

## أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة

محمد صالح حسن الحسني الزهراني

ماجستير إدارة أعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

M-s-h@outlook.sa

### الملخص

تسعى الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية وتم التوصل إلى استجابة (190) مفردة وتم استخدام أداة استبانة لجمع البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات وأشارت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مستوى مرتفع جداً من التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مستوى مرتفع جداً من جودة خدمة الموظفين لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحوّل الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وتوصي الدراسة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة عالية، مما يسهم في تعزيز سرعة الاستجابة ودقة الاعتمادية في تقديم الخدمات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة خدمة الموظفين، قطاع الاتصالات.

---

## The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality: An Empirical Study of Workers in the Saudi Telecom Sector in Jeddah

**Mohammed Saleh Hassan Al-Hasani Al-Zahrani**

Master of Business Administration, Jeddah International College, Saudi Arabia  
M-s-h@outlook.sa

### Abstract

This study aims to identify the impact of digital transformation on improving employee service quality among employees in the Saudi telecommunications sector in Jeddah. A descriptive and analytical approach was adopted. The study population consisted of employees in the Saudi telecommunications sector in Jeddah. The sample was randomly selected, and (190) responses were obtained. A questionnaire was used to collect data using the statistical analysis program (SPSS). The study results indicated that the study sample members perceived a very high level of digital transformation in the Saudi telecommunications sector in Jeddah. The study results also indicated that the study sample members perceived a very high level of employee service quality among employees in the Saudi telecommunications sector in Jeddah. The study results demonstrated a positive and statistically significant impact of digital transformation on improving employee service quality in the Saudi telecommunications sector in Jeddah. The study recommends the design and implementation of specialized training programs aimed at enabling employees to use modern digital technologies efficiently, which contributes to enhancing the speed of response and reliability in service delivery.

**Keywords:** Digital Transformation, Employee Service Quality, Telecommunications Sector.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1- المقدمة

يعيش العالم اليوم تقدماً تقنياً متسارعاً أسهم بشكل مباشر في تعزيز مفهوم التحول الرقمي، والذي أصبح بدوره أداة محورية في تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. ويُنظر إلى التحول الرقمي على أنه استجابة استراتيجية لمتطلبات الاقتصاد الرقمي وللمتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المعاصرة، مما جعله أولوية لدى العديد من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق فاعلية أكبر في أدائها التنظيمي. وقد احتلت صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي مكانة متقدمة ضمن أولويات الإدارة العليا خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وخاصة التركيز على مفاهيم الرقمنة، والاستراتيجية الرقمية، والتحول الرقمي، بما يعكس التأثير العميق والشامل للتكنولوجيا الرقمية على بنية المجتمع ومؤسساته المختلفة (نقى، 2023).

وفي إطار هذا التحول، برزت رقمنة إدارة الموارد البشرية كأحد المكونات الجوهرية للتحول الرقمي، حيث يتم توظيف تقنيات المعلومات الحديثة لإحداث تغييرات تنظيمية واسعة تسهم في تعزيز القيمة الرقمية للمنظمات. ويتمثل ذلك في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتطوير نماذج أعمال جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. كما تركز عملية الرقمنة في هذا السياق على استخدام تقنيات إلكترونية ذكية في إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية. وقد ساعدت التقنيات الحديثة، وعلى رأسها الرقمية في تحسين جودة الخدمات وتقديم رؤى دقيقة حول أداء الموظفين، فضلاً عن تحسين تجربة الموظف عبر منصات تفاعلية تتيح التواصل الفعال، وتدعم التعلم المستمر، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات سوق العمل (البستاني، 2021).

وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية ديناميكية تتضمن استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تحولات هيكلية تتطلب من المنظمات تبني استجابات استراتيجية تعيد من خلالها النظر في آليات خلق القيمة. وتستدعي هذه التحولات أيضاً التعامل مع تحديات تنظيمية وهيكلية تؤثر بشكل مباشر في مخرجات الأداء المؤسسي (Wang et al., 2021). وفي ظل انتشار خدمات الإنترنت، وتطور الأجهزة الذكية وتطبيقاتها، توسعت تطبيقات التحول الرقمي لتشمل العديد من المجالات، وعلى وجه الخصوص مجالات الاقتصاد والأعمال، مما أتاح تقديم خدمات تتسم بالسرعة والمرونة مقارنة بالأنظمة التقليدية (الخطاب، 2020).

وعلاوة على ذلك، يمتد نطاق التحول الرقمي ليشمل رقمنة الخدمات المختلفة، من خلال إعادة هيكلة البنية التنظيمية، وتوظيف تقنيات معلومات متقدمة، بما يعزز من عملية خلق القيمة، سواء عبر تحسين المنتجات والخدمات المقدمة، أو من خلال ابتكار نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة (Yeow et al., 2018).

واستناداً إلى ما سبق، يتبين أن تطبيق التحول الرقمي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة، كما يُسهم في تمكين العاملين، وتحفيزهم على التفاعل والمشاركة الفاعلة، ودفعهم نحو تحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الوقوف على مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة خدمة الموظفين لدى العاملين في قطاع الاتصالات بمدينة جدة، انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية في تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

## 2- مشكلة الدراسة

يُعاصر المجتمع الراهن تطورات متسارعة وتحولات مستمرة بفعل الانفجار المعرفي والتقدم الهائل في تقنيات المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز تحديات كبيرة أمام المنظمات في سعيها لمواكبة هذه المتغيرات والتكيف معها بفعالية. وقد أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات على أساليب مبتكرة وحلول إدارية مرنة تُمكنها من تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين وتعزيز كفاءتهم (شريف، 2021).

كما يعد التحول الرقمي أحد الأدوات الرئيسية لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات في مختلف القطاعات. حيث يعد قطاع الاتصالات من بين الجهات التي تسعى لاستغلال الإمكانيات الهائلة التي يقدمها التحول الرقمي لتحسين إدارة وممارسات الخدمات الرقمية والتي تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالشفافية والمساءلة (نجم، 2021).

فالتحول الرقمي ضرورة حتمية لتحقيق رؤية 2030، حيث يسهم تطبيق ممارسات التحول الرقمي في تعزيز فاعلية الأداء داخل المنظمات والهيئات، بهدف تقديم خدمات مبتكرة وتحسين العمليات الداخلية لتسريع وتيرة تحقيق الأهداف المنشودة. ومن هذا المنطلق، تُعتبر مؤسسات الاتصالات بحاجة ماسة إلى رصد ومراقبة التغيرات والتطورات للتنبؤ بالتحديات المحتملة استمرارية التنافسية لديها (عبدالغني، 2023).

كما أن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تغييرات جذرية في أساليب العمل التقليدية، مما قد يشكل ضغطًا نفسيًا أو وظيفيًا على بعض العاملين، ويؤثر بالتالي على أدائهم بالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر التحول الرقمي على رضا الموظفين الوظيفي، سواء من حيث سهولة استخدام الأنظمة أو مدى دعمها لاحتياجاتهم اليومية. وقد تظهر أيضًا مخاوف متعلقة بالتغيير في بيئة العمل، حيث يحتاج الموظفون إلى تطوير مهارات جديدة للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

ومما سبق تنبع الفجوة البحثية حيث يسعى البحث للوقوف على أثر التقنيات الرقمية الجديدة لإنشاء خدمات مبتكرة، مما يؤدي إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة. وبالتالي، يدعو إلى دراسة التأثيرات الحالية والمتوقعة للتحول الرقمي وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

### 3- أسئلة الدراسة

تمثل المشكلة الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة خدمة الموظفين: دراسة حالة على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الاستجابة لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة؟
2. ما أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الاعتماد لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة؟
3. ما أثر استخدام التحول الرقمي على جودة الخدمة الملموسية لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة؟
4. ما أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الأمان والضمان لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة؟

### 4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة خدمة الموظفين على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

وينبثق من الهدف الرئيسي أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الاستجابة لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة
2. التعرف على أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الاعتماد لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة
3. التعرف على أثر استخدام التحول الرقمي على جودة الخدمة الملموسية لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة
4. التعرف على أثر استخدام التحول الرقمي على جودة خدمة الضمان لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

#### 5- أهمية الدراسة

أصبح التحول الرقمي مفتاحاً لإعادة صياغة أساليب دعم الموظفين وتحسين جودة تجربتهم داخل المؤسسات، لا سيما في قطاع الاتصالات بجدة ويمكن توضيح هذه الأهمية على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في معالجة فجوة بحثية تكمن الحاجة في ندرة الدراسات التطبيقية حول أثر التحول الرقمي على جودة خدمة الموظفين بقطاع الاتصالات في السعودية.
2. تفتح الدراسة آفاقاً لدراسات لاحقة حول الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي وبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء) وتأثيرها على عناصر أخرى في بيئة العمل، كتطوير الأداء التنظيمي
3. تسهم نتائج الدراسة في إثراء الإطار المفاهيمي لموضوع التحول الرقمي وخدمة الموظفين، عبر دمج مفاهيم إدارة الخدمات الرقمية وإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يعزز فهم العلاقة التبادلية بين التكنولوجيا والإنسان في بيئات العمل المعاصرة.

#### ثانياً: الأهمية العملية

1. توفر الدراسة توصيات لتصميم برامج تدريبية وتطويرية مبنية على احتياجات فعلية للموظفين، لتمكينهم من استغلال التقنيات الرقمية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الخدمة الداخلية والخارجية على حد سواء

2. تزود الدراسة إدارة الاتصالات السعودية برؤى واضحة حول مدى فعالية الأدوات الرقمية الحالية في دعم الموظفين، مما يمكّن من تحسين واجهة الأنظمة والعمليات الداخلية لتسهيل أداء المهام وتقليل التعقيد الإداري.

3. تسهم الدراسة في وضع إطارًا تشغيليًا يمكن اعتماده كمرجع لصناع القرار في القطاعات الحكومية والخاصة الأخرى، للاستفادة من تجارب الاتصالات السعودية في تصميم استراتيجيات التحول الرقمي التي تركز على العنصر البشري.

