

عنوان التقرير

أثر تحسين تجربة العميل على المبيعات
دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية (STC)

إعداد الطالب/

وفاء بنت خالد بن محمد الانتصاري

إشراف/

د عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

٢٠٢٦

أولاً: المقدمة

تعيش الشركات اليوم في بيئة تنافسية شديدة، تغيّرت فيها قواعد المنافسة بشكل كبير. فبعد أن كانت الشركات تتنافس على المنتج والسعر، أصبح العميل نفسه وتجربته مع الشركة في قلب المنافسة. ومع تشابه المنتجات والخدمات وتقارب الأسعار بين الشركات، صارت تجربة العميل (Customer Experience) هي العامل الذي يصنع الفرق ويحدّد من يكسب العميل ومن يخسره (Lemon & Verhoef, ٢٠١٦).

وتُعرّف تجربة العميل بأنها مجموع الانطباعات والمشاعر التي يكوّنها العميل عن الشركة نتيجة تعامله معها في جميع المراحل: قبل الشراء، وأثناءه، وبعده. فهي لا تقتصر على جودة المنتج، بل تشمل كل لحظة يتواصل فيها العميل مع الشركة، سواء عبر الموقع الإلكتروني، أو التطبيق، أو مركز الاتصال، أو الفرع (Lemon & Verhoef, ٢٠١٦). وقد أثبتت الدراسات أن العميل الذي يعيش تجربة جيدة يميل إلى تكرار الشراء، والبقاء مع الشركة، والتوصية بها لغيره (Imbug, Ambad, & Bujang, ٢٠١٨).

وقد أدركت الشركات الكبرى أهمية هذا الجانب، فبدأت تستثمر بشكل كبير في تحسين تجربة عملائها، عبر التحول الرقمي، وتطوير قنوات الخدمة، واستخدام التقنيات الحديثة. وفي قطاع الاتصالات السعودي، تُعدّ شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الأمثلة على ذلك، إذ استثمرت في تطبيق mystc وفي برامج تحسين تجربة العميل (stc)، (٢٠٢٤).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، ما زالت العلاقة بين تحسين تجربة العميل والمبيعات بحاجة إلى دراسة أعمق، خاصة في البيئة السعودية والعربية، حيث تقلّ الدراسات التي تربط بين هذين الجانبين بشكل مباشر. فكثير من الشركات تنفق على تحسين تجربة العميل دون أن تعرف بدقة مقدار العائد على مبيعاتها. ولهذا تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر تحسين تجربة العميل على المبيعات، باتخاذ شركة STC نموذجاً للدراسة، بهدف فهم هذه العلاقة وتقديم توصيات تفيد الشركات في هذا المجال.

ثانياً: مشكلة البحث

تسعى الشركات إلى تحسين تجربة عملائها باعتبارها وسيلة لزيادة المبيعات والأرباح. لكن المشكلة تكمن في أن قياس الأثر الفعلي لتجربة العميل على المبيعات ما زال أمراً غير واضح لدى كثير من الشركات، كما أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة. ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال فحوتين:

١. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود عدد من الدراسات حول تجربة العميل وجودة الخدمة، إلا أن أغلبها ركّز على العلاقة بين تجربة العميل والرضا أو الولاء، في حين قلّت الدراسات التي ربطت تجربة العميل بالمبيعات بشكل مباشر، خاصة في قطاع الاتصالات في البيئة السعودية (Ribeiro et al., ٢٠٢٤؛ محمد وآخرون، ٢٠٢٣). وهذا يمثل فجوة معرفية تحتاج إلى دراسة.

٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه كثير من الشركات صعوبة عملية في قياس أثر مبادرات تحسين تجربة العميل على مبيعاتها، إذ تفتقر إلى مؤشرات واضحة تربط بين ما تنفقه على تجربة العميل وما تحققه من زيادة في المبيعات. وهذا يجعل من الصعب على الإدارة معرفة جدوى هذه المبادرات.

وبناءً على ما سبق، فإن السؤال الرئيس للدراسة هو: ما أثر تحسين تجربة العميل على المبيعات في شركة STC؟

ثالثاً: أهمية البحث

١. على المستوى النظري

تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال تجربة العميل، وتربط بين مفهومين مهمين هما تجربة العميل والمبيعات في قطاع الاتصالات. كما تُعدّ إضافة للدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية والعربية (محمد وآخرون، ٢٠٢٣).

