

أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة stc في الرياض

هناء علي الغامدي

242002012

المشروع النهائي - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول - 2026

جدول المحتويات

المحتويات

4	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5	المقدمة:
5	الإدارة الاستراتيجية :
6	الدراسات السابقة:
6	ولاء العملاء :
7	. مشكلة الدراسة:
7	○ الفجوات النظرية:
9	○ الفجوات العملية:
11	أهمية الدراسة :
11	الأهمية النظرية:
11	الأهمية العلمية:
12	سؤال البحث الرئيسي:
12	الأسئلة الفرعية:
13	اهداف البحث:
13	الأهداف العامة:
13	الأهداف الفرعية:
14	فرضيات البحث:
14	الفرضيات العامة:
14	الفرضيات الفرعية:
15	نموذج البحث:
15	الدراسة الميدانية:
16	منهجية البحث:
18	الفصل الثاني : (الدراسات السابقة)
19	المقدمة :
20	أهمية الدراسة :

21	المبحث الأول (الإدارة الاستراتيجية) :
22	أهمية الإدارة الاستراتيجية :
22	ابعاد الإدارة الاستراتيجية :
Error! Bookmark not defined.	المبحث الثاني (ولاء العملاء) :
Error! Bookmark not defined.	أهمية ولاء العملاء :
Error! Bookmark not defined.	ابعاد ولاء العملاء :
Error! Bookmark not defined.	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و ولاء العملاء :
Error! Bookmark not defined.	الخاتمة :
25	المراجع :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعد الإدارة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي وضمان الاستمرارية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة. إذ تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة الأهداف بعيدة المدى، وتوظيف الموارد بكفاءة بما يحقق رضا العملاء ويعزز من مستوى ولائهم.

وتُعد شركة الاتصالات السعودية من أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات لملايين العملاء، وتسعى باستمرار إلى تطوير استراتيجياتها الإدارية لمواكبة التحول الرقمي وتحسين جودة خدماتها. ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في فروع الشركة بمدينة الرياض، من خلال تحليل الاستراتيجيات المتبعة ومدى تأثيرها في تعزيز رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة .

الإدارة الاستراتيجية :

تُعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدورها الحيوي في توجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفاعلية. فهي عملية متكاملة تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها، ثم تقييمها ومتابعة نتائجها لضمان تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنافسية.

وتسهم الإدارة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنافسية، كما تساعد في استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل بما يحقق رضا العملاء ويعزز مكانة المنظمة في السوق. ومن خلال وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، تستطيع المؤسسات بناء خطط عمل فعالة تدعم جودة الخدمات وتحسن تجربة العملاء.

وعليه، يُنظر إلى الإدارة الاستراتيجية في هذا البحث بوصفها متغيرًا مستقلًا يؤثر في مستوى ولاء العملاء، حيث يُفترض أن حسن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها يسهم في تعزيز ثقة العملاء بالمنظمة واستمرار تعاملهم معها على المدى الطويل.

❖ دراسة علي إسحق محمد جمعة بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، من خلال دراسة كيفية مساهمة تطبيق الاستراتيجيات الفعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما تركز على العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي نتيجة لتبني استراتيجيات طويلة المدى.

❖ دراسة عطية محمد الزهراني بعنوان : دور الادارة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من تحديات و عقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه. كما أوضحت الدراسة متطلبات مهارة جديدة يحتاجها العمل القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق عوامل الجودة و المنافسة.

ولاء العملاء :

يُعد ولاء العملاء من المفاهيم الأساسية في الفكر التسويقي والإداري الحديث، لما له من دور محوري في ضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. فالحفاظ على العملاء الحاليين يُعد أقل تكلفة من استقطاب عملاء جدد، كما أن العملاء الأوفياء يمثلون مصدرًا مستدامًا للإيرادات ويسهمون في تعزيز سمعة المؤسسة من خلال التوصية بخدماتها ومنتجاتها للآخرين.

ويشير ولاء العملاء إلى مدى التزام العميل بالتعامل المستمر مع المؤسسة وتفضيلها على المنافسين، نتيجة لرضاه عن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والثقة المتبادلة، والتجارب الإيجابية المتكررة. ولا يقتصر الولاء على السلوك الشرائي المتكرر فحسب، بل يشمل أيضًا البعد العاطفي الذي يعكس ارتباط العميل بالعلامة التجارية وقناعاته بقيمتها.

وفي ظل اشتداد المنافسة وتنوع البدائل أمام المستهلكين، أصبح تعزيز ولاء العملاء هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تحسين جودة الخدمة، والاهتمام بتجربة العميل، وتقديم قيمة مضافة تلبي احتياجاته وتوقعاته. وعليه، يُنظر إلى ولاء العملاء في هذا البحث بوصفه متغيرًا تابعًا يتأثر بالممارسات الإدارية والاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة.

. مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية استراتيجية فعّالة تضمن لها الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التغيرات نظرًا للتطور التكنولوجي السريع وتزايد توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات وسرعة الاستجابة وابتكار الحلول.

وتُعتبر شركة الاتصالات السعودية من أبرز الشركات العاملة في هذا القطاع بمدينة الرياض، حيث تسعى إلى تطوير استراتيجياتها الإدارية لمواكبة التحول الرقمي وتعزيز رضا عملائها. إلا أنه ورغم الجهود المبذولة في مجال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، قد تواجه الشركة تحديات تتعلق بمدى انعكاس هذه الممارسات على مستوى ولاء العملاء، خاصة في ظل وجود بدائل تنافسية متعددة في السوق.

