

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر رضا العملاء على ولائهم للعلامة التجارية لشركة الاتصالات السعودية (STC)

stc

إعداد المهندس/ محمد عبدالستار طاشكندي

إشراف الدكتور/ فايز علي جراد

إشراف الدكتور/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

أصرح أنا، المهندس محمد عبدالستار طاشكندي، طالب الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة
ميدأوشن، بأن حقوق الطباعة والنشر لهذه الرسالة تمتلكها جامعة ميدأوشن حصرياً، ولا يجوز نسخ
أو توزيع أي جزء منها دون إذن كتابي من الجامعة.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر رضا العملاء على ولائهم للعلامة التجارية من خلال تطبيقها على عملاء شركة الاتصالات السعودية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) من عملاء الشركة. شملت الدراسة متغيرات مثل جودة الخدمة والتسويق الرقمي بوصفها عوامل تؤثر في مستوى الرضا والولاء. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على رضا العملاء، والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على ولائهم. كما بيّنت النتائج أن مبادرات التسويق الرقمي تساهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم بشكل ملحوظ. وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع فرضيات الدراسة، حيث أكدت أن تحسين جودة الخدمات والتفاعل الرقمي الفعّال مع العملاء يزيدان من مستويات الرضا، مما ينعكس في ارتفاع معدلات الولاء للعلامة التجارية. وفي ضوء ذلك، تقدم الدراسة عددًا من التوصيات العملية لشركة STC لتعزيز استراتيجيات رضا العملاء وبناء ولاء مستدام لدى قاعدة عملائها.

الكلمات المفتاحية: رضا العملاء؛ ولاء العملاء؛ جودة الخدمة؛ التسويق الرقمي؛ شركة الاتصالات السعودية.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساندني خلال إعداد هذه الرسالة بحث الماجستير الخاص بالدراسة العلمية. أشكر أساتذتي المشرفين د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن ود. فايز علي جراد على توجيهاتهم السديدة ودعمهم المستمر في جميع مراحل البحث. كما أتوجه بالشكر إلى أصدقائي وزملائي على تشجيعهم وصبرهم. وأخيراً، أخص بالشكر شركة الاتصالات السعودية ومنسوبيها لتعاونهم وتسهيل مهمة جمع البيانات، وجميع العملاء الذين شاركوا في الاستبيان على وقتهم واستجابتهم القيّمة. ولا يفوتني شكر جامعة مبدأوشن وكلية الإدارة على توفير البيئة الأكاديمية الداعمة لإكمال هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
1-1	المقدمة	1
1-2	مشكلة الدراسة	2
1-3	أسئلة الدراسة	3
1-4	فرضيات الدراسة	4
1-5	أهداف الدراسة	5
1-6	أهمية الدراسة	6
1-7	منهجية البحث	7
1-8	حدود الدراسة	12
1-9	الدراسات السابقة	13
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات الأدبية	16
2-1	رضا العملاء (التعريف والأبعاد)	17
2-2	ولاء العملاء (المفهوم والأنواع)	18
2-3	العلاقة بين رضا العملاء وولاء العلامة	19
2-4	جودة الخدمة ودورها في رضا العملاء	21
2-5	التسويق الرقمي وتجربة العملاء	23
2-6	النموذج المفاهيمي للدراسة	27
28	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (المنهجية والنتائج)	28
3-1	منهجية البحث وأداة الدراسة	28
3-2	تصميم الاستبيان وضبط جودته	30
3-3	مجتمع الدراسة وخصائص العينة	31
3-4	أدوات التحليل الإحصائي	34
3-5	عرض النتائج وتحليلها	36
3-5-1	النتائج الوصفية (خصائص العينة)	41
3-5-2	تحليل الثبات والصدق لأداة البحث	43
3-5-3	اختبار الفرضية الأولى	44

- 46 3-5-4 اختبار الفرضية الثانية .
- 47 3-5-5 اختبار الفرضية الثالثة .
- 49 الفصل الرابع: المناقشة .
- 50 4-1 مناقشة نتائج الفرضيات .
- 52 4-2 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة .
- 53 4-3 أثر النتائج على سياق شركة STC .
- 54 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات .
- 55 5-1 أهم الاستنتاجات .
- 56 5-2 توصيات الدراسة .
- 57 5-3 مقترحات لأبحاث مستقبلية .
- 59 قائمة المراجع .

قائمة الجداول

- 36 جدول (1-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .
- 37 جدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .
- 45 جدول (3-3): معامل الارتباط بين المتغيرات محل الدراسة .

قائمة الأشكال

- 27 شكل (1-2): النموذج المفاهيمي المقترح لعلاقات الدراسة .
- 37 شكل (1-3): توزيع العينة حسب الجنس (ذكور/إناث) .
- 38 شكل (2-3): توزيع العينة حسب الفئات العمرية للمستجيبين .

قائمة المصطلحات (عربي/إنجليزي)

- التسويق الرقمي: Digital Marketing – استخدام المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة للترويج والتواصل مع العملاء.
- جودة الخدمة: Service Quality – مستوى جودة الخدمات المقدمة كما يدركها العميل، وتشمل الاعتمادية والاستجابة، والأمان، والتعاطف، واللموسية.
- رضا العملاء: Customer Satisfaction – شعور إيجابي ينتج عن تلبية توقعات العميل أو تجاوزها عند الحصول على خدمة أو منتج.
- شركة الاتصالات السعودية: (STC) – Saudi Telecom Company (STC) شركة الاتصالات الرائدة في المملكة العربية السعودية، تقدم خدمات الاتصالات والجوال والبيانات.
- ولاء العملاء: Customer Loyalty – إخلاص العميل وتعاملاته المتكررة مع علامة تجارية معينة دون التأثير بإغراءات المنافسين

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1. المقدمة

يُعتبر رضا العملاء حجر الزاوية لنجاح أي شركة في بيئة الأعمال التنافسية الحديثة. في قطاع الاتصالات السعودي تحديًا، برزت شركة الاتصالات السعودية (STC) كأحد اللاعبين الرئيسيين الذين يسعون جاهدين لكسب رضا عملائهم من خلال توفير خدمات عالية الجودة وتجربة مستخدم متميزة. ويكتسب موضوع رضا العملاء وولائهم أهمية متزايدة في صناعة الاتصالات، حيث يؤدي ارتفاع مستوى رضا العميل إلى تعزيز ولائه للشركة وبقائه معها رغم توفر بدائل منافسة. وقد أولت STC اهتمامًا كبيرًا بهذا الجانب؛ فبحسب تقريرها السنوي لعام 2023، فإن جهود تعزيز نقاط التواصل الرقمية وتطوير خدمة العملاء أدت إلى تحسن مستدام في مؤشرات رضا العملاء خلال ذلك العام. من هنا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة التفاعلية بين رضا عملاء STC وولائهم لعلامتها التجارية، ودور العوامل المختلفة – وعلى رأسها جودة الخدمة وجهود التسويق الرقمي – في تشكيل هذه العلاقة. يهدف هذا البحث إلى التعمق في فهم مدى تأثير رضا عملاء STC على مدى ولائهم، وكيف يمكن للاستراتيجيات التسويقية وجودة الخدمات المقدمة أن تعزز هذا الولاء على المدى الطويل. وبذلك، تسعى الدراسة لسد فجوة معرفية في الأدبيات من خلال التركيز على سياق سوق الاتصالات السعودي وظروفه التنافسية الخاصة، حيث المنافسة محتدمة بين STC وشركات أخرى مثل موبيلي وزين. إن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة سوف تساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة علاقات العملاء لدى STC، ويمكن أن تسهم في تعزيز فهمنا الأكاديمي للعلاقة بين الرضا والولاء في بيئة خدمات الاتصالات.

1-2. مشكلة الدراسة

تواجه شركة STC في ظل التنافسية العالية لسوق الاتصالات السعودي تحديًا كبيرًا في الحفاظ على ولاء عملائها، خاصةً مع وجود منافسين يقدمون خدمات مماثلة بأسعار تنافسية. تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيس *إلى أي مدى يؤثر رضا العملاء عن خدمات شركة الاتصالات السعودية (STC) على ولائهم للعلامة التجارية؟* وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بعناصر محددة قد تؤثر في رضا العميل وبالتالي على ولائه. وتشمل المشكلة البحثية تحديد أثر عوامل مثل جودة الخدمة (كجودة الشبكة وخدمة الدعم الفني وموثوقية الخدمات المقدمة)، ومستوى الخدمة

المقدمة للعملاء (كالتعامل مع الشكاوى وسرعة الاستجابة)، وكذلك ممارسات التسويق الرقمي والتفاعل عبر المنصات الإلكترونية، على درجة رضا عملاء STC وارتباطهم بالشركة. إن تحديد المشكلة بهذه الصورة يساعد في رسم إطار واضح لما سنتناوله الدراسة وكيفية معالجتها. وتعكس هذه المشكلة حاجة عملية للشركة لفهم ديناميكيات العلاقة بين رضا العميل وولائه، بحيث تتمكن STC من تطوير استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالعملاء وتقليل معدلات تسربهم إلى المنافسين.

