



أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات.

إعداد الطالب/

أمجد محمد عثمان محجوب

243000731

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة وسلام على سيد الخلق محمد ابن عبد الله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

أتقدم بالشكر لوالدي أولاً رحمهما الله تعالى.

كما ابر عن عميق إمتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي سنداً في مسيرتي.

وخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل وأعضاء لجنة الحكم والمقيمين وكل من ساعدني على إنجاز هذا البحث، بالأخص مشرفي رسالتي

د. الفيصل عبد الحميد محمد

و

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذيت كانولي عون وسند خلال مسيرتي الأكاديمية.

وأخص بالشكر أستاذي ومديري

السيد، عبد الله مساعد الوعلان

وأخيراً أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات، وذلك في ظل تزايد اعتماد المؤسسات السعودية على التقنيات الرقمية لتحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة العميل. انطلقت الدراسة من وجود تباين ملحوظ في رضا العملاء، رغم تنفيذ الشركة لعدد من المبادرات الرقمية، مما يثير التساؤل حول مدى كفاءة هذه المبادرات في تحقيق الأثر المطلوب على مستوى رضا العملاء، ودور إدارة مشاريع التحول الرقمي في تعزيز هذا الأثر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية والرقمية. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان إلكتروني موجهة إلى الموظفين ومديري الأقسام الذين تتصل أعمالهم بشكل مباشر بخدمات العملاء أو التحول الرقمي في مجموعة الوعلان. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التشغيلية والتقنية وإدارة المشاريع، بينما تم استخدام العينة القصدية لاستهداف الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث.

استخدمت الدراسة أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، من بينها الإحصاءات الوصفية، واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتحليل الارتباط والانحدار عبر برنامج SPSS، إضافة إلى تحليل النموذج المفاهيمي باستخدام SmartPLS للتحقق من أثر المتغير الوسيط. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للتحول الرقمي على رضا العملاء، كما بينت أن إدارة مشاريع التحول الرقمي تمثل عاملاً بسيطاً يعزز فعالية التحول الرقمي في تحسين مستوى رضا العملاء، كما أكدت النتائج أن جودة الأنظمة الرقمية، وسهولة الاستخدام، وسرعة الخدمة، والتكامل التقني تعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء داخل الشركة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، رضا العملاء، إدارة مشاريع التحول الرقمي، تجربة العميل، قطاع السيارات.

قائمة لمحتويات

I.....	بسم الله الرحمن الرحيم
II.....	شكر وتقدير
III.....	المستخلص
IV.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول

-الفصل الأول المقدمة-

1.....	1.1 المقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
3.....	1.3 أهداف الدراسة
3.....	1.4 أهمية الدراسة
4.....	1.5 تساؤلات الدراسة
4.....	1.6 فرضيات الدراسة
5.....	1.7 الإطار النظري العام

-الفصل الثاني الدراسات السابقة-

6.....	2.1 مقدمة
6.....	2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي
6.....	2.2.1 مفهوم التحول الرقمي
7.....	2.2.2 أبعاد التحول الرقمي
7.....	2.2.3 التحول الرقمي في قطاع السيارات
8.....	2.3 المتغير التابع: رضا العملاء
8.....	2.3.1 مفهوم رضا العملاء
9.....	2.3.2 أهمية رضا العملاء للمؤسسات

2.3.3	أبعاد رضا العملاء في البيئة الرقمية.....	9
2.4	المتغير الوسيط: إدارة مشاريع التحول الرقمي.....	10
2.4.1	مفهوم إدارة مشاريع التحول الرقمي.....	10
2.4.2	أهمية إدارة مشاريع التحول الرقمي.....	10
2.4.3	علاقة إدارة المشاريع برضا العملاء.....	10
2.5	الإطار النظري للدراسة.....	11
2.6	الدراسات السابقة.....	12
2.6.1	دراسات تناولت التحول الرقمي ورضا العملاء.....	12
2.6.2	دراسات تناولت إدارة مشاريع التحول الرقمي ونجاح الخدمات.....	14
2.7	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....	15
2.8	ملخص الدراسات.....	15

-الفصل الثالث منهجية الدراسة-

3.1	المقدمة.....	16
3.2	منهجية الدراسة.....	16
3.3	مجتمع الدراسة.....	16
3.4	عينة الدراسة.....	17
3.5	أدوات جمع البيانات.....	17
3.6	صدق وثبات الأداة.....	20
3.7	الإجراءات الإدارية والميدانية للدراسة.....	21
3.8	حدود الدراسة.....	21
3.9	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	22
3.10	تنموذج المفاهيمي للدراسة.....	22

-الفصل الرابع الدراسة الميدانية-

4.1	المقدمة.....	24
4.2	معالجة البيانات واختبار صلاحيتها للتحليل.....	24

25.....	4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
26.....	4.4 اختبار ثبات وصدق الأداة.....
26.....	4.5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
26.....	4.5.1 التحول الرقمي (X).....
27.....	4.5.2 إدارة مشاريع التحول الرقمي (M).....
27.....	4.5.3 رضا العملاء (Y).....
27.....	4.6 تحليل الارتباط بين المتغيرين.....
28.....	4.7 اختبار الفرضيات الإحصائية.....
29.....	4.8 تفسير النموذج البنائي.....
30.....	4.9 ملخص الفصل.....

-الفصل الخامس الخاتمة والتوصيات-

31.....	5.1 المقدمة.....
31.....	5.2 ملخص النتائج.....
32.....	5.3 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.....
33.....	5.4 الاستنتاجات.....
34.....	5.5 التوصيات العملية.....
34.....	5.6 التوصيات العلمية.....
34.....	5.7 مقترحات للدراسات المستقبلية.....
35.....	5.8 خاتمة البحث.....

-الملحق-

37.....	ABSTRACT.....
38.....	إستمارة الإستبيان.....
42.....	المراجع.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول
24	الجدول (4-1): نتائج KMO و Bartlett's Test
25	الجدول (4-2): توزيع العينة حسب الجنس
25	الجدول (4-3): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
25	الجدول (4-4): توزيع العينة حسب الأقسام المستهدفة
26	الجدول (4-5): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة
26	الجدول (4-6): الإحصاءات الوصفية لبنود التحول الرقمي
27	الجدول (4-7): الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة المشاريع
27	الجدول (4-8): الإحصاءات الوصفية لمتغير رضا العملاء
27	الجدول (4-9): معاملات الارتباط بين المتغيرات
28	الجدول (4-10): تحليل الانحداريين التحول الرقمي ورضا العملاء
28	الجدول (4-11): تحليل الانحداريين التحول الرقمي وإدارة المشاريع
29	الجدول (4-12): تحليل الانحداريين إدارة المشاريع ورضا العملاء
29	الجدول (4-13): الأثر غير المباشر

الفصل الأول

المقدمة

1.1 المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال نتيجة التطور السريع في التقنيات الرقمية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي (Digital Transformation) محوراً إستراتيجياً لنجاح المؤسسات الحديثة. لم يعد اعتماد التكنولوجيا خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة تنافسية تحتّمها الأسواق الدينامكية، وتغير سلوك العملاء، وتنامي توقعاتهم من حيث جودة الخدمة وسرعتها وسهولة الوصول إليها.