## 6- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) في المتغير التابع المتمثل في (تحسين جودة خدمة الموظفين) على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
- **الحدود المنهجية:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب لهذه الدراسة نظراً لما يتمتع به من خصائص حيث يُتيح فرصة جمع معلومات دقيقة وواضحة حول الظواهر محل الدراسة مع تقديم وصف شامل وموضوعي للإجراءات العلمية المتبعة، بهدف الوصول إلى نتائج منهجية يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات المناسبة.
- **الحدود المكانية:** يتم تطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
- **الحدود البشرية:** يتم تطبيق الدراسة على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
- **الحدود الزمنية:** يتم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني عام 1446هـ، 2025م

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة حجرَ الزاوية في أي بحث علمي، إذ يوفر الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات والمنهجية، ويُشبه الهيكل العظمي الذي تُرتكز عليه جميع مكونات الدراسة. في هذا الفصل، نعرض المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي تعريفه، أهدافه، أهميته، وأبعاده ثم نحدد مفهوم تحسين جودة خدمة الموظفين وأهدافها وأبعاده، ليكون ذلك الأساس الذي ينطلق منه الباحث لفهم طبيعة العلاقة بين

المتغيرين. بعد ذلك، نستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بأثر التحول الرقمي على جودة خدمة الموظفين، مقارنةً بينها لاكتشاف الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وأخيراً نستنتج ما تسعى له الدراسة الوقوف على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وذلك على النحو التالي:

## أولاً: الإطار النظري

### المبحث الأول: التحول الرقمي

أسهمت التقنيات في تقديم حلول مبتكرة ساعدت على تقليص الوقت، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة والمرونة في العمليات الإنتاجية والخدمية. وقد برز الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة لمعالجة كميات ضخمة من البيانات بطرق أكثر دقة وسرعة. ومن المتوقع أن تُحدث هذه التحولات نقلة نوعية واسعة في مختلف القطاعات، لا سيما في الاقتصاد وسوق العمل والصناعة. وفي هذا السياق، يُعد التحول الرقمي من أبرز المحركات الرئيسية للنمو والتطور داخل المؤسسات الكبرى، سواء كانت شركات أو جهات حكومية، الأمر الذي يدفعها إلى تبني استراتيجيات متقدمة وحلول تقنية مبتكرة تُمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة متغيرة بسرعة. (شحاته، 2020)

#### 1- تعريف التحول الرقمي

اختلفت تعريفات "التحول الرقمي" تبعاً لاختلاف الزوايا التي نظر من خلالها الباحثون إلى المفهوم؛ فبعضهم ركّز على مكوناته الأساسية، في حين نظر آخرون إلى نتائجه وآثاره على البيئات التنظيمية، بينما تناول فريق ثالث تعريفه من خلال الوظائف التي يؤديها داخل المنظمات. ومن خلال تحليل ودراسة هذه التعريفات المتنوعة، يمكن التوصل إلى تصور تكاملي لمفهوم التحول الرقمي، يستند إلى ما قدمه الباحثون من رؤى متعددة، والتي يمكن عرضها على فيما يلي:

يرى (الحرون، 2019) أنه التغيير الثقافي والتنظيمي للمؤسسات من خلال دمج التقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية بشكل ذكي ومترابط عبر مختلف المستويات في المنظمة. لتطوير طرق العمل بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية. أي أن التحول الرقمي هو عبارة عن التغيير في أعمال المؤسسات ونقلها بحيث يضمن تحقيق الأهداف المنشودة وفق الاستراتيجيات المرسومة بأقل كلفة وأكثر دقة وبجودة عالية.

وذكر (Gokhale & Damle, 2020) أن مفهوم التحول الرقمي لصناعة الأدوية هو الطريقة التي تتحول بها صناعة الأدوية من العمليات التقليدية إلى العمليات الأكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية والرقمية ويمكن تنفيذ التحول الرقمي لصناعة الأدوية في جميع الأقسام تقريباً: التمويل والتسويق والإنتاج والمبيعات والتوزيع.

كما عرفه البلوشية، وآخرون (2020) أنه مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

ومما سبق يستنتج الباحث أن التحول الرقمي هو العملية الاستراتيجية المستمرة التي تقوم بها الاتصالات السعودية في جدة لإعادة تصميم بنيتها التقنية والإجرائية والثقافية، من خلال تكامل ذوي لمكوناتها التقنية والبيانية والبشرية، بهدف تحسين جودة خدمة الموظفين ورفع كفاءتهم ورضاهم، مع الالتزام بالمعايير العالمية ومتطلبات الحوكمة الرقمية.

## 2- أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف في الآتي:

1. توحيد آلية جمع البيانات من مصادرها المختلفة بطريقة منظمة تضمن دقتها وسهولة الوصول إليها.
2. تقليل العوائق التي تواجه متخذي القرار، من خلال توفير بيانات مترابطة تُسهم في دعم القرارات المبنية على المعرفة.
3. استخدام تقنيات المعلومات الحديثة كأداة لتعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية بين الموظفين وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة.
4. تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والموظفين، بما يضمن متابعة دقيقة للموارد المختلفة داخل المؤسسة.
5. تقليل المشكلات الناتجة عن ضعف كفاءة بعض الموظفين في التعامل مع المستفيدين، من خلال أتمتة العمليات وتحسين جودة الخدمة.

6. خفض التكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.
7. تقليص المساحات المخصصة لأرشفة وحفظ البيانات، بالاعتماد على نظم الحفظ الإلكتروني الفعالة.
8. تعزيز تدفق وتبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الأقسام والفروع، بما يحقق تكاملاً معرفياً فعّالاً داخل المؤسسة (العازمي، 2022).

مما سبق تبين للباحث مدى شمولية أهداف التحول الرقمي وارتباطها بجوانب متعددة من الأداء المؤسسي، بدءاً من إدارة البيانات واتخاذ القرار مروراً ببناء الثقافة التنظيمية وصولاً إلى تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة. يبرز من بين هذه الأهداف أهمية توحيد البيانات وربطها، وهو ما يساهم في توفير رؤية متكاملة تعزز من سرعة وجودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. كما يتجلى دور التحول الرقمي في دعم الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، من خلال تقليل التحيز والمحسوبية وضمان حقوق الإبداع والابتكار. ومن الناحية التشغيلية، تساهم التكلفة المنخفضة وتخفيف المشكلات البشرية في الإجراءات الإدارية في رفع كفاءة الموارد وتقليل الهدر. كما أن تعزيز الترابط المعلوماتي بين الوحدات وفروع المؤسسة يدعم التنسيق ويقلص من ازدواجية الجهود في ضوء ذلك، يكرس التحول الرقمي كمنهج شامل لبناء بيئة عمل أكثر تفاعلاً ومرونة واستدامة، ينبثق منه تحسين ملموس في جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

### 3- أهمية التحول الرقمي

وتتضح أهمية التحول الرقمي في قدرته على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، حيث يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المثمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة. ويمكن توضيح الأهمية وفقاً لما أورده (نجم، 2022):

- أ. **تحسين مستوى أداء المنظمة** فالتحول الرقمي يساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل ويسر الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمامهم بشفافية تامة. كما يمكن التحول الرقمي المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة.
- ب. **تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة** حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل

الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

ج. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة. (فراج، 2023)

د. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفر العمل بالإدارة الرقمية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.

هـ. تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية، حيث يتيح التحول الرقمي للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

و. تلافي مخاطر التعامل الورقي، وبإمكان المنظمة في ظل التحول الرقمي استخدام الحاسب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضيق الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقد والضياع. (نافع، 2021)

مما سبق يرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي يرجع إلى دوره المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تُشكل ضغوطاً على المنظمة للمضي قدماً في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية حيث تعكس أهمية التحول الرقمي دوره الحيوي في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات العصر الرقمي بفاعلية وكفاءة إذ يعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي- من خلال تبسيط إجراءات تقديم الخدمات وتيسير التواصل مع الموظفين والعملاء بشفافية، ويُساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية عبر تقليل الاعتماد على الموارد المادية والهياكل التقليدية. كما يفتح التحول الرقمي آفاقاً أوسع للأسواق بإزالة القيود الجغرافية وتمكين الشركات مثل الاتصالات السعودية من الوصول إلى شرائح أكبر من المستخدمين

فضلاً عن توجيه الإنتاج والخدمات وفق احتياجات ورغبات الموظفين والعملاء استناداً إلى معلومات دقيقة ومتجددة. ومن جهة أخرى، يعزز الرقمنة جودة المنتجات والخدمات عبر تحسين متطلبات المستخدمين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يقلل من مخاطر التعامل الورقي عبر حفظ البيانات إلكترونياً بما يضمن سلامتها وتوفرها في الوقت المناسب. وكل هذه المنافع تجعل من التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير جودة خدمة الموظف في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل مرنة ومبتكرة تركز على البيانات والحوكمة الرقمية.

#### 4- تقنيات التحول الرقمي

تتمثل تقنيات التحول الرقمي بالتالي:

- أ. الذكاء الاصطناعي والذي تتصف به الأجهزة الحاسوبية بقدرتها التعرف على الأنماط المعقدة ومعالجة كم هائل من البيانات ومن ثم الوصول إلى النتائج والتوصيات.
- ب. بلوك تشين وهي الطريقة التي ينظر إليها على أنها طريقة غير مركزية آمنة وشفافة لتسجيل البيانات ومشاركتها دون الحاجة إلى وسطاء، وحيث تعتبر العملات الرقمية من أشهر تطبيقات البلوك تشين.
- ج. معالجة الكمبيوتر بشكل أسرع حيث تعمل التقنيات الحسابية على جعل الأجهزة الحاسوبية أكثر ذكاء من حيث الدقة العالية في معالجة كمية هائلة من البيانات بسرعة فائقة وهذا ما سمح بظهور السحابة للشركات والتي تعطي سعة تخزينية هائلة للمعلومات وسهولة الوصول إليها بأمان وبسرعة فائقة. (حماد، 2020).

ويستنتج الباحث أن تقنيات التحول الرقمي تشكل العمود الفقري لأي مبادرة للتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة؛ إذ يقدم الذكاء الاصطناعي إمكانيات تحليلية متقدمة تمكن "الاتصالات السعودية" من استشراف احتياجات الموظفين وتقديم دعم آني مبني على أنماط سلوكية وبيانات تشغيلية دقيقة، بينما يوفر البلوك تشين أماناً وشفافية في تبادل المعلومات والوثائق الداخلية مثل سجلات الأداء والرواتب، ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويقلص من مخاطر التلاعب. أما قدرات المعالجة الحاسوبية فائقة السرعة والسحابة الإلكترونية، فتتيح للشركة تخزين كميات ضخمة من البيانات التشغيلية والشخصية للموظفين وإتاحتها في أي وقت ومن أي مكان، مما يسهل عمليات الدعم الفني وإدارة الموارد البشرية بشكل مرن ومتكامل.