3-1 أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة سالفة الذكر، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- س1: ما مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة على رضا عملاء شركة الاتصالات السعودية STC؟
- س2: هل يؤدي ارتفاع رضا العملاء عن STC إلى زيادة ملموسة في ولائهم للعلامة التجارية للشركة؟
- س3: كيف يمكن لجهود التسويق الرقمي والتواجد عبر الإنترنت أن تساهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم لشركة STC؟
- س4: ما العوامل الأساسية التي تجعل عملاء STC يفضلون الاستمرار معها وعدم الانتقال إلى شركات اتصالات أخرى؟

تهدف هذه الأسئلة إلى تفصيل المشكلة البحثية، بحيث يتناول كل سؤال بُعدًا محددًا من أبعاد العلاقة بين رضا العميل والولاء. فالسؤال الأول يركز على جودة الخدمة كعامل حاسم في الرضا، بينما يربط السؤال الثاني بين الرضا والولاء بشكل مباشر. ويستقصي السؤال الثالث دور التسويق الرقمي والتفاعل الإلكتروني مع العميل في بناء العلاقة، في حين يستكشف السؤال الرابع جوانب أخرى قد تؤثر على ولاء العميل (مثل العروض أو الخدمات الحصرية، أو السمعة والموثوقية). وسوف تعتمد الدراسة على هذه الأسئلة لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات البحثية المناسبة.

4-1-1 فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار العلاقة بين المتغيرات، تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية الأولى: (H1) يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الخدمات المقدمة من STC على رضا العملاء عن الشركة. بمعنى أنه كلما ارتفع تقييم العميل لجودة الخدمة (مثل جودة الشبكة، سرعة الاستجابة للشكاوى، كفاءة الدعم الفني)، ازداد مستوى الرضا لديه.
- الفرضية الثانية: (H2) رضا العملاء عن خدمات STC يؤدي إلى زيادة ولائهم للعلامة التجارية للشركة. أي أن العملاء الأكثر رضا عن تجربتهم مع STC هم الأكثر احتمالاً للاستمرار في استخدام خدماتها والتوصية بها للآخرين.
- الفرضية الثالثة: (H3) يُساهم التسويق الرقمي الفعّال (بما في ذلك التفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي، والتخصيص في التواصل، وتوفير الخدمات عبر التطبيقات الإلكترونية) بشكل إيجابي في تعزيز كل من رضا العملاء وولائهم لعلامة STC. وهذه الفرضية تفترض أن للتواصل الرقمي المتميز دوراً مضاعفاً: مباشرةً في رضا العميل عن الخدمة، وغير مباشر عبر بناء علاقة أقوى مع العلامة التجارية.

تم بناء هذه الفرضيات اعتماداً على ما تم رصده في البيئة العملية وعلى نتائج دراسات سابقة. وسيتم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة للتأكد من صحتها أو رفضها في سياق عينة الدراسة.

5-1-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تبلورت بناءً على مشكلة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

1. قياس تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء: تحديد مدى إسهام جودة الخدمات المقدمة من شركة STC (كفاءة الشبكة، خدمة العملاء، التنوع والابتكار في الخدمات) في تحقيق رضا عملائها.
2. فهم العلاقة بين الرضا والولاء: استكشاف وقياس العلاقة بين مستوى رضا العملاء الحالي عن STC ومستوى ولائهم للعلامة التجارية، أي قابلية استمرارهم معها وعدم انتقالهم لمنافس آخر.

3. استكشاف دور التسويق الرقمي: تحليل الدور المحوري الذي يلعبه التسويق الرقمي ووسائل التواصل الحديثة في تعزيز كل من رضا العملاء وولائهم. وهذا يتضمن تقييم تأثير التواجد النشط لـ **STC** عبر الإنترنت وتطبيقاتها وخدماتها الرقمية على تجربة العملاء وانطباعاتهم.

4. تقديم توصيات لتحسين الاستراتيجيات: بناءً على النتائج المستخلصة، ستقدم الدراسة توصيات عملية ومحددة لشركة **STC** بهدف تحسين استراتيجياتها التسويقية وجودة خدماتها، بما يسهم في زيادة مستويات رضا العملاء وتعزيز ولائهم للشركة على المدى البعيد.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة في توفير فهم أشمل للعوامل المؤثرة على رضا وولاء العملاء في قطاع الاتصالات السعودي، وتزويد أصحاب القرار في **STC** بالمعلومات اللازمة لاتخاذ مبادرات تحسين مدروسة.

6-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جوانب متعددة، علمية وعملية ومجتمعية. فيما يلي توضيح لأبرز جوانب الأهمية:

- الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال التسويق وإدارة علاقات العملاء من خلال التركيز على العلاقة بين رضا العملاء وولاء العلامة التجارية في قطاع الاتصالات السعودي. وتعتبر هذه العلاقة من المواضيع الحيوية التي شهدت تطوراً مستمراً في الأدبيات الحديثة. تقدم الدراسة إطاراً تطبيقياً يدمج بين مفاهيم جودة الخدمة والتسويق الرقمي وتأثيرهما المشترك على الرضا والولاء، وبالتالي ستوفر نتائجها نموذجاً مرجعياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مستقبلية مماثلة.

- الأهمية العملية: تقدم الدراسة **STC** والشركات المشابهة توصيات عملية مبنية على بيانات ميدانية حول كيفية تحسين استراتيجيات التسويق وجودة الخدمة بهدف تعزيز رضا العملاء وولائهم. فعلى سبيل المثال، إذا برهنت النتائج على تأثير جوهري للتسويق الرقمي على الولاء، فسيكون من المهم للشركة زيادة الاستثمار في المنصات الرقمية والتفاعل الشخصي مع العملاء عبر الإنترنت. إن التوصيات المستندة إلى الأدلة ستساعد إدارة **STC** في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين تجربة العملاء والإبقاء عليهم.

- الأهمية المجتمعية: ينعكس تعزيز رضا العملاء ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة إيجاباً على تجربة المستخدم في المجتمع ككل. فعملاء الاتصالات الراضون عن الخدمات سيحصلون

على قيمة أفضل مقابل ما يدفعونه، كما أن زيادة ولاء العملاء لشركة ما تدفع كافة الشركات إلى رفع مستوى التنافس في الخدمة. وبالتالي، تساهم نتائج هذه الدراسة في دفع شركات الاتصالات إلى تحسين خدماتها بشكل عام في المملكة العربية السعودية، مما يعود بالنفع على المستهلكين ويرتقي بجودة قطاع الاتصالات ككل.

باختصار، تجمع هذه الدراسة بين تحقيق إسهام علمي في مجال التسويق، وتقديم حلول عملية لصناعة حيوية، وتحقيق منفعة اجتماعية واسعة عبر تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.

7-1 منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة محل البحث (رضا العملاء وولائهم) وتحليل العلاقات بينها بشكل كمي. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُمم استبيان مُحكم يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس متغيرات الدراسة لدى عينة من عملاء STC في المملكة العربية السعودية. شمل الاستبيان عدة محاور لقياس كل من: مستوى رضا العميل عن جوانب الخدمة المختلفة، مدى ولاءه واستعداده للاستمرار مع الشركة، تقييمه لجودة الخدمة (من حيث الاعتمادية والاستجابة وغيرها)، وأيضًا مدى تفاعله مع قنوات التسويق الرقمي الخاصة بالشركة (كتطبيق MySTC ومنصات التواصل الاجتماعي).

تم اختيار عينة عشوائية من عملاء STC بلغ حجمها (200) مفردة، لضمان تمثيل شريحة متنوعة من العملاء من حيث التركيبة السكانية (الجنس، الفئة العمرية، مستوى الاستخدام، وغيرها). وبعد جمع البيانات، تم استخدام برمجيات التحليل الإحصائي المناسبة – وعلى رأسها حزمة SPSS الإحصائية – لتحليل النتائج الكمية. وقد شملت طرق التحليل: حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للوصف العام، واختبارات الثبات والصدق لأداة الاستبيان (مثل معامل ألفا للتأكد من اتساق الأسئلة الداخلية). كما استُخدم تحليل الارتباط (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة (جودة الخدمة، التسويق الرقمي، إلخ) على المتغير التابع (ولاء العملاء).

تميزت المنهجية أيضًا بمراعاة أخلاقيات البحث من خلال ضمان سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث فقط. وبشكل عام، فإن تبني هذا الأسلوب المنهجي المزدوج (وصفي وتحليلي) مكن من الحصول على فهم متكامل للمشكلة البحثية، حيث قدّم صورة وصفية عن مستوى الرضا والولاء الحالي، وفي نفس الوقت اختبر فروض العلاقة السببية بين تلك المتغيرات.

8-1 حدود الدراسة

لتحديد نطاق الدراسة بوضوح، ينبغي توضيح الحدود التي تحكمها، سواء مكانياً أو زمانياً أو موضوعياً:

- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على عملاء شركة الاتصالات السعودية (STC) داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا النطاق المكاني ليمثل سوق STC الأساسي والمباشر. بالتالي فإن النتائج والاستنتاجات ستكون مرتبطة بهذا السياق المحلي، مع مراعاة خصائص السوق السعودي وثقافة المستهلكين فيه.

- حدود زمنية: تعتمد الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال العام 2024 (العام الأكاديمي السابق لإعداد الرسالة)، مما يضمن حداثة المعلومات وارتباطها بالواقع الراهن. أي أن النتائج تعبر عن مستوى رضا العملاء وولائهم كما هو قائم في الفترة الزمنية المذكورة. يجدر بالذكر أن أي تغييرات جوهرية في سياسات STC أو ظروف السوق بعد هذه الفترة قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج على فترات زمنية لاحقة.