هذه الصياغة تسلط الضوء على ضرورة استكشاف الجوانب غير المدروسة بشكل كافٍ في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، مما يوفر إطارًا لتحليل أعمق واستراتيجيات أكثر فعالية و هذه المشكلة تسعى إلى فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، وتحديد الفجوات أو التحديات التي قد تواجه الشركة في تطبيق استراتيجيات معينة.

○ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية هي النقاط غير المكتملة أو غير المدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة حول موضوع البحث. فيما يخص دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة **stc** في الرياض ، يمكن تحديد الفجوات النظرية التالية:

1. نقص الربط بين نظريات الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء: على الرغم من أن هناك العديد من النظريات التي تتناول الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الربط المباشر بين هذه النظريات وكيفية تأثيرها على ولاء العملاء قد يكون غير واضح. العديد من الدراسات قد تركز على أداء الشركات أو الربحية، ولكن قد لا يكون هناك تفصيل كافٍ حول كيفية تفاعل استراتيجيات الإدارة مع عوامل الولاء لدى العملاء.
2. الفجوة الثقافية: نظريات الإدارة الاستراتيجية غالبًا ما تطوّر في سياقات غربية أو عالمية، في حين أن السوق السعودي، وتحديداً جدة، يتميز بعوامل ثقافية واجتماعية تؤثر على سلوك المستهلكين. لذلك، قد يكون هناك نقص في الأبحاث التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية وعوامل الولاء في سياق البيئة السعودية المحلية.
3. دور التحول الرقمي في تعزيز الولاء: التحول الرقمي جزء أساسي من الاستراتيجيات الحديثة، لكن الكثير من النظريات قد تركز على إدارة التكنولوجيا أو الابتكار دون استكشاف كيفية تأثير ذلك على ولاء العملاء. هذا المجال يحتاج إلى تطوير نظري يتناول كيفية اندماج التكنولوجيا في الاستراتيجيات الإدارية لتعزيز الولاء، خاصةً في شركة مثل "إكسترا" التي تعتمد على التكنولوجيا في عملياتها.
4. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والولاء: في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، تُعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات جانباً مهماً، ولكن قد لا تكون هناك أبحاث كافية تركز على العلاقة بين التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء في السوق السعودي. هذه الفجوة قد تكون مهمة لفهم كيفية تفاعل العملاء مع الشركات التي تتبنى ممارسات اجتماعية مسؤولة.
5. تأثير الولاء طويل الأجل مقابل الولاء قصير الأجل: العديد من النظريات قد تركز على تحقيق نتائج فورية أو قصيرة الأجل من خلال استراتيجيات محددة، مثل تخفيض الأسعار أو العروض الترويجية. إلا أن الفجوة تكمن في تحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الولاء طويل الأجل، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تسهم فعلاً في بناء ولاء مستدام أو فقط في تعزيز ولاء قصير الأمد.

6. التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة الجودة: هناك نقص في النظريات التي تستكشف التكامل بين استراتيجيات التسويق وإدارة الجودة ضمن الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها المشترك على ولاء العملاء. هل يعتبر هذا التكامل ضرورياً لتعزيز الولاء، أم أن لكل منهما تأثيره المستقل؟

○ الفجوات العملية:

الفجوات العملية لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة "stc" في الرياض تتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد لا تكون مُعالجة بالشكل الكافي، وتحتاج إلى دراسة وتفصيل أكثر لتقديم حلول فعالة. وفيما يلي أبرز الفجوات العملية التي يمكن أن تتناولها الدراسة :

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك الدراسات التي بحثت في مفهوم ولاء العملاء والعوامل المؤثرة فيه، إلا أن هناك فجوة علمية تتمثل في محدودية الدراسات التي ربطت بين المتغيرين بصورة مباشرة في قطاع الاتصالات داخل البيئة السعودية. إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات صناعية أو خدمية مختلفة، أو تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي أو الميزة التنافسية، دون التعمق في قياس أثرها المباشر على ولاء العملاء.

كما تبرز فجوة أخرى تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (كالتحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والرقابة والتقييم) ومستويات ولاء العملاء بأبعاده المختلفة في سياق شركات الاتصالات الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات اعتمدت على أطر نظرية عامة دون التركيز على الخصوصية الثقافية والسوقية للبيئة المحلية في المملكة العربية السعودية.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة سد هذه الفجوات العلمية من خلال تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، بما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية والتسويقية في البيئة السعودية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً وأكاديمياً .

التحدي في تطبيق التكنولوجيا لتعزيز الولاء: على الرغم من أهمية التحول الرقمي، إلا أن هناك فجوة في كيفية استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال لتعزيز الولاء. مثلاً، قد لا تكون تطبيقات الولاء أو منصات البيع الإلكتروني مدمجة بشكل فعال مع استراتيجيات التسويق أو خدمة العملاء لتعزيز تجربة متكاملة ومخصصة لكل عميل.

التواصل مع العملاء وتحليل ملاحظاتهم: عدم الاستفادة الكاملة من آراء العملاء وتقييماتهم قد يؤدي إلى فجوة في تحسين الاستراتيجيات. "إكسترا" قد تمتلك آليات لتلقي الشكاوى أو الملاحظات، لكن الفجوة تكمن في كيفية تحليل هذه الملاحظات بطرق توفر بيانات دقيقة تستخدم لتحسين تجربة العميل وزيادة ولائه.

