمارة على عينة مبدئية, وتم إجراء اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ), وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4 – 1)

ثبات الاستبانة

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل إجراء التعديلات
المتغير المستقل (القيادة الرقمية)						
القيادة الرقمية	10 – 1	10	0.955	0.958	0.955	0.958
المتغير التابع (التحول الرقمي)						
البيانات الرقمية	15 – 11	5	0.901	0.907	0.966	0.967
إدارة المواهب الرقمية	20 – 16	5	0.940	0.950		
التقنيات الرقمية	25 – 21	5	0.935	0.948		
العمليات الرقمية	30 – 25	5	0,934	0,934		

0.976	0.976		30	معامل الثبات العام
-------	-------	--	----	--------------------

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- حققت فقرات مقياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ثباتا عاما بلغ 0,955, وقد تبين أنه في حال ما إذا تم حذف الفقرة الثامنة من فقرات المقياس سيزيد الثبات ليصل إلى 0.958.
- حققت فقرات مقياس البُعد الأول من أبعاد المتغير التابع (البيانات الرقمية) ثباتا قدره 0.901, وبحذف الفقرة الأولى يرتفع الثبات إلى 0,907 بشكل غير مؤثر.
- حققت فقرات قياس (إدارة المواهب الرقمية) ثباتا مقداره 0.940, وقد أظهر برنامج SPSS أنه في حال ما إذا تم حذف الفقرة الرابعة من فقرات المقياس سيزيد الثبات ليصل إلى 0,950, وهي زيادة غير مؤثرة.
- حققت فقرات قياس المحور الثالث من محاور المتغير التابع (التقنيات الرقمية) ثباتا مقداره 0.935, وتبين أنه إذا تم حذف الفقرة الثالثة من فقرات المقياس سيؤدي ذلك إلى ارتفاع بسيط في ثبات هذا المحور ليصل إلى 0.948.
- حققت فقرات قياس المحور الرابع من محاور المتغير التابع (العمليات الرقمية) ثباتا مقداره 0.934.
- حققت جميع فقرات المتغير التابع ككل (التحول الرقمي) ثباتا مقداره 0.966, وبحذف الفقرة التاسعة والثالثة عشر من فقرات قياس المتغير التابع يزيد الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى 0.967.

- حققت جميع فقرات الاستبانة ككل مجتمعة ثباتا عاما بنسبة 0,976.

من بيانات الجدول السابق الذي يظهر نتائج اختبار ثبات الاستبانة يتضح أن جميع فقرات الاستبانة حققت ثباتا يزيد عن 70%, بما يوضح أن فقرات الاستبانة جميعها ثابتة ويمكنها تحقيق أهداف الدراسة إذا تم توزيعها على عدد أكبر من المبحوثين وفي فترات زمنية مختلفة.

2.1.4 اختبار صدق أداة القياس (صدق الاستبانة)

تستهدف اختبارات صدق الاستبانة التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة بالاعتماد على معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل ككل وفقرات المتغير التابع ككل، كما يظهر في الجداول التالية:

أ. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل (القيادة الرقمية):

جدول (4 - 2)

اختبار الصدق للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يحرص القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.	0.888	0.000	0,905	0.000
2	توفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للابتكار الرقمي.	0.823	0.000		
3	يمتلك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.	0.809	0.000		
4	تشجع القيادة الرقمية على استخدام التحليلات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	0.791	0.000		
5	القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر للموظفين.	0.861	0.000		
6	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناء على تحليل البيانات الرقمية.	0.843	0.000		

7	تتبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	0.929	0.000		
8	هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	0.767	0.000		
9	تهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	0.888	0.000		
10	القادة الرقميون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	0.697	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي

يتضح من جدول (4 - 2) أن جميع فقرات قياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية) تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه، فقد سجلت جميع الفقرات ارتباط بين متوسط وقوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ب. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (التحول الرقمي)

1. استخدام البيانات الرقمية

جدول (4 - 3)

اختبارالصدق لمحورالبيانات الرقمية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تعتمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.786	0.000	0,869	0.000
2	جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	0.784	0.000		
3	تستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	0.767	0.000		
4	هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	0.798	0.000		
5	توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	0.878	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي

يتضح من جدول (4 - 3) أن جميع فقرات قياس استخدام البيانات الرقمية ترتبط مع بعضها البعض بمعاملات ارتباط موجبة قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05, مما يشير إلى أن جميع فقرات المحور تعبر بصدق عن ما صُممت لقياسه.

2. إدارة المواهب الرقمية

جدول (4 - 4)

اختبار الصدق لمحور إدارة المواهب الرقمية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	0.922	0.000	0.909	0.000
2	تعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	0.935	0.000		
3	يشجع القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	0.780	0.000		
4	يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	0.706	0.000		
5	توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	0.921	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتضح من جدول (4 - 4) أن جميع فقرات قياس إدارة المواهب الرقمية ترتبط معاً بمعاملات ارتباط بدرجات بين القوية والمتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05, وبذلك فجميع أسئلة المحور تعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه.

3. التقنيات الرقمية

يتضح من جدول (4 – 5) أن جميع فقرات قياس التقنيات الرقمية ترتبط معا بمعاملات ارتباط بدرجات بين القوية والمتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا المحور تُعبر وبصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

جدول (4 – 5)

اختبار الصدق لمحور التقنيات الرقمية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	0.876	0.000	0,942	0.000
2	تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	0.854	0.000		
3	تستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	0.731	0.000		
4	تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.	0.917	0.000		
5	تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	0.884	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

4. العمليات الرقمية

جدول (4 – 6)

اختبار الصدق لمحور العمليات الرقمية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	0.811	0.000	0,943	0.000
2	تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة	0.900	0.000		

				العمليات.	
		0.000	0.828	تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	3
		0.000	0.890	يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	4
		0.000	0.835	تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	5

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4 - 6) أن جميع فقرات قياس العمليات الرقمية ترتبط معا بمعاملات ارتباط بدرجات بين القوية والمتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع الأسئلة لهذا المحور تُعبرُ وبصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

وبناء على ما سبق من نتائج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة كما تم تصميمها بدون أي تعديل في أي فقرة.

3.1.4 تحليل المعالجات الإحصائية

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (200) مفردة من العاملين بشركات قطاع الاتصالات السعودي، وتم استرداد عدد (179) استمارة استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أ. خصائص عينة الدراسة

1. شركة الاتصالات

جدول (4 - 7)

خصائص عينة الدراسة حسب شركة الاتصالات

النسبة	العدد	شركة الاتصالات
59,8%	107	STC
22,9%	41	موبايلي
17,3%	31	زين
100%	179	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4 - 7) أن ما يغلب على عينة الدراسة موظفي شركة STC بنسبة (59,8), ويلمها موظفي شركة موبايلي بنسبة 22,9% من عينة الدراسة, ويأتي أخيرا موظفي شركة زين بنسبة 17,3%.