٢. على المستوى التطبيقي

تفيد نتائج الدراسة الشركات، وخاصة شركات الاتصالات، في فهم أهمية تجربة العميل ودورها في زيادة المبيعات. كما تساعد متخذي القرار على توجيه استثماراتهم نحو المبادرات الأكثر تأثيراً على المبيعات، إذ تشير الدراسات إلى أن تحسين تجربة العميل يقلل من فقدان العملاء ويزيد ولائهم (Ribeiro et al., ٢٠٢٤).

رابعاً: الدراسات السابقة

تناول عدد من الباحثين موضوع تجربة العميل وعلاقتها برضا العملاء وولائهم ومبيعات الشركة، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

يُعدّ الإطار الذي قدّمه ليمون وفيرهوف (Lemon & Verhoef, ٢٠١٦) من أهم المراجع النظرية في هذا المجال، إذ أوضح أن تجربة العميل تتكوّن عبر «رحلة العميل» كاملة، بدءاً من مرحلة ما قبل الشراء وحتى ما بعده، وأنها مفهوم متعدد الجوانب يشمل الجانب الإدراكي والعاطفي والحسي والاجتماعي، وأن إدارة هذه الرحلة بشكل جيد تنعكس إيجاباً على رضا العميل وولائه. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا الإطار في تحديد مفهوم تجربة العميل وعناصرها. وعلى المستوى العربي، تناولت دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٣) تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا ولاء العملاء بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات، وتوصّلت إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لجودة الخدمة على رضا العملاء، وأن الرضا يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز الولاء؛ وهو ما يدعم اعتبار جودة الخدمة أحد أهم أبعاد تجربة العميل في الدراسة الحالية.

أما فيما يتعلق بالمبيعات كمتغير تابع، فقد بيّنت دراسة أندرسون وزملائه (Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, ٢٠٠٤) أن ارتفاع رضا العملاء يرتبط بتحسّن الأداء المالي والمبيعات على المدى الطويل، وأن العميل الراضي يميل إلى زيادة حجم مشترياته وتكرارها. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة هومبرغ وويلجوس (Homburg & Wielgos, ٢٠٢٣) أن الشركات التي تتبنّى ممارسات متقدمة في إدارة تجربة العميل تحقق نمواً في المبيعات أعلى من غيرها، وأن نمو المبيعات يختلف باختلاف مستوى نضج الشركة في إدارة تجربة العميل، مما يؤكّد أن تحسين تجربة العميل استثمار ينعكس على المبيعات لا مجرد تكلفة.

وانتقالاً إلى الدراسات التي ربطت مباشرة بين تجربة العميل والمبيعات أو ما يقود إليها من ولاء، توصّلت دراسة إمبوغ وزملائه (Imbug, Ambad, & Bujang, ٢٠١٨) المطبقة على قطاع الاتصالات إلى أن تجربة العميل تؤثر إيجابياً على ولاء العملاء، وأن عناصر مثل الخدمة الأساسية والتسعير والعلامة التجارية لها أثر واضح في هذا الولاء الذي ينعكس على استمرار العميل وزيادة تعاملاته. كما توصّلت دراسة ريبيرو وزملائه (Ribeiro et al., ٢٠٢٤) في خدمات الاتصالات المجمعة إلى أن تحسين تجربة العميل يقلّل من معدل ترك العملاء (Churn) ويزيد ولاءهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرار الإيرادات. وبشكل أكثر مباشرة، ربطت دراسة سوتيسنا وزملائه (Sutisna et al., ٢٠٢١) بين تجربة العميل وتحقيق إيرادات المبيعات من خلال ولاء العملاء، مؤكّدة أن جودة الخدمة وإدراك السعر يحسّنان تجربة العميل وتفاعله، وأن هذه العوامل مجتمعة تؤثر على تحقيق المبيعات. ويدعم ذلك على المستوى العربي دراسة الاتصالات التسويقية المتكاملة وولاء العملاء التي طُبقت على عيّنة بلغت ٣٦٤ مفردة من عملاء شركات الاتصالات، وأكّدت وجود علاقة إيجابية بين عناصر الخدمة المقدّمة للعميل وولائه للشركة.

ويُتّضح من استعراض هذه الدراسات وجود اتفاق واضح على أهمية تجربة العميل ودورها في تحقيق رضا العملاء وولائهم، وأن هذا الولاء ينعكس إيجاباً على المبيعات وأداء الشركة. ومع ذلك، يُلاحظ أن معظم الدراسات ركّزت على العلاقة بين تجربة العميل والرضا أو الولاء، في حين قلّت الدراسات التي ربطتها مباشرة بالمبيعات في قطاع الاتصالات في البيئة السعودية تحديداً. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتسدّ جزءاً من هذه الفجوة، من خلال دراسة أثر تحسين تجربة العميل على المبيعات في شركة STC، معتمدةً على تحليل بياناتها المنشورة.

