

تأثير القيادة الرشيقة في تحقيق جودة الخدمات الرقمية دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والثقافة والآثار

ريام عبد الوهاب احمد محمد

قسم الدراسات السياحية / كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية

Email: riam.eabdalwahhab@uomustansiriyah.edu.iq, ORCID

ID:<https://orcid.org/0009-0009-4697-9748>

المستخلص

هَدَفَ البحث الى التعرف على تأثير القيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية، اذ سعى الى معرفة وجهة نظر القيادات الإدارية العليا بخصوص ابعاد القيادة الرشيقة (الثقة، الحكمة، الموضوعية) ومدى تأثيرها في جودة الخدمات الرقمية، وقد تم اجراء البحث في وزارة السياحة والثقافة والآثار، كما تم الحصول على المعلومات المطلوبة لإتمام البحث من خلال توزيع الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض ولقد توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها: ان مستوى القيادة الرشيقة في وزارة السياحة والثقافة والآثار جاء بمستوى جيد، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتبني ممارسات قيادية مرنة تسهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري ورفع قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة ، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز تبني القيادة الرشيقة كإطار إدارة معتمد. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الرشيقة ، الجودة الرقمية .

Abstract

This research aimed to identify the impact of agile leadership on the quality of digital services. It sought to understand the perspective of senior management regarding the dimensions of agile leadership (trust, wisdom, objectivity) and their impact on the quality of digital services. The research was conducted at the Ministry of Tourism, Culture and Antiquities, where the necessary information was obtained through the distribution of a questionnaire prepared for this purpose. The study reached a number of conclusions, the most important of which is that the level of agile leadership in the Ministry of Tourism, Culture and Antiquities was good, which reflects the administration's interest in adopting flexible leadership practices that contribute to enhancing the efficiency of administrative performance and increasing the organization's ability to adapt to changing work requirements. In light of these results, the study presented a number of recommendations, the most important of which is the need to promote the adoption of agile leadership as an approved management framework.

المقدمة

أصبحت جودة الخدمات الرقمية مبدءاً أساسياً لمعرفة مدى كفاءة المنظمات، اذ انها تساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، ومسايرة المستجدات والابتكارات، كما انها تسهم بشكل كبير في تحقيق رضا السائح وتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها بكل سرعة وشفافية، لذا باتت المنظمات ملزمة بمواكبة الابتكارات الرقمية لضمان استمراريتها وديمومتها، وفي المقابل اثبتت الدراسات ان القيادة الرشيقة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم السريع داخل المنظمات ، اذ ان القيادة الرشيقة تستمد أهميتها من كونها قادرة على تجاوز العقبات التي تواجه المنظمات جراء استخدامها النظم التقليدية، كما انها تدعم التحول الرقمي والذي يؤثر بدوره إيجاباً في جودة الخدمة الرقمية المقدمة وخاصة في بيئات العمل المعقدة التي تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في الانتقال الى البيئة الرقمية .

المبحث الأول (منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث في ان مواصفات جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار ضعيفة وليست بالمستوى المطلوب وذلك بسبب التنظيمات البيروقراطية التقليدية وضعف القدرة على الاستجابة لاحتياجات السياح المتجددة ، ولقد اثبتت الدراسات فعالية القيادة الرشيقة في دعم

القدرات الديناميكية والابتكار الرقمي، فان الدراسات التجريبية التي تربط ممارساتها بأبعاد جودة الخدمة الرقمية (جودة المعلومات، الموثوقية الرقمية، سهولة الوصول الى الخدمة) قليلة للغاية في آليات العمل الخاصة بالمنظمات العراقية لذلك تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :
ما مدى مساهمة ابعاد القيادة الرشيقة التي تتمثل بـ (الحكمة، الثقة، الموضوعية) في تعزيز جودة الخدمات الرقمية بوزارة السياحة والثقافة والاثار في العراق، وما طبيعة هذا التأثير في ظل التحديات الهيكلية والتقنية السائدة؟

ثانيا : أهمية البحث

١. تعد القيادة الرشيقة احد اهم المواضيع الإدارية كونها من الأنماط القيادية التي تؤدي دورا كبيرا في توفير مناخ بيئي ملائم يساعد في سير الية العمل في المنظمة بكل سلاسة

٢. دراسة متغيرين مهمين لهما دور أساس في تحقيق اهداف المنظمة والذي يتمثل في تقديم خدمات رقمية ذات جودة عالية

٣. يسهم البحث في بيان مدى تأثير القيادة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات الرقمية في المنظمات ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال

التكنولوجي

ثالثا: اهداف البحث

: يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الاتية:

١. بيان مساهمة القيادة الرشيقة بأبعادها في تحقيق جودة الخدمات الرقمية .

٢. تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الخدمات الرقمية.

٣. تحديد تأثير القيادة الرشيقة بأبعادها في جودة الخدمات الرقمية .

رابعا: فرضيات البحث

١. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة بأبعادها وجودة الخدمات الرقمية بأبعادها.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية .

خامسا: عينة البحث

اشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار وهم (المدرء العاملون ، رؤساء الأقسام ، مدرء الشعب) وكان مجموع استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (١٠٠) استبانة.

سادسا: أساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري:اعتمد الباحث في هذا الجانب على المصادر العربية والأجنبية التي درست متغيرات بحثه.

٢. الجانب العملي: تم تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها بمجموعة برنامج جاهزة وهي برامج (SPSS v.28, SMARTPLS4) وبهذا الخصوص فقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بمتوسط التباين المستخلص، الثبات المركب، معامل ألفا كرونباخ، معامل ألفا كرونباخ غير المعياري، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي.

المبحث الثاني (الجانب النظري)

أولا : ابعاد القيادة الرشيقة

١. مفهوم القيادة الرشيقة:عرفت القيادة الرشيقة بانها " القدرة على القيادة بفاعلية في ظل ظروف التغيير السريع والتغيير المالي " (Joiner&Joseph,2007:36) وعرفها (الفتلاوي،٢٧:٢٠١٧) بانها " القيادة المحترمة للوقت وذات الاهتمام بالأفكار المنتجة وتتجنب السلوكيات المسببة للهدر في الطاقات" اما (أبو عابد،٢٠١٨:٥٢) فيرى بان القيادة الرشيقة " طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال" كما عرفت بانها " القدرة على اتخاذ التدابير والحلول الفاعلة وسط ظروف سريعة ومعقدة وذلك عبر الفهم الشامل للواقع القائم" (زيارة:٢٠٢٠:٣٤)ويرى(حريم،٢٠٢٠:٩٢) بانها " نهج لادارة منظمة تدعم مفهوم التحسين المستمر ، وهو منهج طويل الاجل للعمل الذي يسعى بشكل نهجي الى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية في العمليات من اجل تحسين الكفاءة والجودة" اما (الكعبي،٢٠٢١:١٤) فعرفها بانها " مجموعة من التصرفات والقيم والمعتقدات والسلوكيات المتبعة والتي تشمل معالم الاحترام والثقة والتعاون مع الاخرين" كما عرفت القيادة الرشيقة بانها " قدرة القائد على التعلم والتكيف بسرعة مع التغييرات التي لا هواده فيها في بيئة الاعمال التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي" وتعرف أيضا بنها " استثمار الوقت المخصص للعمل ويتناسب مع الجهد المطلوب وبمشاركة

جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول فيها على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية" (السكرانة، ٢٠٢١: ٢١٤)