2. عدد سنوات الخبرة

جدول (4 - 8)

خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5 سنوات فأقل	17	9,5%
من 6 – 10 سنوات	57	31,8%
من 11 – 15 سنة	74	41,3%
15 سنة فأكثر	31	17,3%
المجموع	179	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتضح من جدول (4 - 8) أن عينة الدراسة يغلب عليها أصحاب خبرات من 11 إلى 15 سنة بنسبة 41,3%, ويلمها مباشرة أصحاب خبرات من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 31,8% من عينة الدراسة, ثم فئة خبرات 15 سنة فأكثر بنسبة 17,3%, ويأتي في المرتبة الأخيرة من هم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 9,5%.

3. المستوى الإداري

جدول (4 - 9)

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	النسبة
إدارة عليا	20	11,2%
إدارة وسطى	57	31,8%
إدارة تنفيذية	102	57%
المجموع	179	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4 – 9) أن عينة الدراسة يغلب عليها موظفي الإدارة التنفيذية بنسبة 57%, ويليهما موظفي الإدارة الوسطى بنسبة 31,8%, وأخيرا موظفي الإدارة العليا بنسبة 11,2% من عينة الدراسة.

ب. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولا: المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

الجدول التالي رقم (4 – 10) يوضح أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (القيادة الرقمية) جميعها إيجابية بمتوسط حسابي (4,11) يشير إلى موافقة المبحوثين بشكل عام على امتلاك شركات قطاع الاتصالات السعودي قيادة رقمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,89 – 4,31).

احتلت الفقرة الرابعة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ 4,31 يشير إلى موافقة المبحوثين بشدة على أن القيادة الرقمية تشجع على استخدام التحليلات الرقمية وتفيد في تعزيز الأداء المؤسسي، في حين احتلت الفقرة الثامنة المركز الأخير بين فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ 3,89.

جدول (4 – 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس القيادة الرقمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 يحرس القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.	4,23	0,704	3	موافق بشدة
2 توفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للابتكار الرقعي.	4,24	0,714	2	موافق بشدة
3 يمتلك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.	4,12	0,836	6	موافق
4 تشجع القيادة الرقمية على استخدام التحليلات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	4,31	0,647	1	موافق بشدة
5 القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقعي من	3,94	0,928	9	موافق

				خلال التدريب المستمر للموظفين.		
6	4,03	0,883	8	موافق	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناء على تحليل البيانات الرقمية.	
7	4,04	0,864	7	موافق	تتبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	
8	3,89	1,030	10	موافق	هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	
9	4,16	0,756	4	موافق	تهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	
10	4,13	0,760	5	موافق	القادة الرقميون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	
المتوسط المرجح لمحوّل القيادة الرقمية			4,11			موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

ثانيا: المتغير التابع (التحول الرقمي)

1. استخدام البيانات الرقمية

جدول (4 – 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس استخدام البيانات الرقمية

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	تعتمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4,03	0,864	5	موافق
2	جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	4,20	0,712	1	موافق بشدة
3	تستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4,17	0,746	3	موافق
4	هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	4,20	0,730	2	موافق بشدة
5	توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	4,10	0,787	4	موافق
المتوسط المرجح لمحوّل استخدام البيانات الرقمية		4,13			موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 – 11) إجابات المبحوثين على فقرات استخدام البيانات الرقمية، والتي إيجابية تتسم بموافقة المبحوثين على استخدام البيانات الرقمية بمتوسط جسابي (4,13)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4,03 – 4,20).

حققت الفقرة الثانية المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط (4,20) يشير إلى موافقة المبحوثين وبشدة على أن شركات الاتصالات التي يعملون بها تتمتع بوجود أساليب لجمع البيانات الرقمية بطريقة منظمة وآمنة، وتعد هذه ميزة تنافسية يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السعودية لتحقيق مراكز تنافسية.

2. إدارة المواهب الرقمية

جدول (4 – 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس إدارة المواهب الرقمية

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	4,21	0,859	4	موافق بشدة
2	تعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	4,13	0,841	5	موافق
3	يشجع القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	4,23	0,779	2	موافق بشدة
4	يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	4,23	0,886	3	موافق بشدة
5	توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	4,26	0,855	1	موافق بشدة
	المتوسط المرجح لمحور إدارة المواهب الرقمية	4,21			موافق بشدة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

نستنتج من إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (إدارة المواهب الرقمية) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم جدول (4 - 12) أنها إيجابية تمتعت بموافقة المبحوثين بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4,21)، وتشير تلك الموافقة بشدة إلى تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى مرتفع ومميز من إدارة المواهب الرقمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,13 - 4,26).

وقد حققت الفقرة الخامسة المركز الأول بموافقة بشدة بمتوسط (4,26)، بما يشير إلى أن شركات الاتصالات السعودية توفر بيئة رقمية مناسبة جداً لتمكين المواهب من تحقيق أداء متميز، كما وافق المبحوثين بشدة على أن قادة شركات الاتصالات السعودية يشجعون الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية، حيث يتم تحفيز الموظفين على الابتكار الرقمي.

3. التقنيات الرقمية

جدول (4 - 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس التقنيات الرقمية

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	4,20	0,837	1	موافق بشدة
2	تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	4,07	0,852	4	موافق
3	تستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	4,16	0,860	2	موافق
4	تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.	3,94	0,990	5	موافق
5	تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	4,11	0,911	3	موافق
	المتوسط المرجح للتقنيات الرقمية	4,09			موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

تفيد إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التقنيات الرقمية) والتي يظهرها الجدول رقم (4 – 13) موافقة المبحوثين على تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى جيد من التقنيات الرقمية بمتوسط حسابي عام بلغ (4,09)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.94 – 4,20).

وقد حققت الفقرة الأولى المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط حسابي قدره (4,20) بما يعني الموافقة بشدة، مما يشير إلى اهتمام شركات الاتصالات السعودية بالاستثمار في التقنيات الحديثة ودعم التحول الرقمي بشكل ملحوظ.

4. العمليات الرقمية

جدول (4 – 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس العمليات الرقمية

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	4,12	0,907	2	موافق
2	تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	4,01	1,044	4	موافق
3	تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	4,31	0,647	1	موافق بشدة
4	يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	3,94	0,928	5	موافق
5	تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	4,03	0,883	3	موافق
	المتوسط المرجح للعمليات الرقمية	4,08			موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تفيد إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (العمليات الرقمية) والتي يظهرها الجدول رقم (4 - 14) موافقة المبحوثين على تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى جيد من العمليات الرقمية بمتوسط حسابي عام بلغ (4,08), وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.94 – 4,31).

وقد حققت الفقرة الثالثة المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط حسابي قدره (4,31) بما يعني الموافقة بشدة, مما يشير إلى موافقة العاملين بشركات الاتصالات السعودية وبشدة على امتلاك شركات الاتصالات السعودية استراتيجيات واضحة يمكنها تحويل العمليات التقليدية إلى رقمية, بما يشير إلى تأهل تلك الشركات وبقوة إلى التحول الرقمي.