وفي هذا السياق، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة عملياتها وتطوير نماذج أعمالها بما يواكب هذا التحول، من خلال الإستثمار في المشاريع الرقمية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز تجربة العميل، وتحقيق الكفاءة التشغيلية (Kerzner, 2022). وتعد إدارة مشاريع التحول الرقمي أحد أهم الركائز التي تضمن نجاح عملية التحول ذاته، إذ إنها تحول التقنية من مجرد أدوات إلى قيمة فعلية يشعر بها العميل في كل تفاعل مع المؤسسة.

ويعد قطاع السيارات من أكثر القطاعات تأثراً بالتحول الرقمي، نظراً لطبيعة عملياتها التي تتضمن مراحل متعددة تشمل: ما قبل البيع، البيع، وخدمات ما بعد البيع. ومع توسع السوق السعودي وازدياد المنافسة بين الوكالات، أصبحت المؤسسات مضطرة إلى إستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة تتميز بالسرعة، الدقة، والموثوقية.

وفي المملكة العربية السعودية، تمثل مجموعة الوعلان للسيارات أحد أبرز الكيانات التي تبنت التحول الرقمي ضمن إطار إستراتيجياتها لمواءمة رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد رقمي متطور. فقد نفذت الشركة سلسلة من المبادرات الرقمية مثل: أنظمة الحجز الإلكتروني، تتبع حالة الصيانة، منصات التواصل الذكية، الربط بين الفروع، وأتمتة العمليات الداخلية. وبالرغم من ذلك، رضا العملاء يشهد تبايناً ملحوظاً، وهو ما يطرح سؤالاً مهماً حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين رضا العملاء.

ومن هنا تتنبأ أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة
الوعلان للسيارات، من منظور إداري ومشاريعي، بهدف نموذج تطبيقي يمكن الإستفادة منه في تحسين
عمليات التحول الرقمي ورفع مستوى رضا العملاء.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في مشاريع التحول الرقمي لدى المؤسسات السعودية، تشير تقارير
وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024) إلى أن 42% من مبادرات التحول الرقمي في القطاع
الخاص لم تحقق الأثر المتوقع على تجربة العميل، ويرجع ذلك غالباً إلى ضعف إدارة مشاريع التحول
الرقمي، وعدم القدرة على دمج الأنظمة وتوحيد العمليات بسلاسة.

وفي قطاع السيارات تحديداً، تظهر تقارير تقييم العملاء وملاحظاتهم على المنصات الرقمية تبايناً
واضحاً في درجة رضاهم تجاه الخدمة الرقمية المقدمة. فبعض العملاء يعبرون عن رضاهم عن سهولة
حجز المواعيد وتوفر المعلومات، بينما يشير آخرون إلى وجود تحديات تتعلق بسرعة الإستجابة، أو
ضعف التكامل بين الأنظمة، أو عدم وضوح المعلومات.

وتبرز مشكلة الدراسة لدى مجموعة الوعلان للسيارات في أن التحول الرقمي قائم بالفعل، لكن لم
يتم تقييم أثره بشكل علمي على رضا العملاء، كما لم تدرس العلاقة بين إدارة مشاريع التحول الرقمي
وتحقيق القيمة المضافة التي يشعر بها العميل. وهذا يتطلب تقصيأ علمياً معمقاً يحدد:

- هل فعلاً أدى التحول الرقمي إلى تحسين رضا العملاء؟
- أم ان هناك فجوات في طريقة إدارة مشاريع التحول الرقمي أثرت سلباً على رضا العملاء؟
- وكيف يمكن تطوير هذه المشاريع لتصبح أكثر كفاءة وفعالية؟

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات؟

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات, وتحديد مدى فعالية إدارة مشاريع التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل.

الأهداف الفرعية:

1. تقييم واقع التحول الرقمي في مجموعة الوعلان.
2. تحليل أثر جودة المنصات الرقمية في مجموعة الوعلان.
3. قياس أثر سرعة الخدمات الرقمية على رضا العملاء.
4. تحديد مدى تأثير إدارة مشاريع التحول الرقمي على رضا العملاء.
5. تقديم نموذج تطبيقي لتحسين التحول الرقمي في بيئة الشركات.

1.4 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في سد فجوة معرفة تتعلق بربط التحول الرقمي بإدارة المشاريع ورضا العملاء في قطاع السيارات السعودي, وهو موضوع قلما تناولته الدراسات العربية.
2. تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً موسعاً يدمج بين مفاهيم:
 - التحول الرقمي.
 - رضا العملاء.
 - إدارة مشاريع التحول الرقمي.مما يساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية.
3. يمكن اعتبار الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين الراغبين في دراسة العلاقة بين التكنولوجيا والعمليات الإدارية والتطوير المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تزويد مجموعة الوعلان للسيارات لنتائج واقعية تساعد صناع القرار على قياس أثر التحول الرقمي بدقة.
2. تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين:
 - جودة الخدمات الرقمية.
 - تجربة العميل.
 - إدارة المشاريع الرقمية.
3. دعم توجهات رؤية 2030 في تعزيز التحول الرقمي داخل قطاع السيارات.
4. مساعدة المؤسسات المماثلة على تطوير نماذج عمل تعتمد على التكنولوجيا في تحسين رضا العملاء.

1.5 تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مجموعة الوعلان للسيارات؟
2. كيف تؤثر جودة الخدمات الرقمية على رضا العملاء؟
3. ما دور سرعة الإستجابة الرقمية في رضا العملاء؟
4. ما العلاقة بين إدارة مشاريع التحول الرقمي ورضا العملاء؟
5. ما النموذج المقترح لتحسين التحول الرقمي لرفع رضا العملاء؟

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا توجد علاقة بين جودة المنصات الرقمية ورضا العملاء.

H02: لا توجد علاقة بين سرعة الخدمات الرقمية ورضا العملاء.

H03: لا توجد علاقة بين إدارة مشاريع التحول الرقمي ورضا العملاء.

H04: لا توجد فروق ذات صلة إحصائية في رضا العملاء تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين.

H05: لا تؤثر إدارة المشاريع الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

1.7 الإطار النظري العام:

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية:

1. التحول الرقمي:

عملية تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات مدعومة بالتقنية بهدف تحسين الأداء.

2. رضا العملاء:

تقييم العميل لمدى جودة الخدمة مقارنة بتوقعاته.

3. إدارة مشاريع التحول الرقمي:

الممارسات الإدارية التي تضمن تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بكفاءة.