قصور في استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء مقابل اكتساب عملاء جدد: قد تركز الاستراتيجيات على جذب عملاء جدد من خلال عروض وتخفيضات دون التركيز الكافي على استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

هذه الفجوة تمثل تحديًا كبيرًا، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر كفاءة من حيث التكلفة من اكتساب عملاء جدد.

ضعف ربط الأداء المالي بولاء العملاء: الفجوة العملية قد تكمن في عدم وجود آليات لربط الولاء بتحسين الأداء المالي للشركة. على الرغم من وجود مؤشرات لقياس ولاء العملاء، قد لا تكون هناك استراتيجية واضحة تربط بين تحسين الولاء وزيادة الإيرادات أو الأرباح.

التكيف مع التغيرات السريعة في السوق: قد تفتقر الإدارة الاستراتيجية إلى القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في احتياجات العملاء أو في السوق التكنولوجي. هذه الفجوة تعني أن الشركة قد لا تكون قادرة على تلبية التوقعات المتغيرة لعملائها، مما يؤدي إلى تراجع في الولاء.

أهمية الدراسة :

أهمية دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء، خصوصاً في شركة stc السعودية التي تعمل قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ، تكمن في عدة جوانب رئيسية منها تعزيز القدرة التنافسية لسوق الإلكترونيات والتجزئة في السعودية يشهد تنافساً كبيراً مع وجود العديد من الشركات المحلية والعالمية. دراسة الإدارة الاستراتيجية تساعد شركة stc على فهم أفضل للأساليب التي يمكن أن تميزها عن منافسيها، من خلال استراتيجيات مبتكرة تسهم في تعزيز ولاء العملاء وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أثرها على ولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات والتجزئة، وخاصة في شركة إكسترا السعودية، دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع محدد كالإلكترونيات والتجزئة تساعد على توسيع القاعدة النظرية حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. ستسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تكييف استراتيجيات الأعمال مع الخصائص القطاعية والبيئية للشركات.

الأهمية العلمية:

الأهمية العلمية لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ، وخاصة في شركة stc السعودية، تتضح من خلال مساهمتها في تطوير المعرفة الأكاديمية والممارسات التطبيقية في مجالات متعددة. وفيما يلي أبرز النقاط التي تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

1. تطوير نماذج علمية جديدة: دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات تسهم في تطوير نماذج علمية متكاملة تساعد على تفسير وفهم كيفية تأثير الاستراتيجيات الإدارية المختلفة، مثل استراتيجيات التسعير، التسويق، وإدارة الجودة، على ولاء العملاء. هذه النماذج يمكن أن تُستخدم كنقاط مرجعية في دراسات مستقبلية في مجالات مماثلة.

2. سد الفجوات المعرفية: هناك نقص في الدراسات التي تركز على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في قطاع الإلكترونيات والتجزئة في السوق السعودي. الدراسة العلمية لهذه العلاقة ستساهم في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الأكاديمية، خاصة في البيئات غير الغربية، وستضيف معرفة جديدة حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية على ولاء العملاء في هذه البيئة.

3. تقديم إطار علمي لتحليل السوق المحلي: السوق السعودي يمتاز بخصائص فريدة تؤثر على سلوك المستهلكين وتفاعلهم مع العلامات التجارية. دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة إكسترا ستقدم إطاراً علمياً يمكن من خلاله تحليل سلوك العملاء المحليين وتفسير استجاباتهم للاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها الشركات في قطاع الإلكترونيات والتجزئة.

سؤال البحث الرئيسي:

(إلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض ؟)

الأسئلة الفرعية:

تتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية ،منها:

- 1 كيف تؤثر عمليات التحليل البيئي داخل الإدارة الاستراتيجية على مستوى ولاء العملاء في الشركة؟
- 2 ما مدى تأثير صياغة الاستراتيجية على رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة؟
- 3 كيف يساهم تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة في تعزيز ولاء العملاء؟
- 4 ما دور الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم؟
- 5 ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل ومستوى ولاء العملاء في فروع الشركة بمدينة الرياض؟؟

اهداف البحث:

تنبع أهمية تحديد أهداف البحث من الحاجة إلى توضيح ما يسعى الباحث إلى تحقيقه من دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء، وذلك لضمان وضوح اتجاه الدراسة وتحديد مجالات التركيز. فالأهداف تمثل خارطة طريق منهجية تساعد على جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتطبيق.

ويأتي هذا البحث في إطار محاولة فهم الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ولاء العملاء داخل شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، وتحديد كيفية تأثير السياسات والممارسات الاستراتيجية على رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة. كما يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تحسين استراتيجياتها بما يعزز تجربة العملاء ويزيد من مستوى ولائهم.

الأهداف العامة:

يمكن صياغة أهداف البحث العامة على النحو التالي:

- دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
- فهم كيفية مساهمة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة.
- تحليل العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات الإدارية المختلفة ومستوى ولاء العملاء.
- تقديم توصيات عملية لإدارة الشركة تساعد في تحسين استراتيجياتها بما يعزز تجربة العملاء ويزيد من ولائهم.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مدى تأثير التحليل البيئي في الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء.
- دراسة أثر صياغة الاستراتيجية في تعزيز رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة.
- تقييم دور تنفيذ الاستراتيجيات في تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم.
- تحليل تأثير الرقابة والتقييم الاستراتيجي على مستوى ولاء العملاء.

- استكشاف العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل ومستوى ولاء العملاء في فروع الشركة بمدينة الرياض.