٢. أهمية القيادة الرشيدة: اتفق العديد من الباحثين على أهمية القيادة الرشيدة في المنظمات والتي تبرز من خلال عدد من النقاط أهمها:
 ١. ان أهمية القيادة الرشيدة يبرز من خلال قدرتها على تحفيز الافراد العاملين في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر (Hamouda,et.at,2014:31)
 ٢. تساعد القيادة الرشيدة في زيادة مقدرة المنظمة على التكيف مع كل التبدلات والتغيرات ومجابهة أي مصاعب داخل المنظمة والتي يُمكن تجاوزها عن طريق العمل المشترك والذي ينتج عنه انجاز الأهداف التي تطمح المنظمة الي تحقيقها. (testani&ramakrishnan,2012:5)
 ٣. تظهر أهميتها في كونها أحد المتطلبات المهمة التي تضمن ديمومة المنظمة وبقائها.
 ٤. تساعد المؤسسة في بلوغها مستوى عالٍ من التفوق كونها تقوم بتعبئة الموارد وتخصيصها لتجديد الفرص واستغلالها بصورة أمثل (خيري، ٢٠١٩)
 ٥. تُسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية إضافة الى قدرتها على تمييز تصرفات الافراد العاملين داخل المنظمة ومراقبة ورصد افعالهم وتعزيزها في حال كانت بناءة وكبحها في حال حدث النقيض.
 ٦. تشجع الموظفين في وضع خطط للأعمال الإبداعية ، كما تشجعهم على طرح الأفكار التي تتعلق بالسوق ، ومن ثم المساعدة في تطوير هذه الأفكار وتسويقها من قبل القائد الذي لا بد ان يتسم بقدرته على التكيف والرؤية والمشاركة والتواضع (Wan,Tan,2021:192-193).
 ٧. يؤدي تطبيق المستويات العالية من اسلوب القيادة الرشيدة الى تشكيل صلة وثيقة بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة والتي تتسم بالموّدة والتعاون والتقدير المتبادل (الفتلاوي، ٢٠١٧: ٢٣)
 ٨. تشجيع العاملين داخل المؤسسة لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة مما يجعلهم مؤهلين وعلى اتم الاستعداد لمواجهة الصعوبات التي تطرأ على السوق والذي يؤدي الى تحويل الابتكار الى اجراء رسمي ومعتمد من قبل الإدارة العليا (shamani,Abbas,2020:118)
 ٩. القدرة على إدارة الوقت والسيطرة عليه ببراعة ويتم ذلك عبر تنظيم الوقت بفعالية مما يتيح استثماره بأفضل شكل، وبناءً عليه يتم تقليص اهدار الوقت والجهود التي تذهب سدى لقلة إيلاء العناية الكافية لعامل الوقت (Beal,2008:21)
 ١٠. تبرز أهميتها من خلال القدرة على اختيار قائد يؤمن بالتغيير، وقادر على تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة من خلال قدرته على قراءة ما يدور في ذهن المستهلك بصورة صحيحة مما يؤدي الى لمس الاثار الإيجابية في أداء المديرين والتطوير الذاتي (Sahin,Aip,2020:62)
٣. اهداف القيادة الرشيدة:
 - يعد نمط القيادة الرشيدة من أبرز ضروريات المنظمات في شتى انحاء العالم اذ انه يشكل احد الركائز الجوهرية في بلوغ الغايات الاستراتيجية وتمثل اهدافها في (sahin,Alp,2020:51):
 ١. تتيح للقادة التأقلم مع التغيرات البيئية السريعة، وتمكنهم من التكيف والاستجابة السريعة لتلك التحولات ببراعة.
 ٢. بلوغ التحسين المستمر .
 ٣. تهيئة المستويات التنظيمية كافة لمواجهة التحولات الدائمة ومواكبتها وتأهيل الافراد العاملين للاستعداد الدائم للبيئة المتغيرة بمعنى تحقيق المرونة.
 ٤. تشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم اثناء انجاز اهداف المؤسسة والسعي على جعلهم أكثر ارتياحا وقناعة بالمهام التي يضطّعون بها او الموكلة إليهم.
 ٥. ان القادة المرنون تقع على عاتقهم تحديد رؤية المنظمة، كما تسند وتوكل اليهم توجيه المهام الى مجموعتهم، علاوة على ذلك فانهم يتولون مسؤولية الابداع والابتكار .
 ٦. تعنى القيادة الرشيدة بتدريب الأفراد العاملين في المنظمات، لغرض تطوير وصقل مهاراتهم وتشجيعهم على متابعة التطورات التكنولوجية وجعلهم قادرين ومؤهلين لتحقيق التحسينات المستمرة مما يقود الى تحقيق نجاح المؤسسة واستمراريتها.
 ٧. الحفاظ على المردود المالي عبر ازالة الهدر غير اللازم، وتخفيض النفقات، و يشمل هذا المقدره على الرد بكفاءة ومرونة في بيئة متغيرة باستمرار كما يتعلق الأمر بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات غير المخطط لها.
 ٨. تقديم السلع والخدمات التي تلبى حاجات المستهلك، وذلك في سياق بيئة عمل تتسم بالغموض، وتتكوّن هذه المعايير التنافسية من مكونات عدة تتمثل بـ: الجودة العالية، القدرة على التكيف والابتكار المستمر، وتحقيق الأرباح، والسرعة في الاستجابة (Attar,Abdul-Kareem,2020:174)
 ٤. ابعاد القيادة الرشيدة:

١. **الثقة** : تعرّف الثقة بانها " حالة نفسية تشمل على نيّة قبول التعرض للمخاطر استنادا الى توقعات إيجابية حول نوايا الآخرين وسلوكهم " (Asencio,2016:10) وتتولد الثقة لدى الموظفين في أي منظمة بمدى تقّتهم بكفاءة القادة ونزاهتهم ، لذا فان نجاح أي منظمة مرهون بصورة كبيرة على ثقة الموظف اذ ان هذه الثقة تمنح الموظفين دافعاً للاشتراك في أي تغييرات جديدة في المنظمة (Islam et al,2021:97).

٢. **الحكمة**: تعني استخدام العقلانية في كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة، مما يمكنها من التغلب على أي صعوبات والسعي في السيطرة على أي تحديات بعقلانية وحكمة. (السعيد، ٢٠١٧: ١٢٥) ومن ناحية أخرى يتجلى دورها في سعيها الى تحقيق أهدافها الرئيسية التي تتمثل بالعدالة والموضوعية من خلال الاعتماد على معيار الخبرة العملية والتجارب، كما ويتجسد دور الحكمة في أي مؤسسة عن طريق تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتوفرة ومُستلزمات العمل (الفتلاوي، ٢٠١٧: ٢٣)

٣. **الموضوعية** : تعني ان يتصف القائد بالنزاهة وعدم التحيز في تعامله مع الافراد العاملين داخل المنظمة ، فهي تتسق بشكل متواصل تصرفات المسؤول الإداري حول المواقف الفكرية التي يتعامل معها الشخص مع القوى العاملة (عبد الرحمن والامام، ٢٠٠٩: ١٥١)، ويعرّف القائد الموضوعي بانه الشخص الذي يلاحظ الأمور بطريقة عقلانية واعياً لما يحصل في ظروف عمله (حريم، ٢٠٢٠).

ثانياً//الخدمة الرقمية

١. مفهوم جودة الخدمة الرقمية :

تعرف جودة الخدمة بصورة عامة على انها " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة او المدركة أي التي يتوقعها المستفيدون او التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيس لرضا المستفيدين او عدم رضاه" (الدراركة، ٢٠٠٦: ١٨٠) في حين عرفها (Bakir&Atalik,2021) بانها " تقييم شامل طويل الاجل لأداء الشركة بشكل عام حيث تعد مفهوماً ذاتياً يتم بموجبه فهم حكم العميل على الخدمة المقدمة له " اما (Hadid et al.,2022) فيرى ان جودة الخدمة الالكترونية هي " تقديم الخدمات عبر الانترنت بحيث يتم تقديمها بشكل اسرع وتحقيق اقصى استفادة من التطور التكنولوجي لكسب عدد كبير من العملاء من خلال كسب ولائهم الدائم" .

٢. أهمية جودة الخدمات الرقمية:

- يرى كل من (الدراركة، ٢٠٠١: ١٥١) و(نور الدين، ٢٠٠٧: ٦٦) و(محمل وريغي، ٢٠٢٤: ٢٤) ان أهمية الجود الرقمية تتمثل بعدد من النقاط وهي:
١. التطورات الحاصلة في الخدمة، اذ تزايد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات ومازالت في نمو متزايد ومستمر .
 ٢. تركز جودة الخدمة الرقمية على فهم المستهلك ومعاملته معاملة مرضية، كما انها قادرة على معرفة ما يدور في ذهنه اذ ان الاهتمام بتقديم منتجات ذات سعر مناسب وجودة عالية غير كافي مالم يتم التعامل معه بشكل لائق.
 ٣. تصاعد المنافسة وذلك بسبب كثرة المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات للمستهلكين .
 ٤. تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي حاجات ورغبات المستهلك وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهذا لا يتحقق عن طريق جذب المستهلكين الجدد فقط بل عن طريق المحافظة على المستهلكين الحاليين.
 ٥. قدرة المُستخدم على الوصول الى الانترنت ،وكذلك الحفاظ على الأمان من خلال الاحتفاظ بسرية المعلومات الشخصية عن طريق رموز تشفيرية.
 ٦. تطوير وتحسين جودة المحتوى الرقمي والذي يؤدي بدوره الى توسيع وتنمية الفرص الاقتصادية.
 ٧. تنمية وتطوير المهارات والكفاءات التقنية وكذلك تقليص الفجوة الرقمية بين الافراد والمجتمعات.
- #### ٣. ابعاد جودة الخدمات الرقمية:

١. **جودة المعلومات** : يُقصد بجودة المعلومات المواكبة المستمرة والتجديد المستمر للمعلومات والبيانات بصورة دائمة (الكثيرين ٢٠١١: ٢٣) اذ لا يمكن لأي مؤسسة ان تعتبر المعلومات المتوفرة ذات جودة عالية ما لم تلبي حاجات ورغبات الافراد الذين بدورهم يقومون على توظيفها بهدف حل مشكلة ما (Delon &mclean,2003:16) ويرى (Mcleod,2006:33) بان جودة المعلومات يمكن تقسيمها الى أربعة اقسام تتمثل في الترابط ، الدقة، التوقيت ، التكامل، في حين أشار (Egowan,2011:10) ان جودة المعلومات الالكترونية تستند الى عددٍ من المكونات التي تتمثل في صحة المعلومات، مدى شموليتها، الاعتماد على مصادرها، مدى علاقتها وارتباطها بالموقع الالكتروني الذي تطرح فيه .
٢. **الموثوقية الرقمية**: هي قدرة وإمكانية المؤسسة على طرح الخدمات بصورة دقيقة وجديرة بالثقة والتي تمكّن من استقطاب المزيد من المستهلكين (Hornost et al,2015) اذ انها تعكس قدرة المؤسسة على اسداء خدمات ملائمة ومقبولة. (BUyukozkan et al.,2019)

٣. سهولة الوصول الى الخدمة : وهو ما يفسر القدرة على الوصول السريع للموقع الالكتروني عند الحاجة وتقاس بسهولة وسرعة الموقع (بشماف، ٢٠٠٩:٣٦) وعُرِّفت أيضا بانها " سهولة التصفح على الموقع الالكتروني والبساطة في استخدام الخدمات التقنية وكذلك ملائمة الموقع للأفراد (Sobh,2008:230) وقد عرفها (طراونة، ٢٠١١:١١) بانها " سهولة الاستعمال من خلال وضوح اللغة ، وسهولة تصفح الموقع وترتيب الفهرس، وسهولة استخدام الروابط في الموقع الالكتروني" وبمعنى اخر فان هذا البعد يعني المعلومات او البيانات المتاحة للمستخدمين والتي تتجاوز وتتخطى اعتقاداتهم وتوقعاتهم وتوفرها لهم ومن بكل يسر وسهولة ، ومن ثم معالجتها وأسلوب عرضها (ذريقا، ديوب، ٢٠١٦، ١٢٨)

المبحث الثالث//تحليل الجانب العملي للبحث

اولا: الترميز

جدول (1) الترميز

المقياس	المصطلح	الترميز	عدد الفقرات
الثقة	Trust	TR	٥
الحكمة	Wisdom	W	٥
الموضوعية	Objectivity	O	٥
القيادة الرشيقة	Agile Leadership	AL	١٥
جودة المعلومات	Information Quality	IQ	٥
الموثوقية الرقمية	Digital Reliability	DR	٥
سهولة الوصول الى الخدمة	Ease of Access to the Service	EAS	٥
جودة الخدمات الرقمية	Digital Service Quality	DSQ	١٥

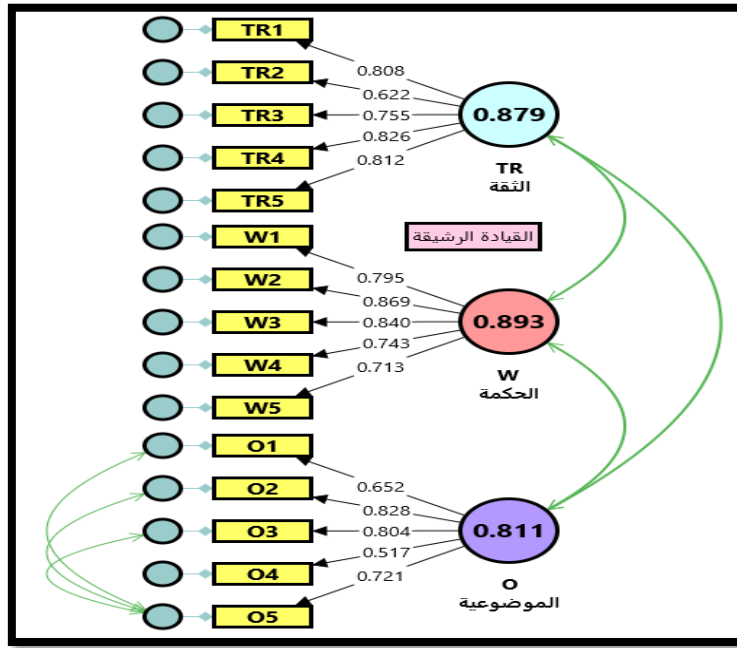
المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي

١- القيادة الرشيقة يبين الجدول (1) أنموذج القيادة الرشيقة المتكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسة تضم (١٥) فقرة، تمثلت بكلّ من الموضوعية (O)، والثقة (TR)، والحكمة (W)، كما يعرض الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة لهذا الأنموذج في ضوء النتائج الإحصائية المحدثة، إذ أظهرت قيم معامل كرونباخ ألفا المعياري نطاقاً تراوح بين (٠.٨١١-٠.٨٩٣)، في حين تراوحت قيم كرونباخ ألفا غير المعياري بين (٠.٧٩٨-٠.٨٩٢)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (٠.٧٠)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن قيم الثبات المركب تراوحت ما بين (٠.٨٤٤-٠.٨٩٣)، وهي ضمن الحدود الإحصائية المعتمدة، الأمر الذي يشير إلى تمتع أبعاد الأنموذج بدرجة عالية من الاستقرار والموثوقية في القياس، كما بلغت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) ما بين (٠.٥٠٩-٠.٦٣١)، وهي جميعها أعلى من القيمة المرجعية المعتمدة (٠.٥٠)، بما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لكافة أبعاد أنموذج القيادة الرشيقة، وانطلاقاً من هذه النتائج، يتضح أن أبعاد القيادة الرشيقة تتسم بمستويات مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي، بما يتيح الاعتماد عليها بثقة كأساس علمي رصين لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة. جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج القيادة الرشيقة.

الابعاد	Cronbach's alpha (standardized)	Cronbach's alpha (unstandardized)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الموضوعية O	0.811	0.798	0.844	0.509
الثقة TR	0.879	0.877	0.876	0.590
الحكمة W	0.893	0.892	0.893	0.631

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرشيقة

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

يتضح من الجدول (3) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير القيادة الرشيقة قد تراوحت بين (٠.٥١٧-٠.٨٦٩)، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها، كما أظهرت نتائج اختبار (t) أن قيمه تراوحت بين (٤.٥٧٤-٩.٨٣٨)، وجميعها تفوق القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، الأمر الذي يؤكد معنوية جميع الفقرات وعدم وجود فقرات ضعيفة أو غير ممثلة لأبعادها، وتشير هذه النتائج إلى تحقق صدق النموذج العاملي التوكيدي (CFA) لمتغير القيادة الرشيقة، بما يعكس ملاءمة الفقرات لتمثيل الأبعاد الكامنة المتمثلة في الموضوعية، والثقة، والحكمة، فضلاً عن تمتع النموذج بدرجة مناسبة من الاتساق البنائي، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على متغير القيادة الرشيقة ونموذجه القياسي بثقة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة ضمن إطارها العلمي. جدول (3) التقديرات لأبعاد متغير القيادة الرشيقة

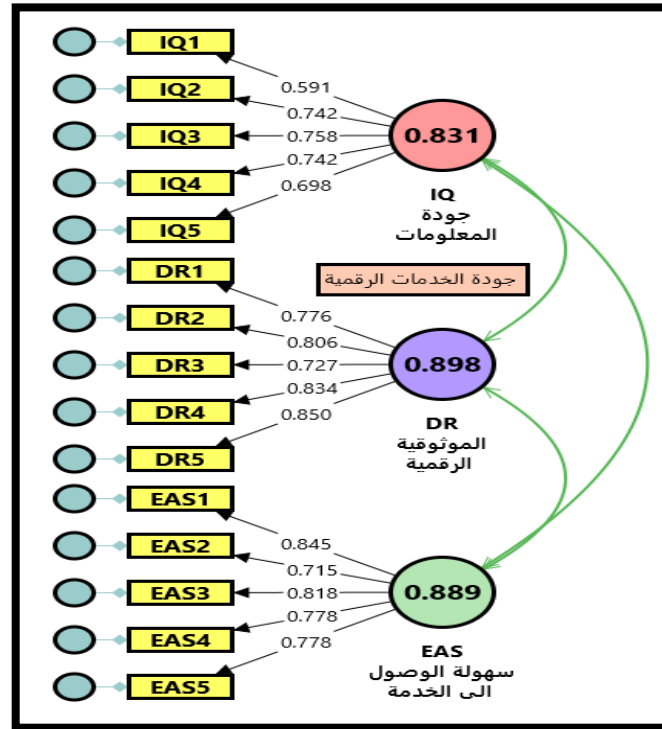
P values	T values	Parameter estimates	الأسئلة
		0.652	O1 <- O_ الموضوعية
0.000	6.539	0.828	O2 <- O_ الموضوعية
0.000	6.260	0.804	O3 <- O_ الموضوعية
0.000	4.574	0.517	O4 <- O_ الموضوعية
0.000	5.248	0.721	O5 <- O_ الموضوعية
		0.808	TR1 <- TR_ الثقة
0.000	6.559	0.622	TR2 <- TR_ الثقة
0.000	8.372	0.755	TR3 <- TR_ الثقة
0.000	9.011	0.826	TR4 <- TR_ الثقة
0.000	9.107	0.812	TR5 <- TR_ الثقة
		0.795	W1 <- W_ الحكمة
0.000	9.838	0.869	W2 <- W_ الحكمة
0.000	9.487	0.840	W3 <- W_ الحكمة
0.000	7.979	0.743	W4 <- W_ الحكمة
0.000	7.599	0.713	W5 <- W_ الحكمة