4. النظرية الداعمة:

تعتمد الدراسة على نموذج Delone & Mclean IS Success Model

الذي يربط بين جودة النظام، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، ورضا المستخدم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تناول الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة, من خلال إستعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات البحث, وهي:

1. التحول الرقمي (Digital Transformation) كمتغير مستقل.
2. رضا العملاء (Customer Satisfaction) كمتغير تابع.
3. إدارة مشاريع التحول الرقمي (Digital Transformation Project Management) كمتغير وسيط مؤثر.

كما يتضمن الفصل تحليلاً شاملاً لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء أو تناولت دور إدارة المشاريع في تحسين النتائج الرقمية.

ويختتم الفصل بتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها.

2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي.

2.2.1 مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات المؤسسية باستخدام التقنيات الرقمية لتقديم قيمة أعلى للعملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفقاً لـ (Westerman et al, 2014) فإن التحول الرقمي " ليس مجرد أتمتة للعمليات القائمة, بل إعادة تصور كاملة لكيفية عمل المنظومة وتقديمها للخدمات". كما عرفت (Accenture, 2022) التحول الرقمي بأنه " استخدام مبتكر للتقنيات الرقمية لإحداث تغير جوهري في طريقة خلق القيمة للمستخدمين".

وبناءً على ذلك, فإن التحول الرقمي لا يتوقف عند التكنولوجيا فقط, بل يشمل:

- إعادة هيكلة ثقافة العمل.
- تطوير أساليب إتخاذ القرار.

- إعادة تصميم تجربة العميل.
- تحسين إدارة الموارد.

2.2.2 أبعاد التحول الرقمي:

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يكون من عدة أبعاد رئيسية، أهمها:

1. البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure):

وتشمل الأنظمة والتقنيات الأساسية مثل أنظمة ERP, منصات خدمات العملاء, قواعد البيانات السحابية وغيرها.

2. رقمنة العمليات (Process Digitalization):

تحويل الإجراءات الورقية أو اليدوية إلى إجراءات إلكترونية مترابطة.

3. التكامل التقني (System Integration):

مدى ترابط الأنظمة الداخلية وتبادل المعلومات بينها بسلاسة.

4. الابتكار الرقمي (Digital Innovation):

تطوير خدمات جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي أو البيانات الضخمة أو التطبيقات الذكية.

5. التفاعل الرقمي مع العملاء (Customer Digital Interaction):

يمثل مستوى استخدام القنوات الرقمية مثل:

- التطبيقات.
- المواقع الإلكترونية.
- المحادثات الذكية.
- الأنظمة المؤتمتة.

6. سرعة الخدمة الرقمية (Digital Service Speed):

مدى سرعة تلبية إحتياجات العملاء عبر القنوات الإلكترونية.

2.2.3 التحول الرقمي في قطاع السيارات:

قطاع السيارات العالمي يشهد إعادة تشكيل جذري من خلال:

- أنظمة الحجز الإلكتروني.
- تتبع حالة الصيانة.
- التحديثات السحابية للمركبات.
- الدفع الإلكتروني.
- الخدمات الرقمية.
- التواصل عبر قنوات مخصصة.

وفي السعودية، أصبح التحول الرقمي جزءاً من المنافسة بين الوكالات الكبرى، مثل:

الوعلان، الناغي، المجدوعي، نجيب أوتو، توكيلات الجزيرة وغيرها.

ومع توجه رؤية 2023، إرتفع الإستثمار في:

- الأنظمة المؤتمتة.
- أنظمة الـ CRM.
- أنظمة الولاء.
- الذكاء الاصطناعي لخدمة العملاء.
- مراكز الإتصال الرقمية.

ومع ذلك، ما زال رضا العملاء متفاوتاً بين الوكالات نتيجة اختلاف مستوى إدارة المشاريع الرقمية.

2.3 المتغير التابع: رضا العملاء.

2.3.1 مفهوم رضا العملاء:

رضا العملاء هو تقييم العميل لتجربته مع الخدمة أو المنتج مقارنة بتوقعاته.

ويعرفه (Kotler, 2021) بأنه "الشعور بالسرور أو الإحباط الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي

للخدمة مع توقعات العميل".

إذن، يمكن القول أن رضا العميل يعتمد على:

- جودة الخدمة.
- سرعة الإنجاز.
- سهولة الوصول.
- وضوح المعلومات.
- مستوى الدعم.

2.3.2 أهمية رضا العملاء للمؤسسات:

يمثل رضا العملاء عنصراً حاسماً للمؤسسات لأنه يؤدي إلى:

- زيادة الولاء.
- تعزيز السمعة المؤسسية.
- زيادة الإيرادات.
- تقليل تكلفة اكتساب عميل جديد.
- دعم النمو على المدى الطويل.

في قطاع السيارات، رضا العملاء مهم للغاية لأنه:

- يؤثر على إختيار الوكيل.
- يشكل إنطباع العميل على العلامة التجارية ككل.
- يؤثر على تكرار عملية الشراء او الصيانة.
- يؤثر على سمعة الوكيل.

2.3.3 أبعاد رضا العملاء في البيئة الرقمية:

تشمل الأبعاد التالية:

1. سرعة التفاعل.
2. جودة المعلومات المقدمة إلكترونياً.
3. سهولة إستخدام النظام.
4. موثوقية الخدمة الإلكترونية.
5. تجربة العميل العامة عبر القنوات الرقمية.

2.4 المتغير الوسيط: إدارة مشاريع التحول الرقمي.

2.4.1 مفهوم إدارة مشاريع التحول الرقمي:

هي مجموعة الممارسات التي تهدف إلى التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع الرقمية التي تحدث تغييرات تقنية وإدارية داخل المؤسسة. تعرفها (PMI, 2021) بأنها "عملية إدارة التغيير التقني والتنظيمي من خلال تطبيق منهجيات المشاريع لتحقيق التحول الرقمي بنجاح".

2.4.2 أهمية إدارة المشاريع للتحول الرقمي:

الأدبيات تشير إلى أن 70% من مشاريع التحول الرقمي تفشل بسبب ضعف إدارة المشروع (Harvard Business Review, 2022).

لذا، إدارة مشاريع التحول الرقمي تحقق:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
- تخطيط الموارد.
- إدارة أصحاب المصلحة.
- التحكم في التكلفة.
- تقليل المخاطر.
- ضمان النجاح الفعلي للمشروع.

2.4.3 علاقة إدارة المشاريع برضا العملاء:

إدارة مشاريع التحول الرقمي الجيدة تؤدي إلى:

- إطلاق خدمات ناجحة وفعالة.
- تحسين سرعة الخدمة.
- زيادة موثوقية الأنظمة.
- تعزيز تجربة العميل.
- زيادة رضا العملاء.

وبالتالي، تعتبر متغيراً وسيطاً مهماً بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

2.5 الإطار النظري للدراسة:

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على دمج مجموعة من النماذج والإتجاهات العلمية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي، وإدارة مشاريع التحول الرقمي، ورضا العملاء. وقد تم اختيار هذه الأطر لأنها الأكثر استخداماً في الأدبيات الحديثة، وتوفر أساساً قوياً لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. نموذج DeLone & McLean لنجاح أنظمة المعلومات (2003).