فرضيات البحث:

تُعد الفرضيات أداة علمية أساسية في البحث، حيث تمثل تخمينات مبدئية مبنية على الإطار النظري والدراسات السابقة حول العلاقة بين المتغيرات. فهي تساعد الباحث في توجيه جمع البيانات وتحليلها، وتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع قائمة وقابلة للقياس. وفي هذا البحث، يُعتبر متغير الإدارة الاستراتيجية هو المتغير المستقل، ومتغير ولاء العملاء هو المتغير التابع. وبناءً على الدراسات السابقة والأطر النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، الرقابة والتقييم) وتأثيرها على ولاء العملاء، تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى اختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على مستوى ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

الفرضيات العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.
- تؤدي الإدارة الاستراتيجية الفعالة إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم للشركة.
- تطبيق جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، الرقابة والتقييم) بشكل متكامل يحقق أعلى مستويات ولاء العملاء.

الفرضيات الفرعية:

1. فرضية التحليل البيئي:

- هناك علاقة إيجابية بين جودة التحليل البيئي في الإدارة الاستراتيجية ومستوى ولاء العملاء في شركة الاتصالات السعودية.
- أي أن الشركة التي تدرس بعناية البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل احتياجات العملاء والمنافسين، ستحقق رضا أكبر وولاء أعلى من عملائها.

2. فرضية صياغة الاستراتيجية:

- هناك علاقة إيجابية بين فعالية صياغة الاستراتيجية وولاء العملاء.
- أي أن وضوح الأهداف الاستراتيجية وتنظيم الموارد بشكل مناسب يساهم في تعزيز رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة.

3. فرضية تنفيذ الاستراتيجية:

- هناك علاقة إيجابية بين كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات وولاء العملاء.
- أي أن تطبيق الخطط الاستراتيجية بدقة وكفاءة ينعكس مباشرة على تجربة العملاء ويزيد من ارتباطهم بالشركة.

نموذج البحث:

الشكل -1- نموذج البحث



H1 , Ha , Hb , Hc , Hd , He , Hf , Hg , Hh

الدراسة الميدانية:

<https://www.stc.com.sa/ar/personal/home.html>

تُعد شركة الاتصالات السعودية أكبر شركة اتصالات في المملكة العربية السعودية، وأكثرها تأثيرًا في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. تأسست الشركة عام 1998، ويقع مقرها الرئيسي في الرياض.

تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات تشمل الهاتف الثابت والمتحرك، الإنترنت وخدمات البيانات، بالإضافة إلى الحلول الرقمية وخدمات تقنية المعلومات للشركات والأفراد. كما تسعى STC إلى تطبيق استراتيجيات مبتكرة تدعم التحول الرقمي، وتعزز من تجربة العملاء، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة في سوق الاتصالات المحلي والإقليمي.

منهجية البحث:

فلسفة البحث : الوضعية.

منهج البحث : الاستنتاجي.

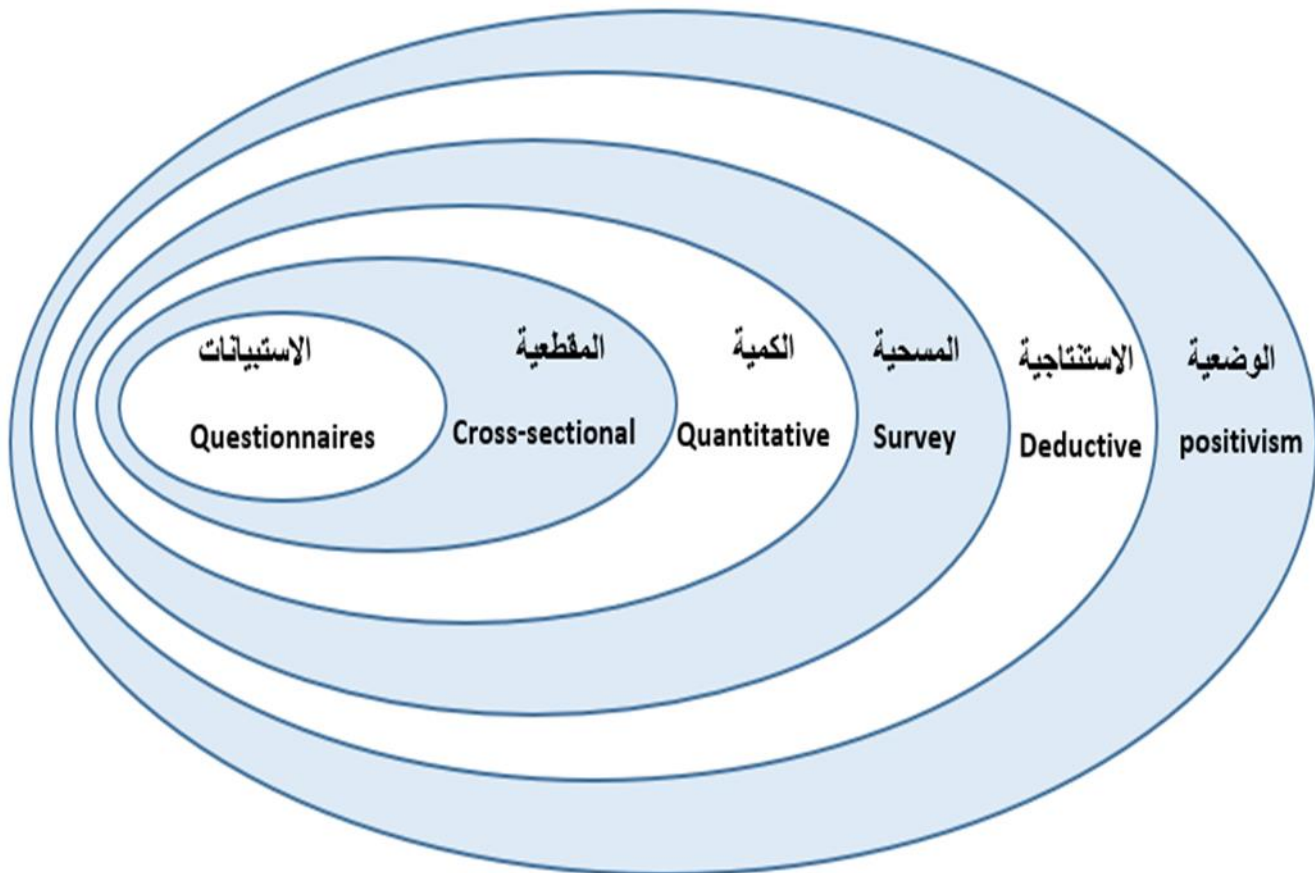
استراتيجية البحث : دراسة الحالة.