وبالدمج بين هذه التقنيات، يمكن لقطاع الاتصالات السعودي في جدة خلق بيئة عمل ذكية تؤدي إلى رفع مستوى جودة خدمة الموظفين عبر أتمتة الإجراءات، وتخصيص الموارد التدريجية، وتسريع حل المشكلات، وضمان استمرارية الأعمال بأعلى درجات الكفاءة والأمان.

### 5- خطوات التحول الرقمي

يتمثل التحول الرقمي في منشآت الأعمال في الخطوات التالية: (شهادة، 2021)

1. إقرار استراتيجية واضحة تحدد الأولويات والأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.
2. تشكيل فريق من الخبراء لوضع استراتيجية شاملة تركز على تحقيق الأهداف.
3. وضع الآليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
4. استحداث وظيفة "مدير برنامج التحول الرقمي" بحيث يكون مسؤولاً عن تنفيذ الاستراتيجية ونجاحها.
5. البدء في برنامج التحول الرقمي تدريجياً وبتوازن.

مما سبق يتبين للباحث أن خطوات التحول الرقمي تقدم المسار المنهجي اللازم لضمان نجاح المبادرات الرقمية في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، بدءاً بوضع استراتيجية واضحة تحدد أولويات تحسين جودة خدمة الموظفين، مروراً بتشكيل فريق متخصص يضم خبراء في تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية لتصميم هذه الاستراتيجية، ثم تطوير آليات تنفيذية دقيقة تضمن اتساق الإجراءات مع الأهداف المرسومة. وكما يُعدّ تعيين مدير برنامج التحول الرقمي خطوة جوهرية لتمكين التنسيق المستمر بين الفرق وضمان الالتزام الزمني والمادي بالمشاريع، قبل الشروع في التنفيذ التدريجي المتوازن الذي يتيح للمنشأة تقويم الأداء وتصحيحه في كل مرحلة. يتكامل هذا الإطار مع طبيعة الدراسة الحالية، حيث سيساعد على تقييم درجة التقدم في كل خطوة من خطوات التحول وكيفية انعكاسها على مؤشرات جودة خدمة الموظفين، مما يضمن توجيه الجهود نحو الجوانب الأهم والأكثر تأثيراً في تجربة العاملين.

### 6- أبعاد التحول الرقمي

تحول الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء والكفاءة في مختلف المجالات. يتم تجسيد هذا التحول من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية، هي:

أ. **البعد المادي:** يشمل هذا البعد البنية التحتية التكنولوجية والمعدات المادية مثل الأجهزة، الشبكات، وأدوات الاتصال الحديثة. يتعلق أيضًا بالتحويلات التي تحدث في المنشآت المادية مثل توظيف التقنيات الرقمية في المصانع، المكاتب، وأنظمة الإنتاج. وفي هذا السياق يستنتج الباحث أن نجاح التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودية بجدة يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية الأجهزة، ونظم التشغيل، والربط الشبكي الآمن، إضافة إلى أدوات الاتصال الحديثة التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ومرونة، بما يعزز من جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويُسهل التفاعل اللحظي مع الأنظمة الذكية.

ب. **البعد المؤسسي:** يشير إلى كيفية تأثير التحول الرقمي على الهياكل المؤسسية، بما في ذلك السياسات والإجراءات، كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسات، وكذلك التغيير في الثقافة التنظيمية. يشمل هذا البعد أيضًا دمج التكنولوجيا في استراتيجيات وقرارات الشركات وكيفية التكيف مع هذه التغيرات لضمان التطوير المستدام. يرى الباحث أن البعد المؤسسي للتحول الرقمي لا يقل أهمية عن الجانب التقني، بل يُعد المحرك الفعلي لتوجيه مسار الرقمنة داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين وجودة الخدمات. (غنام، 2022)

ج. **البعد الوظيفي:** يتعلق بتغيير الطرق التي يتم بها أداء الوظائف داخل المؤسسة. يشمل هذا استخدام التكنولوجيا في تحسين الأنشطة والعمليات الوظيفية، مثل التحسينات في إدارة الموارد البشرية، التسويق، المالية، والإنتاج. هذا البعد يعكس تطبيق الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية في جميع المجالات. ويوضح الباحث أن البعد الوظيفي يمثل الوجه العملي المباشر للتحول الرقمي، حيث تظهر نتائجه من خلال آلية تنفيذ المهام اليومية. فاعتماد الأنظمة الذكية في إدارة الموارد البشرية، وخدمة العملاء، والتحليل المالي، والتسويق الرقمي، يوفّر للموظف بيئة أكثر كفاءة، ويقلل من الجهد الزمني والبشري المبذول، ويحد من الأخطاء البشرية.

د. **البعد الاستراتيجي:** وهي القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومدى وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية ومدى تطوير المنظمة للخطط التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، ومدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى اتباع المنظمة للأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي بمجال الرقمنة. (عبد الناصر، 2021،

ومما سبق يتضح لنا أن هذه الأبعاد تتداخل وتتكامل بحيث يساهم كل بُعد في تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل يعزز من فعالية المؤسسات في العالم الرقمي المتطور. كما يتضح ضرورة وجود سياسات منظمة لتحسين أداء العاملين وضمان استخدام فعال للأدوات الرقمية حيث تعتمد متطلبات التحول الرقمي على التنسيق بين الجوانب الإدارية والفنية، مما يساهم في نجاح التحول الرقمي واستدامته على المدى الطويل.

### المبحث الثاني: تحسين جودة خدمة الموظفين

في ظل العصر الرقمي الحديث، أصبح الابتكار وتبني الأدوات الرقمية من أبرز العوامل التي تعزز جودة الخدمات المقدمة. حيث تساهم التكنولوجيا في تسريع الإجراءات، وتحقيق أعلى درجات الدقة في تنفيذ المهام، من خلال أنظمة متقدمة مثل إدارة علاقات العملاء وتحسين تجربة المستخدم عبر المنصات الرقمية. ويُعد الابتكار في تقديم الخدمات واستخدام التقنيات الحديثة عنصراً أساسياً لتمييز المؤسسات في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية ويساهم في رفع معدلات رضا العملاء، وبالتالي تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى البعيد.

#### 1. تعريف جودة الخدمة

يعد الاهتمام بمستوى تقديم الخدمة من أجل إرضاء أكبر عدد ممكن من متلقي الخدمة ضرورة وهو ما ساهم في تزايد الاهتمام بتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية التي تلبي توقعات المواطنين.

يعرف نجم (2022) جودة خدمة الموظفين إلى مدى التزام الموظف بتطبيق المعايير المهنية والإجرائية في تقديم الخدمة، مع التركيز على التفاعل الإيجابي، وحل المشكلات، وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين

كما تُعرّف جودة خدمة الموظفين بأنها مدى قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، بما يلبي توقعات المستفيدين ويعكس صورة إيجابية عن المؤسسة من حيث التعامل المهني، وسرعة الاستجابة، والدقة في تقديم الخدمة. (العتيبي، 2022) أي أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا السكان والمستفيدين أو عدم الرضا، حيث تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تسعى لتعزيز مستوى الجودة في خدماتها.

يعرف موسى (2023) جودة خدمة الموظفين هي مستوى الأداء الذي يقدمه الموظف نتيجة التدريب الجيد والتحفيز، في بيئة عمل داعمة، بما يضمن تقديم خدمة ذات قيمة مضافة للعملاء. أي أن جودة الخدمة هي

تقديم أفضل ما يمكن تقديمه وإرضاء العملاء من المرة الأولى. كما يجب أن تتميز بتوفير الأساليب الحديثة للتأكد من أن مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء يتوافق مع توقعات ورغبات العملاء.

ومما سبق يتضح أن جودة خدمة الموظفين تُعد من الركائز الأساسية التي تعكس كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تمثل الواجهة المباشرة للتفاعل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. ومن خلال ما ورد في التعريفات السابقة، يتضح أن جودة الخدمة لا تقتصر على المهارات الفنية فحسب، بل تشمل أيضًا السلوكيات والاتصال الفعال، ومستوى الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

## 2. أهمية جودة خدمة الموظفين

- أ. تعزيز رضا العملاء: تؤدي جودة خدمة الموظفين إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجابًا على صورة المؤسسة وثقة الجمهور بها.
- ب. تحسين الأداء المؤسسي: تسهم جودة الخدمة في تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية والخدمية، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من سرعة إنجاز المعاملات (موسى، 2023).
- ج. دعم التنافسية المؤسسية: تمنح جودة الخدمة المؤسسات ميزة تنافسية في سوق العمل، من خلال تميزها في التعامل مع العملاء والسرعة في تلبية احتياجاتهم.
- د. تعزيز الولاء المؤسسي: الخدمة عالية الجودة تؤدي إلى شعور الموظف بالانتماء والفخر بمؤسسته، مما ينعكس على استقراره الوظيفي واستمراره في العطاء (عبد الغني، 2024).
- هـ. تقليل الشكاوى وتحسين سمعة المؤسسة: كلما ارتفعت جودة تعامل الموظفين مع الجمهور، قلت المشكلات الناتجة عن الأخطاء أو سوء الفهم، ما يحافظ على سمعة المؤسسة وفاعلية أدائها (الصالح، 2022).

من خلال ما سبق يتضح أن جودة خدمة الموظفين ليست مجرد عنصر تكميلي، بل تمثل جوهر العملية الخدمية وعمودها الفقري، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء أو المستفيدين. فالموظف هو الممثل الأول للمؤسسة، وأسلوبه في تقديم الخدمة يعكس ثقافة المؤسسة واحترافيتها. ولهذا، فإن التركيز على تطوير كفاءات الموظفين وتحفيزهم على تقديم خدمة متميزة يعد ضرورة إستراتيجية لضمان رضا العملاء، وتعزيز صورة المؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

### 3. أهداف جودة خدمة الموظفين

تهدف جودة خدمة الموظفين إلى تحقيق عدد من الأهداف الجوهرية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

1. تحقيق رضا العملاء وتعزيز تجربتهم: إذ تُعد جودة الخدمة أحد العوامل المؤثرة في انطباع العميل النهائي عن المؤسسة، وكلما ارتفعت جودة الخدمة ارتفع معها مستوى رضا العملاء. (البدرى، 2023)

2. رفع كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي: فالموظف الذي يقدم خدمة بجودة عالية يعكس قدرة المؤسسة على تأهيل وتطوير كوادرها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة.