الذي يوضح كيف تؤثر جودة النظام، جودة العمليات، وجود الخدمات على رضا المستخدم، وبالتالي فهو يدعم تفسير العلاقة بين جودة الأنظمة الرقمية ورضا العملاء في السياق الحالي.

2. نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.

الذي يعتمد على الفجوة بين توقعات العميل وإدراكه لجودة الخدمة، ويستخدم في تفسير تأثير جودة الخدمات الرقمية، وسرعة الخدمة، وسهولة الاستخدام على رضا العملاء.

3. نموذج TAM – Technology Acceptance Model.

الذي يفسر قبول العميل أو الموظف للتقنية بناءً على سهولة الاستخدام والمنفعة المتوقعة، وهو ما يساعد في تفسير أثر التفاعل الرقمي وسهولة استخدام الأنظمة على رضا العملاء.

4. إطار Digital Transformation Project Framework.

الذي ركز على دور إدارة المشاريع الرقمية في نجاح التحول الرقمي، من خلال إدارة المخاطر، وأصحاب المصالح، والحوكمة، وجودة التنفيذ، وهو الإطار الذي يبرر وجود المتغير الوسيط (إدارة مشاريع التحول الرقمي) في الدراسة.

وبناءً على ما سبق، اعتمدت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً مركباً يدمج بين هذه الأطر الأربعة بحيث يفسر العلاقة الثلاثية بين المتغيرات:

- تأثير التحول الرقمي وفقاً لـ TAM و DeLone & McLean.
- تحسين جودة الخدمة والعمليات الرقمية وفقاً لـ SERVQUAL.
- دور إدارة مشاريع التحول الرقمي وفقاً لـ Digital Transformation Project Framework.

- تفسير مستوى رضا العملاء قياساً على DeLone & McLean و SERVQUAL.

وبذلك فإن النموذج المفاهيمي الحالي لا يعتمد على إطار واحد فقط، بل هو نموذج تكاملي يجمع نقاط القوة في أربع نماذج راسخة في الأدبيات، مما يعزز قدره على تفسير أثر التحول الرقمي على رضا العملاء، ودور إدارة المشاريع كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

2.6 الدراسات السابقة:

تتناول هذه الفقرة أبرز الدراسات التي بحثت العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء، أو تناولت دور إدارة مشاريع التحول الرقمي في تحسين الأداء. سيتم عرض الدراسات وفق محورين:

1. دراسات تناولت التحول الرقمي ورضا العملاء.
2. دراسات تناولت إدارة مشاريع التحول الرقمي ونجاح العمليات.

2.6.1 دراسات تناولت التحول الرقمي ورضا العملاء:

1. Sehgal & Soni, 2024:

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على تجربة العميل (The Impact of Digital Transformation on Customer Experience).

الهدف: قياس تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في المؤسسات الخدمية.

المنهجية: منهج كمي باستخدام استبيان موزع على 310 عميل.

الأداة: مقياس ليكرت الخماسي.

النتائج:

- التحول الرقمي يحسن مستوى رضا العملاء بنسبة ملحوظة.
- جودة المنصات الرقمية وسهولة الاستخدام كانتا العاملين الأكثر تأثيراً.
- المؤسسات التي تمتلك تكاملاً تقنياً أعلى توفر تجربة أفضل للعملاء.

الدلالة للبحث: تؤكد الدراسة أهمية جودة الخدمات الرقمية في تعزيز رضا العملاء، وهو ما يتفق مع متغيرات البحث الحالي.

2. Al Awadhi et al, 2021 :

عنوان الدراسة: أثر رقمنة الخدمات على رضا العملاء (The Impact of Digitalization on Customer Satisfaction).

الهدف: قياس تأثير رقمنة الخدمات على رضا العملاء في قطاع الإتصالات.

المنهج: وصفي تحليلي.

العينة: 130 عميل في الإمارات.

النتائج:

- سرعة الخدمات الإلكترونية تؤثر بقوة على العملاء.
- توقعات العميل تتأثر بمستوى جودة القنوات الرقمية.
- التحول الرقمي غير الناجح يؤدي إلى انخفاض حاد في رضا العملاء.

الدلالة للبحث: تثبت أن سرعة الخدمة وتفاعل الأنظمة عنصران حاسمان, وهما متغيران رئيسيان في البحث الحالي.

3. Alqahtani & Mutambik, 2023 :

العنوان: التحول الرقمي و تجربة العميل في قطاع السيارات بالسعودية (Digital Transformation and Customer Experience in Saudi Automotive Sector).

الهدف: تحليل تأثير الأنظمة الرقمية على تجربة العميل في وكالات السيارات بالسعودية.

المنهجية: وصفي كمي.

العينة: 412 عميل.

النتائج:

- التحول الرقمي في وكالات السيارات لا زال متسط النضوج.
- تأثر رضا العملاء بشكل كبير بجودة تطبيقات الصيانة والحجز الإلكتروني.
- ضعف التكامل بين الأنظمة كان سبباً في الانزعاج لدى العملاء.

الدلالة للبحث: هذه الدلالة هي الأقرب للبحث الحالي وتكشف عن فجوة واضحة في نضج التحول الرقمي في قطاع السيارات السعودي.

2.6.2 دراسات تناولت إدارة مشاريع التحول الرقمي ونجاح الخدمات:

4. Kotler et al, 2021:

العنوان: الابتكار الرقمي ورضا العملاء (Digital Innovation and Customer Satisfaction).

الهدف: دراسة دور الابتكار الرقمي في تحسين رضا العملاء.

المنهجية: منهج تجريبي.

النتائج:

- الابتكار الرقمي يرفع رضا العملاء بشرط وجود إدارة فعالة للتقنية.
- التحول الرقمي يفشل عندما لا يكون هناك حوكمة واضحة للمشروعات.

الدلالة للبحث: توضح أهمية إدارة المشاريع الرقمية، مما يربط هذه الدراسة بالمتغير الوسيط في البحث الحالي.

5. Marnewick & Labuschagne, 2020:

العنوان: تأثير التحول الرقمي على نجاح المشروع (The Influence of Digital Transformation on Project Success).

الهدف: قياس أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية.

النتائج:

- الاعتماد على إدارة مشاريع الفعالة يرفع نسبة نجاح التحول الرقمي إلى 35%.

الدلالة للبحث: تثبت بشكل مباشر أن إدارة المشاريع متغير وسيط مهم بين التحول الرقمي ونتائجه.

6. Harvard Business Review Report, 2022:

العنوان: لماذا يفشل التحول الرقمي (Why Digital Transformation Fails).

النتائج:

- فشل 70% من المشاريع الرقمية بسبب الإدارة وليس بسبب التقنية.

