

"أثر تبني إستراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي" (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (STC))

إعداد الباحث:

عبد الرحمن عمر حسن الفاهمي

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميداوشن، المملكة العربية السعودية

Received: 07/09/2026 | Revised: 08/09/2026 | Accepted: 16/09/2026 | Published: 02/10/2026

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وتضمنت استراتيجيات الابتكار الرقمي أربعة أبعاد: ابتكار المنتجات والخدمات، ابتكار العمليات والأتمتة، ابتكار نماذج الأعمال، والابتكار في تجربة العميل، أما الأداء المؤسسي فتم قياسه من خلال: الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، ورضا العملاء، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية من عينة بلغت (111) موظفًا في الشركة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

26

وقد أظهرت النتائج أن الشركة تتبنى الابتكار الرقمي بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.808 من 5)، وأن الأداء المؤسسي جاء كذلك مرتفعًا بمتوسط حسابي 3.931، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار الرقمي مجتمعة على جميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تراوحت القوة التفسيرية للنماذج (R^2) بين 0.511 و 0.627، وكان بعدا "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" و"الابتكار في تجربة العميل" الأكثر تأثيرًا في تطوير الأداء المؤسسي للشركة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في المنتجات والخدمات الرقمية، والتركيز على تحسين تجربة العميل، وتسريع

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of adopting digital innovation strategies on developing organizational performance at the Saudi Telecom Company (STC). Digital innovation strategies included four dimensions: product and service innovation, process innovation and automation, business model innovation, and customer experience innovation. Organizational performance was measured through financial performance, operational efficiency, innovative performance, and customer satisfaction.

To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected via an electronic questionnaire from a sample of 111 STC employees and analyzed using SPSS software. The results revealed that the company adopts digital innovation at a high level (mean of 3.808 out of 5), and organizational performance is also high (mean of 3.931 out of 5).

Furthermore, the results showed a statistically significant positive impact of the combined digital innovation strategies on all dimensions of organizational performance, with the models' explanatory power (R^2) ranging between 0.511 and 0.627. The dimensions of "Digital Product and Service Innovation" and "Customer Experience Innovation" were the most influential in developing the company's organizational performance.

In light of the findings, the study recommends increasing investment in digital products and services, focusing on improving customer experience, accelerating process automation, and developing new digital business models to support sustainable organizational performance and achieve the goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital Innovation Strategies, Organizational Performance, Saudi Telecom Company (STC), Digital Transformation, Vision 2030.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الابتكار الرقمي، الأداء المؤسسي، شركة الاتصالات السعودية stc، التحول الرقمي، رؤية 2030.

أتمتة العمليات، وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

How to Cite This Article

الفاهمي، ع. ع. ح. (2026). أثر تبني إستراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (STC). *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(96)، (522 - 548).



AJSP | Vol. 9 | Issue 96 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.96>

AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

1. المقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولاً جذرياً غير مسبوق؛ حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة تشغيل للأعمال والمهام، بل أصبحت المحرك الرئيس لإعادة تشكيل نماذج الأعمال وصياغة قواعد المنافسة، وهذا التحول المعروف بـ"التحول الرقمي"، قد تجاوز مجرد أتمتة الإجراءات ليصل إلى تغيير في جوهر ثقافات المنظمات وهيكلها، ويعيد تعريف العلاقة مع العميل نفسه، ففي خضم هذا التسارع التقني، لم يعد الابتكار الرقمي ترفاً أو خياراً ثانوياً، بل تحول إلى ضرورة بقاء حتمية، وأصبحت قدرة الدول والشركات على تبني هذا الابتكار مقياساً حقيقياً لقدرتها على المنافسة عالمياً (Verhoef et al., 2021).

وفي هذا السياق، أدركت المملكة العربية السعودية مبكراً أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد الركائز الداعمة لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وتتويع الاقتصاد الوطني وتعزيز الابتكار وتنمية الاقتصاد الرقمي. وقد انعكس هذا التوجه في جهود وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات الرامية إلى تطوير القدرات الرقمية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتنمية سوق الاتصالات وتقنية المعلومات، ودعم الابتكار وريادة الأعمال الرقمية، كما أسهمت هذه الجهود في تعزيز مكانة المملكة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ودعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تنمية الاقتصاد الرقمي (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2024).

ويأتي قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في مقدمة القطاعات التي استجابت لهذا التوجه الاستراتيجي ممثلة بمجموعة stc كنموذج بارز للتحول إلى مُمكن رقمي رئيسي في قطاع الاتصالات بعدما كانت م شركة اتصالات تقليدية؛ حيث ركزت استراتيجيتها على تطوير القدرات الرقمية، وتعزيز التحول الرقمي، وهو ما أسهم في تطوير أكثر من 120 حالة استخدام للتحليلات المتقدمة، إلى جانب تحقيق إيرادات بلغت نحو 75.89 مليار ريال، بما يعكس تعاظم القدرات الرقمية للمجموعة ودورها في التحول الرقمي في المملكة (مجموعة stc، 2024).

ومن هنا، انبثقت فكرة الدراسة للكشف عن الأثر المباشر لاستثمارات STC الرقمية الضخمة على أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة، حيث تسعى تهدف هذه الدراسة لاختبار نموذج كمي يربط بين استراتيجيات الابتكار الرقمي، والأداء المؤسسي متعدد الأبعاد (الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، رضا العملاء).

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بالتحول الرقمي، فإن تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل الاستثمارات والتقنيات الرقمية إلى نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي لا يزال يمثل تحدياً بحثياً مهماً. فمجرد تبني التقنيات الرقمية لا يضمن بالضرورة تحقيق مستويات أعلى من الأداء، إذ تعتمد الاستفادة منها على كيفية توظيفها ضمن توجه استراتيجي واضح، وقدرة المنظمة على تحويل

الإمكانات الرقمية إلى ابتكار في المنتجات والعمليات والخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. وقد أظهرت دراسة (Masoud and Basahel, 2023)، التي تناولت عينة من منشآت قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، أن التحول الرقمي وابتكار تقنية المعلومات وتجربة العملاء ترتبط بصورة إيجابية بأداء المنشآت، مع وجود تأثير قوي لتجربة العملاء في تفسير الأداء.

وفي السياق ذاته، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي لا تتسم بالبساطة، وإنما تتأثر بقدرات المنظمة وتوجهها الرقمي وطريقة توظيف الموارد والتقنيات المتاحة، فقد توصلت دراسة (Barba-Sánchez et al., 2024) إلى أهمية قدرات تقنية المعلومات والتوجه الرقمي والتحول الرقمي في تفسير أداء الشركات، بما يؤكد أن امتلاك الموارد التقنية وحده لا يمثل ضماناً كافياً لتحسين الأداء، وإنما تتطلب الاستفادة منها وجود توجه تنظيمي قادر على تحويل هذه الموارد إلى قيمة وأداء أفضل.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالأداء، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تكشف عن تباين في طبيعة المتغيرات التي ركزت عليها هذه الدراسات ومداخل معالجتها للعلاقة بين الرقمنة والأداء المؤسسي، فقد ركزت دراسة الجافو والحري (2025) على أثر أبعاد التحول الرقمي، ومنها العمليات والابتكار والبنية التحتية لتقنيات المعلومات والقدرات الرقمية للموظفين، في أداء الموظفين بوزارة العدل السعودية، في حين تناولت دراسة الأحمد (2024) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية وانعكاساته على كفاءة العمليات الإدارية، كما بحثت دراسة الحري والرابعي (2025) دور الدعم الحكومي في تمكين الجهات من تبني التقنيات الناشئة وتفعيل التحول الرقمي، بينما ركزت دراسة الحمزة وبراهيمية (2024) على أثر التحول الرقمي في الابتكار التقني والأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات. وعلى المستوى الدولي، تناولت دراسة (Barba-Sánchez et al., 2024) العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي والأداء من خلال منظور اجتماعي.

وتزداد أهمية هذه الفجوة في قطاع الاتصالات السعودي؛ نظراً لطبيعة هذا القطاع القائمة على الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية وسرعة تطور الخدمات وارتفاع مستوى المنافسة. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي والأداء في السياق السعودي، فإن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسة أكثر تحديداً تربط بين استراتيجيات الابتكار الرقمي وبين الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد داخل شركة الاتصالات السعودية (stc)، بدلاً من الاقتصار على دراسة جانب وظيفي أو تنظيمي محدد، وتأتي هذه الحاجة بصورة خاصة في ضوء التحول الذي تشهده الشركة نحو نموذج أعمال قائم بدرجة أكبر على الخدمات والقدرات الرقمية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح طبيعة وحجم الأثر الذي تحدثه استراتيجيات الابتكار الرقمي في أبعاد الأداء المؤسسي لدى شركة الاتصالات السعودية (stc)، وما إذا كان توظيف هذه الاستراتيجيات يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأداء الابتكاري، ورفع مستوى رضا العملاء.

ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي بأبعاده المحددة، بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (stc).

وبناءً على ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده (الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والأداء الابتكاري، ورضا العملاء) في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي بأبعادها المختلفة (ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية، ابتكار العمليات والأتمتة، ابتكار نماذج الأعمال، الابتكار في تجربة العميل) في شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، رضا العملاء) في شركة الاتصالات السعودية (STC).
3. ما أثر تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية لشركة الاتصالات السعودية (STC)؟
4. ما أثر تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري لشركة الاتصالات السعودية (STC)؟
5. ما أثر تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على رضا عملاء شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل وقياس الأثر المباشر لتبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لاستراتيجيات الابتكار الرقمي عبر أبعادها (ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية، ابتكار العمليات والأتمتة، ابتكار نماذج الأعمال، والابتكار في تجربة العميل).
2. تقييم مستوى الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (STC) عبر أبعاده (الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، رضا العملاء).
3. تحليل الأثر المباشر لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (STC).
4. تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة لدعم صناع القرار في شركة الاتصالات السعودية (STC) لتعزيز أثر استثماراتهم الرقمية على الأداء المؤسسي.

3.1. أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية النظرية:

- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التطبيقية- حد علم الباحث- التي تختبر الأثر المباشر لاستراتيجيات الابتكار الرقمي (كمنظومة متعددة الأبعاد) على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، رضا العملاء) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية وبذلك، تساهم في إثراء الأدبيات العربية والعالمية في مجال التحول الرقمي.
- تستند الدراسة إلى أساس نظري قوي يتمثل في "نظرية الموارد والقدرات" و"نظرية القدرات الديناميكية"، وبذلك تساهم في تقديم إطار تفسيري يوضح كيف تتحول الأصول الرقمية من مجرد موارد تقنية جامدة إلى قدرات استراتيجية مرنة، تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل عملياتها والابتكار المستمر لمواجهة تقلبات السوق، مما يعزز الفهم العلمي لآليات بناء الميزة التنافسية المستدامة في البيئات الرقمية المعقدة.

ثانياً – الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة لصناع القرار في STC أداة تشخيصية دقيقة، قائمة على منهجية علمية، لقياس الأثر المباشر لاستثماراتهم في استراتيجيات الابتكار الرقمي على أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة. فبدلاً من الاعتماد على المؤشرات المالية فقط، ستوفر الدراسة تحليلاً لأثر هذه الاستراتيجيات على الكفاءة التشغيلية، والأداء الابتكاري، ورضا العملاء، مما يساعد في ترشيد الإنفاق وتوجيه الموارد نحو المجالات الأعلى عائداً.
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة، أو الاستفادة من منهجيتها، من قبل شركات الاتصالات والتقنية الأخرى في المملكة مثل Zain، Mobily، وغيرها لتقييم أداء تحولها الرقمي، مما يعزز التنافسية الإيجابية ويرفع مستوى القطاع بأكمله.
- قد تساهم مخرجات الدراسة في دعم مستهدفات رؤية السعودية 2030 في التحول نحو الاقتصاد الرقمي وتعزيز قيادة المملكة في مؤشرات التنافسية العالمية.

4.1. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي الداخلية على الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية:** تم جمع البيانات الميدانية من المقر الرئيسي للشركة في مدينة الرياض، بالإضافة إلى عدد من الإدارات والفروع الرئيسية ذات الصلة المباشرة بالابتكار الرقمي، مثل (Solutions by STC، إدارة التقنية، إدارة العمليات).
- الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات الأولية (الاستبيانات) خلال فترة زمنية محددة، وهي الربع الثاني من العام 2026م.
- الحدود البشرية:** يقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين، والمختصين التقنيين، والمديرين التنفيذيين في STC الذين لديهم معرفة مباشرة أو مشاركة فعلية في مبادرات الابتكار الرقمي وعمليات قياس الأداء.

5.1. مصطلحات الدراسة:

- الابتكار الرقمي:**

تعددت التعريفات لمفهوم الابتكار الرقمي بتعدد المدارس الفكرية التي تناولته، إلا أن هناك إجماعاً متزايداً على أنه يتجاوز مجرد تطوير منتجات أو خدمات رقمية؛ حيث يذهب (Verhoef et al., 2021) إلى تعريف الابتكار الرقمي بأنه العملية الاستراتيجية التي يتم من خلالها استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة لخلق عروض قيمة جديدة، أو تحسين تجربة العميل، أو إعادة تشكيل نماذج الأعمال بأكملها. وهذا التعريف لا يقتصر على المخرجات، بل يمتد ليشمل "المنطق الرقمي" الذي يوجه قرارات المنظمة. وبمعنى آخر، فإن الابتكار الرقمي ليس مجرد إضافة تطبيق جوال للخدمات الحالية، بل هو إعادة التفكير في كيفية تفاعل العميل مع المنظمة أصلاً.

من جهة أخرى، يركز (Nadkarni & Prügl, 2021) على الجانب الاستراتيجي والتنظيمي، حيث يعرفان الابتكار الرقمي بأنه الخطة الشاملة التي تتمتع الموارد التقنية (كالأجهزة والبرمجيات) مع العنصر البشري (كالمهارات والثقافة) لتحقيق تحول جذري في الهوية التنافسية للمنظمة، وهذا التعريف يسلط الضوء على أن التقنية وحدها لا تصنع الابتكار، بل لا بد من تكاملها مع قدرات الأفراد واستعدادهم للتغيير. وفي سياق الدراسات العربية، عرف (الحمزة وبراهيمية، 2024) الابتكار الرقمي بأنه النشاط التنظيمي الذي يهدف

إلى استغلال الحلول البرمجية المتقدمة وتحليلات البيانات الضخمة لتحويل التحديات التشغيلية إلى فرص تنافسية مستدامة، مما يشير إلى أن الابتكار الرقمي في البيئات العربية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحل مشكلات محددة تواجه المنظمات المحلية.

كما عرف (Plekhanov et al.,2023) الابتكار الرقمي بأنه نشاط اجتماعي تقني بامتياز، يتضمن استخدام التقنيات الرقمية أثناء عملية الابتكار نفسها، أو إدماجها في المخرجات الابتكارية، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير جذري في هياكل السوق وفي طبيعة المنافسة .

ويمكن تعريف الابتكار الرقمي اجرائياً بأنه : ذلك المزيج الفريد من الأدوات التقنية والتحويلات البشرية والتنظيمية التي تمتلكها شركة الاتصالات السعودية والتي تخلق قيمة جديدة للشركة لم تكن موجودة من قبل.

• الأداء المؤسسي:

يذهب (Chen et al.,2023) إلى تعريف الأداء المؤسسي بأنه النظام المعقد الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها الاستراتيجية من خلال الدمج الفعال للموارد الرقمية والقدرات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز قيمتها السوقية واستدامتها. وهذا التعريف يدمج بين المخرجات المالية (القيمة السوقية) والعمليات الداخلية (الدمج الفعال للموارد).

من جهة أخرى، يؤكد (Barba-Sánchez et al.,2023) أن الأداء المؤسسي في العصر الرقمي يعني قدرة المنظمة على استغلال التقنيات الرقمية لتحسين موقعها التنافسي، وهذا يعني أن منظمة قد تحقق أرباحاً جيدة اليوم، ولكن إذا كانت بطيئة في تبني الابتكارات الرقمية، فإن أدائها المستقبلي سيكون مهدداً، كما يضيف (Nadkarni & Prügl,2021) أن الأداء المؤسسي يُقاس بقدرة المنظمة على التعلم المستمر، وسرعة استجابتها لمتغيرات السوق، ورضا عملائها، وابتكارها المستمر، وليس فقط بأرباحها.

ويعرف (الفاعوري، 2012) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ويعرف الأداء المؤسسي اجرائياً بأنه : مفهوم شامل يعكس صحة شركة الاتصالات السعودية من خلال استغلال التقنيات الرقمية لتحسين موقعها التنافسي على المدى الطويل، وليس فقط نتائجها الفورية.

• الكفاءة التشغيلية:

تعرف الكفاءة التشغيلية بأنها تقديم مستوى محدد من الخدمات والمنتجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (علي والعباس، 2021، ص318).

ويقصد بها قدرة المنظمة على إنجاز مهامها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وبأعلى درجة من الجودة، وتشمل مؤشرات سرعة إنجاز العمليات، وتقليل الأخطاء، وحسن استغلال الموارد البشرية والمادية (لأحمدي، 2024) .