3. تعزيز الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية: تساهم جودة الخدمة في تشكيل انطباع إيجابي عن المؤسسة، مما يعزز من سمعتها وموثوقيتها لدى المجتمع والعملاء. (عبد الله، 2024)

4. دعم التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية: من خلال تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، تستطيع المؤسسات الحكومية والخاصة التفوق في بيئة تنافسية متغيرة.

5. تقليل الشكاوى وتعزيز الولاء المؤسسي: تحسين جودة خدمة الموظف يؤدي إلى خفض معدل الشكاوى وزيادة ثقة العملاء في المؤسسة، ما يدعم ولاءهم واستمراريتهم في التعامل معها. (جمعة، 2022)

يستنتج الباحث من الأهداف أعلاه أن جودة خدمة الموظفين لا تقتصر على تحسين تجربة العملاء فحسب، بل تتعداها لتؤثر بشكل مباشر في بنية المؤسسة، ومستوى أدائها الداخلي والخارجي، وسمعتها العامة. وهذا يعكس أهمية الاستثمار في تدريب وتأهيل الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة، وأنظمة تقييم فعالة لضمان استدامة جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المتغيرة.

### 4. أبعاد جودة الخدمة

هناك مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة هي:

1. الاستجابة: يعني الاستجابة لاحتياجات العملاء في تقديم الخدمة بسرعة وفعالية، وهي مقياس لجودة الخدمة المقدمة وسرعة تلبية احتياجات العملاء. أي قدرة الموقع الإلكتروني على الاستجابة الفورية لطلبات العملاء من معلومات وخدمات.

2. **الاعتمادية:** وتعني إنجاز الخدمة بشكل سليم من خلال سلامة ودقة وحداثة المعلومات التي عليه، وأن النظام الإلكتروني يعمل بشكل جيد. (صلاح، 2019)
3. **الجوانب الملموسة:** وهي الترتيبات المادية التي تتعلق بتقديم الخدمة وتنسيق المعايير المادية مثل المرافق والمعدات بشكل عام في المؤسسة.
4. **الأمان أو الضمان:** ويعني قدرة المؤسسة على بناء الثقة والأمان في عيون العملاء، مما يضمن لهم سلامة تجربتهم وجودة الخدمة. هي ثقة العميل في الموقع الإلكتروني والإحساس بالأطمئنان عند إجراء أي معاملة مالية والحصول على الخدمة بدون مخاطر وفي الموعد المطلوب (عبدالنصر، 2021).

ومما سبق يستنتج الباحث أن أبعاد جودة الخدمة إلى مجموعة من المعايير الأساسية التي تحدد مدى كفاءة المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء، وتشمل: الاستجابة التي تعكس سرعة تفاعل المؤسسة مع طلبات العملاء، والاعتمادية التي تعني تقديم الخدمة بشكل دقيق وثابت دون أخطاء، والجوانب الملموسة المتعلقة بالمظهر الخارجي والتجهيزات المادية، والضمان الذي يشير إلى مدى شعور العملاء بالأمان والثقة أثناء تلقي الخدمة، وتمثل هذه الأبعاد إطاراً متكاملًا يُستخدم لتقييم جودة الخدمات المقدمة.

### ثانيًا: الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، تبين أن هناك عددًا من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الموظفين وخاصة في الدول العربية. وحرص الباحث على التركيز على حداثة الدراسات ومن الدراسات التي تم الاستفادة منها التالي:

**دراسة حسني (2025) بعنوان "التحول الرقمي للخدمات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية – الواقع والتحديات"**، هدفت من خلالها إلى التعرف على مدى تطبيق البلديات للتحول الرقمي، والوقوف على أبرز المتطلبات المستقبلية والعقبات التي تعترض هذا التوجه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت نتائجها إلى أن البلديات بدأت بالفعل في تطوير أنظمة معلومات وخدمات إلكترونية تلي جزءًا من احتياجات المواطنين، مع وجود جهود لتوفير البنية التحتية الفنية وتأهيل الكوادر البشرية. كما أوصت الباحثة بضرورة تبني هيكل تنظيمي حديث يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع القطاع الخاص، وتجاوز التحديات المالية من خلال الاستثمار وتوسيع الشراكات.

**دراسة الشبيلي (2025) المعنونة "أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرسيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي"** موضوع تأثير التحول الرقمي على إدارة الأرسيف الحكومي، مركزاً على حالة صندوق الضمان الاجتماعي في بلدية الخمس. استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي، وجمع البيانات باستخدام استبيان وُزِع على عينة عشوائية مكونة من 14 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، مع الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من ثبات أداة الدراسة. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بفاعلية في تسريع عملية استرجاع الوثائق وزيادة دقتها، إلا أن هناك تحديات قائمة أبرزها ضعف التمويل وندرة الكوادر المؤهلة في مجال التحول الرقمي.

**دراسة أحمد (2024) بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية على قوائم الانتظار.** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية، وذلك بالتطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية، وتناولت الدراسة متغيرين، شبكات الاتصال، الحوكمة، الأجهزة والمعدات، البرمجيات، والمتغير التابع تحسين جودة الخدمات، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها 500 فرد كقائمة استبيان محل الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة من مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة بمحافظة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرقمنة وجودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار.

**دراسة محرز (2024) بعنوان دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي وقد ساهمت هذه الدراسة في استخدام المبدأ الوصفي للنتائج التحليلية، حيث تم إعداد استبانة وتوزعت على العمال الإداريين محل الدراسة وتم تحليل البيانات في الاستبيان باستخدام برنامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي عناصر التطبيق الإداري لتحسين جودة الخدمات لدى المديرية كما لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي لكل من التأثير البشري والمتغيرات الديمغرافية لدى الإدارة محل الدراسة.

**دراسة كشك (2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية

الأداء وجودة الخدمة بالتطبيق على جامعة بورسعيد وتم ذلك من خلال البحث في مجموعة من الكتابات والبحوث السابقة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (500) موظف من إجمالي (2000) موظف وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة نظم العمل عالية الأداء، التحول الرقمي وجودة الخدمة، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

**دراسة الراعي (2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية.** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية من وجهة نظر العاملين بالبريد المصري. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استبانة مكونة من 44 عبارة تم توزيعها على 311 فرداً من العاملين بالبريد المصري، وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة 254 بمعدل استجابة 81.7%. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي وجودة الخدمات البريدية)، وهو ما يعني أن زيادة ممارسة أبعاد التحول الرقمي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات البريدية.

**دراسة فتحي (2022) بعنوان: التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدات تنمية المجتمع المحلي.** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي وتحديد مستوى جودة الخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى تحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتحسين جودة الخدمات الاجتماعية في وحدات تنمية المجتمع المحلي، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية. استخدم المنهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين وعددهم 47 فرداً، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية، مع تحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتحسين جودة الخدمات الاجتماعية.

**دراسة محمد (2022) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر 2030.** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بمتطلباته التطبيقية المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين مستوى أداء وجودة الخدمة المقدمة، والمتمثلة في الأبعاد التالية: (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الأمان) بالقطاع السياحي، وذلك من خلال إيجاد العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء وجودة الخدمة المقدمة في القطاع السياحي. تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وتبين أن

200 استمارة تمثل نسبة 86.9% صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن غالبية الآراء ترى وجود أهمية لتوافر البيئة الأساسية والاستراتيجيات الضرورية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي دراسة حموش (2023) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمات -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية بالمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية الـ SPSS لمعالجة وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك دور ضعيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة الصحية، حيث اقتصر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الإدارية فقط.

دراسة الجهمي (2023) بعنوان دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات. هدفت الدراسة التعرف على أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الشركات السعودية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة البحث من العاملين في مصرف الراجحي، وقد أظهرت النتائج أن أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي مرتفعة جدا، وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بجملة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة ودعمها من خلال تعزيز جاهزية أمن المعلومات في المصرف.

### ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات والبحوث السابقة التي تم عرضها حول موضوع " أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين وبعد استعراض النتائج التي توصلت إليها ومعرفة الأدوات والمنهج المستخدم، يمكن الاستفادة من تلك الدراسات من خلال تحديد الإسهام العلمي للدراسة الحالية وسد الفجوة البحثية. وهي على النحو التالي:

#### أ. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع عدد كبير من الدراسات السابقة مثل حسني (2025)، الشبيلي (2025)، فتحي (2022)، والجهمي (2023) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مما يعزز موثوقية البيانات المجمعة ويساعد على تحليل الظاهرة بشكل دقيق.

2. اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات من العينة المستهدفة، مثل دراسات محرز (2024)، الراعي (2024)، وكشك (2024)، نظرًا لفعاليتها في الوصول إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

#### ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. **اختلاف في القطاع المستهدف:** في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الصحي (أحمد، 2024، حموش، 2023) أو المؤسسات الحكومية والبلديات (حسني، 2025، الشبيلي، 2025)، فإن الدراسة الحالية تركز على قطاع الاتصالات، وهو من القطاعات الحيوية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

2. **اختلاف في المتغير التابع:** ركزت بعض الدراسات السابقة على رضا العملاء أو تحسين العمليات التشغيلية (Thompson، 2024، الجهمي، 2023)، بينما تركز الدراسة الحالية على جودة الخدمة من منظور الموظفين أنفسهم، ما يميزها بتركيز داخلي أكثر صلة بالبيئة التنظيمية.

3. **اختلاف في السياق الجغرافي:** تناولت الدراسات السابقة سياقات مختلفة مثل الأردن، ليبيا، مصر، الجزائر، الكويت، بريطانيا، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على السعودية وتحديدًا في مدينة جدة، ما يعزز من خصوصيتها وملاءمتها للسياق المحلي.

#### ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

1. ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وخاصة فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي (البعد المادي والمؤسسي والوظيفي والاستراتيجي).