نوع البحث : الكمي.

الأفق الزمني : المقطعية.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي.

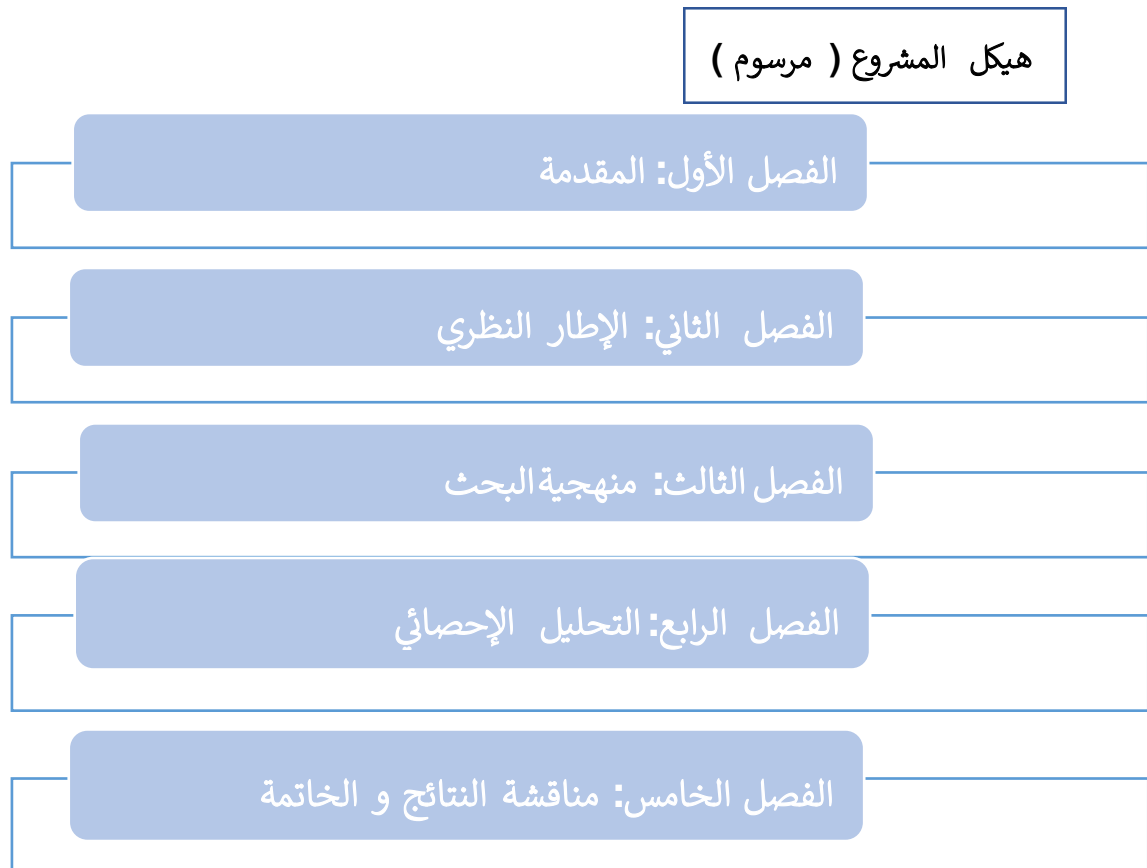
شكل -2- يوضح منهجية البحث :



هيكل المشروع (مكتوب) :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

شكل -3- يوضح هيكل المشروع



الفصل الثاني : (الدراسات السابقة)

لقد أصبح تطور الإدارة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية بوجه عام، والتنمية المستدامة بوجه خاص. ويُعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية مفهوماً بالغ الأهمية في السرد التنموي منذ عقود، لا سيما بعد نشر تقرير برونديتلاند الصادر عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية، الذي رسّخ مفهوم التنمية على أنه ضرورة ملحة وشاملة. ومنذ ذلك الوقت، تبنّته على نطاق واسع مؤسسات الحكم العالمي، مثل الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، بالإضافة إلى الحكومات الوطنية والشركات متعددة الجنسيات.

كما مثل إعلان ريو لمؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية عام 1992، تمامًا مثل إعلان ستوكهولم عام 1972، التزاماً دولياً باحترام وحماية مصالح الجميع، وضمان سلامة البيئة العالمية ونظام التنمية. وقد تناولت هذه الالتزامات 27 مبدأً شاملاً يشمل الأبعاد الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والتكنولوجية للتنمية المستدامة.