4.1.4 اختبارات فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرض الرئيس

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية, للتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية التالية:

H0: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4 - 15)

نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	54,612	54,612		
البواقي	177	16,811	0,095	574,983	0.000
المجموع	178	71,423			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0,0534	0.152		3,520	0,001
القيادة الرقمية	0,875	0.037	0.874	23,979	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0.874	0.765	0,763		0.30,819	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق رقم (4 - 15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (التحول الرقمي للمشاريع) بقيمة ارتباط (0.874) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتشير قيمة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي للمشاريع، كما توضح الدور القوي للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي لشركات الاتصالات السعودية.

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.765)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (76,5%) من التغير أو التباين الحادث في التحول الرقمي للمشاريع.

إن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (23,979) وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي للمشاريع.

كذلك فإن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) تساوي 0.875، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يؤثر على المتغير التابع (التحول الرقمي للمشاريع) بمقدار 0.875، فكلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز التحول الرقمي للمشاريع بمقدار 87,5%.

النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (574,983)، وهي أكبر من 1.96، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

2. اختبار الفرض الفرعي الأول

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وللتحقق من تلك الفرضية، تم صياغة الفرضية التالية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4 - 16)

نتائج تحليل الانحداريين القيادة الرقمية واستخدام البيانات الرقمية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	43,260	43,260	277,991	0.000
البواقي	177	27,544	0,156		
المجموع	178	70,804			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.937	0.194		4,821	0,000
القيادة الرقمية	0,779	0,047	0.782	16,673	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0.782	0,611	0,609		0,39448	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (4 - 16) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (استخدام البيانات الرقمية) بقيمة ارتباط (0.782) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.611)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (61,1%) من التغير أو التباين في استخدام البيانات الرقمية.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) Sig 0.000، وهي أقل من (0.05)، وكذلك بلغت قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة (16,673) وهي أكبر من المعلمية الإحصائية المعتمدة لـ t والبالغة 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.

بلغت قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) 0,779، فكلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز استخدام البيانات الرقمية بمقدار 77,9%.

يعكس النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الانحدار علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، بما يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (277,991) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.

3. اختبار الفرض الفرعي الثاني

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول التالي رقم (17) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (إدارة المواهب الرقمية) بارتباط بلغت قيمته (0,750) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) أقل من 0.05.

وتبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (إدارة المواهب الرقمية)، حيث تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.562)، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) نسبة (56,2%) من التغير أو التباين في إدارة المواهب الرقمية.

كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) Sig تساوي 0.000 وهي أقل من (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (15,071) وهي أكبر من 1.96، مما يؤكد وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة المواهب الرقمية.

كما بلغت قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) 0.807، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز إدارة المواهب الرقمية بمقدار 80,7%.

يعكس النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الانحدار بين المتغيرين علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (227,147) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.

جدول (4 - 17)

نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية وإدارة المواهب الرقمية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	46,479	46,479		
البواقي	177	36,218	0,205	227,147	0.000
المجموع	178	82,698			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.892	0.223		4,005	0,000
القيادة الرقمية	0,807	0.054	0.750	15,071	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0.768	0.750	0.562		0.45235	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

4. اختبار الفرض الفرعي الثالث

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

H0: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4 - 18)

نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية واستخدام التقنيات الرقمية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	57,335	57,335		
البواقي	177	39,171	0,221	259,076	0.000
المجموع	178	96,505			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0,409	0,232		1,765	0,079
القيادة الرقمية	0,897	0,056	0,771	16,096	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0,771	0,594	0,592		0,47043	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (4 - 18) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (استخدام التقنيات الرقمية) بقيمة ارتباط (0.771) بدلالة إحصائية (0.00).

وقد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (استخدام التقنيات الرقمية)، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.594)، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (59,4%) من التغير أو التباين الذي يحدث في استخدام التقنيات الرقمية.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) 0.000 Sig وهي أقل من (0.05), وكذلك بلغت قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة (16,096) وهي أكبر من 1.96, مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية. بلغت قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) 0.897, أي أنه كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية بمقدار 89,7%. يعكس النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, بما يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (259,076) عند مستوى معنوية (0.000), وهو أقل من (0.05), ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.

5. اختبار الفرض الفرعي الرابع

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية, وللتحقق من صحة الفرض تم صياغة الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4 - 19)

نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية والعمليات الرقمية

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	73,843	73,843		
البواقي	177	17,013	0,096	768,237	0.000
المجموع	178	90,856			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0,101	0,153		0,659	0,511
القيادة الرقمية	1.018	0,037	0,902	27,717	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square		الانحراف المعياري Std.Error	
0.902	0.813	0.812		0.31003	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق رقم (4 - 19) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (العمليات الرقمية) بقيمة ارتباط بلغت (0.902) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.813)، وتمثل هذه النسبة نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (81,3%) من التغير أو التباين في العمليات الرقمية.

وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) 0.000 Sig وهي أقل من (0.05), وكذلك بلغت قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة (27,717) وهي أكبر من 1.96, مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تعزيز العمليات الرقمية.

كذلك فإن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) تساوي 0.902, وهذا يشير إلى أنه كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز العمليات الرقمية بمقدار 90,2%.

ويعكس النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (768,237) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05), ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

- جاءت إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (القيادة الرقمية) جميعها إيجابية بمتوسط حسابي (4,11)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين بشكل عام على امتلاك شركات قطاع الاتصالات السعودي قيادة رقمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,89 – 4,31).
- احتلت الفقرة الرابعة من فقرات مقياس القيادة الرقمية المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ 4,31 يشير إلى موافقة المبحوثين بشدة على أن القيادة الرقمية تشجع على استخدام التحليلات الرقمية وتفيد في تعزيز الأداء المؤسسي.
- جاءت إجابات المبحوثين على فقرات استخدام البيانات الرقمية إيجابية تندرج بموافقة المبحوثين على استخدام البيانات الرقمية بمتوسط حسابي (4,13)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (4,03 – 4,20).
- حققت الفقرة الثانية من فقرات مقياس استخدام البيانات الرقمية المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط (4,20)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين وبشدة على أن شركات الاتصالات التي يعملون بها تتمتع بوجود أساليب لجمع البيانات الرقمية بطريقة منظمة وأمنة، وتعد هذه ميزة تنافسية يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السعودية لتحقيق مراكز تنافسية.
- تمتعت فقرات مقياس إدارة المواهب الرقمية بموافقة المبحوثين بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4,21)، وتشير تلك الموافقة بشدة إلى تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى مرتفع ومميز من إدارة المواهب الرقمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,13 – 4,26).