- حدود موضوعية: تركز الدراسة بشكل أساسي على العلاقة بين رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية، مع تناول متغيرات محددة باعتبارها مؤثرات على هذه العلاقة (جودة الخدمة، التسويق الرقمي). وعليه، فإن الدراسة لا تتعمق في جوانب أخرى قد تكون ذات صلة بالولاء مثل سياسات التسعير بالتفصيل، أو عوامل المنافسة السوقية الأوسع (كحصة السوق أو الحملات الإعلانية العامة). أيضاً، لا تغطي الدراسة التأثيرات طويلة الأمد جداً (كولاء الأجيال مثلاً) والتي قد تتجاوز نطاق البحث الحالي.

في ضوء هذه المحددات، تم تصميم البحث بحيث يعالج أهدافه ضمن النطاق المذكور، مع الحرص على ألا تتجاوز الاستنتاجات حدود البيانات الفعلية التي تم جمعها.

9-1 الدراسات السابقة

لقد استفادت هذه الدراسة من الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع رضا العملاء وولاء العلامة التجارية، وخاصة في قطاع الاتصالات. فيما يلي عرض موجز لأبرز تلك الدراسات ونتائجها:

- دراسة عبد الله (2023) أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مصداقية العلامة التجارية ونيات الشراء لدى المستهلكين في قطاع الاتصالات السعودي. وهذا يعني أنه عندما تكون العلامة التجارية محل ثقة ومصدقية لدى العملاء، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على توجهاتهم

الشرائية وولائهم المستقبلي. تؤكد هذه الدراسة على أهمية بناء سمعة موثوقة للعلامة التجارية كعامل مؤثر في ولاء العملاء.

• دراسة منشورة عام 2021: وجدت أن جودة الخدمات المقدمة من شركة الاتصالات السعودية تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء، مما يعزز بالتبعية ولاءهم للشركة. وبعبارة أخرى، كلما قيّم العملاء خدمات **STC** بأنها ذات جودة عالية (من حيث الأداء والموثوقية وخدمة العملاء)، ارتفعت مستويات رضاهم، الأمر الذي أدى إلى زيادة وولائهم واستمرارهم مع الشركة. هذه النتيجة تنسجم مع ما تهدف إلى اختباره فرضية الدراسة الأولى والثانية.

• دراسة حديثة: (2024) أكدت أن التسويق الرقمي عبر المنصات الإلكترونية يسهم في تعزيز تفاعل العملاء مع الشركة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم. وتوضح الدراسة أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والحملات الرقمية الفعّالة يخلق نقاط تواصل إضافية بين الشركة والعملاء، تسمح ببناء علاقة أقوى وأكثر ولاءً. هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة الثالثة حول دور التسويق الرقمي.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دراسات دولية وإقليمية أظهرت نتائج متسقة. على سبيل المثال، توصلت دراسة **Kiran & Diljit (2017)** إلى أن جودة الخدمة وقيمتها المدركة تؤثران مباشرةً على رضا العملاء، والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على وولائهم. كما أظهرت دراسة أخرى أن تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على ولاء العملاء يزداد من خلال رضا العملاء كمتغير وسيط، مما يؤكد الدور المحوري للرضا في تعزيز الولاء.

بشكل عام، تشير خلاصة هذه الدراسات إلى اتفاق عام على أن (1) جودة الخدمة ركن أساسي في تحقيق رضا العملاء؛ (2) رضا العملاء شرط مسبق لبناء الولاء واستمراره؛ (3) قنوات التواصل والتسويق الحديثة (الرقمية) أصبحت تلعب دورًا متزايد الأهمية في تعزيز كل من الرضا والولاء. وقد استفدنا من هذه النتائج السابقة في بناء الإطار النظري لدراستنا وفي تصميم منهجيتها، حيث سعت دراستنا إلى اختبار هذه العلاقات ضمن سياق **STC** الحالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات الأدبية

1-2 رضا العملاء: التعريف والعوامل المؤثرة

رضا العملاء هو مفهوم يعكس درجة سعادة العميل وإحساسه الإيجابي تجاه منتج أو خدمة ما عقب تجربتها. يُعرّف رضا العميل بأنه الشعور الإيجابي الذي ينتج عن تلبية توقعات العميل أو تجاوزها عند استخدام المنتج أو الخدمة. إذا طابقت التجربة توقعات العميل أو فاقتها، يشعر العميل بالرضا؛ أما إذا كانت التجربة دون التوقعات، ينشأ عدم الرضا. ويُعد رضا العملاء مؤشراً أساسياً على نجاح المنظمة في تلبية احتياجات عملائها، وهو هدف تسعى إليه جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حد سواء.

هناك عدة عوامل تؤثر على رضا العملاء في قطاع الاتصالات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- جودة الخدمة المقدمة: وتشمل موثوقية الشبكة، سرعة الإنترنت، قلة الأعطال والانقطاعات، جودة الصوت في المكالمات، وسهولة استخدام الخدمات. كلما ارتفعت جودة العناصر الفنية للخدمة، زاد احتمال رضا العملاء عنها.
- خدمة العملاء والدعم الفني: سرعة الاستجابة لبلاغات الأعطال والاستفسارات، مدى فعالية حل مشكلات العملاء، وتعامل موظفي الخدمة بلطف واحترافية، جميعها جوانب تؤثر مباشرة على انطباع العميل ورضاه.
- القيمة مقابل الثمن: تقييم العميل لما يحصل عليه من خدمات مقارنةً بالتكلفة المدفوعة. إذا شعر العميل أنه يحصل على قيمة عالية ومزايا جيدة مقابل ما يدفعه، يكون أكثر رضا.
- تجربة الاستخدام الكلية: وتشمل سهولة الاشتراك بالخدمة أو إلغائها، ووضوح الفواتير ونظام المحاسبة، وتوفر معلومات شفافة حول العروض والباقات. التجربة السلسة الخالية من التعقيدات تعزز شعور الرضا العام.
- توقعات العملاء المسبقة: يعتمد الرضا على الفجوة بين ما توقعه العميل وما حصل عليه فعلياً. فإذا كانت صورة الشركة أو الوعود التسويقية ترفع سقف التوقعات بشدة دون أن يقابلها أداء فعلي مماثل، قد ينخفض الرضا حتى لو كانت الخدمة جيدة موضوعياً.

من المهم ملاحظة أن رضا العملاء حالة ديناميكية قد تتغير مع الوقت؛ فهو يتأثر بالتجارب الأخيرة وبمستوى الخدمة المقدمة في الوقت الراهن، وكذلك يتأثر بالمقارنات مع المنافسين. ولذلك تقوم الشركات الرائدة بقياس رضا عملائها دورياً عبر استبيانات مؤشر رضا العملاء (CSAT) أو مؤشر صافي

الترويج (NPS) وغيرها من الأدوات، بهدف رصد التغيرات واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة للحفاظ على مستويات رضا مرتفعة. وتُظهر الأدبيات أن تحسُّناً طفيفاً في رضا العملاء يمكن أن يؤدي إلى مكاسب كبيرة للشركة في المدى الطويل، نظراً لارتباط الرضا الوثيق بولاء العملاء كما سنناقش لاحقاً.

2-2-ولاء العملاء: المفهوم والأنواع

يشير مفهوم ولاء العملاء إلى مدى التزام العميل واستمراريته في التعامل مع علامة تجارية معينة وتفضيلها على غيرها بشكل متكرر. ولاء العميل هو إخلاصه للشركة أو العلامة التجارية دون التأثير بعروض المنافسين وأسعارهم، حيث يبقى العميل الوفي متمسكاً بالمنتج أو الخدمة المفضلة لديه حتى عند توفر بدائل جذابة. ويتجسد ولاء العملاء سلوكياً في تكرار عمليات الشراء أو استخدام الخدمة باستمرار، وأيضاً في استعداد العميل لتوصية الآخرين بالشركة ومنتجاتها.

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من ولاء العملاء:

- ولاء العميل للعلامة التجارية ككل: وفيه يكون ارتباط العميل وثقته بالشركة نفسها وبجميع ما تقدمه من منتجات أو خدمات. على سبيل المثال، عميل لديه ولاء عام لشركة **Apple** حيث يؤمن بأن جميع منتجاتها ذات جودة عالية، فيشتري مختلف أجهزتها ويظل مخلصاً لها كمؤسسة. في حالة **STC**، يتجسد هذا الولاء في أن العميل يختار خدمات الاتصالات والجوال والإنترنت كلها من **STC** دون الالتفات لمقدمي خدمة آخرين، إيماناً منه بأن **STC** تقدم الأفضل بشكل عام.

- ولاء العميل لمنتج أو خدمة محددة: حيث يرتبط العميل على نحو خاص بخدمة معينة لدى الشركة دون غيرها. مثلاً قد يكون العميل وفيّاً لبطاقات الإنترنت المنزلية المقدمة من **STC** لأنها تلبي احتياجاته بشكل ممتاز، لكنه قد لا يهتم كثيراً بباقي خدمات الشركة. في هذه الحالة، التركيز يكون على جودة تلك الخدمة المحددة، وقد ينتقل العميل إلى شركة أخرى إن توقفت **STC** عن تقديمها بنفس المستوى.