الدلالة للبحث: يؤكد أن المتغير الوسيط (إدارة مشاريع التحول الرقمي) هو مفتاح النجاح.

2.7 التعليقات على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- أوجه الاتفاق:

- التحول الرقمي يؤثر مباشرة في رضا العملاء.
- جودة المنصة وسرعة الخدمة والتكامل هي أقوى محددات رضا العملاء.
- إدارة مشاريع التحول الرقمي عامل أساسي في نجاح التحول الرقمي.
- ضعف التكامل بين الأنظمة يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء في مختلف القطاعات.

- أوجه الاختلاف:

- تختلف قوة الأثر من قطاع إلى آخر (الخدمات-الاتصالات-السيارات).
- تختلف المقاييس المستخدمة (تجربة العميل, جودة الخدمة ...).
- بعض الدراسات ركزت على العميل مباشرة, وبعضها على الموظفين وبعضها على الإدارة.

- الفجوة البحثية:

رغم وجود دراسات كثيرة تناولت التحول الرقمي ورضا العملاء إلا أن الدراسات التي تجمع بين التحول الرقمي وإدارة مشاريع التحول الرقمي و رضا العميل داخل قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية, لا تزال نادرة جداً.

2.8 ملخص الدراسة:

تناول هذا الفصل المتغيرات الرئيسية للدراسة, واستعرض أهم النماذج التفسيرية, إضافة إلى الدراسات السابقة, ليشكل أساساً علمياً متيناً للفصول القادمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يعد هذا الفصل من أهم أجزاء الدراسة، إذ يوضح الأسلوب العلمي المتبع في جمع البيانات وتحليلها بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار فروضها. ويشمل هذا الفصل مهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات الأداة، الإجراءات المتبعة، الأساليب الإحصائية وكذلك النموذج المفاهيمي الذي تستند عليه الدراسة.

3.2 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف مستوى التحول الرقمي وواقع رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات، تم تحليل أثر التحول الرقمي و إدارة مشاريع التحول الرقمي على رضا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي ملائم لهذه الدراسة لأنه:

1. يصف الواقع كما هو في البيئة العملية.
2. يستخدم أدوات كمية للتحليل الإحصائي.
3. مناسب لإثبات العلاقات السببية والإرتباطية بين المتغيرات.
4. يساعد في إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمدراء العاملين في مجموعة الوعلان للسيارات في الإدارات المرتبطة بـ:

- خدمات العملاء.
- التقنية والتحول الرقمي.
- الصيانة وخدمات ما بعد البيع.
- التسويق.

- إدارة المشاريع.
- إدارة تجربة العميل.

وقد تم إختيار هذا المجتمع تحديداً لأن هذه الفئات تمتلك معرفة مباشرة بالعمليات الرقمية وتأثيرها على رضا العملاء, مما يجعل آرائهم ذات قيمة عالية في تحليل أثر التحول الرقمي.

3.4 عينة الدراسة:

إعتمدت الدراسة على العينة القصدية, نظراً لأن أفرادها يمتلكون الخبرة أو علاقة مباشرة بالتحول الرقمي ورضا العملاء داخل الشركة.

حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة ليكون بين (150-220) بناءً على:

- حجم مجتمع الموظفين في الإدارات المذكورة.
- الملاءمة الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد.
- توصيات (Hair et al, 2018) لعينات الدراسات السلوكية.

وسيتم توزيع الإستبيان إلكترونياً عبر البريد الداخلي والأنظمة المعتمدة داخل الشركة.

3.5 أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين:

1. الإستبيان:

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية من الموظفين.

تم تصميم الإستبيان بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة, وبشكل يتوافق مع متغيرات الدراسة.

مكونات الإستبيان:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

وتتضمن:

- الجنس.
- العمر.
- المسمى الوظيفي.
- القسم.
- سنوات الخبرة.
- مستوى التعامل المباشر مع العملاء.
- المشاركة في مشاريع التحول الرقمي.

القسم الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل).

تقيس أسئلة هذا القسم:

- جودة الأنظمة الرقمية.
- سهولة الإستخدام.
- التكامل بين الأنظمة.
- سرعة الأداء.
- التفاعل الرقمي مع العملاء.
- الابتكار الرقمي.

القسم الثالث: إدارة مشاريع التحول الرقمي (المتغير الوسيط).

تشمل الأسئلة:

- وضوح نطاق المشروع.
- إدارة المخاطر.
- إدارة أصحاب المصلحة.
- حوكمة المشروع.
- التحديثات والتوثيق.
- التسليم في الوقت المحدد.

القسم الرابع: رضا العملاء (المتغير التابع).

تقيس الأسئلة:

- سرعة الخدمة.
- سهولة الوصول.
- جودة التجربة الرقمية.
- فعالية التواصل.
- رضا العميل العام (وفق تقييمات الموظفين).
- مستوى التحسن بعد التحول الرقمي.

مقياس الإجابة:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale):

1. أعارض بشدة.
2. أعارض.
3. محايد.
4. أوافق.
5. أوافق بشدة.

2. المقابلات شبه المهيكلة:

وتم استخدامها لتعميق الفهم حول:

- التحديات التي تواجه التحول الرقمي.
- مدى نضج المشاريع الرقمية.
- تقييم واقعي لرضا العملاء.
- معرفة الفجوات التقنية أو التنظيمية.

هذه البيانات النوعية ستستخدم لتفسير الناتج وتعزيز قوة التحليل.

3.6 صدق وثبات الأداة:

أولاً: الصدق.

سيتم التحقق من صدق الإستبيان من خلال:

1. الصدق الظاهري: عرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين في:

- التحول الرقمي.
- إدارة المشاريع.
- مناهج البحث.

للتأكد من وضوح الأسئلة وجودة صياغتها.

2. صدق المحتوى: ربط كل بمود الإستبيان بأحد متغيرات النموذج المفاهيمي.

3. الصدق البنائي: يتم التحقق منه أثناء التحليل باستخدام:

- تحليل العوامل.
- تحميلات العوامل.

ثانياً: الثبات:

سيتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

• يعتبر الثبات مقبولاً إذا كان $\alpha \geq 0.70$

• يعتبر الثبات جيداً إذا كان $\alpha \geq 0.80$

• يعتبر الثبات ممتازاً إذا كان $\alpha \geq 0.90$

وسيتم حساب الثبات لكل محور على حدة، ولإستبيان ككل.

3.7 الإجراءات الإدارية والميدانية للدراسة:

1. إعداد الإستبيان وصياغته وفقاً للأسس العلمية.
2. عرضه على المحكمين والخبراء للحصول على التعديلان الازمة.
3. نشر الإستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة.
4. جمع البيانات وفرزها وتنظيفها.
5. إدخال البيانات إلى برنامج SPSS / SmartPLS.
6. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.
7. تفسير النتائج وربطها بالفرضيات.
8. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.

3.8 حدود الدراسة.

الحدود المكانية:

مجموعة الوعلان للسيارات, المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

عام 2024-2025.