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4
٢- جودة الخدمات الرقمية

يُظهر الجدول (١) أنموذج جودة الخدمات الرقمية المتكوّن من ثلاثة أبعاد أساسية وبواقع (١٥) فقرة، تمثلت بكلّ من جودة المعلومات (IQ)، وسهولة الوصول إلى الخدمة (EAS)، والموثوقية الرقمية (DR). ويبيّن الجدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج جودة الخدمات الرقمية، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا المعياري بين (٠.٨٣١-٠.٨٩٨)، في حين تراوحت قيم كرونباخ ألفا غير المعياري بين (٠.٨٢٨-٠.٨٨٩)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا البالغ (٠.٧٠)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد، كما بلغت قيم الثبات المركب ما بين (٠.٨٣٥-٠.٨٩٣)، وهي ضمن الحدود الإحصائية المعتمدة، الأمر الذي يعزز موثوقية واستقرار القياس. وفي السياق ذاته، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين (٠.٥٠٣-٠.٦٤٠)، وهي جميعها تفوق القيمة المرجعية المعتمدة (٠.٥٠)، بما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لجميع أبعاد أنموذج جودة الخدمات الرقمية. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن أنموذج جودة الخدمات الرقمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي والصدق البنائي، مما يتيح الاعتماد عليه بثقة كأساس علمي رصين لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ضمن إطار الدراسة الحالية. جدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج جودة الخدمات الرقمية

الأبعاد	Cronbach's alpha (standardized)	Cronbach's alpha (unstandardized)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الموثوقية الرقمية DR	0.898	0.889	0.893	0.640
سهولة الوصول إلى الخدمة EAS	0.889	0.884	0.888	0.621
جودة المعلومات IQ	0.831	0.828	0.835	0.503

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (٢) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير جودة الخدمات الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

يتضح من الجدول (٥) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير جودة الخدمات الرقمية قد تراوحت بين (٠.٥٩١-٠.٨٥٠)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد الرئيسة التي تنتمي إليها والمتمثلة في الموثوقية الرقمية، وسهولة الوصول إلى الخدمة، وجودة المعلومات، كما أظهرت نتائج اختبار (t) أن قيمه تراوحت بين (٠.٢٣١-٩.٢٦١)، وجميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبقيم دلالة إحصائية بلغت (P = 0.000)، الأمر الذي يؤكد معنوية جميع الفقرات وعدم وجود فقرات

ضعيفة التمثيل ، وتشير هذه النتائج إلى تحقق صدق النموذج العملي التوكيدي (CFA) لمتغير جودة الخدمات الرقمية، بما يعكس ملاءمة الفقرات في تمثيل الأبعاد الكامنة وارتفاع مستوى الاتساق البنائي بينها، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على متغير جودة الخدمات الرقمية ونموذجه القياسي بثقة كأساس علمي رصين لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة ضمن إطارها المنهجي. جدول (5) التقديرات لأبعاد متغير جودة الخدمات الرقمية

P values	T values	Parameter estimates	الأسئلة
		0.776	DR1 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	8.832	0.806	DR2 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	7.588	0.727	DR3 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	8.833	0.834	DR4 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	9.261	0.850	DR5 <- DR_الموثوقية_الرقمية
		0.845	EAS1 <- EAS_سهولة الوصول الى الخدمة
0.000	8.209	0.715	EAS2 <- EAS_سهولة الوصول الى الخدمة
0.000	9.962	0.818	EAS3 <- EAS_سهولة الوصول الى الخدمة
0.000	8.563	0.778	EAS4 <- EAS_سهولة الوصول الى الخدمة
0.000	8.394	0.778	EAS5 <- EAS_سهولة الوصول الى الخدمة
		0.591	IQ1 <- IQ_جودة المعلومات
0.000	5.705	0.742	IQ2 <- IQ_جودة المعلومات
0.000	5.697	0.758	IQ3 <- IQ_جودة المعلومات
0.000	5.550	0.742	IQ4 <- IQ_جودة المعلومات
0.000	5.231	0.698	IQ5 <- IQ_جودة المعلومات
		0.776	DR1 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	8.832	0.806	DR2 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	7.588	0.727	DR3 <- DR_الموثوقية_الرقمية
0.000	8.833	0.834	DR4 <- DR_الموثوقية_الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية

١: وصف وتشخيص القيادة الرشيقة

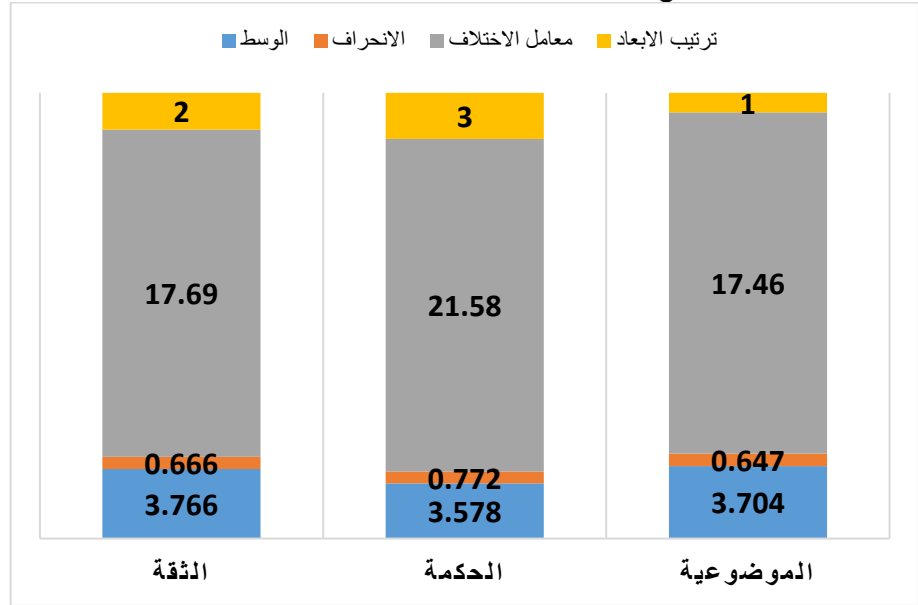
يتضح من الجدول (6) والشكل (3) أن أبعاد القيادة الرشيقة قد سجلت مستويات تقييم جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٣.٦٨٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٦١٨) ومعامل اختلاف بلغ (١٦.٧٧)، الأمر الذي يعكس درجة مناسبة من التجانس في آراء أفراد العينة حول هذا المتغير، ليحل في المرتبة الثانية وبتجاه عام جيد، ويشير هذا المستوى إلى أن وزارة السياحة والثقافة والآثار تولي اهتماماً واضحاً بتطبيق ممارسات القيادة الرشيقة بما يعزز كفاءة الأداء الإداري ومرونة التعامل مع متطلبات العمل. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد الموضوعية في المرتبة الأولى مسجلاً أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٠٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٤٧) ومعامل اختلاف منخفض نسبياً بلغ (١٧.٤٦)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى العاملين لعدالة القيادات وحيادها في اتخاذ القرارات والتعامل مع مختلف المواقف الوظيفية، في حين حل بُعد الثقة في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣.٧٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٦٦) ومعامل اختلاف (١٧.٦٩)، مما يشير إلى توفر مستوى جيد من الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين ودورها في تعزيز روح التعاون والمشاركة التنظيمية. أما بُعد الحكمة فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٣.٥٧٨) وانحراف معياري (٠.٧٧٢) ومعامل اختلاف بلغ (٢١.٥٨)، ورغم اتجاهه الجيد، إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف نسبياً يعكس تبايناً في تصورات العاملين بشأن مدى توظيف الحكمة في الممارسات القيادية واتخاذ القرارات، وبصورة عامة تعكس هذه النتائج توفر مستوى جيد من أبعاد القيادة الرشيقة في وزارة السياحة والثقافة والآثار، بما يوفر أساساً مناسباً لدعم الأداء التنظيمي وتعزيز علاقته الإيجابية مع المتغيرات الأخرى في التحليلات الإحصائية اللاحقة، تعكس هذه النتائج أن تبني أبعاد القيادة الرشيقة في وزارة السياحة والثقافة والآثار يسير باتجاه إيجابي، ولا سيما في ما يتعلق بترسيخ الموضوعية والثقة في الممارسات القيادية، وهو ما يسهم في خلق مناخ تنظيمي داعم للأداء الفعال والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل. كما يشير تباين تصورات العاملين بشأن بُعد الحكمة إلى وجود تفاوت في أساليب اتخاذ القرار بين القيادات، الأمر الذي يستدعي