وتعرف الكفاءة التشغيلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها :المدى الذي تمكن به شركة الاتصالات السعودية (STC) من تحسين إنتاجية عملياتها الداخلية، وتقليل زمن تنفيذ الخدمات، وخفض معدلات الأخطاء التشغيلية، ورفع جودة المخرجات، من خلال الاستفادة من أدوات الابتكار الرقمي كالأتمتة، وتحليلات البيانات، وتكامل الأنظمة، مما ينعكس في ترشيد موارد الشركة.

• الأداء الابتكاري:

يعرف الأداء الابتكاري بأنه قدرة المنظمة على الإطلاق المستمر لخدمات وعمليات ومنتجات جديدة، ويُقاس بعدد الخدمات الجديدة المقدمة، وعدد براءات الاختراع، وسرعة الوصول إلى السوق (Vărzaru & Bocean, 2024). ويعرف الأداء الابتكاري إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: إطلاق شركة الاتصالات السعودية المستمر لخدمات ومنتجات وحلول جديدة مثل الحلول السحابية والأمن السيبراني، والتي لم تكن جزءاً من أعمالها التقليدية قبل سنوات قليلة.

• رضا العملاء:

يعرف رضا العملاء بأنه العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديمه خدمة ذات جودة عالية (Wahbah, 2002).

ورضا العملاء هو حالة إيجابية أو شعور بالارتياح ينشأ لدى العميل نتيجة مقارنة مدركة بين أداء المنتج أو الخدمة التي حصل عليها وتوقعاته المسبقة عنها؛ فإذا طابق الأداء التوقعات أو تجاوزها تحقق الرضا، وإذا قصر الأداء عن التوقعات تولد عدم الرضا (العلاق، 2010، ص142).

ويعرف رضا العملاء إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: المدى الذي تدرك به شريحة عملاء شركة الاتصالات السعودية (STC) أن الخدمات والمنتجات الرقمية المقدمة تلبي أو تتجاوز توقعاتهم، وذلك من خلال جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وسهولة الاستخدام، والدعم الفني، وقدرة الشركة على الابتكار، مما ينعكس في ولائهم للشركة واستمراريتهم في التعامل معها.

2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الجافو والحربي، 2025)، إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتعددة (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي) على الأداء الوظيفي والمؤسسي، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توظيف استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (310) موظفاً وموظفة من الكادر الإداري العامل بوزارة العدل السعودية في محافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي، حيث جاء بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.91)، وقد تصدر بُعد "العمليات" المرتبة الأولى بمتوسط (4.09)، كما تبين أن أبعاد التحول الرقمي فسرت مجتمعة (65.8%) من التباين الحاصل في مستوى أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية المتقدمة لتعزيز "القدرات الرقمية" لدى الكوادر البشرية، وأهمية تبني أنظمة تقييم أداء مبنية على معايير علمية دقيقة تستوعب المهارات التقنية الحديثة، والاستمرار في تحديث البنية التحتية المعلوماتية لضمان استدامة الأداء المتميز.

كما سعت دراسة (الحربي والرايعي، 2025) لاستكشاف دور هيئة الحكومة الرقمية في دعم وتحفيز الجهات الوطنية (بما فيها قطاع الاتصالات) نحو تبني التقنيات الناشئة مثل: الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء كمدخل لتطوير الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب "دراسة الحالة" كمنهج للدراسة النوعية، وتم الاعتماد على "المقابلات المتعمقة" كأداة لجمع من القيادات وصناع القرار في الهيئة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن الدعم المؤسسي والتشريعي الذي تقدمه الحكومة الرقمية ساهم في إحداث نقلة نوعية في تطور خدمات الجهات الحكومية والشركات الوطنية الكبرى، كما بينت النتائج أن تبني التقنيات الناشئة لم يساهم في أتمتة الإجراءات فحسب، بل عمل على خلق نماذج ابتكار رقمي ساهمت في تعزيز كفاءة الأداء الاستراتيجي بما يتوافق مع مستهدفات

الرؤية 2030، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات وأطر تنظيمية أكثر مرونة نحو دعم الابتكار ، بالإضافة لتوسيع نطاق الشراكات بين القطاعين العام و قطاع الاتصالات الخاص من أجل توفير بنية تحتية سيادية تدعم استدامة الأداء الرقمي.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة (السايع، 2025) لاستقصاء أثر التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، بالتطبيق على بنك الجزائر الخارجي كدراسة حالة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة قصدية من الموظفين العاملين في البنك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى وعي العاملين في البنك بأهمية التحول الرقمي ، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، وخدمة العملاء) لدى البنك، وأكدت النتائج أن رقمنة الخدمات المصرفية أدت إلى اختصار وقت المعاملات وزيادة دقتها، مما انعكس إيجاباً على رضا العملاء والميزة التنافسية للبنك، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنك في تحديث بنيته التحتية الرقمية، وتكثيف الدورات التدريبية للموظفين لرفع قدراتهم الرقمية، مع التأكيد على أهمية تبني استراتيجيات أمن سيبراني صارمة لحماية البيانات المالية وتعزيز الموثوقية الرقمية لدى العملاء.

كما جاءت دراسة (الحمزة وبراهمية، 2024) لتحليل أثر استراتيجيات التحول الرقمي على كل من الابتكار التقني والأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة شملت (50) مفردة من العاملين في المجالين التقني والإداري في وكالة اتصالات الجزائر بتبسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى إدراك العينة بأهمية التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي عام قدره (3.86) ، وأن هناك أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على القدرة الابتكارية للمؤسسة، والذي انعكس بدوره بشكل طردي على تحسين الأداء المؤسسي (المالي والتشغيلي)، كما أظهرت النتائج أن استخدام الآليات التقنية ساهم في خلق ميزة تنافسية للوكالة مكنتها من تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع الرقمي، وزيادة الموازنات المرسودة للتطوير والبحث في التقنيات الحديثة ، وتدريب الموظفين على استخدام منصات ذكاء الأعمال لتحليل البيانات الضخمة بما يدعم اتخاذ قرارات تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي سياق متصل سلطت دراسة (الأحمدي، 2024) الضوء على واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية STC، واستكشاف العوائد والتحديات المرتبطة بهذا التحول وانعكاساته على الأداء التشغيلي، ولتحقيق أهداف الدراسة ، فقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة الغرضية والبالغة (52) موظفاً من العاملين في إدارة الموارد البشرية بفرع شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن التحول الرقمي ساهم بفعالية عالية جداً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية؛ إذ ساهمت المنصات الرقمية في اختصار الجهد والوقت ، وقامت بتسريع وتيرة إنجاز المهام الوظيفية المعقدة، مما ساهم في رفع الأداء العام للموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، كما أظهرت النتائج امتلاك الشركة للجهازية التقنية بشكل مرتفع نحو التحول الرقمي المنشود، وأوصت الدراسة بتكثيف الاستثمار في البنية التحتية للأمن السيبراني لحماية بيانات الموظفين، ووضع مؤشرات أداء رقمية تساهم في تقييم كفاءة الأنظمة بشكل دوري، وتعزيز مفاهيم الحوسبة السحابية في إدارة المواهب.

وعلى المستوى العالمي جاءت دراسة (Barba-Sánchez et al., 2024) لاستكشاف آلية توجيه قدرات تكنولوجيا المعلومات نحو تعزيز الأداء المؤسسي، وقد اعتمد الباحثون في تحقيق ذلك على منهجية المقاربة الاجتماعية-التقنية عبر بناء نموذج نظري متكامل واختباره إحصائياً على عينة من (246) شركة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM)، وخلصت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لا بد أن تمرّ عبر قنوات التحوّل الرقمي المدعومة بتوجه استراتيجي نحو الرقمنة من جانب القيادة، كما أكدت الدراسة أن نجاح التبنّي المؤسسي للتقنية يعتمد على العامل الاجتماعي والبشري في إدارة التكنولوجيا، وأوصت الدراسة بالاستثمار في بناء توجّه وثقافة رقميتين متأصلتين، وربط التقنية بتمكين العنصر البشري، بما يضمن جني ثمار الأداء المتميز على المستوى النهائي.

أما دراسة (Bocean & Vărzaru, 2024) فهدفت إلى استقصاء تأثير التقنيات الرقمية في توليد عوائد مالية من أنشطة الابتكار، واستخدم الباحثون منهج تحليلي كمي عبر توظيف تحليلات إحصائية متقدمة على بيانات عينة ضخمة من المؤسسات الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في الرقمنة يخلق طفرة في "الابتكار الجذري"، وهو النوع الذي يسهم بأعلى نسبة من الإيرادات الجديدة، كما أكدت أن العوائد من الابتكار ترتبط طردياً بمدى تعقيد وعمق التقنية المستخدمة؛ فكلما كانت التقنية أكثر نضجاً (مثل AI)، زادت حصة الإيرادات المتأتية من المنتجات المبتكرة، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة تخصيص ميزانيات منفصلة للابتكار الرقمي، وتقييم الأداء المالي بناءً على نسبة الإيرادات المحققة من الخدمات الرقمية التي لم تكن موجودة قبل ثلاث سنوات.