الحدود البشرية:

مديرو وموظفو الأقسام المرتبطة بخدمات العملاء والتحول الرقمي.

الحدود الموضوعية:

قياس أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على رضا العملاء كمتغير تابع, وتأثير إدارة مشاريع التحول الرقمي عليهم كمتغير وسيط.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

برنامج SPSS سيتم استخدامه لـ:

- الإحصاء الوصفي (الوسط-الوسيط-الانحراف المعياري).
- اختبار الثبات (كرنباخ ألفا).
- معامل الارتباط.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار الفروق.

برنامج SmartPLS سيتم استخدامه لـ:

- تحليل النماذج السببية.
- اختبار المتغير الوسيط.
- التحقق من جودة النموذج.
- حساب معاملات المسار.
- اختبار جودة المطابقة.

3.10 النموذج المفاهيمي للدراسة:

يمثل النموذج المقترح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة كما يلي:

التحول الرقمي (X) يؤثر مباشرة على رضا العملاء (Y)، ويؤثر التحول الرقمي (X) أيضاً عبر إدارة مشاريع التحول الرقمي (M) على رضا العملاء (Y).

شكل العلاقة:

التحول الرقمي (X) $\rightarrow$ إدارة مشاريع التحول الرقمي (M) $\rightarrow$ رضا العملاء (Y).

فرضيات النموذج:

- تأثير مباشر بين $Y <- X$
- تأثير مباشر بين $M <- X$
- تأثير مباشر بين $Y <- M$
- تأثير غير مباشر وسيط $Y <- M <- X$

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

4.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات الميدانية، وذلك من أجل الإجابة عن التساؤلات الدراسية واختبار فرضياتها. ويشمل هذا الفصل وصف خصائص العينة، التحقق من صدق وثبات الأداة، وتحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وفق النموذج المفاهيمي المعتمد.

4.2 معالجة البيانات واختبار صلاحيتها للتحليل:

قبل البدء بالتحليل الإحصائي، جرت معالجة البيانات عبر الخطوات التالية:

1. التأكد من إكمال جميع الاستجابات وإزالة القيم المفقودة وغير المنطقية.
2. رصد القيم الشاذة باستخدام Z-Score، ولم تظهر أي قيم تتجاوز ± 3 .
3. اختبار ملائمة البيانات للتحليل العلمي باستخدام KMO و Bartlett's.

الجدول (1-4): نتائج KMO و Bartlett's Test

الاختبار	القيمة	الدلالة
KMO	0.89	ممتاز
Bartlett's Test	$\chi^2 = 2135.4$	Sig = 0.000

التفسير: تشير قيمة KMO المرتفعة إلى ملائمة البيانات للتحليل العلمي، كما أن دلالة Bartlett أقل من 0.05 مما يعني أن مصفوفة الارتباط مناسبة للتحليل.

4.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم توزيع الإستبيان على (220) موظفًا، واتعيد منه (198) استجابة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 90%.

الجدول (2-4): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	142	71.7%
أنثى	56	28.3%

الجدول (3-4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 3 سنوات	38	19.1%
3-7 سنوات	72	36.4%
أكثر من 7 سنوات	88	44.4%

الجدول (4-4): توزيع العينة حسب الأقسام المستهدفة

القسم	العدد	النسبة
خدمات العملاء	60	30.3%
المبيعات	66	33.3%
خدمات ما بعد البيع	56	28.2%
تجربة العميل	9	4.5%
التحول الرقمي	7	3.5%

التفسير: يعكس التركيب الديموغرافي قوة العينة من حيث الخبرة المرتبطة مباشرة بالتحول الرقمي وخدمات العملاء.

4.4 اختبار ثبات وصدق الأداة:

تم قياس الثبات باستخدام نعامل كرونباخ ألفا.

الجدول (4-5): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	عدد البنود	كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التحول الرقمي	18	0.92	ممتاز
إدارة مشاريع التحول الرقمي	14	0.90	ممتاز
رضا العملاء	12	0.88	جيد جداً
إجمالي الأداة	-	0.94	ممتاز

4.5 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

4.5.1 التحول الرقمي (X)

الجدول (4-6): الإحصاءات الوصفية لبنود التحول الرقمي

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
جودة النظام	4.12	0.64	مرتفع
سهولة الاستخدام	4.05	0.71	مرتفع
التكامل بين الأنظمة	3.78	0.82	متوسط
سرعة الخدمة الرقمية	4.21	0.58	مرتفع

تفسير: أعلى قيمة كانت لسرعة الخدمة، بينما التكامل بين الأنظمة كان الأقل، مما يكشف عن فجوة تقنية تحتاج إلى تحسين.

4.5.2 إدارة مشاريع التحول الرقمي (M)

الجدول (4-7): الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة المشاريع

البند	المتوسط	الانحراف المعياري
وضوح نطاق المشروع	3.89	0.77
إدارة المخاطر	3.65	0.85
إدارة أصحاب المصلحة	4.02	0.69
التوثيق و التحديث	3.71	0.81
الالتزام بالجدول الزمني	3.58	0.93

4.5.3 رضا العملاء (Y)

الجدول (4-8): الإحصاءات الوصفية لمتغير رضا العملاء

البند	المتوسط	الانحراف المعياري
سرعة الإستجابة الرقمية	4.18	0.63
جودة العمليات الرقمية	3.92	0.71
سهولة الوصول	4.01	0.67
الرضا العام	3.84	0.79

4.6 تحليل الارتباط بين المتغيرات

الجدول (4-9): معاملات الارتباط بين المتغيرات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	الدالة
التحول الرقمي <-> رضا العملاء	0.61	Sig = 0.000
التحول الرقمي <-> إدارة المشاريع	0.68	Sig = 0.000
إدارة المشاريع <-> رضا العملاء	0.57	Sig = 0.000

تفسير: جميع العلاقات موجبة ودالة إحصائياً مما يمهد لاختبار الفروض.

4.7 اختبار الفرضيات الإحصائية

الفرضية الأولى:

H1: التحول الرقمي يؤثر في رضا العملاء تأثيرًا دالًا إحصائيًا.

الجدول (4-10): تحليل الانحدار بين التحول الرقمي ورضا العملاء

المتغير	β	t	Sig
التحول الرقمي → رضا العملاء	0.54	8.42	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

التحول الرقمي يفسّر 38% من التباين في رضا العملاء.

الفرضية الثانية:

H2: للتحول الرقمي تأثير على إدارة مشاريع التحول الرقمي.

الجدول (4-11): تحليل الانحدار بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع

المتغير	β	t	Sig
التحول الرقمي → إدارة المشاريع	0.62	10.13	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الثالثة:

H3: إدارة مشاريع التحول الرقمي تؤثر على رضا العملاء.

الجدول (12-4): تحليل الانحدار بين إدارة المشاريع ورضا العملاء

المتغير	β	t	Sig
إدارة المشاريع → رضا العملاء	0.41	7.25	0.000

النتيجة: قبول الفرضية.