خامساً: أسئلة البحث

ينبثق من السؤال الرئيس السابق عدة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بتجربة العميل وما عناصرها الأساسية؟
- ما أبرز المبادرات التي قامت بها STC لتحسين تجربة عملائها؟
- ما أثر تحسين تجربة العميل على مبيعات STC؟

سادساً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرّف على مفهوم تجربة العميل وعناصرها الأساسية.
- عرض وتحليل أبرز مبادرات STC في تحسين تجربة العميل.
- تحليل أثر تحسين تجربة العميل على مبيعات الشركة وإيراداتها.
- تقديم توصيات عملية تفيد الشركة والباحثين.

سابعاً: فرضيات البحث

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسات السابقة، تفترض هذه الدراسة ما يأتي:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تحسين تجربة العميل إيجابياً على المبيعات في شركة STC.

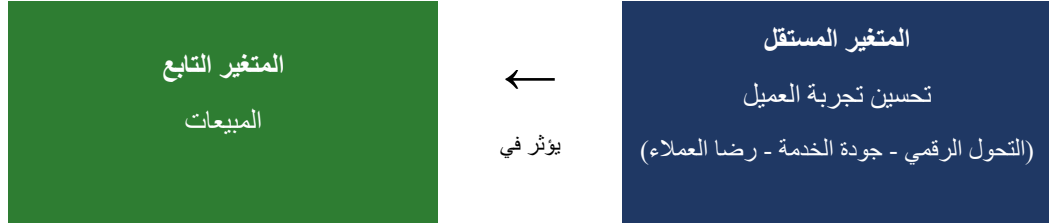
الفرضيات الفرعية:

- يؤثر التحول الرقمي (تطبيق mystc) إيجابياً على المبيعات (stc, ٢٠٢٤).
- تؤثر جودة الخدمة إيجابياً على المبيعات.
- يؤثر رضا العملاء إيجابياً على المبيعات (Imbug, Ambad, & Bujang, ٢٠١٨).

ثامناً: نموذج البحث

يتكوّن نموذج البحث من متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل (تحسين تجربة العميل) ويشمل ثلاثة أبعاد هي التحول الرقمي وجودة الخدمة ورضا العملاء، والمتغير التابع (المبيعات). ويفترض النموذج أن تحسين تجربة العميل بأبعاده الثلاثة يؤثر إيجابياً على المبيعات، كما يوضّح الشكل الآتي:

شكل (١): نموذج البحث



تاسعاً: منهجية البحث ومجتمع الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف ظاهرة تجربة العميل ويحلّل علاقتها بالمبيعات، مستخدماً أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة، والتي استثمرت بوضوح في تحسين تجربة العميل عبر تطبيق mystc وبرامج الذكاء الاصطناعي (stc, ٢٠٢٤).

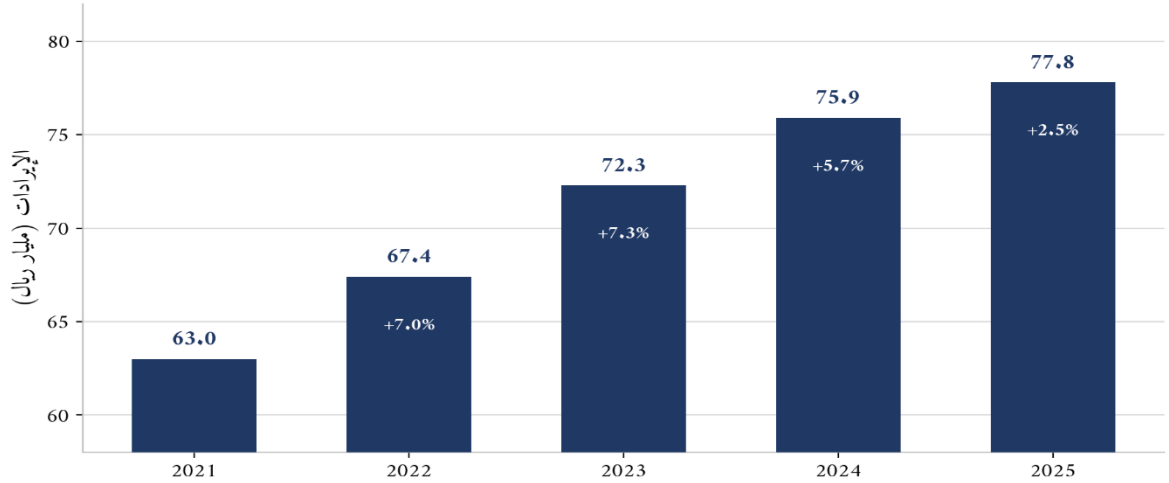
وتُجمع البيانات من المصادر المفتوحة والمنشورة، مثل التقارير المالية والسنوية للشركة، وبياناتها الصحفية، وتقارير القطاع، والدراسات السابقة، دون الاعتماد على استبيان أو بيانات شخصية. ويتمثّل الجانب التطبيقي في تحليل بيانات STC المعلنة — مثل عدد مستخدمي تطبيق mystc، ونسب رضا العملاء، ومؤشرات الإيرادات والنمو — وربطها بمبادرات تحسين تجربة العميل. ويمكن في دراسات مستقبلية تعزيز هذا الجانب باستبيان يُوزّع على عملاء الشركة لقياس آرائهم بشكل مباشر.