وجاءت دراسة (أحمد، 2024) لاستكشاف أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على كل من الأداء الابتكاري بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، مع دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) في العلاقة بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستدام، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من عدد من العاملين بالشركة المصرية القابضة للبتركيماويات (ECHM) من خلال قائمة الاستقصاء، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على كل من الأداء الابتكاري والأداء المستدام والبراعة التنظيمية، كما اتضح أن وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستدام. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

من جهة أخرى هدفت دراسة (Cosa & Torelli, 2024) إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على أنظمة قياس الأداء عبر صناعات مختلفة حول العالم، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثان على منهج المراجعة الأدبية بأسلوب تحليل محتوى لعينة ممثلة مكونة من (47) دراسة حول العالم، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز من ديناميكية وقابلية تكيف أنظمة قياس الأداء المرنة؛ بحيث يفرض على المنظمات التخلي عن أنظمة الإدارة التقليدية الجامدة، كما سلطت النتائج الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في نجاح تبني مبادرات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤشرات أداء ديناميكية تتكيف بشكل لحظي مع التغيرات السريعة في تقنيات الأعمال، وكذلك تدريب القادة على الإدارة المرنة للأداء التي تتكيف مع هذه التغيرات.

أما دراسة (Basahel & Masoud, 2023) فسعت إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وتصنيف القدرات المطلوبة لتحقيقه، مع التركيز على دور كل من تجربة العميل والابتكار، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الكمي؛ حيث تم جمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (164) ممثلاً من كبار مسؤولي المعلومات (CIOs) وقادة التحول الرقمي في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية من خلال استبانة مهيكلّة، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج بما لا يدع مجالاً للشك أن التحول الرقمي، والابتكار التقني، وتجربة العميل تؤثر جميعها بشكل إيجابي دال إحصائياً على أداء الشركات، كما تبين أن "تجربة العميل" أظهر التأثير الأقوى كمتغير وسيط في هذه

العلاقة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أنه على قيادات الشركات في قطاع الخدمات بضرورة أن يكون الابتكار الرقمي موجهاً بالدرجة الأولى لتحسين تجربة العميل.

أما دراسة (Guo& Xu , 2021) فهدفت إلى تقديم أدلة تجريبية قاطعة حول قدرة التحول الرقمي على تحفيز النمو وتحسين العمليات، واعتمد الباحثان المنهج الكمي التحليلي مستخدمين عينة ضخمة من الشركات في بيئة تتسم بالتنافسية الشرسية، وأظهرت النتائج أن لعملية التحول الرقمي قدرة على رفع كفاءة العمليات الداخلية ، وتحفيز النمو الاقتصادي للشركة بشكل ملحوظ، كما توصلت إلى أن الشركات التي بادرت ببنّي الرقمنة في وقت مبكر حققت هامش ربح أعلى وقدرة أكبر على الابتكار مقارنة بمنافسيها التقليديين، وأوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية التقنية على مستوى الصناعة ككل، وتقديم حوافز للشركات التي تدمج التكنولوجيا الخضراء والذكاء في عملياتها لتحقيق استدامة في الأداء المؤسسي طويل الأمد.

3.1.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

• أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. من حيث المنهج: تتفق معظم الدراسات السابقة -خاصة العربية منها- مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في شقها الكمي، وهو منهج مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات.
2. من حيث أداة جمع البيانات: تستخدم الغالبية العظمى من الدراسات الميدانية "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وهو ما تفعله الدراسة الحالية.
3. من حيث المتغيرات: تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على "الأداء المؤسسي" كمتغير تابع، و"التحول الرقمي" أو "الابتكار الرقمي" كمتغير مستقل، كما تشترك بعض الدراسات، مثل دراسة (Barba-Sánchez et al., 2024)، مع الدراسة الحالية في جعل "القدرات الرقمية" متغيراً محورياً.
4. من حيث بيئة التطبيق: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة الأحمدى (2024) في تطبيقها على شركة STC أو قطاع الاتصالات السعودي.

• أوجه الاختلاف (ما تتميز به الدراسة الحالية):

تتفرد هذه الدراسة ببناء نموذج يختبر الأثر المباشر لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي بشكل منفصل (الكفاءة التشغيلية، الأداء الابتكاري، ورضا العملاء)، في حين أن معظم الدراسات السابقة مثل (Masoud & Basahel, 2023) ركزت على الأداء المؤسسي كمتغير كلي واحد، دون تفكيكه إلى هذه الأبعاد المنفصلة.

• الفجوة البحثية:

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يتضح للباحث وجود فجوة بحثية واضحة ومحددة، تبرر الحاجة إلى هذه الدراسة وتؤكد تميزها وأصالتها، وتتلخص هذه الفجوة في جانبين رئيسيين:

1. الفجوة الموضوعية:

لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة تناولت "التحول الرقمي" أو "الابتكار الرقمي" كمفهوم عام وأثره على الأداء المؤسسي كمتغير كلي، وتكمن الفجوة في غياب الدراسات التي تختبر الأثر المباشر لاستراتيجيات الابتكار الرقمي (بأبعادها الأربعة) على

كل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي (المالي، التشغيلي، الابتكاري، ورضا العملاء) بشكل منفصل ومتزامن في نموذج واحد. هذا التفصيل يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير الاستراتيجيات الرقمية على جوانب محددة من الأداء.

2. الفجوة القطاعية والزمانية:

رغم وجود دراسات تناولت شركة STC، إلا أنها كانت محدودة النطاق مثل: التركيز على إدارة الموارد البشرية فقط، وتأتي هذه الدراسة لتقدم تقييماً شاملاً على مستوى الشركة ككل، وتقيس الأثر الاستراتيجي لأحدث مبادراتها الرقمية في ضوء استراتيجية "الجرأة" (DARE)، مما يسد فجوة تطبيقية مهمة في هذا القطاع الحيوي.

3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.3. نوع ومنهج الدراسة:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي يتناول فيها الباحث دراسة ظواهر قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لوصف متغيرات الدراسة والتعبير عنها بالأرقام والنسب بما يتيح تحليلها تحليلًا احصائيًا، واستخلاص الأثر السببي المحتمل للابتكار الرقمي في أبعاد الأداء المؤسسي.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمختلف قطاعاتها وإداراتها وفروعها في المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمبادرات الابتكار الرقمي والتحول الرقمي.

ولضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة، تم التركيز على الفئات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة (استراتيجيات الابتكار الرقمي، والأداء المؤسسي)، لذلك اقتصر مجتمع الدراسة على:

- المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارات المختلفة.
- المختصون والخبراء في قطاع تقنية المعلومات.
- العاملون في إدارات التحول الرقمي والتخطيط.
- العاملون في إدارات التسويق الرقمي وخدمة العملاء.
- المختصون في إدارة الموارد البشرية.

وقد تم الحرص على استهداف الفئات الوظيفية الأكثر معرفة بمبادرات الابتكار الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي في الشركة، وذلك لضمان جودة ودقة البيانات المجمعة.

ونظراً لصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع المستهدف بدقة وكاملة خلال فترة إجراء الدراسة، فقد تم توزيع (420) استبانة إلكترونية عبر القنوات الرسمية في شركة الاتصالات السعودية (STC) (مثل البريد الإلكتروني المؤسسي والمنصات الداخلية) على جميع الفئات الوظيفية المستهدفة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون جميع فقراتها إجبارية لضمان اكتمال البيانات، وقد تم استلام (134) استجابة

كاملة ، وبعد فحصها للتأكد من جودتها وخلوها من الأنماط العشوائية (مثل تكرار الإجابة نفسها لجميع الفقرات) أو الازدواجية، تم استبعاد (23) استجابة غير صالحة، ليبقى عدد (111) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وعليه، اعتمدت هذه الدراسة على حجم عينة فعلي بلغ (111) مفردة، وهو حجم يُعد كافياً إحصائياً، إذ يتوافق مع القاعدة الإرشادية التي توصي بتوفير ما بين (10-15) حالة لكل متغير مستقل في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Green,1991).

وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة غير الاحتمالية (الملائمة)، حيث تم توجيه الدعوة للمشاركة عبر القنوات الرسمية، وشارك الموظفون بشكل طوعي، مع الحرص على تغطية جميع القطاعات الرئيسية (تقنية المعلومات، العمليات، التسويق، الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية).