- حققت الفقرة الخامسة من فقرات مقياس إدارة المواهب الرقمية المركز الأول بالموافقة بشدة بمتوسط (4,26)، بما يشير إلى أن شركات الاتصالات السعودية توفر بيئة رقمية مناسبة جداً لتمكين المواهب من تحقيق أداء متميز، كما وافق المبحوثين بشدة على أن قادة شركات الاتصالات السعودية يشجعون الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية، حيث يتم تحفيز الموظفين على الابتكار الرقمي.
- تفيد إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التقنيات الرقمية) موافقة المبحوثين على تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى جيد من التقنيات الرقمية بمتوسط حسابي عام بلغ (4,09)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.94 – 4,20).
- حققت الفقرة الأولى من فقرات مقياس التقنيات الرقمية المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط حسابي قدره (4,20) بما يعني الموافقة بشدة، مما يشير إلى اهتمام شركات الاتصالات السعودية بالاستثمار في التقنيات الحديثة ودعم التحول الرقمي بشكل ملحوظ.
- تفيد إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (العمليات الرقمية) موافقة المبحوثين على تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى جيد من العمليات الرقمية بمتوسط حسابي عام بلغ (4,08)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.94 – 4,31).
- حققت الفقرة الثالثة من فقرات مقياس العمليات الرقمية المركز الأول بين فقرات المقياس بمتوسط حسابي قدره (4,31) بما يعني الموافقة بشدة، مما يشير إلى موافقة العاملين بشركات الاتصالات السعودية وبشدة على امتلاك شركات الاتصالات السعودية استراتيجيات واضحة يمكنها تحويل العمليات التقليدية إلى رقمية، بما يشير إلى تأهل تلك الشركات وبقوة إلى التحول الرقمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (التحول الرقمي للمشاريع) بقيمة ارتباط (0.874) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وتشير قيمة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي للمشاريع، كما توضح الدور القوي للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي لشركات الاتصالات السعودية.
- يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (76,5%) من التغير أو التباين الحادث في التحول الرقمي للمشاريع.
- قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) تساوي 0.875، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يؤثر على المتغير التابع (التحول الرقمي للمشاريع) بمقدار 0.875، فكلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز التحول الرقمي للمشاريع بمقدار 87,5%.
- تم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (استخدام البيانات الرقمية) بقيمة ارتباط (0.782) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).
- تشير النتائج إلى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يفسر ما نسبته (61,1%) من التغير أو التباين في استخدام البيانات الرقمية.

- تشير النتائج إلى أنه كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز استخدام البيانات الرقمية بمقدار 77,9%.
- تم رفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام البيانات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير التابع (إدارة المواهب الرقمية) بارتباط بلغت قيمته (0,750) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) أقل من 0.05.
- يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) نسبة (56,2%) من التغير أو التباين في إدارة المواهب الرقمية.
- أشارت النتائج إلى أنه كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز إدارة المواهب الرقمية بمقدار 80,7%.
- تم رفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز إدارة المواهب الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (استخدام التقنيات الرقمية) بقيمة ارتباط (0.771) بدلالة إحصائية (0.00).
- يفسر المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ما نسبته (59,4%) من التغير أو التباين الذي يحدث في استخدام التقنيات الرقمية.

- كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية بمقدار 89,7%.
- تم رفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على المتغير التابع (العمليات الرقمية) بقيمة ارتباط بلغت (0.902) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).
- تشير النتائج إلى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) يفسر ما نسبته (81,3%) من التغير أو التباين الحادث في العمليات الرقمية.
- كلما زادت كفاءة القيادة الرقمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تعزيز العمليات الرقمية بمقدار 90,2%.
- تم رفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تعزيز العمليات الرقمية في شركات الاتصالات السعودية.

ثانياً: توصيات الدراسة

مما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم التوصل إلى بعض التوصيات التي نلخصها في ما يلي:

- نظراً لما ورد في نتائج الدراسة من امتلاك شركات قطاع الاتصالات السعودي قيادة رقمية، ونظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من موافقة الباحثين بشدة على أن القيادة الرقمية تشجع على استخدام التحليلات الرقمية وتفيد في تعزيز الأداء المؤسسي، فإنه يلزم السعي بجد وراء

دمج وتخزين المعرفة لتعميم تلك القيادة الرقمية على جميع شركات قطاع الاتصالات السعودي لما لها من منافع وفوائد عديدة على تحسين الاستثمار بشكل عام في القطاع وعلى تعزيز التحول الرقمي لمشاريع الاتصالات بما يخدم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

- نظرا لما اشارت إليه نتائج الدراسة من موافقة المبحوثين وبشدة على أن شركات الاتصالات التي يعملون بها تتمتع بوجود أساليب لجمع البيانات الرقمية بطريقة منظمة وأمنة، فإن امتلاك شركات الاتصالات مثل هذه الأساليب تعد ميزة تنافسية يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السعودية لتحقيق مراكز تنافسية، ولذلك يلزم التركيز على تعميم تلك الأساليب المنظمة والأمنة على شركات قطاع الاتصالات السعودي ككل لما لها من أثر قوي على تعزيز استخدام البيانات الرقمية بشركات القطاع.

- نظرا لما اشارت إليه نتائج الدراسة من تمتع شركات الاتصالات السعودية بمستوى مرتفع ومميز من إدارة المواهب الرقمية، وكذلك لما تتمتع به شركات الاتصالات السعودية من بيئة رقمية مناسبة جدا لتمكين المواهب من تحقيق أداء متميز، وكذلك لما يتمتع به قادة شركات الاتصالات السعودية من قدرة على تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية، حيث يتم تحفيز الموظفين على الابتكار الرقمي، فإنه يلزم أن يتم نمذجة أساليب قادة شركات قطاع الاتصالات التحفيزية وتعميمها على شركات القطاع ككل، بحيث يقوم هؤلاء القادة بإلقاء محاضرات وندوات وتنظيم دورات تدريبية لإنشاء صف ثاني من خلفهم يمكنه قيادة القطاع، ونشر قادة الصف الثاني لقيادة باقي شركات قطاع الاتصالات السعودي.

- نظرا لما اشارت إليه نتائج الدراسة من اهتمام شركات الاتصالات السعودية بالاستثمار في التقنيات الحديثة ودعم التحول الرقمي بشكل ملحوظ، فإنه يلزم التركيز بشكل أكبر على دعم

توطين صناعة التقنيات الحديثة التي تدعم التحول الرقمي وذلك لخدمة أهداف ورؤية المملكة 2030.