2. وفرت الدراسات مؤشرات مهمة حول آلية صياغة أدوات البحث، خاصة الاستبانات، وأساليب تحليل البيانات الإحصائية.

3. دعمت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الفرضيات الأولية للدراسة الحالية، مما ساعد في صياغتها بطريقة علمية دقيقة.

د- الفجوة البحثية:

تظهر الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في:

1. محدودية الدراسات التطبيقية في قطاع الاتصالات، رغم كونه من أكثر القطاعات انخراطًا في التحول الرقمي، ما يجعل الدراسة ذات قيمة مضافة.
2. التركيز على تقييم جودة الخدمة من منظور الموظفين الداخليين، على عكس معظم الدراسات التي ركزت على العملاء والمستفيدين الخارجيين.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة عدة فرضيات وهي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الاستجابة لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الاعتمادية لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الملموسية لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الأمان والضمان لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة خدمة الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1. مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة التي تم اعتمادها لفحص أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بمدينة جدة. ويُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية في الدراسة، حيث يوضح الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث، ويعرض المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وطرق تحليلها. كما يبين الأساليب المتبعة لضمان صدق وثبات الأداة، والإجراءات التطبيقية التي تم تنفيذها لإجراء الدراسة ميدانياً. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، مما يساهم في دعم مصداقية الدراسة وإمكانية الاستفادة من نتائجها في الواقع العملي. وتتمثل هذه الخطوات في: اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة القياس، وجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 2. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ويعرفه عبيدات وآخرون (2021) بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" ويتم تطبيق هذا المنهج من خلال جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بـ أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة خدمة الموظفين بقطاع الاتصالات السعودية بجدة، ثم تحليلها وتفسيرها وتطبيقها باستخدام أداة الاستبانة.

### 3. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع البحث من الموظفين بقطاع الاتصالات السعودية بجدة والبالغ عددهم (1300) موظفًا.

### 4. عينة الدراسة

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، وبتطبيق معادلة هيربرت أركن يكون عدد أفراد العينة المستهدفة (297) موظف، وذلك بناء على معادلة

(Herbert Arkin) وفق الصيغة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

n: حجم عينة المجتمع المطلوبة.

N: حجم المجتمع ككل = 1300 موظف

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ = 0.05

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً مستفيداً من استخدام التقنية الحديثة عبر تطبيق ( google forms ) وتم التوصل إلى استجابة (190) مفردة وتعتبر هذه العينة ممثلة للمجتمع.

## 5. أدوات الدراسة

تم جمع البيانات من خلال:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

- خطوات بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد محاور الاستبانة والأبعاد الرئيسية لها.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة. ومنها دراسة عبد الناصر (2021) ودراسة دراسة حموش (2023).
3. صياغة عبارات كل محور وكل بعد.
4. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرف والاتفاق على التعديلات، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسين هما:

- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية (الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة، والذي يحتوي على محورين كالتالي:
  - أ. المحور الأول: التحول الرقمي ويشتمل على (9) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (البعد المادي، البعد المؤسسي، البعد الوظيفي).
  - ب. المحور الثاني: جودة خدمة الموظفين ويشتمل على (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية وهي (خدمة الاستجابة، خدمة الاعتمادية، خدمة الملموسية، خدمة الضمان)
- طريقة تصحيح الاستبانة

يشتمل الاستبانة على خمس خيارات للاستجابة (غير موافق بشدة، موافق بشدة، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتخضع خيارات الاستجابة على عبارات محوري الاستبانة لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (1) المدى وأوزان الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن	المتوسط الموزون	المستوى
غير موافق بشدة	1	1: > 1,80	منخفض جداً
غير موافق	2	1,80: > 2,60	منخفض
محايد	3	2,60: > 3,40	متوسط
موافق	4	3,40: > 4,20	مرتفع
موافق بشدة	5	4,20: > 5	مرتفع جداً

حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق والذي يقع بداخله المتوسط ويعطى المستوى الذي يقابله.

## 6. صدق وثبات أداء الدراسة

للكم على صدق وثبات الاستبانة للتطبيق؛ قام الباحث بالتحقق من صدقها وثباتها كما يلي:

### أولاً: الصدق

يشير الصدق إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

### 1- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق:

- حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور الأول، للتأكد من صدق الاستبانة على النحو التالي:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التحول الرقمي)

الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	ارتباط البعد بالمحور
البعد المادي	1	**0,782	3	**0,721	**0,908
	2	**0,840	-	-	
البعد المؤسسي	4	**0,656	6	**0,764	**0,870
	5	**0,702	-	-	
البعد الوظيفي	7	**0,795	9	**0,783	**0,886
	8	**0,806	-	-	

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما (0,656: 0,908) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يدل إلى الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالتالي يشير إلى صدقها.

-حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور الثاني، للتأكد من صدق الاستبانة على النحو التالي

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (جودة خدمة الموظفين)

الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	ارتباط البعد بالمحور
خدمة الاستجابة	1	**0,796	3	**0,861	**0,941
	2	**0,903	4	**0,840	
خدمة الاعتمادية	5	**0,854	7	**0,863	**0,955
	6	**0,887	8	**0,819	
خدمة الملموسية	9	**0,828	11	**0,811	**0,907
	10	**0,881	12	**0,807	
خدمة الضمان	13	**0,837	15	**0,757	**0,901
	14	**0,716	16	**0,751	

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0،716: 0،955) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0،01)، أي يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالتالي يشير إلى صدقها.

### ثانياً: الثبات

يشير الثبات إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (4) معاملات ثبات ألفا للاستبانة

معامل الثبات	الأبعاد	المحاور
0،763	البعد المادي	التحول الرقمي
0،795	البعد المؤسسي	
0،770	البعد الوظيفي	
0،876	المحور الأول ككل	
0،864	خدمة الاستجابة	جودة خدمة الموظفين
0،876	خدمة الاعتمادية	
0،848	خدمة الملموسية	
0،782	خدمة الضمان	
0،950	المحور الثاني ككل	

يتضح من جدول (4) أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول تراوحت بين (0،763- 0،795)، وقد بلغت للمحور الأول (0،876)، كما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني بين (0،782- 0،876)، وقد بلغت وللمحور الثاني (0،950)، وهي قيم ثبات مرتفعة إحصائياً، مما يدل على ثبات الاستبانة والثقة في النتائج التي يمكن الحصول عليها من تطبيقها.

### 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.
2. معاملات ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور الاستبانة.

5. تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.  
6. تحليل التباين ثلاثي الاتجاه.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 1. مقدمة

يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أسئلتها وأهدافها، وذلك من خلال معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة من العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بمدينة جدة. وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج، والتي شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط، وغيرها من الأدوات الإحصائية التي تساعد في قياس أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين ويركز هذا الفصل على تحليل كل محور من محاور الاستبانة بشكل منفصل، بالإضافة إلى تقديم تفسيرات علمية للنتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة. ويُعد هذا الفصل من الأجزاء الأساسية التي تبني عليها التوصيات والمقترحات في الفصل الخامس.

### 2. وصف عينة الدراسة

استخدم الباحث الجدول التكرارية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك وفق الجداول التالية:

#### أ- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكور	169	88.95%
2	إناث	21	11.05%
-	المجموع	190	100%

يتضح من جدول (5) أن نسبة (88،95%) من الذكور، و(11،5%) من الإناث، ويتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة من الذكور، بما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في قطاع الاتصالات السعودية.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية	20	10,53%
2	دبلوم	28	14,74%
3	بكالوريوس	107	56,32%
4	ماجستير	32	16,84%
5	دكتوراه	3	1,58%
-	المجموع	190	100%

يتضح من جدول (6) أن نسبة (10,53%) من أفراد العينة مستواهم العلمي (ثانوية)، و(14,74%) دبلوم، و(56,32%) بكالوريوس، و(16,84%) ماجستير، و(1,58%) دكتوراه. يتضح أن معظم المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس، يليهم الحاصلون على الماجستير، مما يدل على وجود تنوع معرفي في المستويات التعليمية داخل العينة.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	1 > 5 سنوات	26	13,68%
2	5 > 10 سنوات	29	15,26%
3	10 سنوات فأكثر	135	71,05%
-	المجموع	190	100%

يتضح من جدول (7) أن نسبة (13,68%) من أفراد العينة سنوات خبراتهم (من 1 إلى أقل من 5 سنوات)، و(15,26%) سنوات خبراتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(71,05%) سنوات خبراتهم (من 10 سنوات فأكثر)، كما تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية طويلة (أكثر من 10 سنوات)، مما يعزز مصداقية إجاباتهم بالنظر إلى تجربتهم الواسعة في بيئة العمل الرقمية. والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

### 3. النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة

#### أ- مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي:

للتعرف على درجة مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي لدى عينة الدراسة؛ قام الباحث بتحليل عبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة على عبارات المحور الأول، والجداول التالية توضح ذلك:

#### – البعد المادي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لعبارات البعد المادي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	يضم قطاع الاتصالات موارد بشرية مؤهلة وإدارات متخصصة في تقنيات التحول الرقمي لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية.	4,622	0,572	92,44%	مرتفع جدا	2
2	يملك قطاع الاتصالات برامج وتطبيقات متطورة مما يدعم الابتكار ويعزز الإنتاجية	4,600	0,746	92%	مرتفع جدا	3
3	يتوافر في قطاع الاتصالات شبكة إنترنت داخلية لتسهيل التواصل بين الإدارات والمرافق المختلفة، مما يحقق التكامل ويعزز من كفاءة التنسيق بين القطاعات المختلفة.	4,755	0,504	95,1%	مرتفع جدا	1
-	الدرجة الكلية للبعد المادي	4,659	0,479	93,18%	مرتفع جدا	-

يتضح من جدول (8) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,600 : 4,755)، وتقع في المستوى (مرتفع جدًا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (4,659) بانحراف معياري (0,479)، ويقع في المستوى (مرتفع جدًا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,18%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,18%) أن هناك مستوى مرتفع من البعد المادي لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة مما تدل هذه النتيجة على أن هناك جاهزية عالية في البنية التحتية والتجهيزات التقنية التي تُسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسة.