3.3. أداة الدراسة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم تصميم وبناء هذه الاستبانة وفق خطوات منهجية وعلمية دقيقة ومنظمة، لضمان تحقيق أعلى درجات الصدق والثبات، وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة وموضوعية.

والاستبانة هي "أداة أو وسيلة لجمع البيانات من المبحوثين بواسطة استبانة استبيان تتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، والمطلوب من المبحوث الإجابة بنفسه عليها، مع عدم وجود للباحث أثناء قيام المبحوث بالإجابة على هذه الأسئلة" (أبو النصر، 2017، ص181).

وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية في البحوث الوصفية التحليلية، خاصة في مجالات الإدارة والأعمال، لقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في وقت وجيز ، وسهولة تفرغها وتحليلها إحصائياً.

3.3.1. بناء أداة الدراسة:

تم الاسترشاد في بناء الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

تم الرجوع إلى الأدبيات العلمية المتخصصة والنظريات الإدارية ذات الصلة (نظرية الموارد والقدرات، ونظرية القدرات الديناميكية) لتحديد الأبعاد الرئيسية لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما تمت مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية (التي تم استعراضها في الفصل الثاني) للاستفادة من مقاييسها وفقراتها التي أثبتت صدقها وثباتها في سياقات مشابهة، وتم تكيف وتطوير هذه الفقرات بما يتلاءم مع بيئة الدراسة الحالية (قطاع الاتصالات السعودي) وخصوصية شركة STC.

والجدول التالي يوضح الأدبيات التي ساهمت في بناء فقرات الاستبيان:

جدول رقم (1) : مصادر اشتقاق وبناء فقرات الاستبيان

المتغير	المصادر الأساسية
استراتيجيات الابتكار	Verhoef, et.al (2021)
الرقمي	Plekhanov, et.al (2023)
	Masoud, et.al (2023)
الأداء المؤسسي	Chen, et.al (2023)
	Guo, et.al (2021)

Masoud, et.al (2023)

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، تغطي متغيرات الدراسة الأساسية وأبعادها كما يلي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عامة عن أفراد العينة، بهدف وصف خصائصهم وتصنيف استجاباتهم، وقد اشتمل على أسئلة حول: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع/الإدارة التابع لها المبحوث)

القسم الثاني: استراتيجيات الابتكار الرقمي (المتغير المستقل)

يقيس هذا القسم مستوى تبني الشركة لاستراتيجيات الابتكار الرقمي، وقد اشتمل على (15) فقرة موزعة على أبعاده الفرعية: (ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية، ابتكار العمليات والأتمتة، ابتكار نماذج الأعمال، والابتكار في تجربة العميل).

القسم الثالث: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

يقيس هذا القسم مستوى الأداء المؤسسي في الشركة، وقد اشتمل على (9 فقرات) موزعة على أبعاده الفرعية: (الكفاءة التشغيلية ، الأداء الابتكاري، رضا العملاء).

وبذلك يصبح مجموع فقرات الاستبانة هو (24) فقرة.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً وانتشاراً في بحوث الإدارة والعلوم الاجتماعية، نظراً لسهولة تطبيقه وفعاليته في تحويل الاتجاهات والآراء إلى قيم كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (1-5)، ثم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي $\frac{4}{5}$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في جدول (2):

جدول رقم (2) : القيم المرجعية للحكم على مستوى الوزن النسبي

م	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة	المستوى
1	قليلة جداً	من 1 - 1.80	20% - 36%	منخفضة جداً
2	قليلة	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
3	متوسطة	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
4	مرتفعة	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
5	مرتفعة جداً	أكبر من 4.20	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

2.3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

2.3.3.1. صدق الأداة: تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لفحص مدى تجانس وترابط فقرات الأداة التي تقيس البعد نفسه، فإذا كانت الفقرات تقيس مفهوماً واحداً، فينبغي أن تكون هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الشناوي، 2018).

وللتحقق من هذا النوع من الصدق، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تم ذلك من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

أ. معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد:

يبين الجدول التالي قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (البعد الأول: استراتيجيات الابتكار الرقمي، البعد الثاني: الأداء المؤسسي).

جدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	تقوم الشركة بتطوير خدمات ومنتجات رقمية جديدة بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء.	0.762**	0.000
	تستثمر الشركة بكثافة في تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتقديم حلول مبتكرة.	0.738**	0.000
	تتميز الخدمات الرقمية التي تقدمها الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية.	0.736**	0.000
	تسعى الشركة دائماً إلى أن تكون رائدة في إطلاق الخدمات الرقمية قبل منافسيها.	0.754**	0.000
ابتكار العمليات والأتمتة	تعتمد الشركة على أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	0.755**	0.000
	يتم إعادة هندسة الإجراءات الإدارية بشكل مستمر باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.	0.752**	0.000
	تساهم الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية ورفع جودة المخرجات التشغيلية.	0.710**	0.000
	توفر الشركة منصات رقمية متكاملة تمكن الموظفين من إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.	0.649**	0.000
ابتكار نماذج الأعمال	تعمل الشركة على تطوير نماذج أعمال رقمية جديدة (مثل الخدمات السحابية والمدفوعات الرقمية).	0.681**	0.000
	تعتمد استراتيجية الشركة على التحول من مزود خدمة تقليدي إلى ممكن رقمي شامل.	0.716**	0.000

0.000	0.710**	تساهم الابتكارات الرقمية في خلق مصادر دخل جديدة ومتنوعة للشركة.	الابتكار في تجربة العميل
0.000	0.714**	تتبنى الشركة شراكات استراتيجية مع شركات تقنية ناشئة لتسريع وتيرة الابتكار.	
0.000	0.627**	توفر الشركة قنوات رقمية متعددة (تطبيق، موقع، وسائل تواصل) لخدمة العملاء بسهولة.	
0.000	0.634**	يتم استخدام تحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء وتخصيص الخدمات المقدمة لهم.	
0.000	0.657**	تساهم الخدمات الرقمية في تحسين تجربة العميل وزيادة رضاه عن الشركة.	
0.000	0.729**	ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وسرعة إنجازها.	الكفاءة التشغيلية
0.000	0.766**	أدت الأتمتة إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام الروتينية.	
0.000	0.746**	ساهمت التقنيات الرقمية في رفع إنتاجية الموظفين بشكل عام.	
0.000	0.738**	تمكنت الشركة من إطلاق عدد كبير من الخدمات والمنتجات الرقمية الجديدة خلال السنوات الأخيرة.	
0.000	0.752**	ساهمت الابتكارات الرقمية في تعزيز السمعة الابتكارية للشركة في السوق.	الأداء الابتكاري
0.000	0.776**	تواصل الشركة تطوير عملياتها الداخلية بأساليب ابتكارية وغير تقليدية.	
0.000	0.713**	لاحظت الشركة تحسناً ملحوظاً في مؤشرات رضا العملاء مثل NPS بعد تطبيق الخدمات الرقمية.	
0.000	0.702**	تساهم القنوات الرقمية في حل مشكلات العملاء بسرعة وكفاءة عالية.	

0.000	0.725**	يقيم العملاء جودة الخدمات الرقمية التي تقدمها الشركة بدرجة عالية.
-------	---------	---

**دال عند مستوى 0.01

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت قيمها بين (0.627) و(0.776)، وهذا يؤكد أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مع الأبعاد التي تقيسها.

ب. معاملات الارتباط بين أبعاد المحاور الرئيسية والدرجة الكلية للمحور
 بالإضافة إلى ذلك، تم حساب معاملات الارتباط بين متوسطات الأبعاد الفرعية لكل متغير رئيسي والمتوسط الكلي لذلك المتغير، للتأكد من تماسك الأبعاد مع المفهوم العام يوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط بين متوسطات أبعاد المتغيرات الرئيسية والمتوسط الكلي لها

المتغير	البعد	معامل الارتباط مع المتوسط الكلي للمتغير	مستوى الدلالة
استراتيجيات الابتكار الرقمي (متغير مستقل)	ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.882**	0.000
	ابتكار العمليات والأتمتة	0.928**	0.000
	ابتكار نماذج الأعمال	0.895**	0.000
	الابتكار في تجربة العميل	0.894**	0.000
الأداء المؤسسي (متغير تابع)	الكفاءة التشغيلية	0.909**	0.000
	الأداء الابتكاري	0.932**	0.000
	رضا العملاء	0.892**	0.000

**دال عند مستوى 0.01

تؤكد النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط قوية جداً وموجبة بين أبعاد كل متغير والمتوسط الكلي له، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.882) و(0.938)، وهو ما يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة.