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (١) نيسان لعام (٢٠٢٦)

تعزيز هذا البُعد من خلال تبني ممارسات قيادية أكثر اتزاناً قائمة على الخبرة والتفكير الاستراتيجي. وبوجه عام، فإن المستوى الجيد لأبعاد القيادة الرشيقة يعكس جاهزية الوزارة لتوظيف هذا النمط القيادي في دعم التطوير التنظيمي، وبهَيئ أرضية مناسبة لتعزيز التفاعل الإيجابي مع المتغيرات الأخرى محل الدراسة في التحليلات الإحصائية اللاحقة. جدول (6) نتائج وصف وتشخيص متغير القيادة الرشيقة

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
١	الثقة	3.766	0.666	17.69	٢	جيد
٢	الحكمة	3.578	0.772	21.58	٣	جيد
٣	الموضوعية	3.704	0.647	17.46	١	جيد
	متغير القيادة الرشيقة	3.683	0.618	16.77	الثاني	جيد

المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4



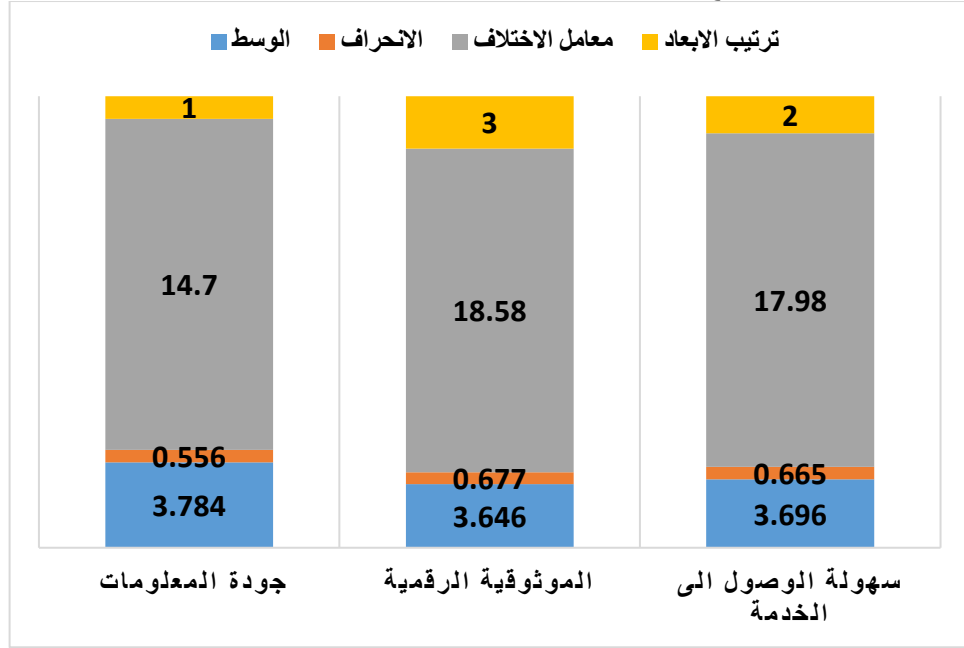
شكل (3) وصف وتشخيص متغير القيادة الرشيقة
٢: وصف وتشخيص جودة الخدمات الرقمية

يتضح من الجدول (7) والشكل (4) أن أبعاد جودة الخدمات الرقمية قد حققت مستويات تقييم جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (٣.٧٠٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٦٩) ومعامل اختلاف منخفض نسبياً بلغ (١٥.٣٤)، الأمر الذي يعكس درجة عالية من التجانس والاتفاق بين آراء أفراد العينة حول هذا المتغير، ليحل في المرتبة الأولى وباتجاه عام جيد. ويشير ذلك إلى إدراك إيجابي لمستوى تطبيق متطلبات جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد جودة المعلومات في المرتبة الأولى مسجلاً أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٨٤) وبانحراف معياري (٠.٥٥٦) ومعامل اختلاف منخفض نسبياً بلغ (١٤.٧٠)، مما يعكس ثقة الباحثين بدقة المعلومات الرقمية وحدائتها وملاءمتها لاحتياجاتهم، تلاه بُعد سهولة الوصول إلى الخدمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٣.٦٩٦) وانحراف معياري (٠.٦٦٥) ومعامل اختلاف (١٧.٩٨)، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمستوى سهولة استخدام المنصات الرقمية وإمكانية الوصول إلى الخدمات دون تعقيد. في حين حلّ بُعد الموثوقية الرقمية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (٣.٦٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٧٧) ومعامل اختلاف (١٨.٥٨)، ورغم اتجاهه الجيد، إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف نسبياً يعكس وجود تباين في تصورات الباحثين بشأن درجة الاعتمادية والاستمرارية في تقديم الخدمات الرقمية بنفس المستوى من الدقة والالتزام، وبصورة عامة تعكس هذه النتائج توفر مستوى جيد من أبعاد جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار، تُظهر هذه النتائج أن وزارة السياحة والثقافة والآثار حققت مستوى جيداً في تطبيق أبعاد جودة الخدمات الرقمية، ولا سيما في جانب جودة المعلومات، الأمر الذي يعكس اهتمام الوزارة بتوفير محتوى رقمي دقيق وحديث يلبي احتياجات المستخدمين ويعزز ثقتهم بالخدمات المقدمّة. كما يشير التقييم الجيد لبُعد سهولة الوصول إلى الخدمة إلى توفر بيئة رقمية مرنة نسبياً تسهّل تفاعل المستخدمين مع المنصات الرقمية. في المقابل، فإن التباين النسبي في بُعد الموثوقية الرقمية يعكس الحاجة إلى تعزيز استمرارية الخدمات الرقمية ورفع مستوى الاعتمادية التقنية، بما يضمن تقديم خدمات مستقرة بنفس المستوى من الجودة. وبوجه عام، فإن النتائج تعكس جاهزية الوزارة لتطوير خدماتها الرقمية بصورة متكاملة،

وتوفر قاعدة مناسبة لدعم المبادرات الرقمية المستقبلية وتعزيز العلاقة الإيجابية مع المتغيرات الأخرى محل الدراسة في التحليلات الإحصائية اللاحقة. جدول (7) نتائج وصف وتشخيص جودة الخدمات الرقمية

ت	الابعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد	الاتجاه
١	جودة المعلومات	3.784	0.556	14.70	١	جيد
٢	الموثوقية الرقمية	3.646	0.677	18.58	٣	جيد
٣	سهولة الوصول الى الخدمة	3.696	0.665	17.98	٢	جيد
	متغير جودة الخدمات الرقمية	3.709	0.569	15.34	الاول	جيد

المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4



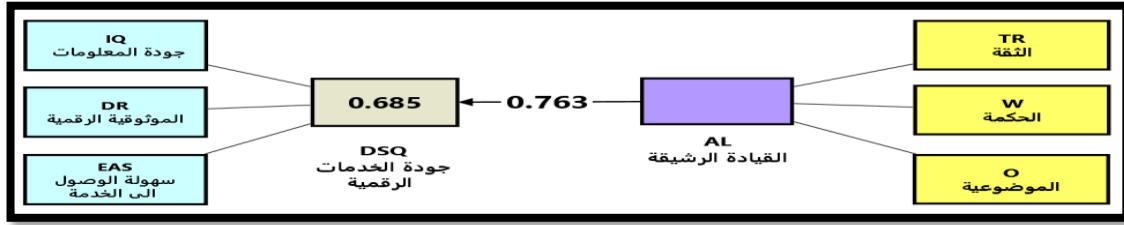
شكل (4) نتائج وصف وتشخيص جودة الخدمات الرقمية

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية بين ابعاد متغير (القيادة الرشيقة) في متغير (جودة الخدمات الرقمية) وكما هو مبين في الجدول (8)

الفرضية الرئيسية الاولى
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية القيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية)

يتبين من الجدول (8) والشكل (5) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢١٣.٤١٧)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يوفر دعماً إحصائياً كافياً لقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية). كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.685$)، أي أن القيادة الرشيقة تفسّر ما نسبته (٦٨.٥%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الرقمية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (١٤.٦٠٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β) البالغ (٠.٧٦٣) ذو دلالة معنوية، أي أن زيادة مستوى القيادة الرشيقة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات الرقمية بنسبة (٧٦.٣%). وتشير هذه النتائج إلى أن تبني ممارسات القيادة الرشيقة، القائمة على الثقة، والحكمة، والموضوعية، يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الخدمي في وزارة السياحة والثقافة والآثار، ويدعم إمكانية الاعتماد على هذا المتغير كأساس علمي رصين في تفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها اللاحقة. كما تعكس هذه النتيجة التكامل الوظيفي بين أبعاد القيادة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، إذ إن الجمع بين الثقة والحكمة والموضوعية يهيئ بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على استيعاب التحول الرقمي بكفاءة. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرشيقة تمثل إطاراً إدارياً داعماً لتطوير الخدمات الرقمية وتحسين جودتها في وزارة السياحة والثقافة والآثار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تقديم خدمات رقمية مستقرة وموثوقة تلبي تطلعات المستفيدين.