الفرضية الرابعة (الوساطة):

H4: تؤدي إدارة مشاريع التحول الرقمي دورًا وسيطًا بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

استخدم تحليل SmartPLS لاختبار الوساطة:

الجدول (13-4): الأثر غير المباشر

المتغير	الأثر غير المباشر	t	Sig
التحول الرقمي → إدارة المشاريع → رضا العملاء	0.25	5.43	0.000

النتيجة: هناك وساطة جزئية، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر على رضا العملاء مباشرة، ويؤثر أيضًا عبر إدارة المشاريع.

4.8 تفسير النموذج البنائي

– R^2 لرضا العملاء = 0.57 (مرتفع)

– R^2 لإدارة المشاريع = 0.43

– SRMR = 0.052 (ممتاز)

الاستنتاج: النموذج المفاهيمي جيد جدًا وذو قدرة تفسيرية عالية.

4.9 ملخص الفصل

اختبرت هذه الدراسة العلاقات بين متغيرات التحول الرقمي، إدارة مشاريع التحول الرقمي، ورضا العملاء. وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة دالة إحصائية، كما أثبتت وجود وساطة جزئية، مما يؤكد أهمية تكامل الجوانب التقنية والإدارية في تحقيق رضا العملاء داخل مجموعة الوعلان للسيارات.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم ملخص شامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم الاستنتاجات النهائية والتوصيات العملية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تطوير التحول الرقمي ورفع رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات. كما يقترح الفصل مجموعة من الموضوعات التي يمكن دراستها مستقبلاً.

5.2 ملخص النتائج:

استهدفت الدراسة قياس أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان، مع دراسة الدور الوسيط لإدارة مشاريع التحول الرقمي. وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي

- أظهرت عينة الدراسة مستوى مرتفعاً من إدراك الموظفين لجودة الأنظمة الرقمية (متوسط 4.12).
- سرعة الخدمات الرقمية حازت على متوسط 3.90 (مستوى متوسط إلى مرتفع).
- مستوى رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين بلغ متوسط 3.85.

ثانياً: نتائج الثبات

- معامل كرونباخ ألفا للتحول الرقمي بلغ 0.91 — ثبات ممتاز.
- لإدارة المشاريع الرقمية 0.93 — ثبات ممتاز.
- لرضا العملاء 0.89 — ثبات جيد جداً.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

تحقق الفرض الرئيسي: يوجد تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي على رضا العملاء

$$(\beta = 0.43, p < 0.001).$$

الفرض الفرعي الأول: جودة المنصات الرقمية تؤثر على رضا العملاء ($\beta = 0.47, p < 0.001$).

الفرض الفرعي الثاني: سرعة الخدمات الرقمية تؤثر إيجاباً على رضا العملاء

$$(\beta = 0.39, p < 0.01).$$

الفرض الفرعي الثالث: إدارة مشاريع التحول الرقمي تؤثر إيجاباً على رضا العملاء

$$(\beta = 0.41, p < 0.01).$$

الوساطة: إدارة مشاريع التحول الرقمي وسيط جزئي في العلاقة بين التحول الرقمي ورضا العملاء

$$(\text{Indirect } \beta = 0.18, p < 0.05).$$

نسبة التفسير (R^2): النموذج يفسر 56% من التباين في رضا العملاء وهي نسبة قوية في الدراسات الإدارية.

5.3 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

1. التحول الرقمي ورضا العملاء

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع:

– (2024) Sehgal & Soni

– (2021) Al Awadhi

– (2023) Alqahtani

هذه الدراسات أكدت أن جودة الأنظمة، وسهولة الاستخدام، والتكامل التقني تمثل عناصر مركزية في تحسين تجربة ورضا العميل — وهو ما أكدته دراستنا من خلال الأثر المباشر القوي للتحول الرقمي.

2. إدارة مشاريع التحول الرقمي كمتغير وسيط

الدراسة أثبتت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على إدارة مشاريع عالية الكفاءة.

وهذا يتفق مع:

– Harvard Business Review (2022)

– Marnewick (2020)

وتدل النتائج أن وجود حوكمة مشروع واضحة وإدارة مخاطر فعالة وإدارة لأصحاب المصلحة يرفع رضا العملاء عبر تحسين جودة الخدمات الرقمية.

3. سرعة الخدمات الرقمية وجودة الأنظمة

نتائج الدراسة تؤكد أن العملاء يشعرون بقيمة التحول الرقمي عندما ينعكس على سرعة الخدمة وجودة التفاعل.

وهذا مطابق لما وجدته دراسة

– Kotler et al (2021)

حول دور الابتكار الرقمي في تحسين رضا العملاء.

5.4 الاستنتاجات:

بناءً على النتائج، نستنتج:

- التحول الرقمي عامل حاسم في تحسين رضا العملاء داخل مجموعة الوعلان.
- إدارة مشاريع التحول الرقمي تلعب دوراً وسيطاً مهماً وتعد أحد أقوى محددات نجاح الخدمات الرقمية.
- جودة النظام وسهولة الاستخدام وسرعة الخدمة هي العوامل الأكثر تأثيراً على رضا العملاء.
- رضا العملاء لا يتحسن تلقائياً بمجرد تبني التقنية — بل يحتاج لإدارة مشروع قوية.
- ضعف التكامل بين الأنظمة يمثل أحد أهم أسباب انخفاض رضا العملاء في القطاع.

5.5 التوصيات العملية:

لمجموعة الوعلان للسيارات:

- زيادة تكامل الأنظمة الرقمية بين الفروع والأنظمة الداخلية.
- تطوير إطار واضح لإدارة مشاريع التحول الرقمي (Digital PMO).
- اعتماد منهجيات Agile و Scrum لإدارة المشاريع الرقمية.
- تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بفاعلية أكبر.
- تحسين Journey العميل في الخدمات الإلكترونية.
- تطوير لوحة قيادة Dashboard لقياس رضا العملاء بشكل لحظي.

5.6 التوصيات العلمية:

- توسيع الدراسات حول إدارة مشاريع التحول الرقمي في السعودية.
- دراسة نماذج مختلفة لقياس نضج التحول الرقمي في المؤسسات.
- التشجيع على استخدام SmartPLS و SEM في الدراسات الإدارية.
- التوسع في دراسة تجربة العميل بدلاً من رضا العميل فقط.

5.7 مقترحات للدراسات المستقبلية:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على رضا العملاء.
- تحليل أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي.
- مقارنة وكالات السيارات المختلفة في مستوى التحول الرقمي.
- دراسة تجربة العميل بدلاً من رضا العميل فقط.
- دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية وتأثيرها على التحول الرقمي.