**وتدعم هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة أحمد (2024)** حيث أوضحت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين البنية المادية والتقنية داخل المؤسسات الحكومية، مما انعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، خاصة في الجوانب الملموسة مثل التجهيزات والتقنيات الحديثة. ويشير هذا التوافق

إلى أهمية التركيز على البعد المادي كعنصر أساسي في دعم التحول الرقمي وتعزيز جودة الخدمة داخل المؤسسات الحكومية

- البعد المؤسسي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات البعد المؤسسي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
4	توجد هياكل متخصصة لتطبيق التحول الرقمي في قطاع الاتصالات.	4,744	0,463	%94,88	مرتفع جدا	1
5	يتمتع قطاع الاتصالات بسياسات ولوائح مرنة لتسهيل تبني التكنولوجيا وتطوير العمليات الرقمية.	4,711	0,545	%94,22	مرتفع جدا	3
6	يلتزم قطاع الاتصالات بالمعايير الأمنية اللازمة لحماية البيانات والمعلومات عند تطبيق الأنظمة الرقمية.	4,733	0,556	%94,66	مرتفع جدا	2
-	الدرجة الكلية للبعد المؤسسي	4,729	0,441	%94,58	مرتفع جدا	

يتضح من جدول (9) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,711: 4,744)، وتقع في المستوى (مرتفع جدًا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (4,293729) بانحراف معياري (0,441)، ويقع في المستوى (مرتفع جدًا)، كما بلغت النسبة المئوية له (94,58%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (94,58%) أن هناك مستوى مرتفع من البعد المؤسسي لدى قطاع الاتصالات السعودية بجدة هذه النتيجة توضح أن أفراد العينة يرون أن هناك تحسنًا كبيرًا في السياسات المؤسسية والإجراءات داخل المؤسسة، وهو ما يعكس دعمًا قويًا من المؤسسة للبنية المؤسسية المطلوبة لتحقيق الجودة وتحسين الأداء

**وتدعم هذه النتيجة دراسة الغامدي (2022)** التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تولي أهمية للأنظمة المؤسسية الواضحة والشفافة تحقق تحسينات كبيرة في أداء الموظفين وتعزز من التزامهم بالعمل، مما يساهم في استقرار بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل يتوافق هذا مع النتيجة التي أظهرت أن يمتلك مؤسسات قوية تساهم في تعزيز كفاءة العمل داخل المنظمة. **كما ارتبطت هذه النتيجة بدراسة موسى (2022)** حيث أشارت إلى أن المؤسسات التي تتمتع بهياكل مؤسسية فعالة وتنظيمات راسخة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الالتزام المؤسسي لدى الموظفين. وتم التأكيد على أهمية تفعيل السياسات المؤسسية المتكاملة التي تشمل التدريب، التوجيه، والتقييم المستمر للموظفين، مما يعزز

من مشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ويزيد من مستوى رضاهم عن بيئة العمل. تتوافق هذه المفاهيم مع ما تم ملاحظته حيث تُظهر النتائج أن البُعد المؤسسي يساهم بشكل كبير في رفع مستوى التزام الموظفين وأدائهم.

#### - البعد الوظيفي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات البعد الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
7	يملك العاملون في قطاع الاتصالات مهارات كافية للتعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة.	4,644	0,658	92,88%	مرتفع جدا	2
8	يتم تقديم دورات تدريبية بانتظام لتعزيز مهارات الموظفين في مجال التحول الرقمي.	4,611	0,665	92,22%	مرتفع جدا	3
9	تسهم المنصات الرقمية في تحسين التواصل بين الموظفين وتيسير العمل الجماعي.	4,655	0,705	93,1%	مرتفع جدا	1
-	الدرجة الكلية للبعد الوظيفي	4,637	0,537	92,74%	مرتفع جدا	
-	الدرجة الكلية للمحور الأول ككل	4,675	0,431	93,5%	مرتفع جدا	

يتضح من جدول (10) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث من أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (4,611: 4,655)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (4,637) بانحراف معياري (0,537)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (92,74%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,5%) أن هناك مستوى مرتفع من البعد الوظيفي لدى الموظفين قطاع الاتصالات السعودية بجدة وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة الغامدي (2023) حيث أظهرت أن البيئة الوظيفية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التزام الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل، خاصة في المؤسسات التي توفر لهم فرصًا لتطوير مهاراتهم وتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية. كما أفادت الدراسة أن التحسينات في الجوانب الوظيفية مثل التدريب المستمر وفرص الترقية مما تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وهو ما يتسق مع النتائج التي تم الحصول عليها بقطاع الاتصالات السعودية بجدة حيث أشار الموظفون إلى مستوى مرتفع من الرضا عن بيئة العمل.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل (4,675) بانحراف معياري (0,431)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,5%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,5%) أن هناك مستوى مرتفع من التحول الرقمي لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

وهذا يتفق مع ما توصلت له نتائج دراسة العازمي (2022) أن واقع التحول الرقمي على المستوى الإجمالي مرتفع وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسط.

كما تدعم دراسة القحطاني (2023) هذه النتيجة حيث أشارت إلى أن التكنولوجيا والتحول الرقمي من أبرز الجوانب التي تعزز الخدمات وتطوير أداء العاملين في المؤسسات. هذا يتوافق مع النتيجة التي أظهرت أن مستوى التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودية بجدة مرتفع جدًا، مما يعكس إيمان الموظفين بأهمية التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل.

ومما سبق يتضح أن النتائج تشير إلى أن التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودية بجدة له تأثير إيجابي على تعزيز الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وقد أكد الباحثون في دراسات سابقة أن التحول الرقمي يُعتبر عاملاً محوريًا في تحسين بيئة العمل، وزيادة فعالية الموظفين، مما يعزز من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

#### ب- مستوى ممارسة أبعاد جودة خدمة الموظفين:

للتعرف على مستوى ممارسة أبعاد جودة خدمة الموظفين لدى عينة الدراسة؛ قام الباحث بتحليل عبارات أبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابة عبارات المحور الأول، والجداول التالية توضح ذلك:

#### - بعد خدمة الاستجابة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لعبارات بعد خدمة الاستجابة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	يتميز الموظفون في قطاع الاتصالات بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء واستفساراتهم عبر القنوات الرقمية.	4,666	0,618	93,32%	مرتفع جدا	3
2	يتم معالجة الطلبات والشكاوى باستخدام أنظمة رقمية حديثة، مما يقلل من زمن الانتظار.	4,555	0,766	91,1%	مرتفع جدا	4
3	يسهم التحول الرقمي في قطاع الاتصالات بتحسين قدرة الموظفين على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.	4,711	0,524	94,22%	مرتفع جدا	1
4	تساعد تطبيقات التحول الرقمي على فهم احتياجات الموظفين ومتطلباتهم.	4,677	0,536	93,54%	مرتفع جدا	2
-	الدرجة الكلية لبعء خدمة الاستجابة	4,652	0,521	93,04%	مرتفع جدا	-

يتضح من جدول (11) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من أبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (4،555:4،711)، وتقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (4،652) بانحراف معياري (0،521)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (94،22%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (94،22%) أن هناك مستوى مرتفع من خدمة الاستجابة لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وهو ما يعكس فاعلية التحول الرقمي في تعزيز أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة. وتتسق مع ما أسفرت عنه دراسة موسى (2022) التي أكدت أن تطبيق التحول الرقمي ساهم في تسريع العمليات التشغيلية وتحسين قدرات الموظفين على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء في المؤسسات الخدمية.

#### - بعد خدمة الاعتمادية:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لعبارات بعد خدمة الاعتمادية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
5	يعتمد العملاء على خدمات القطاع بفضل الأنظمة الرقمية التي تعزز الدقة في تقديم الخدمة.	4،722	0،541	%94،4	مرتفع جدا	1
6	يتم الوفاء بالوعود والالتزامات المتفق عليها مع العملاء في المواعيد المحددة.	4،566	0،703	%91،32	مرتفع جدا	4
7	يتم استخدام البيانات الرقمية لضمان تقديم خدمات دقيقة وموثوقة للعملاء.	4،677	0،557	%93،54	مرتفع جدا	2
8	يحرص الموظفون في قطاع الاتصالات على احترام وقت تأدية مهامهم	4،644	0،586	%92،88	مرتفع جدا	3
-	الدرجة الكلية لبعد خدمة الاعتمادية	4،652	0،512	%93،04	مرتفع جدا	

يتضح من جدول (12) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من أبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (4،566:4،722)، وتقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (4،652) انحراف معياري (0،512)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93،04%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93،04%) أن هناك مستوى مرتفع من خدمة الاعتمادية لدى قطاع الاتصالات السعودية بجدة. ما يعكس الثقة التي يشعر بها العملاء تجاه دقة وجودة أداء الموظفين، واستمرارية تقديم الخدمة دون تقصير. وتتوافق مع أثبتته دراسة العنزي (2023) حيث تبني مؤسسات الاتصالات في المملكة لحلول التحول الرقمي مثل الحوسبة السحابية وأنظمة مراقبة الخدمة ساهم بشكل

كبير في تعزيز الاعتمادية وتقليل نسب الأعطال والانقطاعات. كما بينت أن الاعتمادية أصبحت مؤشراً تنافسياً رئيسياً في تعزيز ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.

#### - بعد خدمة الملموسية:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لعبارات بعد خدمة الملموسية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
9	يقدم قطاع الاتصالات أدوات رقمية متقدمة تسهل على الموظفين الوصول إلى المعلومات والخدمات المطلوبة.	4,644	0,567	92,88%	مرتفع جدا	4
10	تتميز الواجهة الرقمية للقطاع بالتصميم الواضح والجذاب الذي يسهل التعامل معه.	4,645	0,546	92,9%	مرتفع جدا	3
11	الأجهزة والمرافق الرقمية في القطاع متطورة وتدعم جودة تقديم الخدمة.	4,700	0,626	94%	مرتفع جدا	2
12	يتمتع العاملون في قطاع الاتصالات بمظهر يليق بمكانة هذا الصرح	4,744	0,487	94,88%	مرتفع جدا	1
-	الدرجة الكلية لبعء خدمة الملموسية	4,683	0,463	93,66%	مرتفع جدا	

تضح من جدول (13) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث من أبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (4,644: 4,334744)، وتقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (4,683) انحراف معياري (0,463)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,66%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,66%) أن هناك مستوى مرتفع من خدمة الملموسية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وهو ما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بمظهر الموظفين، وتجهيز بيئة العمل المادية، وتوفير أدوات تقنية متقدمة تساهم في تعزيز تجربة العملاء. وتتماشى مع ما وصلت إليه دراسة الخليوي (2022) من أن توفر بيئة عمل رقمية حديثة ومهيأة بأحدث الأجهزة والتقنيات له أثر كبير في رفع جودة الخدمات الملموسة، وخاصة في القطاعات الخدمية كالاتصالات بما يتماشى مع توقعات العملاء في العصر الرقمي.