- نظرا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من امتلاك شركات الاتصالات السعودية استراتيجيات واضحة يمكنها تحويل العمليات التقليدية إلى رقمية، فإنه يلزم تعميم تلك الاستراتيجيات الواضحة على شركات قطاع الاتصالات السعودي ككل للنهوض بالقطاع، وحتى يحمل هذا القطاع معه قطاعات أخرى للدخول إلى التحول الرقمي بقوة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عجوة، أ.، الطحيطة، أ. ن. (2023). القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين. I-iECONS e-Proceedings. متاح على: epiiecons.usim.edu.my
- البراشدية، ح. س. (2021). ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا: الفرص والتحديات. Journal of Information Studies and Technology. متاح على: qscience.com
- بلاني، زيد حسين على، وحسين، سنان قاسم، (2023). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، مجلد12، عدد4، ص ص 595-612.
- الجابري، خ. (2020). "استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات". *المجلة العربية للإدارة*، 25(1)، 65-58.
- الجعافرة، س. س. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. متاح على: hnjournal.net
- حداوي، أ. ه، و مسلم، ض. ع. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تعزيز سلوك الأمن السيبراني في المنظمات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. متاح على: <https://www.hnjournal.net/5-1-46>
- الحربي، س. (2019). "تطوير الموارد البشرية الرقمية". *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(4)، 88-77
- دويدار، إ. أ.، و عابدين، ه. ح. (2023). التحول الرقمي وعلاقته برأس المال الفكري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والاقتصادية. متاح على: https://journals.ekb.eg/article_337516_4bdb5a96fa5ceb311bb81868faff482c.pdf
- سعدالله، محمد عابدين عوض، (2024). التحول الرقمي وتأثيره في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 15، العدد الأول يناير.
- الصاوي، ع. (2020). إدارة التحول الرقمي. *دار النشر العربي*.
- عبد العزيز، م. (2021). التكنولوجيا والتحول الرقمي في المؤسسات العربية. *دار الفكر العربي*.

- عبد الناصر، حريض، وعبد العزيز، حمداوي (2021). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- العسافه، م. م. ح. (2024). التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. متاح على: hnjournal.net
- العمري، ع. ح.، و فريعة. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التربية (أسيوط). متاح على: mfes.journals.ekb.eg
- الكندري، ن. أ. (2024). التمكين الرقمي للتعليم في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. المجلة التربوية لتعليم الكبار. متاح على: altk.journals.ekb.eg

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Ayed, S. I., & Al-Tit, A. A. (2023). The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation. Migration Letters. Retrieved from ResearchGate
- Al-Hajri, A., Abdella, G. M., Al-Yafei, H., & Aseel, S. (2024). A Systematic literature review of the digital transformation in the Arabian Gulf's oil and gas sector. Sustainability. Retrieved from MDPI
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership – Mountain or molehill? A literature review. In Innovation through Information Systems: Volume III. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and implementation of a maturity model of digital transformation. *TechTrends, Springer*.
- Kumar, R., & Gupta, A. (2021). *Flexible working arrangements and employee well-being*. Journal of Employment Studies, 14(3), 20-25

- Priadana, S., & Paramarta, V. (2021). Digital leadership in business organizations. International Journal of Economics and Management & Leadership. <http://www.harpressid.com/index.php/IJEAMaL/article/view/18>
- Sheninger, E. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. New York: Corwin Press.
- Tigre, F. B., & Curado, C. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*.

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

الأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

تحية طيبة، وبعد،،

أنا طالب ماجستير بجامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، وأجري حالياً دراسة بعنوان " دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في المشاريع: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لإكمال هذه الدراسة بالتطبيق على شركات الاتصالات السعودية. علماً بأن الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والثاني لتعرف على واقع ممارسة القيادة الرقمية في شركات الاتصالات السعودية، والقسم الثالث لتعرف على واقع التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (البيانات الرقمية، إدارة المواهب الرقمي، التقنيات الرقمية، العمليات الرقمية) في شركات الاتصالات السعودية، والتي يتوقع أن تستغرق تعبئتها 10 دقائق.

أود أن أطلب منك التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية. نحن نقدر تعاونك كثيراً.

أشكرك مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

الباحث/ تمام عبدالله مبارك باظلي

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- شركة الاتصالات:

- ☐ شركة الاتصالات السعودية (STC) ☐ موبايلي ☐ زين السعودية

2- سنوات الخبرة:

- ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 سنوات - إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنوات - إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3- المستوى الإداري:

- ☐ إدارة عليا ☐ إدارة تنفيذية ☐ إدارة وسطى

القسم الثاني: واقع القيادة الرقمية في شركات الاتصالات السعودية

المطلوب التفضل بوضع علامة (✓) أمام اختيارك.

م	السؤال	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الرقمية						
1	يحرص القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.					
2	توفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للابتكار الرقمي.					
3	يملك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.					

					تشجع القيادة الرقمية على استخدام التحليلات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	4
					القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر للموظفين.	5
					يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناء على تحليل البيانات الرقمية.	6
					تتبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	7
					هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	8
					تهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	9
					القادة الرقميون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	10

القسم الثالث: واقع التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (البيانات الرقمية، إدارة

المواهب الرقمي، التقنيات الرقمية، العمليات الرقيمة) في شركات الاتصالات

السعودية.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البيانات الرقمية					
11	تعتمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.				
12	جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.				
13	تستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.				
14	هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.				
15	توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.				
إدارة المواهب الرقمي					
16	توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.				
17	تعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.				
18	يشجع القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.				

19	يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.				
20	توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.				
التقنيات الرقمية					
21	تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.				
22	تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.				
23	تستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.				
24	تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.				
25	تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.				
العمليات الرقمية					
26	يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.				
27	تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.				
28	تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.				
29	يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.				
30	تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.				

شكرا لمشاركتك

نقدر وقتك وجهدك في استكمال هذا الاستبيان. سيتم استخدام نتائج البحث لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية ودورها في تعزيز التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية محل البحث.

مع أطيب تحياتي الباحث/ تمام عبدالله مبارك باظبي

ملحق رقم 2

الجدول الإحصائية

أولاً: جداول ثبات الاستبانة

1. ثبات المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بحرص القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.	39.4900	49.806	.864	.949
نوفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للتبنك الرقمية.	39.4233	50.641	.788	.952
يمتلك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.	39.4233	50.331	.768	.952
نشجع القيادة الرقمية على استخدام التحليلات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	39.2567	51.745	.754	.953
القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر للموظفين.	39.6900	47.582	.821	.951
بم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناءً على تحليل البيانات الرقمية.	39.6567	50.215	.810	.951
نتبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	39.6233	46.859	.909	.947
هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	39.8900	47.317	.694	.958
نهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	39.4900	49.806	.864	.949
القادة الرقميون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	39.7233	51.692	.638	.956
القيادة الرقمية	39.5667	49.357	1.000	.946

2. ثبات المتغير التابع (القيادة الرقمية)

– ثبات محور البيانات الرقمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نُعمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	19.7667	8.610	.644	.907
جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	19.4667	9.951	.699	.888
نستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	19.4333	9.506	.656	.894
هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	19.4000	9.432	.701	.887
نوفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	19.4333	9.369	.823	.871
البيانات الرقمية	19.5000	9.155	1.000	.851

– ثبات محور إدارة المواهب الرقمية

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	20.7733	15.034	.876	.922
نعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	20.6400	15.505	.901	.918
يسمح القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	20.7400	17.162	.685	.944
يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	20.6400	18.898	.619	.950
توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	20.7067	15.315	.877	.921
إدارة المواهب الرقمية	20.7000	16.148	1.000	.909