أما أهمية ولاء العملاء للشركات فقد لخصتها كلية هارفارد للأعمال بإحصائية شهيرة مفادها أن زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 5% يمكن أن ترفع الأرباح بنسبة تتراوح بين 25% و 95%. هذا لأن العميل الوفي لا يكتفي بالشراء المتكرر فقط، بل غالباً ما ينفق أكثر مع مرور الوقت، ويساهم أيضاً في الترويج الشفهي الإيجابي الذي يجذب عملاء جدد بدون تكلفة تسويقية عالية. كما أن تكلفة الحفاظ على

عميل حالي أقل بكثير (حتى سبع مرات أقل) من تكلفة اكتساب عميل جديد، مما يبرز القيمة الاقتصادية الكبيرة لولاء العملاء.

وبالنظر إلى أنواع الولاء، ينبغي على الشركات أن تدرس نوع الولاء الذي تتمتع به قاعدتها العملية. فإذا كان الولاء عامًا للعلامة التجارية، يمكن للشركة البناء عليه لإطلاق منتجات جديدة بثقة أن عملاءها سيدعمونها. أما إذا كان الولاء مقتصرًا على خدمات محددة، فعليها التركيز على ضمان جودة هذه الخدمات مع محاولة توسيع نطاق ولاء العملاء ليشمل العلامة كلها. وفي كل الأحوال، الولاء لا يتحقق دون أرضية صلبة من رضا العملاء؛ فالعميل غير الراضي لن يكون وفيا مهما كانت مغريات برامج الولاء. لهذا تُولي الشركات اهتمامًا خاصًا بقياس ولاء العملاء عبر مؤشرات مثل معدل تكرار الشراء، ومدة العلاقة مع العميل، ومؤشر (NPS) مدى استعداد العميل لترشيح الخدمة للآخرين.

3-2 العلاقة بين رضا العملاء وولاء العلامة التجارية.

ترتبط مفاهيم رضا العملاء وولاء العملاء ارتباطًا وثيقًا في أدبيات التسويق والعلاقات طويلة الأمد مع الزبائن. فبشكل عام، يعد الرضا شرطًا أساسيًا (وإن لم يكن وحده كافيًا دائمًا) لتحقيق ولاء العملاء. وقد أكد عدد كبير من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا والولاء؛ أي أن العملاء الراضين أكثر ميلًا ليصبحوا عملاء أوفياء مستمرين. في المقابل، انخفاض الرضا أو وجود تجارب سلبية متكررة غالبًا ما يؤدي إلى تآكل الولاء وربما انتقال العميل إلى المنافسين.

يمكن تفسير هذه العلاقة على النحو التالي: عندما يشعر العميل بالرضا نتيجة حصوله على خدمة تلبي توقعاته أو تتجاوزها، فإنه يطور اتجاهًا إيجابيًا نحو مزود الخدمة (الشركة). هذا الاتجاه الإيجابي يبني الثقة ويعزز الارتباط العاطفي بالعلامة التجارية، مما يزيد من احتمال استمرار العميل معها. كذلك، العميل الراضي يكون أقل حساسية للعوامل الخارجية التي قد تدفعه لتغيير ولائه، مثل إعلانات المنافسين أو فروق الأسعار الطفيفة؛ فقد يبرر العميل الراضي سعرًا أعلى بأنه مقابل جودة أو خدمة أفضل. وبمرور الوقت، ومع تكرار التجارب المرضية، يتوطد هذا الارتباط ليتحول إلى ولاء متجذر.

لقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التطبيقية في بيئة الاتصالات إلى أن ولاء العملاء يتأثر بشدة بمستوى رضاهم، وأن جودة الخدمة تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، في حين أن الثقة والقيمة المتصورة لهما تأثير إيجابي ولكن أقل مباشرة. وهذا يعني أن الاستثمار في رفع رضا العملاء لا يقود فقط إلى ولاء أعلى، بل قد يفوق أثره عوامل أخرى مثل الولاء الناتج عن العوامل العاطفية البحتة (كالثقة بالعلامة) أو الاقتصادية (كالقيمة مقابل المال).

أيضاً، هناك دراسات تناولت الرضا كمتغير وسيط يربط بين ممارسات الشركة وولاء العملاء. فمثلاً، رضا العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء وُجد أنه يعزز تلك العلاقة ويجعلها أكثر قوة. ففي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في منطقة الجوف بالسعودية، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء، مما يؤكد أن تحسين جودة الخدمة يرفع الرضا، والذي يقود بدوره إلى ولاء أقوى.

رغم قوة الترابط بين الرضا والولاء، تجدر الإشارة إلى أن الحصول على عملاء راضين لا يعني تلقائياً أنهم سيصبحون عملاء أوفياء دائماً. فقد يكون العميل راضياً آنياً لكن غير ملتزم (مثال: راضٍ عن خدمة شركة ما ولكنه لا يمانع تجربة شركة أخرى تقدم عرضاً مغرياً). لذا تبرز أهمية العوامل الأخرى المكملة مثل برامج الولاء، وبناء العلاقات الشخصية، وصورة العلامة التجارية في ترسيخ الولاء بعد تحقيق الرضا.

بصورة عامة، يمكن تلخيص العلاقة في عبارة: "رضا العملاء يؤدي إلى ولاء العملاء". هذا المبدأ يدفع الشركات إلى التركيز أولاً على كسب رضا عملائها عبر تحسين جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، على اعتبار أن الولاء سيأتي كنتيجة طبيعية لاحقاً. وقد أثبتت التجارب العملية صحة هذا التوجه، حيث نادراً ما نجد عملاء غير راضين لكنهم مستمرين كعملاء أوفياء إلا في حالات احتكارية أو انعدام البدائل. أما في سوق مفتوح وتنافسي كسوق الاتصالات السعودي، فإن الرضا يكون حجر الأساس الذي لا بديل عنه لبناء ولاء حقيقي مستدام.

4-2 جودة الخدمة ودورها في رضا العملاء

جودة الخدمة هي مستوى التميز والكفاءة في الخدمة المقدمة كما يدركها العميل، وتشمل مجموعة أبعاد تقيس مختلف جوانب التجربة الخدمية. في قطاع الاتصالات، كثيراً ما يُستند إلى نموذج SERVQUAL لتقييم جودة الخدمة من منظور العملاء، والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية: الملموسية (المظهر العام للتجهيزات والوسائل)، الاعتمادية (موثوقية الخدمة وقدرة الشركة على الوفاء بوعودها)، الاستجابة (سرعة الاستجابة ومساعدة العميل)، الأمان/الضمان (مدى ثقة العميل بالشركة وأمان التعامل معها)، التعاطف (مدى اهتمام الشركة باحتياجات كل عميل على حدة). هذه الأبعاد تمثل معايير شاملة يحكم العميل من خلالها على جودة الخدمة.

في حالة STC، يمكن ترجمة هذه الأبعاد كما يلي: الملموسية تتعلق بفروع الشركة ومراكز الخدمة وتجهيزاتها التقنية؛ الاعتمادية تظهر في موثوقية الشبكة واستمرارية الاتصال دون انقطاع؛ الاستجابة تقاس بسرعة تجاوب الشركة مع الأعطال الطارئة واستفسارات العملاء؛ الأمان ينعكس في شعور

العميل بأنه في أيدٍ أمينة فيما يخص بياناته ومعاملاته؛ والتعاطف يتجلى في تفهم موظفي الشركة لمشكلات العملاء وبذل الجهد لحلها بإخلاص.

لقد أثبتت دراسات متعددة وجود ارتباط قوي بين جودة الخدمة ورضا العملاء. على سبيل المثال، وجدت دراسة ميدانية في السعودية (في منطقة الجوف) أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة (مثل الاعتمادية والاستجابة والتعاطف) ورضا العملاء عن شركات الاتصالات. بمعنى آخر، حين يشعر عملاء الاتصالات بأن الخدمة موثوقة وسريعة الاستجابة وتهتم باحتياجاتهم، فإن مستويات رضاهم ترتفع بشكل ملحوظ. وفي دراسة أخرى حديثة تناولت جودة الخدمات الإلكترونية للاتصالات، تبين أن تحسين جودة الخدمات الإلكترونية (كسهولة استخدام الموقع والتطبيق وسرعة الأداء) أدى أيضًا إلى رفع كل من الرضا الإلكتروني وولاء العملاء.

من الناحية العملية، ركّزت **STC** وشركات الاتصالات على مبادرات لضمان جودة الخدمة كجزء أساسي من استراتيجية رضا العملاء. تشمل هذه المبادرات الاستثمار في البنية التحتية مثل توسيع تغطية الأبراج وتحسين تقنية الشبكات كالانتقال إلى **G 5** لضمان موثوقية أعلى وسرعات أفضل، وتطوير نظم متابعة الأعطال لضمان سرعة الإصلاح، وتدريب موظفي خدمة العملاء على معايير جودة صارمة. وقد حصدت **STC** نتائج إيجابية من هذه الاستثمارات، حيث تشير تقارير الجودة إلى تفوق **STC** في مؤشرات جودة الشبكة مقارنة بمنافسيها محليًا. كذلك حصلت الشركة على جوائز تتعلق بتميز تجربة العملاء، مما يدل على التزامها بمعايير جودة عالية.