– بعد خدمة الأمان والضمان:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافق لعبارات بعد خدمة الضمان

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
13	يتم توعية الموظفين بشكل دوري بأهمية الحفاظ على سرية بيانات العملاء، ويطبقون ذلك بفعالية.	4,788	0,436	95,76%	مرتفع جدا	1
14	يتمتع الموظفون بمهارات فنية عالية في استخدام التقنيات الرقمية، مما يعزز الثقة في جودة الخدمة.	4,700	0,528	94%	مرتفع جدا	2
15	يتم تقديم الخدمة بثقة واحترافية، حيث تضمن الأنظمة الرقمية حماية بيانات العملاء وسريتها.	4,655	0,638	93,1%	مرتفع جدا	3
16	يوفر قطاع الاتصالات إرشادات واضحة حول كيفية استخدام الخدمات الرقمية بطريقة آمنة.	4,622	0,801	92,44%	مرتفع جدا	4
-	الدرجة الكلية لبعء خدمة الأمان والضمان	4,691	0,457	93,82%	مرتفع جدا	-
-	الدرجة الكلية للمحور الثاني ككل	4,670	0,453	93,4%	مرتفع جدا	-

يتضح من جدول (14) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعء الرابع من أبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (4,622: 4,788)، وتقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعء الرابع (4,691) بانحراف معياري (0,457)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,82%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,82%) أن هناك مستوى مرتفع من خدمة الضمان لدى الموظفين قطاع الاتصالات السعودية بجدة. مما يعزز من رضا العملاء وولائهم للخدمة المقدمة في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الرويلي (2023)، التي بينت أن التحول الرقمي ساهم في رفع مستوى الضمان والثقة في الخدمة، وذلك من خلال أتمتة الإجراءات، وتقليل التدخل البشري، وضمان استقرار العمليات التقنية

وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل (4,670) وانحراف معياري (0,453)، ويقع في المستوى (مرتفع جدا)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,4%) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,4%) أن هناك مستوى مرتفع من جودة خدمة الموظفين لدى العاملين في قطاع اتصالات السعودية بجدة. مما جعل العملاء يشعرون بدرجة عالية من الاطمئنان إلى جودة وكفاءة الخدمة المقدمة. وهذا يتفق مع ما توصلت له نتائج دراسة الخزيم (2023) أن هناك ارتفاعاً في مستوى جودة الخدمات الرقمية التي تقدمها المملكة العربية السعودية للزوار القادمين للمملكة.

#### 4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

للتحقق من فرضيات الدراسة التي تركز على الوقوف على أثر تطبيق التحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمناسبتة لفرضيات الدراسة وذلك لاختبار أثر تطبيق التحول الرقمي كمتغير مستقل على جودة خدمة الموظفين كمتغير تابع، وذلك على النحو التالي:

تنص الفرضية الرئيسية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالاتها
التحول الرقمي	جودة خدمة الموظفين	0,843	0,710	**215,690	0,533	0,885	0,843	**14,686

يتضح من جدول (15) وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,843) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,710) أي أن التحول الرقمي يؤثر في جودة خدمة الموظفين بنسبة (71%)، كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج التأثير (215,690) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" لتأثير التحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين (14,686) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أورده دراسة الهاجري (2022)، التي بينت أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين في القطاعات الخدمية، لا سيما من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين كفاءة التواصل مع العملاء. كما ذكرت الدراسة أن جودة الخدمات تتأثر إيجاباً بمستوى الجاهزية الرقمية والمهارات التقنية لدى الموظفين.

كذلك تدعم دراسة **Alshammari et al. (2023)** هذه النتيجة، حيث وجدت أن هناك تأثيرًا مباشرًا وقويًا للتحول الرقمي على تحسين أبعاد جودة الخدمة (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الضمان) في قطاع الاتصالات الخليجي، مشيرة إلى أن التحول الرقمي لا يحسن فقط من الكفاءة التشغيلية، بل يعزز أيضًا من تجربة العميل ورضاه عن الخدمات المقدمة.

وبناءً على ما سبق، تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن التحول الرقمي يُعد أداة استراتيجية فعالة لتحسين جودة خدمة الموظفين، وأن تبني التقنيات الحديثة في بيئة العمل لا ينعكس فقط على العمليات، بل يمتد تأثيره ليشمل جودة التفاعل بين الموظف والعميل.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. تنص الفرضية الفرعية الأولى على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في بعد خدمة الاستجابة لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في بعد خدمة الاستجابة لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحويل الرقمي في بعد خدمة الاستجابة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالاتها
التحول الرقمي	خدمة الاستجابة	0,750	0,562	**113,011	0,416	0,906	0,750	**10,631

يتضح من جدول (16) وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحويل الرقمي في خدمة الاستجابة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,750) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,562) أي أن التحول الرقمي تؤثر في خدمة الاستجابة بنسبة (56,2%)، كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج التأثير (113,011) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" لتأثير التحول الرقمي في بعد الاستجابة (10,631) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في بعد خدمة الاستجابة لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة وهذا يتفق مع ما توصلت له نتائج دراسة **كشك (2024)** من وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي وجودة

الخدمات البريدية)، وهو ما يعني أن زيادة ممارسة أبعاد التحول الرقمي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات البريدية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الجبير (2022)، الذي بين أن التحول الرقمي يرفع من كفاءة الموظفين في التعامل الفوري مع احتياجات العملاء، لا سيما في القطاعات الخدمية كالاتصالات، حيث تتيح الأدوات الرقمية تتبع الطلبات والرد السريع والتفاعل اللحظي مع المستخدمين.

**كما دعمت دراسة (Chen & Lee (2021)** هذه النتيجة، حيث وجدت أن تطبيقات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، والتشغيل الآلي للردود، ومنصات التفاعل المباشر، تؤدي إلى تحسين ملموس في سرعة الاستجابة ورضا العملاء

ب. تنص الفرضية الفرعية الثانية على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد خدمة الاعتمادية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة"

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في بعد خدمة الاعتمادية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحول الرقمي في بعد خدمة الاعتمادية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط " R "	معامل التحديد " R <sup>2</sup> "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالاتها
التحول الرقمي	خدمة الاعتمادية	0,792	0,627	**148,077	0,259	0,940	0,792	**12,169

يتضح من جدول (17) وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في خدمة الاعتمادية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,792) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,627) أي أن التحول الرقمي يؤثر في خدمة الاعتمادية بنسبة (62,7%)، كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج التأثير (148,077) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" لتأثير التحول الرقمي في خدمة الاعتمادية (12,169) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد خدمة الاعتمادية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وهذا يتفق مع ما توصلت له نتائج دراسة أحمد (2024) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة وجودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار. وتتفق هذه النتائج مع ما أورده دراسة الشمري

(2023)، التي أشارت إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، ومنها قطاع الاتصالات، يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الاعتمادية من خلال تقليل نسبة الخطأ، وتحقيق التناسق في جودة الخدمة، وتحسين آليات مراقبة الأداء. وذكرت الدراسة أن التحول الرقمي يوفر بيئة موثوقة للعملاء عبر أنظمة تشغيل موحدة وقواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.

كما بينت دراسة (Nguyen & Tran (2022) أن التحول الرقمي يعزز الثقة في الخدمات من خلال التحقق التلقائي من المعاملات، وإمكانية تتبع العمليات، وسهولة الوصول للمعلومات الدقيقة، مما يجعل العملاء أكثر اعتمادًا على الخدمة المقدمة، خاصة عند تكرار الطلب أو التعامل الدوري. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة تدعم الأدبيات السابقة التي ترى أن التحول الرقمي يمثل عنصرًا أساسيًا في بناء مصداقية الخدمة واعتماديتها، من خلال توفير بيئة رقمية فعّالة تضمن دقة التنفيذ وموثوقية الاستجابة في مختلف مراحل تقديم الخدمة.

ج. تنص الفرضية الفرعية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد خدمة الملموسية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة ".

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في بعد خدمة الملموسية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحول الرقمي في بعد خدمة الملموسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	قيمة "F" ودلالاتها	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالاتها
التحول الرقمي	خدمة الملموسية	0,865	0,748	**260,862	0,343	0,928	0,865	**16,151

يتضح من جدول (18) وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في خدمة الملموسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,865) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,748) أي أن التحول الرقمي يؤثر في خدمة الملموسية بنسبة (74,8%)، كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج التأثير (260,862) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" لتأثير التحول الرقمي في خدمة الملموسية (16,151) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد

خدمة الملموسية لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة الحمادي (2023)، التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين العناصر الملموسة في بيئة العمل، مثل توفير الأجهزة التقنية الحديثة، وتحديث منصات الخدمة الإلكترونية، وتحسين تصميم واجهات المستخدم، مما ينعكس على جودة انطباع العملاء عن المؤسسة.

كما أكدت دراسة Lee & Kim (2022) أن التحول الرقمي لا يقتصر على البنية التحتية التكنولوجية فحسب، بل يشمل أيضًا تحسين المظاهر الخارجية والملموسة المرتبطة بالخدمة، مثل ترتيب المكاتب، ونظافة بيئة العمل، وجودة التجهيزات التقنية، وهي عناصر تلعب دورًا محوريًا في تشكيل تصور العملاء عن جودة الخدمة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم ما ذهب إليه الأدبيات الحديثة بأن التحول الرقمي يمثل عاملاً محوريًا في تحسين المكونات المادية والمرئية المصاحبة للخدمة، مما يعزز من رضا العملاء ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة الخدمية.