– ثبات محاور التقنيات الرقمية

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	19.8933	14.951	.816	.922
نعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	19.8600	16.370	.802	.926
نستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	19.9267	16.068	.614	.948
نتوفر في شركتي حلول رقمية سهلة التعاون بين الموظفين.	20.2267	14.123	.871	.915
نعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	19.9267	14.302	.820	.922
التقنيات الرقمية	19.9667	14.930	1.000	.902

– ثبات محور العمليات الرقمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	19.1600	19.311	.719	.933
نعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	19.2600	18.006	.844	.917
تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	19.2933	21.208	.772	.928
يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	19.2600	19.316	.840	.917
نسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	19.5267	18.548	.745	.932
العمليات الرقمية	19.3000	18.976	1.000	.901

- ثبات المتغير التابع ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	79.8067	198.427	.652	.966
جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	79.5067	205.017	.635	.966
نستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	79.4733	200.737	.726	.965
هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	79.4400	203.127	.632	.966
توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	79.4733	203.423	.691	.966
توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	79.3733	190.128	.894	.963
تعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	79.2400	195.013	.787	.964
يسمح القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	79.3400	199.111	.656	.966
يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	79.2400	205.606	.534	.967
توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	79.3067	192.213	.853	.964
نستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	79.3733	194.994	.838	.964
تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	79.3400	200.649	.788	.965
نستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	79.4067	201.732	.549	.967
تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.	79.7067	192.983	.849	.964
تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	79.4067	191.805	.876	.963
يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	79.4400	192.958	.762	.965
تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	79.5400	188.098	.898	.963
تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	79.5733	200.943	.705	.965
يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	79.5400	193.474	.849	.964
نسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	79.8067	194.061	.670	.966
التحول الرقمي	79.4667	196.878	1.000	.963

- ثبات الاستبانة ككل

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يحرص القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.	115.00	398.690	.831	.975
توفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للابتكار الرقمي.	114.93	401.306	.749	.975
يمتلك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.	114.93	400.616	.728	.975
تسج القادة الرقمية على استخدام التطبيقات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	114.77	403.633	.739	.975
القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر للموظفين.	115.20	390.924	.841	.974
يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناءً على تحليل البيانات الرقمية.	115.17	400.144	.770	.975
تبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	115.13	389.706	.898	.974
هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	115.40	390.317	.720	.975
تهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	115.00	398.207	.847	.974
القادة الرقبون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	115.23	403.220	.643	.975
تعتمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	115.40	397.697	.677	.975
جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	115.10	406.714	.679	.975
تستخدم شركتي التطبيقات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	115.07	401.513	.736	.975
هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	115.03	404.999	.639	.975
توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	115.07	404.961	.715	.975
توفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	114.97	387.206	.881	.974
تعتمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	114.83	394.557	.764	.975
يشجع القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	114.93	401.582	.601	.976
يتم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	114.83	409.937	.491	.976
توفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	114.90	390.852	.823	.974
تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	114.97	393.826	.833	.974
تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	114.93	402.823	.746	.975
تستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	115.00	403.724	.538	.976
تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.	115.30	390.424	.859	.974
تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	115.00	388.966	.880	.974
يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	115.03	392.585	.720	.975
تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	115.13	385.154	.866	.974
تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	115.17	400.144	.770	.975
يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	115.13	389.706	.898	.974
تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	115.40	390.317	.720	.975

ثانيا: صدق الاستبانة

1. صدق المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

Correlations

القيادة الرقمية	القيادة الرقمية في مركزى جرمسون على دعم الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية	تتم القيادة الرقمية في مركزى بنظير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي	هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية	تتبنى القيادة الرقمية في مركزى سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مركزى بناءً على تحليل البيانات الرقمية	القيادة في مركزى يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خارج التدريب المستمر للموظفين	تتم القيادة الرقمية على استخدام الخطوات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي	يتملك القيادة في مركزى المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا	توفر القيادة الرقمية في مركزى بيئة داعمة للابتكار الرقمي	يحرص القادة في مركزى على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق
Pearson Correlation	.888	.882	.520	.803	.647	.740	.765	.724	.885	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.823	.485	.553	.725	.550	.576	.670	.719	.885	1
Sig. (2-tailed)	.000	.007	.002	.000	.002	.001	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.809	.459	.448	.729	.575	.719	.758	1	.719	.724
Sig. (2-tailed)	.000	.011	.013	.000	.001	.000	.000		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.791	.471	.427	.769	.518	.675	1	.758	.670	.765
Sig. (2-tailed)	.000	.009	.019	.000	.003	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.861	.521	.518	.820	.736	1	.675	.719	.576	.740
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.003	.000	.000		.000	.000	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.843	.673	.787	.722	1	.736	.518	.575	.550	.647
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.003	.001	.002	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.929	.553	.741	1	.722	.820	.769	.729	.725	.803
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.767	.584	.741	.787	.722	.518	.427	.448	.553	.520
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.019	.013	.002	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.888	.515	.598	.803	.705	.831	.635	.668	.766	.882
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.697	1	.515	.584	.673	.521	.471	.459	.485	.515
Sig. (2-tailed)	.000		.004	.001	.000	.003	.009	.011	.007	.004
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	1	.697	.767	.929	.843	.861	.791	.809	.823	.888
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. صدق المتغير التابع (التحول الرقمي)

– صدق محورا استخدام البيانات الرقمية

Correlations

البيانات الرقمية	توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	نستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	نعمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
البيانات الرقمية	.786**	.622**	.337	.357	.742**
	.000	.000	.069	.053	.000
	30	30	30	30	30
توفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	.784**	.559**	.508**	.348	.742**
	.000	.001	.004	.060	.000
	30	30	30	30	30
هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	.767**	.672**	.728**	1	.348
	.000	.000	.000		.053
	30	30	30	30	30
نستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	.798**	.694**	.728**	.508**	.337
	.000	.000	.000	.004	.069
	30	30	30	30	30
جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	.878**	1	.694**	.559**	.622**
	.000		.000	.001	.000
	30	30	30	30	30
البيانات الرقمية	1	.878**	.798**	.767**	.786**
	.000	.000	.000	.000	.000
	30	30	30	30	30

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

– صدق محور إدارة المواهب الرقمية

Correlations

إدارة المواهب الرقمية	نوفر شركتي بيئة رقمية مناسبة للممكن أفضل أداء	بنم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي	يسمح القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية	نعمند شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات	نوفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين	
	Pearson Correlation	.534**	.563**	.910**	1	
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000		
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.542**	.599**	1	.910**	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.596**	1	.599**	.563**	
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.001	
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	1	.596**	.542**	.534**	
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.002	.002	
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.488**	.615**	.897**	.872**	
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	.921**	.780**	.935**	.922**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