عاشراً: تحليل أثر تحسين تجربة العميل على مبيعات STC

توضّح البيانات المالية المنشورة لشركة STC نمواً مستمراً في الإيرادات خلال الفترة التي كثّفت فيها الشركة استثمارها في التحول الرقمي وتحسين تجربة العميل، وذلك على النحو الآتي:

السنة	الإيرادات (مليون ريال)	نسبة النمو السنوي
٢٠٢١	٦٣,٠١٠	—
٢٠٢٢	٦٧,٤٣٢	٪٧,٠+
٢٠٢٣	٧٢,٣٣٧	٪٧,٣+
٢٠٢٤	٧٥,٨٩٣	٪٥,٧+
٢٠٢٥	٧٧,٨٠٠	٪٢,٥+

تطور إيرادات شركة STC خلال ٢٠٢١-٢٠٢٥



يتبين من الجدول والرسم البياني أن إيرادات STC ارتفعت من نحو ٦٣ مليار ريال عام ٢٠٢١ إلى ٧٧,٨ مليار ريال عام ٢٠٢٥، أي بنمو إجمالي بلغ نحو ٢٣,٥٪ خلال خمس سنوات، وهو نمو مطرد لم تشهده الشركة أي تراجع سنوي. وقد تزامنت هذه الفترة مع توسع الشركة في تطبيق mystc الذي تجاوز ١٢ مليون مستخدم، وإطلاق استراتيجية موحدة لتجربة العميل حققت نسبة رضا بلغت نحو ٨٤,٧٪، إضافة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في اقتراح المنتجات الأنسب لكل عميل عبر التطبيق ومراكز الاتصال والمتاجر.

وقد أرجعت الشركة في تقاريرها الرسمية جزءاً من هذا النمو إلى تركيزها على الابتكار وتحسين تجربة العميل والتحول الرقمي (stc Group, ٢٠٢٥). ويدعم ذلك أن الوحدة التجارية — وهي الوحدة التي تتعامل مباشرة مع الأفراد والمستهلكين — حققت نمواً في إيراداتها بنسبة ٥,٤٪ خلال عام ٢٠٢٤، مدفوعةً بنمو قطاعي الجوال والخدمات المنزلية، وهو ما يعكس أثر تحسين تجربة العميل على المبيعات الموجهة للمستهلك النهائي تحديداً.

غير أن قراءة متأنية للبيانات تكشف ملاحظة مهمة: فبينما تراوح النمو السنوي بين ٥,٧٪ و ٧,٣٪ خلال الأعوام ٢٠٢٢-٢٠٢٤، تباطأ في عام ٢٠٢٥ إلى ٢,٥٪ فقط. وهذا التباطؤ — رغم استمرار الشركة في تحسين تجربة العميل

— يشير إلى أن نمو المبيعات لا يتحدّد بتجربة العميل وحدها، بل تتداخل معه عوامل أخرى مثل درجة تشبّع السوق، وشدّة المنافسة، وطبيعة العقود الحكومية، وأداء الشركات التابعة التي نمت بنسبة ١٦,٤٪ في عام ٢٠٢٤.