وقد ساهم هذا الإطار في تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية عبر عدة مراحل، حيث أصبح البحث العلمي والممارسات العملية يوليان اهتماماً متزايداً بدمج مفاهيم التنمية المستدامة في الاستراتيجيات الإدارية للشركات والمؤسسات. وتوفر الدراسات السابقة للباحثين والممارسين رؤى واضحة حول كيفية تمكين السياسات التنموية والصناعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الأثر الإيجابي على المجتمع والبيئة على حد سواء.

(د. جاسر حسين عبدالمعطي حسين، 2020; JERRY, UGBOR)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في إحدى شركات الاتصالات الكبرى في مصر، مع التركيز على كيفية توظيف استراتيجيات التخطيط والتنفيذ والرقابة لتعزيز رضا العملاء واستمراريتهم مع الشركة. اعتمد الباحث على دراسة تطبيقية باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من عملاء الشركة ومديري الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين التنفيذيين. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تساهم بشكل كبير في زيادة ولاء العملاء، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الاستجابة لمتطلباتهم، وتعزيز الثقة بين العملاء والشركة.

(أحمد علي محمد، 2017، مجلة العلوم الإدارية العربية)

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات) ومستوى ولاء العملاء في شركات الخدمات في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبيانات موجهة إلى عملاء عدد من الشركات، وتم استخدام التحليل الإحصائي لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. وأكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الواضح والمنفذ بفعالية يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء، حيث وجد أن العملاء يميلون إلى التفاعل الإيجابي والاستمرار في التعامل مع الشركات التي تعتمد استراتيجيات واضحة ومنسقة.

(سارة عبدالله الحربي، 2018، المجلة السعودية للإدارة والاقتصاد)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على ولاء العملاء في إحدى شركات الاتصالات في دبي. استخدم الباحث دراسة حالة ومقابلات مع مديري الأقسام التنفيذية، إلى جانب استبيانات لعملاء الشركة لتقييم رضاهم وولائهم. كما تم تحليل بعض البيانات التشغيلية والمالية للشركة قبل وبعد تطبيق سياسات إدارة استراتيجية محددة. وأظهرت النتائج أن

الإدارة الاستراتيجية المنهجية تساعد على تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم، من خلال التخطيط الفعال، تحسين جودة الخدمة، والتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة.

(2020، JERRY, UGBOR)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على رضا ولاء العملاء في إحدى البنوك الكبرى بالمملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عملاء البنك ومديري الفروع، مع إجراء مقابلات شخصية لتوضيح كيفية تطبيق الاستراتيجيات الإدارية. وأظهرت النتائج أن وجود خطط واستراتيجيات واضحة ومتكاملة في البنك يعزز رضا العملاء، ويزيد من ولائهم من خلال تحسين جودة الخدمة وتوفير حلول مبتكرة تلبي احتياجاتهم.

(عبدالله محمد الغامدي، 2019، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الإدارة الاستراتيجية على مستوى ولاء العملاء في شركات الاتصالات السعودية. استخدم الباحث المنهج التطبيقي من خلال استبيانات موجهة إلى عملاء الشركة، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري أقسام الخدمات والتسويق. وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل، بما يشمل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والرقابة، له تأثير إيجابي وملحوس على تعزيز ولاء العملاء واستمرار تعاملهم مع الشركة.

(نورة سعيد الزهراني، 2020، مجلة الإدارة الحديثة)

ركزت هذه الدراسة على كيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية لتعزيز ولاء العملاء في شركات الخدمات التقنية في دولة الإمارات. اعتمد الباحث على دراسة حالة وتحليل بيانات استبيانات العملاء، مع مراجعة السياسات والاستراتيجيات الإدارية للشركة. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بفعالية تحقق مستوى أعلى من ولاء العملاء، نتيجة لتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أسرع وأكثر تلبية لاحتياجاتهم.

(خالد محمد المنصوري، 2018، المجلة الدولية للإدارة والتسويق)

أهمية الدراسة :

أوضحت دراسة لـ (أحمد علي محمد، 2017) أن تبني الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات يسهم بشكل كبير في تحسين رضا العملاء وولائهم، حيث يمكن للشركات من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرقابة المستمرة تقديم خدمات عالية الجودة، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة الإيرادات. وأكدت الدراسة على أهمية ربط الأهداف الاستراتيجية بمستوى خدمة العملاء لتحقيق أثر ملحوس على ولائهم.

أظهرت دراسة (سارة عبدالله الحربي، 2018) أن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر أهميتها على تحسين الأداء المؤسسي فقط، بل تتجاوز ذلك لتؤثر مباشرة على ولاء العملاء. حيث أن الشركات التي تعتمد سياسات استراتيجية واضحة، وتضع أهدافاً محددة قابلة للقياس، تستطيع خلق بيئة عمل تركز على رضا العملاء واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وتحقيق استدامة العلاقة معهم.

بينت دراسة (خالد محمد المنصوري، 2018) أن أهمية الدراسة تكمن في قدرة الإدارة الاستراتيجية على توجيه الموارد والخدمات بطريقة تلبي توقعات العملاء، وتحقق تجربة عملاء متميزة، وبالتالي بناء ولاء مستدام. كما أكدت الدراسة أن فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وولاء العملاء يساعد الشركات على تحسين سياساتها وخططها التسويقية بما يتناسب مع احتياجات العملاء ويعزز التنافسية.