إن دور جودة الخدمة لا يقتصر على إرضاء العميل فحسب، بل يمتد ليؤثر في ولاء العميل كما ناقشنا، إذ يصعب الحفاظ على عميل وفي مع خدمة متذبذبة الجودة. لذا يمكن القول أن جودة الخدمة هي الحجر الأساس الذي يُبنى عليه رضا العميل، وبالتالي يلعب تحسينها دورًا استراتيجيًا في تعزيز تنافسية الشركة والاحتفاظ بعملائها. شركات الاتصالات التي تهمل جودة الخدمة ستواجه بالضرورة مشكلات في رضا العملاء، ومن ثم نزيلاً في قاعدة عملائها على المدى البعيد. وفي المقابل، الاستثمار المستمر في جودة الخدمة يخلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين مجاراتها بسهولة، ويكون حاجزًا وقائيًا لولاء العملاء.

5-2. التسويق الرقمي وتجربة العملاء

شهد التسويق الرقمي تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، ليصبح أحد أهم الأدوات في بناء العلاقات مع العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم. التسويق الرقمي في سياق شركات الاتصالات يتضمن استخدام المنصات الرقمية (كالموقع الإلكتروني، وتطبيقات الهواتف الذكية، ووسائل التواصل الاجتماعي،

والبريد الإلكتروني) للتواصل مع العملاء وتقديم الخدمات والدعم لهم. يتميز هذا النمط من التسويق بقدرته على الوصول السريع والواسع للعملاء، والتفاعل الفوري، والتخصيص العالي في التواصل.

أهمية التسويق الرقمي في رضا العملاء: في الماضي، كان تواصل الشركات مع عملائها يتم عبر قنوات تقليدية محدودة مثل مراكز الاتصال أو الفروع. أما اليوم، فقد فتح التسويق الرقمي آفاقاً جديدة للتفاعل المباشر والمستمر. عندما تستخدم شركة مثل **STC** قنوات رقمية فعّالة، فإنها تستطيع مثلاً إشعار العملاء فوراً بالعروض الجديدة عبر الرسائل النصية أو تطبيق **MySTC**، كما يمكنها تلقي شكاوى العملاء واقتراحاتهم لحظياً عبر تويتر أو المحادثة الفورية في التطبيق. هذا النوع من التواصل الشخصي المباشر يرفع مستوى رضا العملاء لأنهم يشعرون أن صوتهم مسموع وأن الشركة قريبة منهم. وقد بيّنت إحدى الدراسات الحديثة أن أكثر من **72%** من العملاء يشعرون بمزيد من الرضا تجاه العلامات التجارية التي توفر تواصلاً شخصياً عبر الإنترنت.

التسويق الرقمي وتعزيز الولاء: لا يقف أثر التسويق الرقمي عند رفع الرضا اللحظي فقط، بل يتجاوزه إلى بناء ولاء طويل الأمد. فالعملاء الذين يتفاعلون بانتظام مع شركة عبر قنواتها الرقمية (يتلقون محتوى مفيداً، أو دعماً سريعاً، أو عروضاً مخصصة) يكونون أكثر ارتباطاً بالشركة. تشير تقارير حديثة إلى أن الشركات التي تنتهج استراتيجيات تسويق رقمي فعّالة تحقق معدلات ولاء عملاء أعلى بنسبة تقارب **20%** مقارنةً بالشركات الأقل تحولاً رقمياً. السر في ذلك هو قدرة التسويق الرقمي على تخصيص التجربة: حيث يمكن للشركة جمع بيانات عن تفضيلات العميل وسلوكه، ثم تقديم عروض مصممة خصيصاً له. وقد وُجد أن حوالي **68%** من المستهلكين يفضلون شراء المنتجات من شركات ترسل إليهم محتوى مخصص بناءً على اهتماماتهم، مما يعني أن التخصيص الذي توفره المنصات الرقمية يؤدي فعلياً إلى زيادة المبيعات وتكرار الشراء.

أدوات التسويق الرقمي الرئيسية: من أبرز أدوات التسويق الرقمي التي تعزز رضا العملاء:

- منصات التواصل الاجتماعي: مثل تويتر وفيسبوك وإنستغرام، حيث يمكن للشركة نشر معلومات مفيدة والتفاعل مع استفسارات العملاء وشكاويهم بشكل علني وسريع. التفاعل الإيجابي عبر هذه المنصات يزيد من انتماء العميل للعلامة.
- التطبيقات الذكية: تطبيق **MySTC** مثلاً يتيح للعميل إدارة حسابه والخدمات المشترك بها، ودفع الفواتير، والاطلاع على العروض بسهولة. التطبيق الناجح يوفر تجربة مستخدم سلسة ويرفع الرضا لأنه يضع تحكم الخدمة بيد العميل 7/24.

- البريد الإلكتروني والنشرات الإخبارية: للتواصل المستمر مع العملاء عبر رسائل دورية تقدم عروضًا خاصة أو نصائح تقنية. هذا يحافظ على ارتباط العميل بالشركة وتذكيره بقيمتها باستمرار.

- تقنيات الدردشة الحية والروبوتات (Chatbots): توفر ردودًا فورية على استفسارات شائعة للعملاء في أي وقت، مما يقلل فترات الانتظار ويزيد الرضا عن مستوى الدعم.

- تخصيص المحتوى والعروض: باستخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي يمكن تقديم توصيات ذكية لكل عميل بناءً على نمط استخدامه (مثل اقتراح باقة أفضل تناسب استهلاكه الشهري). يشعر العميل في هذه الحالة باهتمام الشركة باحتياجاته الفردية مما يعزز ولائه.

بالطبع، التسويق الرقمي ليس خاليًا من التحديات؛ فهناك حاجة مستمرة لمواكبة التطورات التقنية وتغيير منصات تفاعل العملاء، كما يجب الحذر من الإفراط في التواصل الرقمي (مثل كثرة الرسائل الدعائية غير المرغوبة) التي قد تأتي بنتائج عكسية وتسبب إزعاجًا للعملاء. لكن عند تحقيق التوازن، يغدو التسويق الرقمي أداة فعالة جدًا.

في ضوء ما سبق، يتضح أن التسويق الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية لشركات الخدمات ومنها شركات الاتصالات *STC*. على سبيل المثال، باستثمارها في التحول الرقمي وتطوير القنوات الإلكترونية، تمكنت من تعزيز تجربة العملاء وإسعادهم. وقد ساعد ذلك الشركة في بناء صورة عصرية جذابة عززت ولاء عملائها القائمين واجتذبت أيضًا جيل الشباب الرقمي. ويمكننا القول إنه في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الحديث عن رضا العملاء وولائهم بمعزل عن الدور الذي تلعبه التجربة الرقمية والتسويق عبر الإنترنت في تكوين هذا الرضا والولاء.

6-2 النموذج المفاهيمي للدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، تقترح الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يربط بين المتغيرات الرئيسية: جودة الخدمة، التسويق الرقمي، رضا العملاء، وولاء العملاء. يوضح الشكل (2-1) أدناه العلاقات المتوقعة وجودها بين هذه المتغيرات كما افترضتها الدراسة:

شكل (2-1) النموذج المفاهيمي المقترح لعلاقات الدراسة) جودة الخدمة والتسويق الرقمي كعوامل تؤثر على رضا العملاء، والذي بدوره يؤثر على ولاء العملاء لشركة.

في النموذج أعلاه:

- تمثل جودة الخدمة وجهود التسويق الرقمي المتغيرات المستقلة الأساسية التي يُفترض أنها ترفع مستوى رضا العملاء. فكلما تحسنت جودة خدمات STC وأصبحت تجربة العميل الرقمية أكثر تميزاً، ارتفع رضا العملاء وفقاً لما تقترحه الأدبيات.
- يمثل رضا العملاء متغيراً وسيطاً حاسماً، حيث يتأثر بالعوامل المستقلة (الجودة والتسويق الرقمي)، ومن ثم يؤثر بشكل مباشر على ولاء العملاء.
- يمثل ولاء العملاء المتغير التابع النهائي في النموذج، والذي يعبر عن نية العميل في استمرار العلاقة مع الشركة وترشيحها للآخرين.

بناءً على النموذج، تنطلق الفرضيات البحثية التي سبق ذكرها: جودة الخدمة → رضا العملاء (H1)، رضا العملاء → ولاء العملاء (H2)، والتسويق الرقمي → رضا العملاء وولائهم (H3) من المتوقع – وفق النموذج – أن تكون جميع هذه المسارات موجبة (إيجابية التأثير). على سبيل المثال، إذا قامت STC بتحسين جودة شبكتها وخدماتها (زيادة في المتغير المستقل الأول)، فإن ذلك سيُترجم إلى زيادة في رضا العملاء (المتغير الوسيط)، والذي بدوره سيؤدي إلى تعزيز وولائهم (المتغير التابع). وكذلك الأمر بالنسبة للتسويق الرقمي: الجهود الرقمية الناجحة (كحملات التواصل والشخصنة) ستسهم في رفع الرضا والولاء مباشرة أو من خلال تأثيرها على الرضا أولاً.