2.2.3.3. ثبات الأداة: تم قياس ثبات الاستبانة في هذه الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وهو من أكثر معاملات الثبات شيوعاً واستخداماً في البحوث العلمية، خاصة عند استخدام مقاييس ليكرت المتعددة الفقرات.

ويُقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للفقرات، أي مدى تجانسها في قياس المفهوم نفسه، وتشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا (عادة ما تُقبل القيم التي تزيد عن 0.70) إلى درجة ثبات عالية للأداة (Hair et al., 2014). والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة الرئيسية:

جدول رقم (5): قيم معاملات الثبات لبنود أبعاد متغيرات الدراسة

البعد	ألفا كرونباخ
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.883
ابتكار العمليات والأتمتة	0.866
ابتكار نماذج الأعمال	0.859
الابتكار في تجربة العميل	0.791
الكفاءة التشغيلية	0.866
الأداء الابتكاري	0.872
رضا العملاء	0.846
الأداة ككل	0.970

توضح نتائج الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت القيمة المقبولة (0.70)، حيث تراوحت بين (0.791) و(0.970). فقد بلغ معامل ألفا للأداة ككل (0.970)، وهو قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات واعتمادية عالية للاستبانة، كما تراوحت قيم الثبات لأبعاد المتغير المستقل بين (0.791) و(0.883)، ولأبعاد المتغير التابع بين (0.846) و(0.872)، وهذه القيم تؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها صالحة للاستخدام في هذه الدراسة.

4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وطبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها وهي:

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): لتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة ولوصف توزيع استجاباتهم على فقرات الاستبانة.
2. المتوسطات الحسابية (Means): لتحديد مستوى (ارتفاع أو انخفاض) استجابات أفراد العينة على كل فقرة وعلى كل بعد من أبعاد الدراسة.
3. الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لقياس درجة تشتت واستجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وبالتالي معرفة مدى تجانس أو اختلاف آرائهم.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وكذلك لفحص العلاقات الارتباطية الأولية بين متغيرات الدراسة.
5. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتحقق من ثبات الأداة.
6. اختبار (ت) لعينة واحدة (One-Sample T-Test): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس (3)، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة على كل متغير.
7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات الابتكار الرقمي على أبعاد الأداء المؤسسي، والتحقق من فرضيات الدراسة.

4. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها:

1.4. تحليل البيانات الأولية للمبحوثين:

من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، كانت مواصفات العينة وفقاً لهذه المتغيرات على النحو التالي:

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	93	83.8%
	أنثى	18	16.2%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	3	2.7%
	من 25 – 34 سنة	41	36.9%
	من 35 – 44 سنة	42	37.8%
	من 45 – 54 سنة	22	19.8%
	55 سنة فأكثر	3	2.7%
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	10	9.0%
	بكالوريوس	70	63.1%
	ماجستير	25	22.5%
	دكتوراه	6	5.4%
	أقل من 3 سنوات	7	6.3%
سنوات الخبرة في الشركة	3 – 6 سنوات	20	18.0%
	7 – 10 سنوات	27	24.3%
	أكثر من 10 سنوات	57	51.4%
	موظف / أخصائي	44	39.6%
المستوى الوظيفي	مشرف / رئيس قسم	36	32.4%
	مدير إدارة	27	24.3%
	قيادي (مدير عام / نائب رئيس فاعلى)	4	3.6%
	تقنية المعلومات / التحول الرقمي	21	18.9%
القطاع / الإدارة التابع لها	العمليات والشبكات	25	22.5%
	التسويق وتجربة العملاء	27	24.3%
	الموارد البشرية	22	19.8%
	الاستراتيجية والحوكمة والمالية	12	10.8%
	قطاعات أخرى	3	3.6%

من خلال الجدول السابق، يتضح أن نسبة الذكور بلغت (83.8%) مقابل (16.2%) للإناث، مما يعكس التوزيع الطبيعي للعاملين في قطاع الاتصالات، كما، تركزت غالبية أفراد العينة في الفئات العمرية (25-34 سنة) و(35-44 سنة) بنسبة (36.9%) و(37.8%) على الترتيب، كما شكل حملة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر (63.1%)، يليهم حملة الماجستير (22.5%)، وفي جانب سنوات الخبرة، تبين أن أكثر من نصف العينة (51.4%) يتمتعون بخبرة تزيد عن 10 سنوات، وعلى صعيد المستوى الوظيفي، تنوعت العينة بين موظفين (39.6%)، ومشرفين ورؤساء أقسام (32.4%)، ومديري إدارات (24.3%)، وقيادات عليا (3.6%)، أيضاً توزع أفراد العينة في القطاعات الرئيسية ذات الصلة بالابتكار الرقمي؛ فمثلاً جاء أفراد العينة العاملين في قطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي بنسبة (18.9%)، وموظفي العمليات والشبكات بنسبة (22.5%)، في حين شكل العاملون في إدارات التسويق وتجربة العملاء ما نسبته (24.3%)، أما موظفو الموارد البشرية فشكّلوا نسبة قدرها (19.8%)، والاستراتيجية والحكمة والمالية (10.8%).

2.4. نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها:

2.4.1. نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي في شركة STC، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع، بالإضافة إلى حساب قيمة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات العينة والمتوسط الفرضي للمقياس وهو (3).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاستجابات أفراد العينة على أبعاد استراتيجيات الابتكار الرقمي (المتغير المستقل)

البعد	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.000	11.268	0.825	3.871	مرتفع
ابتكار العمليات والأتمتة	0.000	9.373	0.824	3.724	مرتفع
ابتكار نماذج الأعمال	0.000	10.595	0.824	3.818	مرتفع
الابتكار في تجربة العميل	0.000	11.073	0.792	3.822	مرتفع
إجمالي المتغير المستقل	0.000	11.751	0.735	3.808	مرتفع

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن جميع أبعاد استراتيجيات الابتكار الرقمي قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (3.724) و(3.871)، وجاءت جميعها في مستوى "مرتفع" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد، وقد بلغ المتوسط الكلي للمتغير المستقل (3.808) بانحراف معياري (0.735)، وهو ما يقع في مستوى "مرتفع"، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) أن جميع المتوسطات تختلف بدرجة دالة إحصائية عند مستوى (0.000) عن المتوسط الفرضي (3)، مما يؤكد معنوية هذه النتائج.

وعند المقارنة بين الأبعاد، نلاحظ أن بعد "الابتكار في تجربة العميل" حصل على أعلى متوسط حسابي (3.822)، يليه بعد "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" بمتوسط (3.871)، وهذا يعكس تركيز شركة STC على تحسين تجربة العميل كأولوية استراتيجية للابتكار الرقمي، وفي المقابل، سجل بعد "ابتكار العمليات والأتمتة" أدنى متوسط (3.724).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

البعد	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
الكفاءة التشغيلية	0.000	12.180	0.864	3.985	مرتفع
الأداء الابتكاري	0.000	10.405	0.879	3.857	مرتفع
رضا العملاء	0.000	12.451	0.812	3.947	مرتفع
إجمالي المتغير التابع	0.000	12.832	0.775	3.931	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد الأداء المؤسسي قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (3.857) و(3.985)، وجاءت جميعها في مستوى "مرتفع"، وقد بلغ المتوسط الكلي للمتغير التابع (3.931) بانحراف معياري (0.775)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الكلي للمتغير المستقل، كما أكدت نتائج اختبار (ت) أن جميع المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وعند تحليل الأبعاد بشكل تفصيلي، يتصدر بعد "الكفاءة التشغيلية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.985)، مما يؤكد نجاح الشركة في تحسين كفاءة عملياتها وزيادة إنتاجية موظفيها من خلال التحول الرقمي، يليه بعد "رضا العملاء" بمتوسط (3.947)، أما بعد "الأداء الابتكاري" فقد سجل أدنى متوسط (3.857).

2.4.2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار هذه الفرضيات، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم بناء أربعة نماذج انحدار، كل نموذج يختبر أثر الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات الابتكار الرقمي (كمتغيرات مستقلة) على بُعد واحد من أبعاد الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، مع تم التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (2.5) و(4.0)، وهي أقل من القيمة الحرجة (10)، مما يؤكد صلاحية النموذج.