ملاحظة منهجية: بناءً على ما سبق، تُقرأ نتيجة هذا التحليل على أنها علاقة ارتباط إيجابية بين تحسين تجربة العميل ونمو المبيعات، لا علاقة سببية مطلقة. فالبيانات المتاحة تُظهر تزامناً واضحاً بين الاستثمار في تجربة العميل واستمرار نمو الإيرادات، لكنها لا تسمح بعزل أثر تجربة العميل عن بقية العوامل. وهذا يتفق مع ما توصّلت إليه الدراسات السابقة من أن ممارسات إدارة تجربة العميل ترتبط بنمو أعلى في المبيعات دون أن تكون العامل الوحيد المفسّر له (Homburg & Wielgos, ٢٠٢٣).

الحادي عشر: النتائج والتوصيات

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المترابطة. فقد تبيّن أن تجربة العميل أصبحت عاملاً محورياً في المنافسة داخل قطاع الاتصالات السعودي، وأن شركة STC استثمرت فيها بشكل واضح عبر التحول الرقمي وتطبيق mystc واستخدام الذكاء الاصطناعي. وقد تزامن هذا الاستثمار مع نمو مطّرد في إيرادات الشركة بلغ نحو ٢٣,٥٪ خلال الفترة من ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٥، دون تسجيل أي تراجع سنوي، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين تجربة العميل ونمو المبيعات. كما أظهرت الدراسة أن هذا الأثر يبدو أوضح في الوحدة التجارية الموجّهة للمستهلك النهائي، والتي نمت إيراداتها بنسبة ٥,٤٪ في عام ٢٠٢٤.

ومع ذلك، خلصت الدراسة إلى أن هذه العلاقة تظل علاقة ارتباط لا علاقة سببية مطلقة. ويتأكّد ذلك من تباطؤ النمو في عام ٢٠٢٥ إلى ٢,٥٪ رغم استمرار جهود تحسين تجربة العميل، مما يدل على تداخل عوامل أخرى مثل تشبّع السوق والمنافسة وأداء الشركات التابعة والعقود الحكومية. وهذه النتيجة تدعو إلى الحذر في تفسير أثر مبادرات تجربة العميل، وعدم المبالغة في نسبة نمو المبيعات إليها وحدها.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة الشركة بمواصلة الاستثمار في القنوات الرقمية وتطوير تطبيق mystc باستمرار، لما لهما من ارتباط مباشر بقنوات البيع والخدمة. كما توصي بقياس رضا العملاء بشكل دوري وربط نتائجه بمؤشرات المبيعات، وبتطوير مؤشرات مالية واضحة تتيح تقييم العائد الفعلي من مبادرات تجربة العميل بدلاً من الاكتفاء بمؤشرات الرضا العامة. وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تعتمد على بيانات أكثر تفصيلاً على مستوى القطاعات، أو على استبيانات تُوزّع على عملاء الشركة، للانتقال من إثبات الارتباط إلى قياس العلاقة السببية بدقة أكبر، ولفهم أسباب تباطؤ النمو في السنوات الأخيرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- محمد، وآخرون. (٢٠٢٣). نمذجة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا وولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات. مجلة علمية محكمة.
- دراسة أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة على ولاء العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركات الاتصالات (عينة ٣٦٤ مفردة). مجلة علمية محكمة.
- شركة الاتصالات السعودية (stc). (٢٠٢٣). النتائج المالية السنوية للاعوام (٢٠٢٢-٢٠٢٥).
<https://www.stc.com>
- شركة الاتصالات السعودية (stc). (٢٠٢٤). تقرير الاستدامة – البعد الاجتماعي: استراتيجية تجربة العميل.
<https://www.stc.com/en/sustainability/esg/social.html>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Imbug, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The influence of customer experience on customer loyalty in telecommunication industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 103–116.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3909>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Homburg, C., & Wielgos, D. (2023). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103331. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103331>
- Imbug, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The influence of customer experience on customer loyalty in telecommunication industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 103–116.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3909>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Ribeiro, H., Barbosa, B., Moreira, A. C., & Rodrigues, R. (2024). Customer experience, loyalty, and churn in bundled telecommunications services. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241245191>
- Saudi Telecom Company. (2024). *Annual consolidated financial results for the year ended 31-12-2023* [Company announcement]. Saudi Exchange (Tadawul).
<https://www.saudiexchange.sa>
- stc Group. (2025). *Annual financial results for the year ended 31st December 2024* [Investor relations release].

<https://www.stc.com/content/dam/groupsites/en/pdf/InvestorRelationsQ4-2024En.pdf>

Sutisna, F., et al. (2021). The effect of customer experience and customer engagement through customer loyalty on sales revenue achievement. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/355252124> •