د. تنص الفرضية الفرعية الرابعة على " "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد خدمة الضمان لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة." "

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis للتعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في بعد خدمة الضمان لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحول الرقمي في بعد خدمة الضمان

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط "R"	معامل التحديد "R <sup>2</sup> "	قيمة "F" ودلالته	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	"T" ودلالته
التحول الرقمي	خدمة الضمان	0,722	0,521	**95,732	1,114	0,765	0,722	**9,784

يتضح من جدول (19) وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في خدمة الضمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,722) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,521) أي أن التحول الرقمي يؤثر في خدمة الضمان بنسبة (52,1%)، كما بلغت قيمة (ف) لدلالة نموذج التأثير (95,732) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغت قيمة "ت" لتأثير التحول الرقمي في خدمة الضمان (9,784) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد خدمة

الضمان لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. وتدعم هذه النتيجة ما أسفرت عنه نتيجة الشمري (2022)، التي بينت أن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية يعزز من درجة الثقة والضمان الذي يشعر به العملاء تجاه الخدمات المقدمة، من خلال تسريع العمليات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية، وتوفير آليات تتبع دقيقة وموثوقة.

كما تدعم دراسة Martínez & Torres (2023) هذه النتيجة، حيث أوضحت أن التحول الرقمي يساهم بشكل جوهري في تحسين الشفافية، الأمان، والمصداقية في الخدمات المقدمة، ما يعزز من شعور العملاء بالضمان والاطمئنان في تعاملهم مع المؤسسة، خاصة في المؤسسات التقنية التي تعتمد على تدفق المعلومات والدقة التشغيلية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي لا يعزز فقط كفاءة الإجراءات التشغيلية، بل يساهم أيضًا في رفع مستوى الثقة وضمان الجودة في الخدمة المقدمة للموظفين والعملاء على حد سواء، وهو ما يدعم الفرضية الفرعية الرابعة في هذه الدراسة. مما يعكس قوة هذا المتغير في التأثير على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة وتُظهر هذه النتائج اتساقًا مع الدراسات السابقة التي أكدت أن التحول الرقمي يعد أحد المحركات الجوهرية لتحسين الخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والارتقاء بتجربة العملاء والموظفين، كما يعكس أهمية الاستثمار في التقنيات الرقمية كخيار استراتيجي لتعزيز جودة الخدمة داخل المؤسسات الحديثة.

2. تنص الفرضية الرئيسية الثانية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحول الرقمي تبعاً (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث تحليل التباين ثلاثي الاتجاه Three-Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة على محور التحول الرقمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20) نتائج تحليل التباين ثلاثي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق في التحول الرقمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	الجنس	0,247	1	0,247	0,914	0,342 (غير دالة)
	المستوى التعليمي	0,517	4	0,129	0,479	0,751 (غير دالة)
	سنوات الخبرة	0,042	2	0,021	0,077	0,926 (غير دالة)
	الخطأ	25,106	93	0,270		
	المجموع الكلي	26,076	100			

يتضح من جدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على محور التحول الرقمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة ف (0,914) وهي قيمة غير دالة إحصائياً كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على محور التحول الرقمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة ف (0,479) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وكما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على محور التحول الرقمي لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0,077) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين جودة خدمة الموظفين تبعاً (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة

وللتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث تحليل التباين ثلاثي الاتجاه Three-Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة على محور تحسين جودة خدمة الموظفين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22) نتائج تحليل التباين ثلاثي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق في وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحسين جودة خدمة الموظفين	الجنس	0,625	1	0,625	1,617	0,207 (غير دالة)
	المستوى التعليمي	2,174	4	0,543	1,406	0,238 (غير دالة)
	سنوات الخبرة	0,810	2	0,405	1,048	0,355 (غير دالة)
	الخطأ	35,940	93	0,386		
	المجموع الكلي	39,498	100			

يتضح من جدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على محور تحسين جودة خدمة الموظفين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث بلغت قيمة  $F$  (1,617) وهي قيمة غير دالة إحصائياً كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على محور تحسين جودة خدمة الموظفين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة  $F$  (1,406) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على محور تحسين جودة خدمة الموظفين لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة  $F$  (1,048) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

### 1- ملخص نتائج الدراسة

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات الموظفين للمحور الأول ككل بلغ (4,675) مع انحراف معياري (0,431)، ويقع هذا المتوسط في المستوى (مرتفع جداً)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,5%)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,5%) أن هناك مستوى مرتفع من التحول الرقمي لدى الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
2. أظهرت النتائج أن متوسط استجابات الموظفين للمحور الثاني ككل بلغ (4,670) مع انحراف معياري (0,453)، ويقع هذا المتوسط في المستوى (مرتفع جداً)، كما بلغت النسبة المئوية له (93,4%)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون بنسبة (93,4%) أن هناك مستوى مرتفع من جودة خدمة الموظفين لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة.
3. أكدت النتائج على وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,843) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، كما بلغ معامل التحديد (0,710).
4. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين خدمة الاستجابة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,750) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغ معامل التحديد (0,562).
5. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين خدمة الاعتمادية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,792) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وبلغ معامل التحديد

(.،٦٢٧)

6. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائيًا للتحويل الرقمي في تحسين خدمة الملموسية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٦٥) وهو دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبلغ معامل التحديد (.٠,٧٤٨).
7. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائيًا للتحويل الرقمي في تحسين خدمة الضمان، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٢) وهو دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبلغ معامل التحديد (.٠,٥٢١).

## 2- توصيات الدراسة

يمكن عرض توصيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. توصي الدراسة بزيادة الاستثمارات الموجهة نحو تعزيز البنية التحتية للتحويل الرقمي في قطاع الاتصالات السعودية بجدة، وذلك بهدف دعم رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة خدمات الموظفين بشكل مستدام.
2. توصي الدراسة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة عالية، مما يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة ودقة الاعتمادية في تقديم الخدمات.
3. توصي الدراسة بوضع آليات تقييم دورية لقياس مدى تأثير التحويل الرقمي على جودة خدمات الموظفين، بهدف ضمان استمرارية التحسين ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة.
4. توصي الدراسة بضرورة تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والتنفيذ المتعلقة بالتحويل الرقمي، وذلك لتعزيز إحساسهم بالمسؤولية والملكية تجاه الخدمات المقدمة، وتحقيق ملموسية أكبر في جودة الخدمة.

## 3- مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة وما خلصت إليه من مؤشرات، يوصى بإجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي ومن أبرز هذه المقترحات ما يلي:

1. دور التدريب والتأهيل الرقمي في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات.

2. أثر التحول الرقمي على سرعة الاستجابة ورفع مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمات.
3. دور مشاركة الموظفين في عمليات التحول الرقمي في تحسين ملموسية وجودة الخدمات.
4. أثر تطوير أنظمة الضمان والجودة الرقمية على رضا المستفيدين وتعزيز الثقة بالخدمات.
5. أثر قياس وتقييم التحول الرقمي بشكل دوري على استدامة تحسين جودة الخدمات.
6. دور التحول الرقمي في دعم الابتكار المؤسسي وتحسين بيئة العمل في قطاع الاتصالات.

## المراجع

### أولا المراجع العربية:

1. أحمد، عبد الله علي (2024). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية على قوائم الانتظار، مجلة كلية التربية، 21(120)، 743-782.
2. البدري، خالد عبد المجيد. (2023). أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، 17(1)، 33-52.
3. البستاني، علي. (2021). التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات. دار الفكر العربي، القاهرة. ط1
4. جمعة، سمير محمود. (2022). تأثير جودة خدمة الموظف على مستوى رضا العملاء والولاء المؤسسي. مجلة العلوم السلوكية والإدارية، 20(4)، 88-107.
5. الحربي، أحمد سعود. (2021). دور جودة الخدمة في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة التنمية الإدارية، 13(2)، 101-123.
6. حسني يسرى أحمد (2025). التحول الإلكتروني للخدمات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية- الواقع والتحديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 660-669.
7. حماد، محمد (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 2-23.

8. الحوري، محمد، (2021) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط.
9. الراعي، عبد الوهاب راغب (2024). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)5، 615-640.
10. الرويلي، فهد بن سليمان. (2022). جودة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، (2)42، 145-169.
11. السعدي، ربيعة عطا الله (2024). دور التحول الرقمي لتسويق العميات المصرفية وأثره على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في ظل بيئة تنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص، 1818-9431.
12. الشبيلي، أحمد عطية. (2025). أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (4)6 35
13. شديد، مصطفى علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (4)22، 193-226.
14. الصالح، رقية عبد الله. (2022). تأثير جودة الخدمة على السمعة المؤسسية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، (3)15، 120-142.
15. العازمي، فهد زيد (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (3)13، 1059-1078.
16. عبد الغني، هالة محمد. (2024). العلاقة بين جودة خدمة الموظف والولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية. مجلة بحوث الموارد البشرية، (1)11، 66-84.

17. عبد المغني، محمد أحمد (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية.
18. عبدالله، ناصر محمد. (2024). الصورة الذهنية للمؤسسات العامة في ضوء جودة الخدمات المقدمة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 19(3)، 77-95.
19. العتيبي، عبد الله. (2022). جودة الخدمات الحكومية وأثرها على رضا المستفيدين. مجلة الإدارة العامة، 64(2)، 45-67.
20. كشك، عادل أنور (2024). أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3(3)، 58
21. موسى، حنان. (2023). أثر التدريب والتحفيز على جودة الخدمة في القطاع العام. المجلة العربية للموارد البشرية، 15(1)، 90-105.
22. نافع، وجيه عبد الستار (٢٠٢١)، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة.
23. نجم، أحمد حسين (2021). التحول الرقمي، الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، جامعة كفر الشيخ.
24. نقي، نريمان خيرة. (2023). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون-تيارت.
25. ياسين، خميس محمد (2020). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية، رسالة ماجستير، (43)، جامعة طنطا، كلية التجارة.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

26. Bianchi, L. (2024). The role of digital governance in enhancing institutional transparency: An empirical study on Italian municipalities. *European Journal of E-Governance*, 18(2), 64-81.

- 
27. Thompson, E. (2024). The impact of digital adoption on customer satisfaction in UK healthcare institutions. *Journal of Health Service Management*, 39(3)
  28. Wang, S., et al. (2021). "The role of pulmonary surfactants in the treatment of acute respiratory distress syndrome in COVID-19." *Frontiers in pharmacology* 12: 698905
  29. Wei, Z., & Chunhua, L. (2023). Digital transformation and organizational change in Chinese state-owned enterprises. *China Business Research Review*, 31(4), 88–104.