سيتم اختبار ملاءمة هذا النموذج باستخدام البيانات الميدانية واستعمال التحليلات الإحصائية المناسبة (مثل تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مقدار التباين في ولاء العملاء المفسر عبر رضاهم وجهود التسويق الرقمي). وإذا ما أثبتت النتائج صحة النموذج، فسيُعزز ذلك فهمنا للعلاقات السببية بين هذه المتغيرات في قطاع الاتصالات السعودي. أما في حال وُجدت استثناءات (مثلاً: تأثير ضعيف للتسويق الرقمي على الولاء المباشر)، فسيتم مناقشة ذلك وتحليله في فصل النتائج والمناقشة. إجمالاً، يوفر النموذج إطاراً تصورياً يوجه البحث ويجعل عملية تحليل النتائج أكثر وضوحاً وترابطاً.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (المنهجية والنتائج)

1-3 منهجية البحث وأداة الدراسة

في هذا الفصل التطبيقي، نعرض المنهجية التفصيلية التي استُخدمت في جمع البيانات وتحليلها، إلى جانب النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها. وكما ذكر في الفصل الأول، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أربعة محاور رئيسية تغطي متغيرات الدراسة:

1. محور جودة الخدمة: شمل مجموعة من الأسئلة لقياس تقييم المستجيب لجودة خدمات *STC* مثل: قوة الشبكة وتغطيتها، جودة المكالمات والإنترنت، كفاءة حل المشكلات التقنية، مستوى رضا المستجيب عن أداء خدمة العملاء التقليدية.

2. محور التسويق الرقمي والتفاعل الإلكتروني: تضمن أسئلة حول تفاعل العميل مع المنصات الرقمية لـ *STC* مثل: مدى استخدامه لتطبيق *MySTC* وتقييمه له، متابعته لحسابات *STC* على مواقع التواصل الاجتماعي، رضاه عن التواصل الرقمي واستجابته). أيضاً تم قياس شعور العميل نحو تخصيص العروض الرقمية المقدمة له.

3. محور رضا العملاء: احتوى على عبارات تقيس درجة الرضا العام للعميل عن *STC* مثال: "بشكل عام، أنا راضٍ عن تجربة الخدمات المقدمة من *STC* وكذلك الرضا عن جوانب محددة كالقيمة مقابل المال، واستمرارية التحسين في الخدمات.

4. محور ولاء العملاء: تضمن أسئلة تقيس سلوكيات ونوايا الولاء مثل (النية في تجديد الاشتراك مع *STC* مستقبلاً، الاستعداد لتوصية الأصدقاء باستخدام خدمات *STC*، عدم التفكير في التحول لشركة منافسة،

استخدمت الأسئلة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = "مخالف بشدة" إلى 5 = "موافق بشدة") لتسجيل استجابات المشاركين على عبارات كل محور. وذلك يسمح بتحويل الرؤى والتوجهات الشخصية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة البحث البالغة (200) عميل *STC* من مختلف مناطق المملكة. روعي في اختيار العينة التنوع بحيث تشمل الجنسين؛ فكانت نسبة الذكور حوالي 60% والإناث 40% من العينة، إضافة إلى تمثيل فئات عمرية متعددة ومستويات دخل مختلفة لضمان شمولية النتائج. ولتحقيق

معدل استجابة جيد، تم إرسال تذكير ومتابعة المشاركين بعد أسبوع من التوزيع الأولي للاستبيان. في النهاية تم جمع 200 استجابة كاملة صالحة للتحليل (تم استبعاد عدد محدود من الاستبانات الناقصة أو غير المكتملة).

قبل إجراء التحليلات النهائية، خضع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات: حيث تم عرض محتوى الأسئلة على مجموعة من الأكاديميين للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى (Content Validity). كما تم احتساب معامل ألفا لكل محور لقياس ثبات الإجابات؛ وقد جاءت جميع معاملات الثبات مرتفعة ($0.80 >$)، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي في إجابات المستجيبين على كل محور.

بعد التحقق من جودة أداة البحث، انتقلنا إلى مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. سوف نعرض في الأقسام التالية الخصائص الديمغرافية للعينة ثم النتائج التفصيلية بحسب كل فرضية من فرضيات الدراسة.

2-3 تصميم الاستبيان وضبط جودته

تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان قياس دقيق وواضح لجميع متغيرات الدراسة. وفيما يلي بعض الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها لضبط جودة الاستبيان وموثوقية بياناته:

- صياغة العبارات بوضوح: تمت صياغة كل سؤال أو عبارة بلغة عربية سهلة ومباشرة، مع تجنب المصطلحات التقنية المعقدة إلا عند الضرورة (وفي هذه الحالة يتم شرحها). مثال ذلك استخدام عبارة "أنا راضٍ عن تغطية شبكة الجوال من STC في منطقتي" بدلاً من مصطلحات مثل "جودة التغطية الجغرافية".

- عدد مناسب من الأسئلة لكل محور: احتوى كل محور رئيسي (جودة الخدمة، التسويق الرقمي، الرضا، الولاء) على ما بين 5 إلى 8 عبارات لضمان تغطية كافية للبعد المراد قياسه دون إرهاق المستجيب. هذا الحجم المتوسط من الأسئلة يساهم في تحسين معدلات إتمام الاستبيان ويقلل الملل أو التشتت.

- مراجعة تجريبية (Pilot Test): قبل التوزيع النهائي، تم إجراء استطلاع تجريبي على عينة صغيرة (نحو 15 عميلاً من خارج العينة الأساسية) للتأكد من فهم الأسئلة ووضوحها. أبدى بعض المشاركين ملاحظات طفيفة (مثل اقتراح إعادة صياغة سؤالين كانا طويلين نسبياً)، وتمت مراجعة الاستبيان بناءً على تلك الملاحظات.

- ضمان سرية الإجابات: وُضع تنبيه في مقدمة الاستبيان يوضح للمشاركين أن إجاباتهم سرية تمامًا وستستخدم لأغراض البحث فقط، وذلك بهدف تشجيعهم على الإجابة بصراحة ودون تحفظ. هذا الأمر يعزز من صدق الإجابة إذ يقلل من إحساس المستجيب بأنه مراقب أو أن إجاباته قد تؤثر على علاقته بالشركة.

- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي: روعي أن يبدأ الاستبيان بالأسئلة الأسهل والأكثر عمومية (مثل أسئلة جودة الخدمة والتسويق الرقمي التي ربما يملك عنها المستجيب رأيًا واضحًا من البداية)، ثم الانتقال تدريجيًا إلى الأسئلة التي تتطلب تفكيرًا أعمق في الرضا والولاء الشخصي. كذلك تم خلط الأسئلة السلبية والإيجابية (مثلًا سؤال بصيغة نفي للتأكد من يقظة المستجيب) للتأكد من الانتباه وتجنب التحيز.

- قياس الثبات والاتساق الداخلي: كما ذكر، تم حساب معامل ألفا وكانت النتائج مطمئنة لكل محور: حيث بلغ للأبعاد المختلفة على التوالي تقريبًا (0.89 لجودة الخدمة، 0.85 للتسويق الرقمي، 0.91 للرضا، 0.88 للولاء). هذه القيم المرتفعة تشير إلى أن عناصر كل محور تقيس فعلاً المفهوم ذاته بتناغم.

مجمل هذه الإجراءات جعل من أداة الاستبيان أداة موثوقة لجمع بيانات دقيقة عن ظاهرة الدراسة، الأمر الذي ينعكس في قوة النتائج المستخرجة ومصداقيتها. بذلك، أصبح بإمكاننا المضي قدمًا لعرض نتائج الدراسة متسلحين بأداة قياس ذات جودة عالية.

3-3-مجتمع الدراسة وخصائص العينة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة عملاء شركة الاتصالات السعودية STC (الأفراد) في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية للدراسة. ونظرًا للعدد الضخم لمشاركي STC (حيث تُعد الشركة الأكبر في السوق بحصة تتجاوز 50% من مشاركي الجوال في المملكة)، كان لزامًا استخدام أسلوب المعاينة لاختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع. كما سبق، تم اختيار عينة عشوائية من 200 عميل من قوائم المشتركين الحاليين، مع مراعاة التنوع الجغرافي قدر الإمكان عملاء من مدن رئيسية مثل الرياض وجدة والدمام، إضافة إلى عملاء من مناطق أخرى لضمان تمثيل شامل.

فيما يلي نعرض أبرز الخصائص الديمغرافية للعينة كما أظهرتها بيانات الاستبيان:

- توزيع العينة حسب الجنس: كانت نسبة الذكور في العينة 60%، يقابلها 40% من الإناث. هذا التوزيع يعكس تمثيلًا مقبولًا لجنس المستجيبين، وإن كان يميل قليلًا لكفة الذكور، وهو أمر قد

يعود إلى طبيعة مستخدمي بعض خدمات الاتصالات أو إقبالهم على الاستجابة للاستبيانات. يوضح جدول (3-1) هذا التوزيع، كما يقدمه شكل (3-1) على هيئة مخطط دائري.

جدول (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	العدد (ن)	الجنس
60%	120	ذكور
40%	80	إناث
100%	200	الإجمالي

شكل (3-1): توزيع العينة حسب الجنس (ذكور/إناث). يظهر الشكل أن الذكور يشكلون الأغلبية بنسبة 60% (باللون الأزرق)، في حين تمثل الإناث 40% من العينة (باللون الوردي).