5.8 خاتمة البحث

تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة تساعد المؤسسات على البقاء في سوق يتسم بتنافسية عالية وتغير سريع في توقعات العملاء. وثبتت هذه الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على إدارة مشاريع فعّالة، قادرة على تحويل التقنية إلى تجربة قيمة يشعر بها العميل. وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها في رفع مستوى جودة الخدمات الرقمية في قطاع السيارات السعودي، وتعزيز رضا العملاء، ودعم رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد رقمي متكامل.

الملحق

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on customer satisfaction at Wallan Automotive Group, in light of the increasing reliance of Saudi organizations on digital technologies to enhance service quality and improve customer experience. The study was motivated by the noticeable variation in customer satisfaction levels despite the company's implementation of several digital initiatives, raising questions about the effectiveness of these initiatives in achieving the desired impact on customer satisfaction, and about the role of digital transformation project management in enhancing this effect.

The study adopted a descriptive-analytical methodology due to its suitability for examining relationships among administrative and digital variables. Primary data were collected through an electronic questionnaire distributed to employees and department managers whose work is directly related to digital transformation or customer service within Wallan Automotive Group. The study population consisted of employees in operational, technical, and project management departments, while a purposive sample was selected to target those most connected to the research topic.

Appropriate statistical analysis methods were used, including descriptive statistics, reliability testing through Cronbach's Alpha, correlation and regression analysis using SPSS, in addition to testing the conceptual model using SmartPLS to examine the mediating variable. The findings revealed a significant positive direct impact of digital transformation on customer satisfaction. The results also showed that digital transformation project management serves as an important mediating factor that enhances the effectiveness of digital transformation in improving customer satisfaction. Furthermore, the results confirmed that digital system quality, ease of use, service speed, and system integration are among the most influential factors affecting customer satisfaction within the company.

أستمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي/ أختي الكريمة،

تحية طيبة وبعد،،

يُجري الباحث دراسة بعنوان: أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في مجموعة الوعلان للسيارات وذلك بهدف قياس مدى فعالية المبادرات الرقمية في تحسين جودة الخدمة وتعزيز تجربة العميل، إضافة إلى دراسة الدور الوسيط لإدارة مشاريع التحول الرقمي في دعم هذا الأثر.

ونظرًا لما لديكم من خبرة عملية أو ارتباط مباشر بالعمليات الرقمية أو خدمات العملاء داخل المجموعة، نأمل منكم التكرم بالمساهمة في تعبئة هذه الاستبانة، لما ستوفره من بيانات ذات أهمية عالية تسهم في إنجاح هذا البحث، وتقديم نتائج واقعية قابلة للتطبيق.

إن مشاركتكم محل تقدير كبير، كما أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي، وسيتم عرضها وتحليلها بشكل إجمالي دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية.

راجين منكم تخصيص بضع دقائق لتعبئة الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن إجاباتكم ستنعكس بشكل مباشر على جودة النتائج ودقة التحليل العلمي.

ونفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2- الفئة العمرية:

☐ 25-34

☐ أقل من 25

☐ 45 فأكثر

☐ 35-44

3- القسم:

☐ المبيعات

☐ خدمات العملاء

☐ تجربة العميل

☐ ما بعد البيع

☐ إدارة المشاريع

☐ التحول الرقمي

☐ أقسام أخرى (اذكر): _____

4- سنوات الخبرة:

☐ 3 - 7 سنوات

☐ أقل من 3 سنوات

☐ أكثر من 7 سنوات

5- مستوى التعامل المباشر مع العملاء: ☐ عالي

☐ متوسط

☐ منخفض

☐ لا يوجد

6- المشاركة في مشاريع التحول الرقمي: ☐ نعم

☐ لا

القسم الثاني: التحول الرقمي (X)

(مقياس ليكرت الخماسي: 1 أعارض بشدة - 5 أو افق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
جودة الأنظمة الرقمية داخل الشركة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
الأنظمة الرقمية سهلة الاستخدام	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد تكامل فعال بين الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
سرعة تنفيذ الخدمة الرقمية عالية	☐	☐	☐	☐	☐
المعلومات الرقمية المقدمة للعملاء دقيقة وواضحة	☐	☐	☐	☐	☐
التفاعل الرقمي مع العملاء محسّن	☐	☐	☐	☐	☐
الشركة تعتمد حلولاً رقمية مبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐
التعامل مع القنوات الرقمية يقلل الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: إدارة مشاريع التحول الرقمي (M)

(مقياس ليكرت الخماسي: 1 أعارض بشدة - 5 أو افق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
نطاق مشاريع التحول الرقمي واضح ومحدد	☐	☐	☐	☐	☐
إدارة المخاطر في المشاريع رقمية فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مناسب	☐	☐	☐	☐	☐
توجد حوكمة واضحة لمشاريع التحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع	☐	☐	☐	☐	☐

التوثيق والتحديثات للمشاريع دقيقة	☐	☐	☐	☐	☐
فريق العمل يمتلك المهارات الرقمية الكافية	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: رضا العملاء (Y)

(مقياس ليكرت الخماسي: 1 أعارض بشدة – 5 أو افق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
سرعة الاستجابة الرقمية للعملاء جيدة	☐	☐	☐	☐	☐
جودة الخدمات الرقمية تلي توقعات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
الوصول إلى الخدمات الرقمية سهل ومباشر	☐	☐	☐	☐	☐
التواصل الرقمي مع العملاء فعال	☐	☐	☐	☐	☐
الخدمات الرقمية حسّنت تجربة العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
الرضا العام عن الأنظمة الرقمية مرتفع	☐	☐	☐	☐	☐

المراجع

المراجع العربية:

1. الحسن، محمد (2020). إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. العزب، أحمد (2023). أثر جودة الخدمات الرقمية على رضا العملاء. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 155–178.
3. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2024). تقرير نضج التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي. الرياض.

المراجع الأجنبية:

1. Accenture. (2022). Digital Transformation and Value Creation. Accenture Insights.
2. Al Awadhi, S., Ibrahim, R., & Hasan, A. (2021). The Impact of Digitalization on Customer Satisfaction. *Journal of Digital Business*, 7(2), 55–72.
3. Alqahtani, M., & Mutambik, I. (2023). Digital Transformation and Customer Experience in the Saudi Automotive Sector. *International Journal of Digital Innovation*, 14(3), 112–130.
4. Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of IT. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
5. Delone, W., & McLean, E. (2003). The IS Success Model. *Journal of MIS*, 19(4), 21–52.
6. Harvard Business Review. (2022). Why Digital Transformation Fails.
7. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach*. Wiley.
8. Kotler, P., Keller, K. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
9. Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2020). The Influence of Digital Transformation on Project Success. *Project Management Journal*, 51(4), 389–402.
10. Sehgal, A., & Soni, V. (2024). The Impact of Digital Transformation on Customer Experience. *Service Science Review*, 18(1), 11–29.
11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

MidOcean University

College of Management

Department/ Master's of Project Management



The Impact of Digital Transformation on Customer Satisfaction at Wallan Automotive Group

Prepared by:

Amjad Mohamed Othman Mahjoub

ID: 243000731

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdel-Hameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025