– صدق محور التقنيات الرقمية

Correlations

التقنيات الرقمية	تعتمد شركتي على الأمن السبراني لحماية الأنظمة الرقمية	تتوفر في شركتي حلول رقمية سهلة التعاون بين الموظفين	أستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية	تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها	تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي	
التقنيات الرقمية	.834**	.757**	.448**	.683**	1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
تعتمد شركتي على الأمن السبراني لحماية الأنظمة الرقمية	.834**	.757**	.448**	.683**	1	
تتوفر في شركتي حلول رقمية سهلة التعاون بين الموظفين	.757**	.757**	.448**	.683**	.683**	
أستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية	.448**	.757**	.448**	.683**	.683**	
تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها	.683**	.757**	.448**	.683**	.683**	
تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي	.683**	.757**	.448**	.683**	.683**	

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

– صدق محور العمليات الرقمية

Correlations

العمليات الرقمية	تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	بنم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التشغيلية إلى رقمية.	تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	بنم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	
بنم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.467** .009 30	.597** .000 30	.492** .006 30	1 .000 30	.811** .000 30
تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.579** .001 30	.757** .000 30	.616** .000 30	.849** .000 30	.900** .000 30
تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التشغيلية إلى رقمية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.787** .000 30	.722** .000 30	1 .000 30	.492** .006 30	.828** .000 30
بنم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.741** .000 30	.722** .000 30	.757** .000 30	.597** .000 30	.890** .000 30
تسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 30	.741** .000 30	.787** .000 30	.467** .009 30	.835** .000 30
العمليات الرقمية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.835** .000 30	.890** .000 30	.828** .000 30	.900** .000 30	1 .000 30

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

Correlations

		القيادة الرقمية	البيانات الرقمية	إدارة المواهب الرقمية	التقنيات الرقمية	العمليات الرقمية	التحول الرقمي
القيادة الرقمية	Pearson Correlation	1	.859**	.727**	.838**	.905**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
البيانات الرقمية	Pearson Correlation	.859**	1	.642**	.786**	.815**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
إدارة المواهب الرقمية	Pearson Correlation	.727**	.642**	1	.848**	.807**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التقنيات الرقمية	Pearson Correlation	.838**	.786**	.848**	1	.820**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
العمليات الرقمية	Pearson Correlation	.905**	.815**	.807**	.820**	1	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
التحول الرقمي	Pearson Correlation	.905**	.869**	.909**	.942**	.943**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

خصائص عينة الدراسة

Statistics

		شركة الاتصالات	المستوى الإداري
N	Valid	179	179
	Missing	0	0

شركة الاتصالات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	stc	107	59.8	59.8	59.8
	موبايلي	41	22.9	22.9	82.7
	زين	31	17.3	17.3	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	17	9.5	9.5	9.5
	من 6 - 10	57	31.8	31.8	41.3
	من 11 - 15	74	41.3	41.3	82.7
	15 فأكثر	31	17.3	17.3	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

المستوى الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	20	11.2	11.2	11.2
	إدارة وسطى	57	31.8	31.8	43.0
	إدارة تنفيذية	102	57.0	57.0	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية

1. القيادة الرقمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يحرص القادة في شركتي على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الفرق.	179	2	5	4.23	.704
توفر القيادة الرقمية في شركتي بيئة داعمة للابتكار الرقمي.	179	2	5	4.24	.714
يمتلك القادة في شركتي المهارات الرقمية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات تعتمد على التكنولوجيا.	179	1	5	4.12	.836
تشجع القيادة الرقمية على استخدام التحليلات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي.	179	2	5	4.31	.647
القادة في شركتي يسعون إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر للموظفين.	179	1	5	3.94	.928
يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتي بناءً على تحليل البيانات الرقمية.	179	1	5	4.03	.883
تتبنى القيادة الرقمية في شركتي سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي.	179	2	5	4.04	.864
هناك تشجيع مستمر من الإدارة لاستخدام الأدوات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.	179	1	5	3.89	1.030
تهتم القيادة الرقمية في شركتي بتطوير البنية التحتية الرقمية لتحقيق التحول الرقمي.	179	1	5	4.16	.756
القادة الرقميون في شركتي يحرصون على دمج الحلول الرقمية في العمليات التشغيلية.	179	2	5	4.13	.760
القيادة الرقمية	179	2.20	5.00	4.1101	.63282
Valid N (listwise)	179				

2. استخدام البيانات الرقمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نُعمد شركتي على البيانات الرقمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	179	1	5	4.03	.864
جمع البيانات الرقمية في شركتي بطريقة منظمة وأمنة.	179	2	5	4.20	.712
نستخدم شركتي التحليلات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	179	2	5	4.17	.746
هناك استثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة البيانات الرقمية في شركتي.	179	2	5	4.20	.730
نوفر شركتي أدوات تحليل البيانات الرقمية لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات فعالة.	179	2	5	4.10	.787
استخدام البيانات الرقمية	179	2.40	5.00	4.1385	.63069
Valid N (listwise)	179				

3. إدارة المواهب الرقمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نوفر شركتي برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية لدى الموظفين.	179	1	5	4.21	.859
نُعمد شركتي على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المواهب والكفاءات.	179	1	5	4.13	.841
بشجع القادة في شركتي الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.	179	2	5	4.23	.779
بم تحفيز الموظفين في شركتي على الابتكار الرقمي.	179	1	5	4.23	.886
نوفر شركتي بيئة رقمية مناسبة لتمكين المواهب من تحقيق أفضل أداء.	179	1	5	4.26	.855
إدارة المواهب الرقمية	179	1.60	5.00	4.2112	.68161
Valid N (listwise)	179				

4. التقنيات الرقمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تستثمر شركتي في التقنيات الحديثة لدعم التحول الرقمي.	179	1	5	4.20	.837
تعتمد شركتي على الحوسبة السحابية في تقديم خدماتها.	179	1	5	4.07	.852
نستخدم شركتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التشغيلية.	179	1	5	4.16	.860
تتوفر في شركتي حلول رقمية تسهل التعاون بين الموظفين.	179	1	5	3.94	.990
تعتمد شركتي على الأمن السيبراني لحماية الأنظمة الرقمية.	179	1	5	4.11	.911
التقنيات الرقمية	179	2.00	5.00	4.0950	.73632
Valid N (listwise)	179				

5. العمليات الرقمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم تنفيذ العمليات التشغيلية في شركتي بشكل رقمي بالكامل.	179	1	5	4.12	.907
تعتمد شركتي على الأتمتة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات.	179	1	5	4.01	1.044
تتوفر لدى شركتي استراتيجيات واضحة لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية.	179	2	5	4.31	.647
يتم دمج التقنيات الرقمية مع جميع مراحل العمليات التشغيلية.	179	1	5	3.94	.928
نسعى شركتي إلى تحقيق التحول الرقمي الكامل في جميع أنشطتها.	179	1	5	4.03	.883
المعلومات الرقمية	179	1.60	5.00	4.0827	.71444
Valid N (listwise)	179				

اختبار فروض الدراسة

1. اختبار الفرض الرئيس

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التحول الرقمي	4.1318	.63345	179
القيادة الرقمية	4.1101	.63282	179