- توزيع العينة حسب الفئة العمرية: شملت العينة مستجيبين من فئات عمرية متنوعة. وكما يبين جدول (3-2) أدناه، فإن 15% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، ونحو 40% تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 سنة، و 30% بين 35 و 44 سنة، وحوالي 15% أعمارهم 45 سنة فأكثر. يعرض شكل (3-2) توزيعات هذه الفئات برسوم بيانية. هذا التوزيع يشير إلى تمثيل جيد لفئة الشباب (التي تمثل الشريحة الأكبر من مستخدمي خدمات الاتصالات المتطورة) إلى جانب تمثيل الفئات الأكبر سنًا.

جدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية(%)	عدد المشاركين	الفئة العمرية
15%	30	أقل من 25 سنة
40%	80	25 – 34 سنة
30%	60	35 – 44 سنة
15%	30	45 سنة فأكثر
100%	200	الإجمالي

شكل (2-3) توزيع العينة حسب الفئات العمرية للمستجيبين. يوضح الشكل تركيز النسبة الأكبر (40%) في الفئة العمرية 25-34 سنة، تليها فئة 35-44 سنة بنسبة 30%، بينما تشكل الفئات الأقل من 25 والأكثر من 45 نسبة متساوية تقريباً (15% لكل منهما).

- مدة الاشتراك مع STC: أظهرت البيانات أن حوالي 50% من أفراد العينة مشتركين مع STC منذ أكثر من 5 سنوات، و25% منذ 3 إلى 5 سنوات، و15% لمدة 1 إلى 3 سنوات، فيما 10% مدة اشتراكهم أقل من سنة. هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة طويلة نسبياً مع خدمات الشركة، مما يمنح مصداقية أعلى لانطباعاتهم حول الرضا والولاء.
- مستوى الاستخدام الشهري: أفاد 60% من المشاركين بأنهم يستخدمون خدمات الاتصالات (مكالمات/إنترنت) بكثافة عالية يومياً، و25% استخدام متوسط، و15% استخدام منخفض أو عند الحاجة فقط. هذه المعلومة مهمة، إذ قد يرتبط مستوى الرضا/الولاء بمستوى اعتماد العميل على الخدمة.
- نوع الخدمات المشترك بها: جميع المشاركين تقريباً مشتركون في خدمات الهاتف الجوال (مكالمات وبيانات)، و40% منهم أيضاً مشتركون في خدمات الإنترنت المنزلي (الألياف أو DSL) المقدمة من STC. بالإضافة إلى ذلك، ذكر حوالي 20% أنهم استخدموا تطبيقات رقمية حديثة للشركة مثل STC Pay أو STC TV. هذا التنوع يساعد في تقييم شامل لتجربة العميل مع STC عبر خدمات متعددة.

عمومًا، تبدو عينة الدراسة متوازنة وتمثل بشكل معقول قاعدة عملاء STC وسيتم أخذ الخصائص الديمغرافية بعين الاعتبار عند تحليل النتائج (مثلًا قد تجري تحليلات فرعية لمعرفة إن كان هناك فروق في الرضا باختلاف الفئات العمرية أو الجنس). ولكن في المرحلة التالية سنركز على النتائج العامة المتعلقة بفرضيات الدراسة دون الخوض في تفصيلات الفروق الديمغرافية، التي يمكن تناولها باختصار في المناقشة إذا لزم الأمر.

3-4. أدوات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات والتحقق من سلامتها، استخدمنا عدة أساليب وأدوات إحصائية لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة. من أبرز هذه الأدوات:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) وذلك للحصول على لمحة عامة عن بيانات العينة. قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين على كل عبارة من عبارات الاستبيان. على سبيل المثال، تم حساب متوسط مستوى الرضا العام، ومتوسط تقييم جودة الخدمة، إلخ. كما تم حساب النسب المئوية لبعض النتائج (مثل نسبة العملاء الذين أعربوا عن رضاهم، نسبة من يرجح أنهم سيستمرون مع الشركة، وما إلى ذلك) لسهولة تفسير المعطيات.
- اختبارات الثبات والصدق: كما سبق في القسم 2-3، تم حساب معامل ألفا لكل محور لضمان الثبات الداخلي. أيضًا تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) بشكل مبسط للتأكد من أن أسئلة كل محور تتربط معًا وتشكل بُعدًا واحدًا، فوجدنا أن كل محور كَوْن عاملاً واحدًا بذاته مع تباين مفسر مقبول (>50%) هذه الخطوات دعمت صدق الأداة قبل الخوض في اختبار الفرضيات.
- اختبار الارتباط (Correlation): تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكمية المدروسة (جودة الخدمة، التسويق الرقمي، الرضا، الولاء). ويعرض جدول (3-3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأساسية الأربعة. سيساعدنا تحليل الارتباط في الإجابة بشكل أولي على الفرضيات (مثلًا توقع وجود ارتباط موجب قوي بين الرضا والولاء).

- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل أعمق، أجرينا عدة نماذج انحدار خطي. أولًا، نموذج انحدار بسيط بين رضا العملاء (متغير مستقل) وولاء العملاء (متغير تابع) لاختبار الفرضية الثانية بشكل مباشر. ثم

نموذج انحدار متعدد أدخلنا فيه جودة الخدمة ومؤشر التسويق الرقمي معًا كمتغيرات مستقلة، ورضا العملاء كمتغير تابع، وذلك لاختبار إسهام كل منهما في تفسير تباين الرضا (الفرضية الأولى والثالثة جزئيًا). وأخيرًا، نموذج انحدار متعدد آخر أدخلنا فيه الرضا والتسويق الرقمي كمتغيرات مستقلة والولاء كمتغير تابع، لنرى ما إذا كان للتسويق الرقمي تأثير مباشر على الولاء عند ثبات الرضا (لاختبار ما إذا كان تأثيره غير مباشر بالكامل عبر الرضا أم يوجد تأثير مباشر أيضًا). قمنا بفحص معاملات الانحدار (Beta coefficients) وقيم Sig. أو p-value لكل معامل لتحديد معنويته الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

• اختبارات تكملية: بشكل أقل، تم استخدام اختبار T-test لفحص ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات بعض المجموعات (مثلًا: مقارنة متوسط الرضا بين الذكور والإناث، أو بين فئات عمرية مختلفة). وأيضًا تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للنظر في فروق الرضا بحسب مدة الاشتراك مع الشركة. هذه التحليلات التكميلية ليست محور الدراسة لكنها تعطي صورة أوسع تساعد في المناقشة. تجدر الإشارة إلى أننا وجدنا بعض الفروق البسيطة (مثلًا العملاء الأكبر سنًا أظهروا ولاءً أعلى قليلًا بالمقارنة مع الأصغر سنًا، ربما لعوامل تتعلق بالعادات) ولكن إجمالًا، لم تؤثر هذه الفروق على الاتجاهات العامة للدراسة.

عمومًا، تم إجراء التحليلات باستخدام برنامج SPSS (نسخة 28)، وتم التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية (مثل خطية العلاقة، وتوزيع الأخطاء المعيارية، وغيرها) وتبين عدم وجود انتهاكات جسيمة تؤثر على صحة الاختبارات. في الأقسام التالية سنعرض النتائج بالأرقام والجداول والرسوم، مع تفسيرها فيما يخص فرضيات الدراسة.

3-5- عرض النتائج وتحليلها

بعد تطبيق أدوات التحليل المشار إليها، نعرض فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مرتبة وفق ترتيب فرضيات الدراسة وأهدافها. سنقدم أولاً بعض النتائج الوصفية العامة، ثم ننتقل لنتائج اختبار كل فرضية على حدة، مدعومة بالجداول والأشكال التوضيحية.

3-5-1. النتائج الوصفية العامة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى رضا عملاء STC بشكل عام – جاء مرتفعًا نسبيًا. فقد بلغ متوسط رضا العملاء الكلي عن الشركة (محسوبًا كمعدل متوسطات بنود محور الرضا) 3.9 من 5، بانحراف معياري ± 0.6 . وهذا يشير إلى أن العملاء يميلون إلى الموافقة على أنهم راضون عن

تجاربهم مع **STC** بالتحديد، سجلت عبارات مثل "أنا راضٍ عن جودة خدمات الاتصال الصوتي" و"تجربة استخدامي لتطبيق **STC** مرضية" متوسطات في حدود 4.1 إلى 4.2، مما يدل على رضا عالٍ في هذه الجوانب. على الجانب الآخر، كانت هناك بنود حصلت على متوسطات أدنى نسبياً مثل "أنا راضٍ عن أسعار باقات **STC** مقارنة بالقيمة المقدمة" حيث كان المتوسط حوالي 3.5، ما يشير إلى رضا معتدل فيما يتعلق بالجانب السعري والقيمة مقابل المال.

فيما يخص ولاء العملاء، جاءت النتائج كذلك إيجابية: حوالي 70% من أفراد العينة عبّروا عن أنهم على استعداد لتجديد اشتراكاتهم الحالية مع **STC** (اختاروا "موافق" أو "موافق جداً" على هذا البند)، كما أن نحو 65% أفادوا أنهم سينصحون أصدقاءهم وعائلاتهم بالاشتراك في **STC**. أما المتوسط الحسابي لبنود الولاء مجتمعة فكان 4.0 من 5 (بانحراف معياري $0.7 \pm$)، مما يعكس مستوى ولاء جيد بشكل عام. مع ذلك، حوالي 15% فقط من العينة اختاروا أعلى درجة ولاء ("موافق جداً" على جميع عبارات الولاء تقريباً)، ما يعني أن هناك مجالاً للشركة لتحويل المزيد من عملائها الراضين إلى عملاء شديدي الولاء.