أظهرت دراسة (نورة سعيد الزهراني، 2020) أن الإدارة الاستراتيجية تعد عنصراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث إن الشركات التي توظف استراتيجيات فعالة تعزز رضا العملاء وتحقق ولاءهم على المدى الطويل. وأكدت الدراسة على أن هذا النوع من البحث مهم للشركات السعودية، خصوصاً في قطاع الاتصالات، لأنه يوفر رؤى عملية لتطوير الأداء الاستراتيجي وتحسين تجربة العملاء.

المبحث الأول (الإدارة الاستراتيجية) :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع التركيز على دورها في تحسين جودة الخدمات وبناء ولاء العملاء. واعتمدت الدراسة على تحليل نظري ومراجعة الأدبيات السابقة لتحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية الرئيسية، والتي تشمل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والرقابة والتقييم، ودورها في توجيه الموارد المؤسسية بشكل متكامل وتحقيق التوافق بين الأهداف المؤسسية واحتياجات العملاء.

وأظهرت النتائج من الدراسات السابقة أن تبني الإدارة الاستراتيجية بفعالية يساعد المؤسسات على تحسين تجربة العملاء، وتسريع الاستجابة لمتطلباتهم، وتعزيز الثقة والولاء لديهم، كما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز القدرة التنافسية. وقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات واضحة ومنسقة تتمتع بميزة تنافسية أكبر وقدرة أعلى على الحفاظ على عملائها وزيادة ولائهم.

(أحمد علي محمد، 2017، مجلة العلوم الإدارية العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسات وولاء العملاء، مع التركيز على كيفية استخدام السياسات والخطط الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمات ورضا العملاء. واعتمد الباحث على دراسة تطبيقية شملت مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب عدد من الشركات الكبرى في قطاع الخدمات، بالإضافة إلى مقابلات مع بعض مديري الأقسام التنفيذية لتوضيح كيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية في توجيه الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية الفعّالة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين تجربة العملاء، وزيادة رضاهم، وبناء علاقات مستدامة معهم، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى ولائهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات واضحة ومنسقة تتمتع بميزة تنافسية أكبر وقدرة أعلى على الحفاظ على العملاء على المدى الطويل.

(خالد محمد المنصوري، 2018، المجلة الدولية للإدارة والتسويق)

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

إن المكاسب المترتبة على تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية هي التي تعكس الأهمية المطلقة له ولقد تناول العديد من الكتاب في حقل الإدارة الإستراتيجية هذه النقطة في الكثير من مؤلفاتهم لذا فإنه يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا المنهج في الآتي

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2009) :

1. وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد.
3. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية و المرضية.
4. تدعيم المركز التنافسي.
5. القدرة على إحداث التغيير.
6. تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة.

ابعاد الإدارة الاستراتيجية :

○ التحليل البيئي (Environmental Analysis):

ويشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وتحليل احتياجات العملاء والسوق والمنافسين. ويهدف هذا البعد إلى تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق رضا العملاء.

○ صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

يشير إلى عملية تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، ووضع أهداف واضحة، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. ويعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على تحويل التحليل البيئي إلى خطط عمل عملية، تحقق التوافق بين الموارد المتاحة واحتياجات العملاء، مما يدعم بناء ولاء العملاء على المدى الطويل.

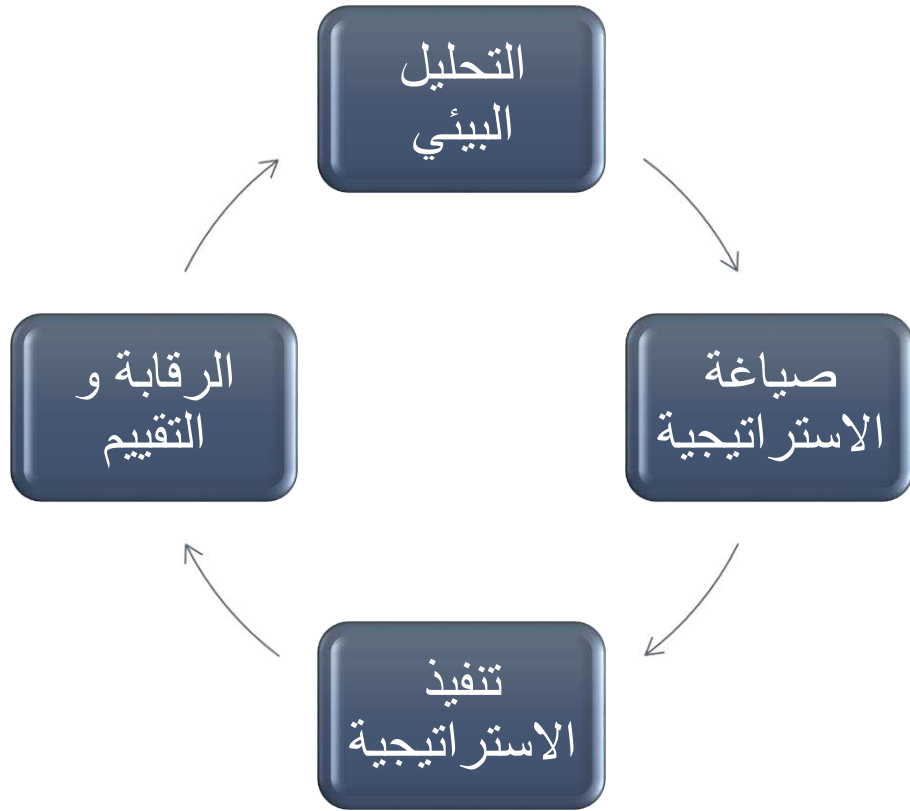
○ تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

يتعلق بتحويل الخطط والاستراتيجيات الموضوعة إلى أفعال عملية على أرض الواقع، من خلال تخصيص الموارد، وتوزيع المهام، وإدارة العمليات التشغيلية بفعالية. ويعد التنفيذ الناجح للاستراتيجية هو العامل الحاسم في تأثير الإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة وولاء العملاء.