2.4.2.1. نتائج اختبار الفرضية الأولى (H1): تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لتبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية في شركة الاتصالات السعودية (STC)"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل البيانات لاختبار الفرضية:

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	VIF
الثابت	0.448	0.270	-	1.660	0.100	-
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.151	0.103	0.148	1.468	0.145	3.057
ابتكار العمليات والأتمتة	0.234	0.123	0.223	1.898	0.060	3.551
ابتكار نماذج الأعمال	0.141	0.106	0.133	1.321	0.189	2.931

2.849	0.000	3.653	0.373	0.111	0.404	الابتكار في تجربة العميل
مستوى دلالة النموذج				قيمة F		معامل التحديد R ²
0.000				45.881		0.627

توضح نتائج الجدول السابق أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية قوية ($F = 45.881$, $Sig. = 0.000$) وقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.627$)، مما يعني أن أبعاد استراتيجيات الابتكار الرقمي تفسر ما نسبته (62.7%) من التباين في الكفاءة التشغيلية، وهذه أعلى نسبة تفسيرية بين جميع نماذج الانحدار الأربعة، مما يؤكد الأهمية البالغة للابتكار الرقمي في تحسين كفاءة العمليات.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يبرز بُعد "الابتكار في تجربة العميل" كأقوى متنبئ بالكفاءة التشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.404$) وقيمة ($t = 3.653$) عند مستوى دلالة عالٍ جداً ($Sig. = 0.000$). وهذا يعني أن تحسين تجربة العميل من خلال القنوات الرقمية وتحليل البيانات يسهم بشكل كبير في تبسيط العمليات وتسريع إنجاز المهام. كما اقترب بُعد "ابتكار العمليات والأتمتة" من مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig. = 0.060$)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي محتمل للأتمتة وتحسين العمليات على الكفاءة التشغيلية.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية مما يؤكد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

2.4.2.2. نتائج اختبار الفرضية الثانية (H2): تنص الفرضية الثالثة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لتبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري في شركة الاتصالات السعودية (STC)"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل البيانات لاختبار الفرضية:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	VIF
الثابت	0.301	0.277	-	1.087	0.279	-
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.102	0.106	0.096	0.962	0.338	3.057
ابتكار العمليات والأتمتة	0.302	0.127	0.283	2.387	0.019	3.551
ابتكار نماذج الأعمال	0.217	0.109	0.201	1.988	0.049	2.931
الابتكار في تجربة العميل	0.316	0.113	0.286	2.784	0.006	2.849
معامل التحديد R ²	قيمة F		مستوى دلالة النموذج			
0.621	44.655		0.000			

تظهر نتائج الجدول السابق أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية ($F = 44.655$, $Sig. = 0.000$)، وبلغت القوة التفسيرية للنموذج ($R^2 = 0.621$)، مما يعني أن أبعاد استراتيجيات الابتكار الرقمي تفسر (62.1%) من التباين في الأداء الابتكاري للشركة.

وبالنظر إلى تأثير كل بُعد على حدة، نجد أن أقوى الأبعاد تأثيراً على الأداء الابتكاري هو "الابتكار في تجربة العميل" ($B = 0.316$, $\text{Sig.} = 0.006$)، يليه "ابتكار العمليات والأتمتة" ($B = 0.302$, $\text{Sig.} = 0.019$)، ثم "ابتكار نماذج الأعمال" ($B = 0.217$, $\text{Sig.} = 0.049$)، وهذا يشير إلى أن التركيز على تحسين تجربة العميل وتحليلات البيانات، وأتمتة العمليات، وتطوير نماذج أعمال جديدة، كلها عوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الابتكاري للشركة وزيادة قدرتها على إطلاق خدمات ومنتجات جديدة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية، مما يؤكد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري للشركة.

2.4.2.3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H3): تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لتبني استراتيجيات الابتكار الرقمي على رضا العملاء في شركة الاتصالات السعودية (STC)"، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل البيانات لاختبار الفرضية:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي على رضا العملاء

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.	VIF
الثابت	0.966	0.291	-	3.320	0.001	-
ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية	0.417	0.111	0.418	3.759	0.000	3.057
ابتكار العمليات والأتمتة	0.100	0.133	0.101	0.753	0.453	3.551
ابتكار نماذج الأعمال	0.168	0.115	0.168	1.462	0.147	2.931
الابتكار في تجربة العميل	0.093	0.119	0.091	0.781	0.436	2.849
معامل التحديد R^2	قيمة F		مستوى دلالة النموذج			
0.511	28.463		0.000			

توضح نتائج الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرابعة ذو دلالة إحصائية ($F = 28.463$, $\text{Sig.} = 0.000$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.511$)، مما يعني أن استراتيجيات الابتكار الرقمي تفسر (51.1%) من التباين في رضا العملاء.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يبرز بُعد "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" كأقوى وأهم مؤثر على رضا العملاء، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.417$) وهي أعلى قيمة B في جميع النماذج، وقيمة ($t = 3.759$) عند مستوى دلالة عالٍ ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهذا يؤكد أن التطوير المستمر للخدمات والمنتجات الرقمية هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية، مما يؤكد وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على رضا العملاء.

5. مناقشة النتائج

يتناول هذا القسم تفسير ومناقشة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات القائدة للدراسة : نظرية الموارد والقدرات RBV ونظرية القدرات الديناميكية.

5.1. مناقشة نتائج مستوى تبني استراتيجيات الابتكار الرقمي والأداء المؤسسي في ضوء الدراسات السابقة:

أثبتت الدراسة أن شركة الاتصالات السعودية (STC) تتبنى استراتيجيات الابتكار الرقمي بمستوى مرتفع (متوسط 3.808)، وهو ما يتسق بشكل كبير مع نتائج دراسة (الجافو والحربي، 2025) التي وجدت أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة (3.91)، كما يتوافق هذا مع ما خلصت إليه دراسة (الحمزة وبراهمة، 2024) في قطاع الاتصالات الجزائري، حيث بلغ مستوى الإدراك للتحول الرقمي (3.86). ومع ذلك، فإن المتوسط في الدراسة الحالية (3.808) جاء أقل بقليل من نظيره في وزارة العدل، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف طبيعة القطاع؛ فالقطاع الخاص (الاتصالات) يواجه ضغوطاً تنافسية وتغيرات تقنية أسرع، تجعل أفراد العينة أكثر تحفظاً في تقييمهم لمدى استكمال جميع جوانب الابتكار الرقمي، بينما قد يكون تقييمهم للجهات الحكومية أكثر تفاؤلاً بسبب الزخم الوطني للتحول الرقمي.

أما على صعيد الأداء المؤسسي، فقد جاء بمستوى مرتفع (3.931)، وتصدر بعده "الكفاءة التشغيلية" (3.985) المرتبة الأولى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2024) التي أكدت أن التحول الرقمي في STC أدى إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية بدرجة عالية جداً، مما يعكس نجاح الشركة في ترجمة استثماراتها الرقمية إلى تحسينات تشغيلية ملموسة.

5.2. مقارنة نتائج اختبار الفرضيات مع الدراسات السابقة:

1. بالنسبة لنتائج الفرضية الأولى (H1) أثر الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية:

كان نموذج الانحدار لهذه الفرضية هو الأقوى بين النماذج الأربعة، حيث بلغ ($R^2 = 0.627$)، وكان بُعد "الابتكار في تجربة العميل" هو الأكثر تأثيراً على الكفاءة التشغيلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Masoud and Basahel، 2023) التي أكدت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي والابتكار التقني وتجربة العميل في أداء الشركات، وأظهرت أن تجربة العميل كانت الأكثر تأثيراً، وهو ما يدعم النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن أهمية الابتكار المرتبط بتجربة العميل في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الجافو والحربي (2025)، التي أظهرت أن بُعد العمليات جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد التحول الرقمي، بما يعكس أهمية إعادة تصميم وتحسين العمليات في تعزيز الأداء، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء اختلاف طبيعة المتغير المستقل والأبعاد المعتمدة في القياس؛ إذ تركز الدراسة الحالية على الابتكار الرقمي بأبعاده المختلفة، ومن بينها الابتكار في تجربة العميل، بينما تناولت دراسة الجافو والحربي التحول الرقمي من منظور أوسع شمل العمليات والبنية التحتية لتقنيات المعلومات والقدرات الرقمية للموظفين ونشر ثقافة التحول الرقمي. كما قد يرتبط الاختلاف بطبيعة القطاع والسياق التنظيمي؛ فالدراسة الحالية تركز على شركة اتصالات ذات اعتماد مرتفع على الخدمات والمنصات الرقمية، في حين طبقت دراسة الجافو والحربي على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة. وعليه، تشير النتيجة الحالية إلى أن تحسين تجربة العميل من خلال الابتكار الرقمي يمكن أن يمثل مدخلاً مهماً لتحسين الكفاءة التشغيلية في بيئة الاتصالات الرقمية.

2. بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية (H2) أثر الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري:

كشفت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي للابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري؛ إذ فسرت أبعاد الابتكار الرقمي مجتمعة ما نسبته (62.1%) من التباين في الأداء الابتكاري، وكان تأثير أبعاد الابتكار متساو، وهو ما ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة Barba (Sánchez et al., 2024) من أن قدرات تكنولوجيا المعلومات يجب أن تمر عبر التوجه الرقمي الاستراتيجي لتحسين الأداء؛ والذي يشمل إعادة التفكير في نماذج الأعمال ككل.