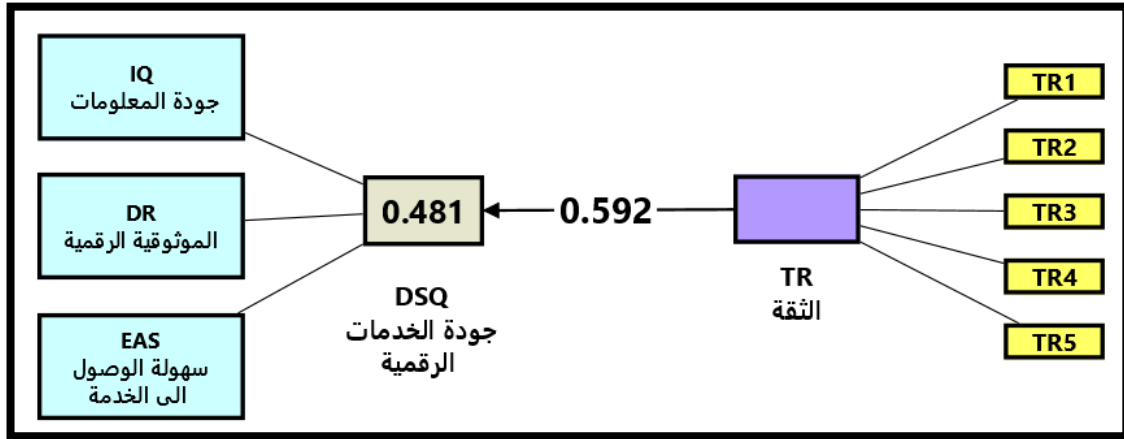
شكل (5) تحليل تأثير بين القيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4

١- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية

١- الفرضية الفرعية الاولى
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة في جودة الخدمات الرقمية)

يتبين من الجدول (٨) والشكل (٦) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٩٠.٧٥٩)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يوفر دعماً إحصائياً كافياً لقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي لبعد الثقة في جودة الخدمات الرقمية). كما بلغت قيمة (R² = 0.481)، أي أن بعد الثقة يفسر ما نسبته (٥٢.٥%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الرقمية. أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٩.٥٢٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β) البالغ (٠.٥٩٢) ذو دلالة معنوية، أي أن زيادة مستوى الثقة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات الرقمية بنسبة (٦١%)، وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز حماية المعلومات والبيانات الرقمية الحساسة في وزارة السياحة والثقافة والآثار يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الإجراءات التنظيمية والرقمية، والحد من المخاطر المحتملة، وتعزيز ثقة المستفيدين وإطمئنانهم تجاه الخدمات الرقمية المقدمة. كما تعكس هذه النتيجة الدور المحوري للثقة بوصفها أحد المرتكزات الأساسية في القيادة الرشيقة، إذ تسهم الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين في وزارة السياحة والثقافة والآثار في تعزيز الالتزام بتطبيق الإجراءات الرقمية، وتحسين مستوى التعاون في استخدام الأنظمة والمنصات الرقمية. فضلاً عن ذلك، فإن ارتفاع مستوى الثقة يحد من مقاومة التغيير، ويدعم تقبل العاملين للتقنيات الحديثة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الرقمية واستمراريتها.

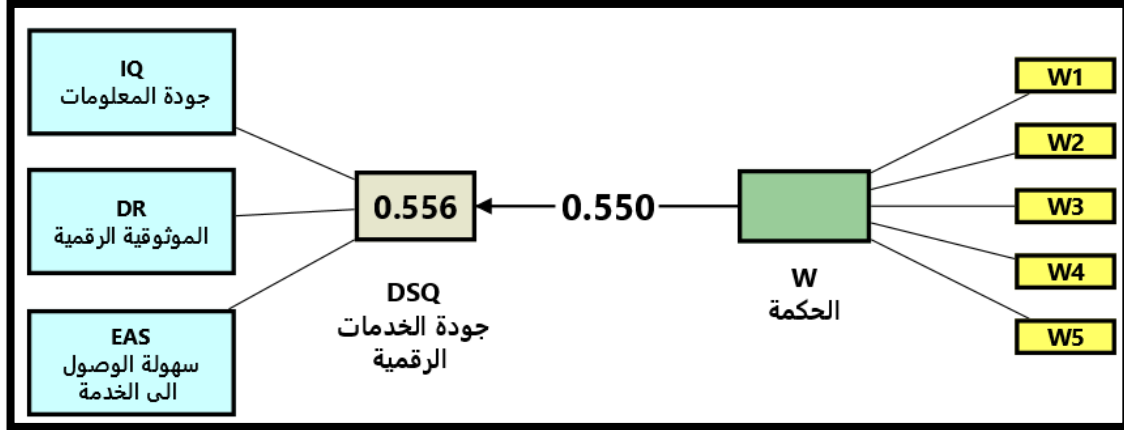


شكل (6) تحليل تأثير بين بعد الثقة في جودة الخدمات الرقمية المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4

٢- الفرضية الفرعية الثانية
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكمة في جودة الخدمات الرقمية)

تشير نتائج الجدول (٨) والشكل (٧) إلى أن قيمة (F) المحسوبة لبعد الحكمة بلغت (١٢٢.٩٥٥) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠٠)، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود تأثير معنوي لبعد الحكمة في جودة الخدمات الرقمية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.556)، أي أن بعد الحكمة يفسر ما نسبته (٥٥.٦%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار. وبلغت قيمة (t = 11.088) ومعامل الانحدار (β = 0.550)، وهو ما يعكس الدور المهم للحكمة القيادية في توجيه القرارات الرقمية على أسس عقلانية ومتوازنة، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة الخدمات الرقمية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وضمان تقديم خدمات أكثر دقة وملاءمة

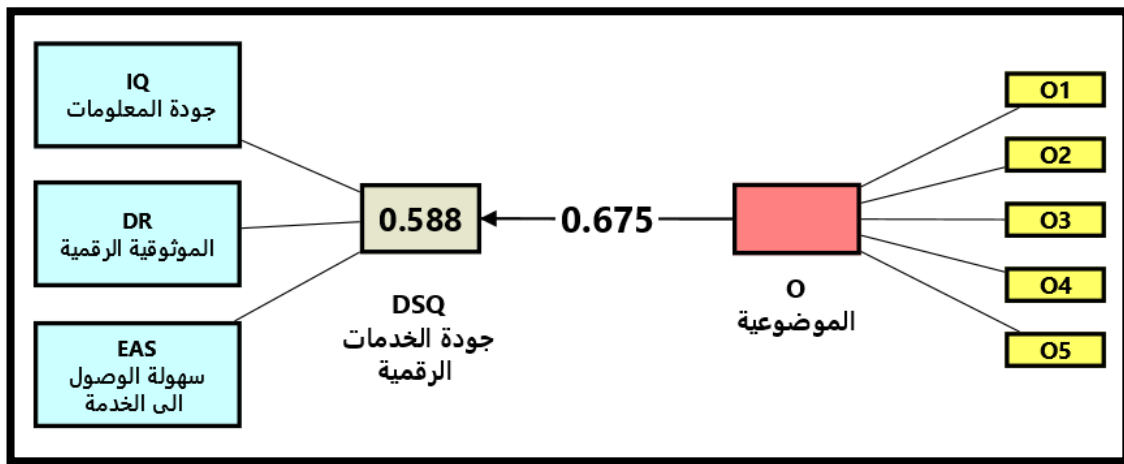
لاحتياجات المستفيدين ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الحكمة القيادية تمثل عنصراً فاعلاً في توجيه الموارد الرقمية واتخاذ القرارات الرشيدة داخل وزارة السياحة والثقافة والآثار ، ولا سيما في البيئات التي تتسم بتعدد المتطلبات وضغوط العمل؛ إذ إن اعتماد القيادات على الخبرة والتوازن في القرارات يسهم في تعزيز كفاءة إدارة الخدمات الرقمية، والحد من المشكلات التشغيلية، وتحقيق مستويات أعلى من جودة الخدمات الرقمية المقّمة.