○ الرقابة والتقييم (Strategy Evaluation & Control):

ويعنى بقياس أداء الاستراتيجية بعد تنفيذها، ومقارنة النتائج مع الأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. ويساعد هذا البعد المؤسسة على الاستمرار في تحسين الخدمات والعمليات، وضمان تحقيق رضا العملاء واستدامة ولائهم، مع القدرة على مواجهة التحديات الجديدة.

شكل 4- يوضح ابعاد الإدارة الاستراتيجية



المراجع

المراجع :

- جمعة، علي إسحق محمد، و بكري الطيب. "أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية) 2010 - 2015 ("رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان ،
<http://search.mandumah.com/Record/786549> 2016.
- عطيه محمد الزهراني ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي دري ط. م). 2011. القيادة الاستراتيجية
6495 - ISSN: 2706-منظور منهجي متكامل :دار وائل للنشر والتوزيع
https://www.researchgate.net/profile/Yasser_Merzouki/publication/341490989_atrwht_aldktwrah/links/5ec4008192851c11a877554c/atrwht-aldktwrah.pdf
- الادارة دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري المديرية الجهوية بأدرار الاستراتيجية مدخل لتحقيق
الادارة بالأهداف ، عبد الله احمد ، امحمدي عبد القادر <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8465>
- زينب السيد محمود علي المناخلي " أهمية الإدارة الاستراتيجية من حيث الاسطار و المفهوم 1999 ,
2ص , الإسكندرية.
- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية أ. ذياب جرار , 2016 , الإدارة الاستراتيجية
<https://dspace.qou.edu/handle/194/2512>
- مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة , الهاللي الشرييني , عبد العظيم السعيد ,
2008 , الجامعة المنصورة
https://journals.ekb.eg/article_142687_865d101001ac5bc1bec0ce99bfda45ba.pdf
- سعد غالب ياسين , 2002 , الإدارة الاستراتيجية , عمان , دار إليازورب العلمية د. محمد الحمدي الماضي , الإدارة
الاستراتيجية , مرجع سابق 177, 178 , 2009
- حنان سعيدى سياف (2014) القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية: دراسة
حالة مؤسسة الإسمتحاتمة بوزيان – SCHB قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر
https://jesr.journals.ekb.eg/article_68379_4eb0f483e38fdac223d27821733b0640.pdf
- عبد الرزاق الشحادة(2010) القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في
قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 26 (1): 273-301

- هزاع نفاء أبو هلبية & تركي راشد الشمري (2024)
 - أثر المنتجات الرقمية الجديدة على ولاء العملاء: دراسة عينة من عملاء شركة الاتصالات السعودية – مجلة دراية: المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية.
 - تتناول الدراسة تأثير التحول الرقمي والخدمات الرقمية على ولاء العملاء في سياق قطاع الاتصالات في السعودية، وتُظهر كيف تؤدي جودة الخدمات الرقمية إلى زيادة ولاء العملاء.
- https://journals.ekb.eg/article_378807.html?utm_source=sourcet.com

- أمنية سامي عبد الحليم صبح (2025)
- الدور الوسيط لتأثير رضا العملاء وولائهم في العلاقة بين تجربة العملاء والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية على عملاء شركات تأمين السيارات في مصر – المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- أظهرت الدراسة أن رضا العملاء له تأثير مباشر على وولائهم، وأن العلاقة بين تجربة العملاء وولائهم تسهم في الاحتفاظ بهم لفترة أطول.

https://journals.ekb.eg/article_435064.html?utm_source=sourcet.com

- وريدة عبدالرازق محمد الشخي (2015)
- وظائف إدارة علاقات العملاء وأثرها على ولاء العملاء: دراسة ميدانية في البنوك التجارية المصرية – المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- تستعرض الدراسة كيف تسهم تبني إدارة علاقات العملاء (CRM) في زيادة ولاء العملاء من خلال تحسين التواصل والممارسات الإدارية.

https://jces.journals.ekb.eg/article_51461.html?utm_source=source.com

- عمرو أحمد عبده أبو عيسي وآخرون (2023)
- أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على ولاء عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية في مصر.

تركز الدراسة على تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على بناء ولاء العملاء في سياق الأعمال، مما يبرز الدور الكبير للتقنيات الرقمية في تعزيز الولاء.

https://hiss.journals.ekb.eg/article_316683.html?utm_source.com

○ ظاهر رداد القرشي & محمد قاسم السلطان (2016)

أثر جودة العلاقات التسويقية على ولاء العملاء في شركات الهاتف النقال – المجلة العربية للإدارة.
تؤكد الدراسة أن جودة العلاقات التسويقية بين الشركات وعملائها لها تأثير إيجابي على مستوى الولاء، وخاصة في صناعة الاتصالات.

https://journals.ekb.eg/article_17767_0.html?utm_source=com

○ وجدان محمود حجاج وآخرون (2024)

توظيف نموذج S.O.R لاختبار تأثير E-CRM على ولاء العميل من خلال رضا الخدمة المصرفية – المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
تُظهر الدراسة أن تحسين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) يساهم في رفع رضا العملاء وبالتالي تعزيز ولائهم في القطاع المصرفي.

1 https://jces.journals.ekb.eg/article_352816.html?utm_source.com