وتتفق هذه النتيجة أيضًا مع دراسة (الحمزة وبراهمية، 2024) التي أثبتت وجود أثر إيجابي قوي للتحويل الرقمي على القدرة الابتكارية في قطاع الاتصالات.

غير أن هذه النتائج تختلف عن دراسة (Vărzaru & Bocean, 2024) التي ركزت على العوائد المالية للابتكار؛ بينما ركزت هذه الدراسة على الأداء الابتكاري كمقياس للقدرة المؤسسية في الحفاظ على السمعة، والسرعة في إنجاز المعاملات، وتنوع الخدمات، مما يوسع الفهم حول تأثير الابتكار الرقمي ليشمل الأبعاد غير المالية للقدرة الابتكارية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات.

3. بالنسبة لنتائج الفرضية الثالثة (H3) أثر الابتكار الرقمي على رضا العملاء:

كشفت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي للابتكار الرقمي على رضا العملاء؛ إذ فسرت أبعاد الابتكار الرقمي مجتمعة ما نسبته (51.1%) من التباين في رضا العملاء، وجاء بعد "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" في المرتبة الأولى من حيث التأثير في رضا العملاء بفارق كبير عن باقي الأبعاد ($\beta = 0.418$).

وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Masoud & Basahel, 2023)، التي أكدت أن "تجربة العميل" هي أقوى العوامل الوسيطة، وأن الابتكار التقني الملموس المتمثل في الخدمات والمنتجات الجديدة هو ما يترجم مباشرة إلى رضا في أذهان العملاء.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Cosa & Torelli, 2024) التي أشارت إلى أن أنظمة قياس الأداء المرنة يجب أن تتكيف مع سرعة تقديم الخدمات الرقمية لتلبية توقعات العملاء المتغيرة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تثبت بالأرقام أن تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة له تأثير مضاعف على رضا العملاء يفوق تأثير تحسين القنوات الرقمية نفسها، مما يوجه صناع القرار إلى أن جوهر رضا العميل لا يكمن في واجهات الاستخدام فحسب، بل في جودة وتنوع الحلول الرقمية المقدمة له.

5.3. دلالات النتائج في ضوء الإطار النظري:

تعكس النتائج السابقة ترجمة عملية لنظريتي الموارد والقدرات (RBV) والقدرات الديناميكية؛ فشركة STC تمتلك موارد نادرة وقيمة مثل: شبكات G5، والبيانات الضخمة، والعلامة التجارية القوية، والكوادر البشرية المؤهلة، وهي توظف قدراتها الديناميكية في "الاستشعار" عبر رصد فرص الخدمات السحابية والمالي، و"الاقتناص" من خلال تحويل هذه الفرص إلى شركات تابعة لها مثل: stc pay، كما توظف "إعادة التشكيل" كقدرة ديناميكية من خلال تحويل هيكلها التنظيمي بالكامل لمواكبة التغيرات التقنية.

وقد أثبتت الدراسة أن هذا التكامل بين الموارد الاستراتيجية والقدرات الديناميكية هو ما يفسر القوة التفسيرية العالية للنماذج، وهو أيضاً ما يملأ الفجوة التي أشارت إليها دراسة (أحمد، 2024) حول أهمية القدرة على إعادة تشكيل الموارد التقنية في تحقيق الأداء المتفوق والمستدام.

6. الخاتمة:

6.1. نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج البحث فيما يلي:

- تتبنى شركة الاتصالات السعودية (STC) استراتيجيات الابتكار الرقمي بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.808)، وبانحراف معياري (0.735).
- تصدر بُعد "الابتكار في تجربة العميل" المرتبة الأولى بمتوسط (3.822)، يليه "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" بمتوسط (3.871)، ثم "ابتكار نماذج الأعمال" بمتوسط (3.818)، وأخيراً "ابتكار العمليات والأتمتة" بمتوسط (3.724).
- جاء الأداء المؤسسي لشركة STC بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.931) وبانحراف معياري (0.775).
- تصدر بُعد "الكفاءة التشغيلية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.985)، يليه "رضا العملاء" بمتوسط (3.947)، وأخيراً "الأداء الابتكاري" بمتوسط (3.857).
- يوجد أثر يوجود أثر دال احصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على الكفاءة التشغيلية، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (62.7%) من التباين في الكفاءة التشغيلية، وكان بُعد "الابتكار في تجربة العميل" الأكثر تأثيراً.
- يوجد أثر يوجود أثر دال احصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء الابتكاري، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (62.1%) من التباين في الأداء الابتكاري، وكان لأبعاد "الابتكار في تجربة العميل" و"ابتكار العمليات والأتمتة" و"ابتكار نماذج الأعمال" الأثر الأقوى.
- يوجد أثر يوجود أثر دال احصائياً لاستراتيجيات الابتكار الرقمي على رضا العملاء، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (51.1%) من التباين في رضا العملاء، وكان بُعد "ابتكار المنتجات والخدمات الرقمية" هو العامل الأقوى تأثيراً بفارق كبير.

6.2. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز أثر استراتيجيات الابتكار الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (STC) والشركات المماثلة:
- زيادة الاستثمار في تطوير خدمات رقمية جديدة تلبي احتياجات العملاء وتعزز تنافسية الشركة، مع التركيز على خدمات الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والمدفوعات الرقمية.
 - تبني نهج "العميل أولاً" في تصميم العمليات الداخلية، بحيث يتم إعادة هندسة الإجراءات والخدمات انطلاقاً من احتياجات العميل، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتخصيص الخدمات.
 - تكثيف الجهود في مجال أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وتوسيع نطاقها لتشمل مزيداً من الإجراءات الإدارية والتشغيلية، مما يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء البشرية.

- الاستمرار في استراتيجية التحول إلى "ممكن رقمي شامل"، واستكشاف المزيد من الشراكات الاستراتيجية مع شركات التقنية الناشئة لتسريع الابتكار.
- إنشاء نظام متكامل لقياس الأداء المؤسسي يركز على الأبعاد الأربعة التي اعتمدتها الدراسة (المالي، التشغيلي، الابتكاري، رضا العملاء)، ويربطها بمؤشرات أداء رقمية دقيقة.
- تعزيز بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب وتقبل الفشل البناء، وإطلاق مبادرات داخلية لتحفيز الموظفين على اقتراح حلول رقمية مبتكرة، مما يغذي جميع أبعاد الابتكار الرقمي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، م. (2017). مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية (ط1). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أحمد، س. (2024). أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 948-1037.
- الأحمدي، أ. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية (STC) بالمدينة المنورة. المجلة العربية للإدارة، 44(3)، 201-225.
- الجافو، س.، والحربي، ن. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة. مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 87-112.
- الحربي، ت، والرابغي، ر. (2024). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي : دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا (JIS&T)، 1(2025)، 14-1. <https://doi.org/10.5339/jist.2025.7>
- الحمزة، أ.، وبراهيمية، س. (2024). تأثير التحول الرقمي على الابتكار والأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة. مجلة الاقتصاد والتجارة، 8(1)، 112-135.
- السايع، ن. (2025). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي. مجلة المالية والأعمال، 9(1)، 101-125.
- الشناوي، ع. (2018). القياس والتقويم في البحوث النفسية والتربوية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العلاق، ب. (2010). إدارة جودة الخدمات: أبعادها، واستراتيجياتها، وتطبيقاتها. دار اليازوري علمية للنشر والتوزيع، ص 142.
- علي، ع، والعباس، أ. (2021). قياس الكفاءة التشغيلية في بعض القطاعات في موازنة العراق للمدة 2005-2019. تنمية الرافدين، 40(131)، 315-331.

الفاعوري، أ. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن.

مجموعة stc. (2024). التقرير السنوي 2024. مسترجع من: <https://www.stc.com.sa>

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). التقرير السنوي 2024. مسترجع من: <https://www.mcit.gov.sa>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(5), e27725. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>

Chen, C., Zhang, Y., & Wang, S. (2023). Digital transformation and firm performance: A case study on China's listed companies in 2009–2020. *Digital Economy and Sustainable Development*, 1(18). <https://doi.org/10.1007/s43565-023-00018-2>

Cosa, M., & Torelli, F. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00390-2>

Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26 (3), 499–510.

Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22), 12844. <https://doi.org/10.3390/su132212844>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 69-87. <https://doi.org/10.3390/digital3020006>

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.003>

Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*, 12(1), 27-55. <https://doi.org/10.3390/systems12010027>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Wahbah, Z. (2002). *Contemporary Banking Transactions*. Damascus: Dar Alfikr for Publication.