Correlations

	التحول الرقمي	القيادة الرقمية
Pearson Correlation	التحول الرقمي 1.000	.874
	القيادة الرقمية .874	1.000
Sig. (1-tailed)	التحول الرقمي .	.000
	القيادة الرقمية .000	.
N	التحول الرقمي 179	179
	القيادة الرقمية 179	179

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.874 ^a	.765	.763	.30819	.765	574.983	1	177	.000	1.805

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

b. Dependent Variable: التحول الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.612	1	54.612	574.983	.000 ^b
	Residual	16.811	177	.095		
	Total	71.423	178			

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.534	.152		3.520	.001	.235	.834
	القيادة الرقمية	.875	.037	.874	23.979	.000	.803	.947

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

2. اختبار الفرض الفرعي الأول

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
استخدام البيانات الرقمية	4.1385	.63069	179
القيادة الرقمية	4.1101	.63282	179

Correlations

		استخدام البيانات الرقمية	القيادة الرقمية
Pearson Correlation	استخدام البيانات الرقمية	1.000	.782
	القيادة الرقمية	.782	1.000
Sig. (1-tailed)	استخدام البيانات الرقمية	.	.000
	القيادة الرقمية	.000	.
N	استخدام البيانات الرقمية	179	179
	القيادة الرقمية	179	179

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: استخدام البيانات الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.782 ^a	.611	.609	.39448	.611	277.991	1	177	.000	1.809

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

b. Dependent Variable: استخدام البيانات الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.260	1	43.260	277.991	.000 ^b
	Residual	27.544	177	.156		
	Total	70.804	178			

a. Dependent Variable: استخدام البيانات الرقمية

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.937	.194		4.821	.000	.553	1.320
	القيادة الرقمية	.779	.047	.782	16.673	.000	.687	.871

a. Dependent Variable: استخدام البيانات الرقمية

3. اختبار الفرض الفرعي الثاني

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إدارة المواهب الرقمية	4.2112	.68161	179
القيادة الرقمية	4.1101	.63282	179

Correlations

		إدارة المواهب الرقمية	القيادة الرقمية
Pearson Correlation	إدارة المواهب الرقمية	1.000	.750
	القيادة الرقمية	.750	1.000
Sig. (1-tailed)	إدارة المواهب الرقمية	.	.000
	القيادة الرقمية	.000	.
N	إدارة المواهب الرقمية	179	179
	القيادة الرقمية	179	179

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة المواهب الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.750 ^a	.562	.560	.45235	.562	227.147	1	177	.000	1.794

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

b. Dependent Variable: إدارة المواهب الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.479	1	46.479	227.147	.000 ^b
	Residual	36.218	177	.205		
	Total	82.698	178			

a. Dependent Variable: إدارة المواهب الرقمية

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.892	.223		4.005	.000	.453	1.332
	القيادة الرقمية	.807	.054	.750	15.071	.000	.702	.913

a. Dependent Variable: إدارة المواهب الرقمية

4. اختبار الفرض الفرعي الثالث

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التقنيات الرقمية	4.0950	.73632	179
القيادة الرقمية	4.1101	.63282	179

Correlations

		التقنيات الرقمية	القيادة الرقمية
Pearson Correlation	التقنيات الرقمية	1.000	.771
	القيادة الرقمية	.771	1.000
Sig. (1-tailed)	التقنيات الرقمية	.	.000
	القيادة الرقمية	.000	.
N	التقنيات الرقمية	179	179
	القيادة الرقمية	179	179

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التقنيات الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.771 ^a	.594	.592	.47043	.594	259.076	1	177	.000	1.880

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

b. Dependent Variable: التقنيات الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.335	1	57.335	259.076	.000 ^b
	Residual	39.171	177	.221		
	Total	96.505	178			

a. Dependent Variable: التقنيات الرقمية

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.409	.232		1.765	.079	-.048	.866
	القيادة الرقمية	.897	.056	.771	16.096	.000	.787	1.007

a. Dependent Variable: التقنيات الرقمية

5. اختبار الفرض الفرعي الرابع

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المعلومات الرقمية	4.0827	.71444	179
القيادة الرقمية	4.1101	.63282	179

Correlations

		المعلومات الرقمية	القيادة الرقمية
Pearson Correlation	المعلومات الرقمية	1.000	.902
	القيادة الرقمية	.902	1.000
Sig. (1-tailed)	المعلومات الرقمية	.	.000
	القيادة الرقمية	.000	.
N	المعلومات الرقمية	179	179
	القيادة الرقمية	179	179

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المعلومات الرقمية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.902 ^a	.813	.812	.31003	.813	768.237	1	177	.000	1.933

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

b. Dependent Variable: المعلومات الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.843	1	73.843	768.237	.000 ^b
	Residual	17.013	177	.096		
	Total	90.856	178			

a. Dependent Variable: المعلومات الرقمية

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.101	.153		-.659	.511	-.402	.201
	القيادة الرقمية	1.018	.037	.902	27.717	.000	.945	1.090

a. Dependent Variable: المعلومات الرقمية

Abstract

This study aimed to explore the impact of digital leadership in enhancing digital transformation in telecommunications companies in the Kingdom of Saudi Arabia by analyzing the relationship between digital leadership and project digital transformation. Additionally, it sought to measure the effect of digital leadership on various dimensions of digital transformation, including the use of digital data, digital talent management, digital technologies, and digital operations. The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The study population consisted of employees working in Saudi telecommunications companies, specifically Saudi Telecom Company (STC), Mobily, and Zain Saudi Arabia. A simple random sample of 200 individuals was selected, out of which 179 valid responses were retrieved for analysis. Data were analyzed using the SPSS software. The study yielded several key findings, the most significant of which was the high level of digital leadership in Saudi telecommunications companies, with a mean score of 4.11, indicating the presence of effective digital leadership. A strong positive correlation was found between digital leadership and project digital transformation, with a correlation coefficient of 0.874 and a statistically significant level of ($\alpha \leq 0.05$). Moreover, the results showed that digital leadership accounted for 76.5% of the variance in digital transformation, underscoring its significant role in driving digital transformation efforts. Digital leadership also had a positive influence on all dimensions of digital transformation, demonstrating strong correlations with digital data usage, digital talent management, digital technologies, and

digital operations. Based on the findings, the study recommended the adoption of strategies to strengthen digital leadership across all Saudi telecommunications companies by leveraging successful digital leadership practices. It also emphasized the need to enhance secure and organized methods of digital data collection and utilize data as a competitive advantage. Additionally, the study suggested supporting and developing digital talents by fostering an innovative work environment that encourages continuous digital development. Further, it recommended investing in modern digital technologies to accelerate digital transformation while promoting the localization of these technologies within the Kingdom.

Midocean University

College of Management

Department of Projects management



**The Role of Digital Leadership in Enhancing Digital Transformation
in Projects: A Field Study Applied to Telecommunication
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Tammam Abdullah Mubark Badhabi

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Year: 2025