شكل (7) تحليل تأثير بين بعد الحكمة في جودة الخدمات الرقمية المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4

٣ - الفرضية الفرعية الثالثة
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الموضوعية في جودة الخدمات الرقمية)

يتضح من الجدول (٨) والشكل (٨) أن قيمة (F) المحسوبة لبعده الموضوعية بلغت (١٣٩.٩٠٤)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، وبقيمة دلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الموضوعية في جودة الخدمات الرقمية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.588$)، أي أن بعده الموضوعية يفسّر ما نسبته (٥٨.٨٪) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار. وبلغت قيمة ($t = 11.828$) ومعامل الانحدار ($\beta = 0.675$)، وهو ما يشير إلى أن العدالة والحياد في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام يسهمان بصورة فاعلة في رفع مستوى الالتزام بمعايير الأداء الرقمي، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز موثوقية الخدمات الرقمية واستقرارها، وتؤكد هذه النتيجة الأهمية البالغة للموضوعية القيادية في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، إذ إن الالتزام بالعدالة والحياد يقلل من التأثيرات الشخصية في إدارة الأنظمة الرقمية، ويدعم توحيد السياسات والإجراءات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الخدمات الرقمية وموثوقيتها في وزارة السياحة والثقافة والآثار.



شكل (8) تحليل تأثير بين بعد الموضوعية في جودة الخدمات الرقمية المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4 جدول (8) تحليل التأثير

بين لأبعاد القيادة الرشيدة في جودة الخدمات الرقمية

المتغير التابع	Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(R)	(t)	ابعاد القيادة الرشيدة	
الثقة	٠,٠٠٠٠	90.759	0.476	0.481	0.693	6.217	1.478	(α)
						9.527	0.592	(β)

الحكمة	0.556	0.552	122.955	0.000	0.746	9.603	1.742	(α)
					0.767	11.088	0.55	(β)
الموضوعية	0.588	0.584	139.904	0.000	0.767	5.64	1.209	(α)
					0.828	11.828	0.675	(β)
القيادة الرشيدة	0.685	0.682	213.417	0.000	0.828	4.618	0.9	(α)
						14.609	0.763	(β)

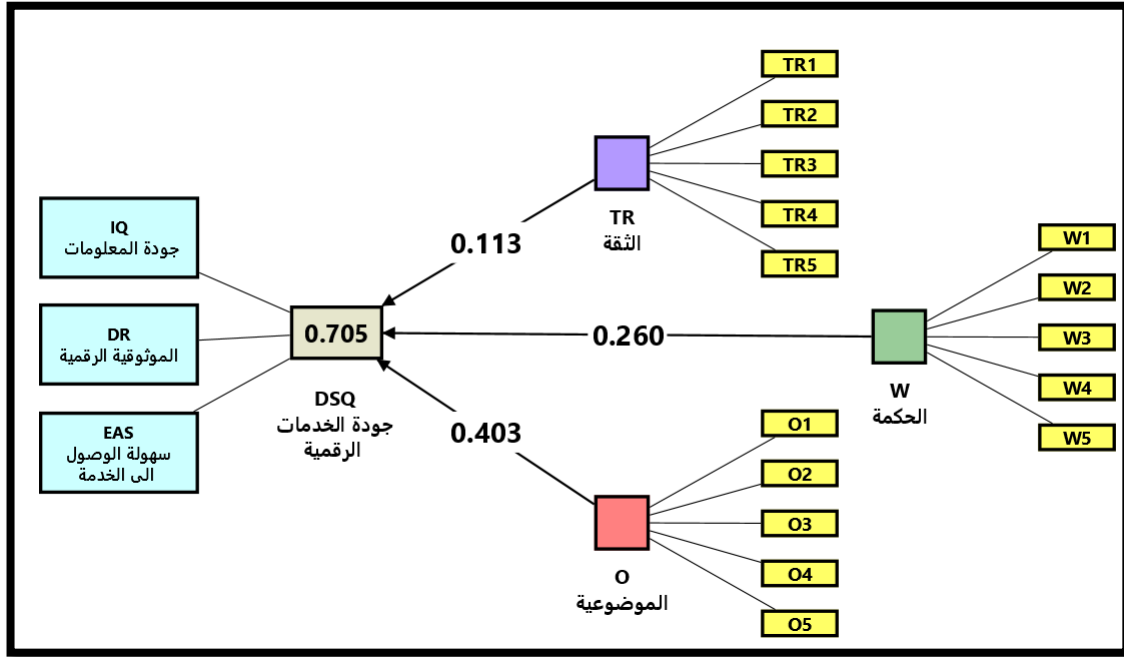
المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4

الفرضية الرئيسية الثانية
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية القيادة الرشيدة معاً في جودة الخدمات الرقمية)

يتبين من نتائج الجدول (٩) والشكل (٩) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧٦.٦٠٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٤٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبحدود ثقة (٩٥٪)، الأمر الذي يؤكد صلاحية النموذج المتعدد لإجراء التحليل الإحصائي واعتماده في تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيدة وجودة الخدمات الرقمية. كما تشير قيمة معامل التحديد المصحح ($R^2 \text{ Adj} = 0.696$) إلى أن ما نسبته (٦٩.٦٪) من التباين الحاصل في جودة الخدمات الرقمية يُعزى إلى أبعاد القيادة الرشيدة مجتمعة، وهو ما يعكس وجود تأثير جوهري ومهم لهذه الأبعاد في المتغير التابع في وزارة السياحة والثقافة والآثار، وعلى مستوى التأثيرات الفردية داخل النموذج المتعدد، يتضح أن بُعدي الحكمة والموضوعية قد برزا بوصفهما الأبعاد المؤثرة معنوياً عند دخولهما معاً في النموذج، إذ بلغت قيم (t) لهما على التوالي (٣.٨٩٤، ٦.٠٦٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٨٤)، وبمستويات دلالة إحصائية معنوية ($\text{Sig} = 0.000$). كما بلغت قيم معامل الانحدار (β) لهما على التوالي (٠.٢٦٠، ٠.٤٠٣)، مما يشير إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الحكمة يؤدي إلى تحسن في جودة الخدمات الرقمية بنسبة (٢٦.٠٪)، في حين أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بُعد الموضوعية يؤدي إلى تحسنها بنسبة (٤٠.٣٪)، وهو ما يؤكد الدور المحوري لهذين البعدين في تعزيز فعالية وجودة الخدمات الرقمية في المقابل، أظهرت النتائج أن بُعد الثقة لم يكن ذا تأثير معنوي عند دخوله ضمن النموذج المتعدد، إذ بلغت قيمة ($t = 1.464$) وهي أقل من قيمتها الجدولية (± 1.984)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.147$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تأثير مباشر معنوي لبُعد الثقة في جودة الخدمات الرقمية عند توافر بقية أبعاد القيادة الرشيدة، مما يدل على أن إسهام هذا البعد قد يكون غير مباشر أو تكميلي مقارنة ببُعدي الحكمة والموضوعية الأكثر تأثيراً في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما أظهرت نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد أن قيم مؤشر تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (١.٨٥٥-٢.٦٦٨)، وهي جميعها أقل من الحد الحرج المعتمد (١٠)، في حين تراوحت قيم التباين المسموح (Tolerance) بين (٠.٣٧٥-٠.٥٣٩)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠.١٠)، الأمر الذي يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد القيادة الرشيدة، ويعزز من سلامة النموذج وصلاحية الإحصائية، وبوجه عام تعكس هذه النتائج أن القيادة الرشيدة بأبعادها مجتمعة تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز جودة الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار، مع بروز واضح لدور الحكمة والموضوعية بوصفهما الأكثر إسهاماً في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهو ما يبرز أهمية التركيز على هذين البعدين عند صياغة السياسات الإدارية والرقمية، ولا سيما في البيئات الخدمية الرقمية ذات الحساسية العالية. جدول (٩) تحليل التأثير لأبعاد القيادة الرشيدة معاً في جودة الخدمات الرقمية

أبعاد القيادة الرشيدة	(α)	(β)	t	Sig	القرار	R	R ²	(R ² Adj)	F	Sig	Tolerance	VIF
الثقة	0.113	0.113	1.464	0.147	غير دالة	0.840	0.705	0.696	76.608	0.000	0.377	2.655
الحكمة	0.260	0.260	3.894	0.000	دالة						0.375	2.668
الموضوعية	0.403	0.403	6.064	0.000	دالة						0.539	1.855

المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs v.4



شكل (9) تحليل التأثير لأبعاد القيادة الرشيقة معاً في جودة الخدمات الرقمية المصدر: مخرجات برنامج Smart PIs 4
أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة في وزارة السياحة والثقافة والآثار جاء بمستوى جيد، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتبني ممارسات قيادية مرنة تسهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري ورفع قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
٢. بينت النتائج أن بُعد الموضوعية جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرشيقة، مما يدل على إدراك العاملين لعدالة القيادات وحيادها في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الوظيفية، الأمر الذي يعزز الثقة بالقيادة ويحد من التحيز الإداري.
٣. حقق بُعد الثقة مستوى جيداً، وهو ما يعكس وجود مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة المتبادلة بين القيادات والعاملين، بما يدعم التعاون والمشاركة التنظيمية ويهيئ بيئة مناسبة لتقبل التغيير.
٤. جاء بُعد الحكمة في المرتبة الأخيرة نسبياً رغم اتجاهه الجيد، مع ارتفاع معامل الاختلاف، مما يشير إلى تباين في تصورات العاملين بشأن مدى توظيف الحكمة في الممارسات القيادية واتخاذ القرارات، وهو ما يستدعي مزيداً من التركيز على هذا البعد.
٥. أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات الرقمية في المنظمة محل الدراسة جاءت بمستوى جيد، مع درجة عالية من التجانس في آراء المبحوثين، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لمستوى تطبيق متطلبات الخدمات الرقمية.
٦. سجّل بُعد جودة المعلومات المرتبة الأولى ضمن أبعاد جودة الخدمات الرقمية، وهو ما يدل على دقة المعلومات الرقمية وحدائتها وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين، ويؤكد أهمية المعلومات كعنصر محوري في جودة الخدمات الرقمية.
٧. حقق بُعد سهولة الوصول إلى الخدمة مستوى جيداً، مما يشير إلى توفر منصات رقمية سهلة الاستخدام نسبياً، إلا أن وجود تباين في الآراء يعكس الحاجة إلى مزيد من التحسين في تصميم واجهات الاستخدام وتجربة المستخدم.
٨. جاء بُعد الموثوقية الرقمية في المرتبة الأخيرة نسبياً، مع ارتفاع معامل الاختلاف، مما يدل على وجود تباين في تصورات المبحوثين بشأن استمرارية الخدمات الرقمية ودقتها، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز الاعتمادية التشغيلية للخدمات الرقمية.
٩. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة الخدمات الرقمية، بما يؤكد أن تبني ممارسات القيادة الرشيقة يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات الرقمية المقدمة.
١٠. تعكس النتائج أن التكامل بين أبعاد القيادة الرشيقة (الثقة، الحكمة، الموضوعية) يهيئ بيئة تنظيمية مرنة داعمة للتحول الرقمي، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز استقرار وجود الخدمات الرقمية في وزارة السياحة والثقافة والآثار.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تعزيز تبني القيادة الرشيدة كإطار إداري معتمد في وزارة السياحة والثقافة والآثار، من خلال تضمين مبادئها ضمن السياسات الإدارية وبرامج تطوير القيادات.
٢. التركيز على تعزيز بُعد الحكمة القيادية عبر تدريب القيادات على اتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على التحليل والتوازن بين الموارد والمتطلبات، بما يقلل من التباين في الممارسات القيادية.
٣. الاستمرار في دعم بُعد الموضوعية من خلال ترسيخ معايير واضحة وعادلة في تقييم الأداء وتوزيع المسؤوليات، بما يعزز النزاهة والحياد في العمل الإداري.
٤. العمل على تعميق الثقة التنظيمية عبر تعزيز الشفافية في القرارات الإدارية، وتوسيع قنوات الاتصال بين القيادات والعاملين، بما يدعم المشاركة التنظيمية الفاعلة.
٥. تطوير جودة المعلومات الرقمية من خلال التحديث المستمر للمحتوى الرقمي، وضمان دقته ومواءمته لاحتياجات المستفيدين، لما لهذا البعد من أثر مباشر في جودة الخدمات الرقمية.
٦. تحسين سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية عبر تبسيط واجهات الاستخدام، وتطوير المنصات الرقمية بما يراعي مختلف فئات المستخدمين، ولا سيما السياح والمستفيدين الخارجيين.
٧. تعزيز الموثوقية الرقمية من خلال ضمان استمرارية عمل الأنظمة الرقمية، وتقليل الأعطال التقنية، وتوفير دعم فني فعال يساهم في رفع مستوى الاعتمادية.

المصادر

١. أبو عابد، محمود، ٢٠١٨، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، ط١، عمان، دار الأمل للنشر والتوزيع .
٢. بشماف، هديل عمر (٢٠٠٩)، العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
٣. حريم، حسن، ٢٠٢٠، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار حامد للطباعة والنشر .
٤. الدراكه، مامون، ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء لمنشر والتوزي / عمان ط١ .
٥. ديوب، محمد، ٢٠١٦، مجلة جامعة البحث، سوريا - المجلد ٣٨ - العدد ١٩
٦. زيارة، مروة عباس، ٢٠٢٠، القيادة الرشيدة وتأثيرها في التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
٧. السعيد، جنان جايد غانم (٢٠١٧) (السلوك القيادي الرشيق وتأثيره في العلاقة بين السبرانية المنظمة والتدوير الوظيفي لتطوير عاملين ما بعد الحداثة) دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٨. السكارنة، بلال خلف، ٢٠٢١، القيادة الإدارية الفاعلة، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٩. الطراونة، نعيم عبد الكريم، ٢٠١١، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي الأردني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٠. عبدالرحمن، اسيل عبد السلام، والامام، علاء الدين كاظم (٢٠٠٩) (التصميم الداخلي بين الذاتية والموضوعية، المجله العربيه الاكاديميه، العدد (٥٩)
١١. الفتلاوي، ميثاق، ٢٠١٧، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العدد ٤.
١٢. الكثيري، سعود بن ناصر، ٢٠١١، مواصفات جودة المواقع الالكترونية للتعليم العام نموذج مقترح، اللقاء السنوي الخامس عشر لتطوير التعليم، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض.

١٣. الكعبي، كمال محمد يعقوب، ٢٠٢١، القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير في دارة اعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- ١٤ . محمل، نادية وريغي، أسماء، ٢٠٢٤، إدارة الجودة الرقمية في خدمات السياحة والضيافة دراسة حالة فندق الريان قالمه، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ماي قالمه، الجزائر .
- ١٥ . نور الدين، بوعنان، ٢٠٠٧، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .

Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7), 11823-11848.

16. Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(9), 5-22.
17. Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership
18. Bakır, Mahmut .Atalık, Özlem.(2021). APPLICATION OF FUZZY AHP AND FUZZY MARCOS APPROACH FOR THE EVALUATION OF E- SERVICE QUALITY IN THE AIRLINE INDUSTRY, *journal of Decision Making Applications in Management and Engineering*, published by CROSS REF,4 (
19. Beal, J. (2008). Understanding the influence on employee motivation for Lean. An individual – level analysis, unpublished Doctoral dissertation, Cardiff University, UK.
- Behavior: Does Leadership Coping Dynamics Matter?. *Agile Coping in the between transformational leadership, trust in leadership and employee Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing
20. Büyükoçkan, Gülçin Havle, Celal Alpay, Feyziougle, Orhan.(2019). Intuitionistic Fuzzy AHP Based Strategic Analysis of Service Quality in Digital Hospitality Industry, *International Federation Of Automatic control , Hosting by El sevier LTD*, 52 (13).
- championing behavior during organizational change. *Asia Pacific*
21. Delon, W. & Mclean, E. (2003). The Delon and Mclean Model of *Digital Workplace: Emerging Issues for Research and Practice*, 187.
22. Egowan, R. (2011). Assessing e-services from a user perspective: A study of the Swedish electronic tax declaration. Master Thesis, Swedish business school at Orebro University.
23. Hadid, Khattab Ibrahim. Soon ,Ng Kim. Amreeghah, Ali Abusalah Elmabrok.(2022). The Effect of Digital Banking Service Quality on Customer Satisfaction: A Case Study on the Malaysian Banks, *Asian Journal of Applied Science and Technology*, published by AJAST, 4(1).
24. Hamouda, A., Puvanasvaran, A., Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1).
25. Hornos, Miguel J. Cid-López, Andr'es. Carrasco, Ram'on Alberto. Viedma Enrique Herrera.(2015). A fuzzy linguistic multi-criteria model to assess the quality of service in the ICT sector from the user perspective, *Journal of Applied Soft Computing*, published by research gate, 37(10).
- in Organisational Agility. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.
- Information System Success A ten Year Update , *Journal of*
26. Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship leaders in the colleges of University of Samarra. *PalArch's Journal of leadership in reducing work pressure (a field study of administrative Limited Management Review*, 26(2), 95-102.
- Managing Information Systems, 19(4), p 9-30.
27. Mcleod, R.(2007). *Management information systems. new jersey: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes*. In *Agile prentice-hall*, 8th ed.
28. Şahin, S., & Alp, F. (2020). Agile Leadership Model in Health Care:
29. Shamani, A. K. M., & Abbas, O. A. (2020). The effect of agile
30. Wan, H. L., & Tan, N. N.(2021). Agile Leadership and Bootlegging