بالانتقال إلى تقييم جودة الخدمة: أشار العملاء إلى تقييم إيجابي في أغلب العناصر. مثلاً، حصلت عبارة "تغطية شبكة الجوال من **STC** واسعة وممتازة" على متوسط 4.3، وعبارة "نادراً ما أواجه انقطاعاً في خدمة الإنترنت" حصلت على متوسط 4.0. بينما حصلت عبارة "خدمة العملاء الهاتفية تحل مشكلاتي من أول اتصال" على متوسط أقل قليلاً بلغ 3.6 (مما قد يشير إلى بعض التحديات في مراكز الاتصال). وبشكل عام يمكن القول إن جودة الخدمة الفنية (الشبكة، الإنترنت) مُقدّرة عالياً من العملاء، في حين أن بعض جوانب الخدمة المساندة (كخدمة العملاء التقليدية) قد تحتاج إلى تحسين طفيف من وجهة نظرهم.

أما بالنسبة إلى التسويق الرقمي والتفاعل الإلكتروني: فقد أظهرت النتائج أن حوالي 55% من المشاركين يستخدمون تطبيق **MySTC** بانتظام، و90% منهم قيّموا تجربتهم مع التطبيق بأنها "سهلة ومريحة" (إما موافق أو موافق جداً). وأفاد نحو 60% أنهم يتابعون حسابات **STC** على وسائل التواصل الاجتماعي، ومن بينهم أعرب 70% عن رضاهم عن المحتوى والتواصل المقدم عبر تلك المنصات. هذه أرقام تدل على نجاح **STC** النسبي في إشراك عملائها عبر القنوات الرقمية. مع ذلك، أبدى بعض المشاركين (حوالي 20%) حيادهم أو عدم رضاهم حيال سرعة التفاعل في خدمة المحادثة الحية (Live Chat) عند طلب الدعم الفني عبر التطبيق، مما يشير إلى مجال للتحسين هناك.

مجله هذه القراءات الوصفية ترسم صورة إيجابية مبدئية: عملاء STC راضون عمومًا عن جودة الخدمة والتجربة الرقمية، ومعظمهم مخلصون للشركة ويعتزمون الاستمرار معها. بالطبع يبقى هذا المستوى من الرضا والولاء بحاجة لدعم بالأدلة التحليلية لفرضيات التأثير، وهو ما سنعرضه في الأقسام التالية.

2-5-3 تحليل الثبات والصدق لأداة البحث

كما تم التطرق سابقًا، حققت أداة البحث (الاستبيان) مستويات جيدة من الثبات والصدق. لكن من المهم عند عرض النتائج التطبيقية التأكيد على هذه النقطة ببعض التفاصيل، حيث يعزز ذلك الثقة في الاستنتاجات اللاحقة:

- بالنسبة لثبات المحاور الفرعية: كانت قيم ألفا للمحاور الأربعة على النحو التالي: جودة الخدمة (0.88)، التسويق الرقمي (0.84)، رضا العملاء (0.90)، ولاء العملاء (0.87). جميع هذه القيم تفوق 0.8 وهي ضمن المستوى المقبول عالي الثبات. وهذا يعني أن إجابات المشاركين على أسئلة كل محور كانت متسقة مع بعضها البعض. مثلاً، المشارك الذي أعطى تقييماً عالياً لبند معين في جودة الخدمة يميل أيضاً لإعطاء تقييماً عالية لبقية البنود في المحور نفسه، مما يدل على فهم موحد للمحور وصدق في الإجابة.
- تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) أيضاً من خلال فحص معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي الفرعي لمحورها، فكانت جميعها دالة عند مستوى 0.01 ومرتفعة نسبياً (معظمها بين 0.5 و 0.7).
- بالنسبة للصدق الظاهري (Face Validity)، لم يظهر من ردود المستجيبين أو ملاحظاتهم أي غموض يُذكر في فهم الأسئلة. نسبة الإجابات "غير متأكد" أو المحايدة كانت محدودة (< 10%) في معظم البنود، مما يوحي بأن الأسئلة كانت واضحة ومباشرة في قياس ما يفترض أنها تقيسه.
- أيضاً، تجدر الإشارة إلى أنه لم يكن هناك تأثير تفاعل أو تحيز استجابة واضح. بمعنى أن المشاركين لم يميلوا لوضع نفس الإجابة على جميع الأسئلة دون تمييز؛ بل كان هناك تباين منطقي يعكس رأيهم الفعلي في كل جزئية. وقد تحققنا من ذلك عبر رصد وجود بعض الانعكاس في الصياغة (مثلاً صياغة سؤال بشكل سلبي وآخر بشكل إيجابي) ولاحظنا أن البعض ممن وافقوا بشدة على عبارة إيجابية، خالفوا بشدة العبارة المقابلة ذات الصياغة السلبية، مما يشير لجدية وانتباه أثناء تعبئة الاستبيان.

باختصار، هذه النتائج المتعلقة بثبات وصدق الأداة تُعطي مصداقية أكبر للنتائج الاستدلالية القادمة. فهي بمثابة تأكيد منهجي أن ما قمنا بقياسه هو بالفعل ما نود قياسه، وأن البيانات المجمعة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

3-5-3 اختبار الفرضية الأولى (جودة الخدمة → رضا العملاء)

تنص الفرضية الأولى (H1) على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الخدمات على رضا عملاء شركة STC. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام كل من تحليل الارتباط الثنائي بين متغيري جودة الخدمة ورضا العملاء، بالإضافة إلى نموذج انحدار بسيط من الدرجة الأولى بينهما لتحديد قوة واتجاه التأثير.

أولاً: أسفر معامل الارتباط بيرسون بين متوسط تقييم جودة الخدمة ومتوسط مستوى رضا العملاء عن نتيجة بلغت $r = 0.63$ عند مستوى دلالة $p < 0.01$ ، مما يشير إلى ارتباط موجب متوسط إلى قوي بين المتغيرين. هذا يعني أنه بشكل عام، العملاء الذين قَيّموا جودة خدمة STC بدرجة أعلى هم ذاتهم الذين أبدوا مستويات رضا أعلى. وبصيغة أخرى، هناك تناسب طردي ملحوظ: كلما ارتفعت جودة الخدمة في نظر العميل، ارتفع رضاه.

ثانياً: في جدول (3-3) أدناه نستعرض جزءاً من مصفوفة الارتباط تضم العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء إلى جانب بعض العلاقات الأخرى ذات الصلة:

جدول (3-3): معامل الارتباط بين المتغيرات محل الدراسة (N=200)

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
جودة الخدمة × رضا العملاء	0.63	(دال) 0.000
جودة الخدمة × ولاء العملاء	0.52	(دال) 0.000
رضا العملاء × ولاء العملاء	0.71	(دال) 0.000
التسويق الرقمي × رضا العملاء	0.58	(دال) 0.000
التسويق الرقمي × ولاء العملاء	0.49	(دال) 0.000

يتضح من الجدول أن ارتباط جودة الخدمة برضا العملاء (0.63) ذو دلالة عالية، مما يدعم فرضية H1. الجدير بالذكر أيضاً، ارتباط جودة الخدمة بولاء العملاء مباشرة كان (0.52) وهو موجب دال.

إحصائيًا، ولكن أقل من ارتباط الجودة بالرضا. هذا قد يوحي بأن جزءًا من تأثير الجودة على الولاء يمر عبر الرضا (وهو ما يتسق مع النموذج المفاهيمي الذي افترضناه حيث الرضا متغير وسيط).

ثالثًا: بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي (Linear Regression) حيث اعتُبرت جودة الخدمة متغيرًا مستقلًا ورضا العملاء متغيرًا تابعًا، فكانت النتائج كالتالي:

- معادلة الانحدار المستخرجة (غير المعيارية) هي: رضا العملاء = $1.20 + 0.65 \times \text{جودة الخدمة}$. أي أنه نظريًا، كل ارتفاع بمقدار 1 درجة في متوسط تقييم جودة الخدمة يقابله ارتفاع بـ 0.65 في متوسط رضا العملاء (على مقياس 5 نقاط).

- قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.40$ ، ما يعني أن جودة الخدمة تفسّر حوالي 40% من التباين في مستويات رضا العملاء بين أفراد العينة. وهذه نسبة تفسير جيدة تُظهر أثرًا جوهريًا، علمًا بأن النسبة المتبقية (60%) قد تعود لعوامل أخرى أو تباينات فردية.

- كان معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.63$ (وهو نفسه معامل الارتباط هنا في حالة الانحدار البسيط)، وقيمة $t = 11.1$ تقريبًا، ومستوى الدلالة $p = 0.000$ دال عند $\alpha = 0.05$. وبذلك نرفض فرضية العدم (عدم وجود تأثير) ونقبل الفرضية البديلة $H1$ بوجود تأثير معنوي إيجابي.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى: جودة خدمات *STC* تؤثر بشكل إيجابي ملموس على رضا العملاء. وبالمعنى العملي، عندما تعمل *STC* على رفع جودة خدماتها (سواء في الجانب الفني أو الخدمي)، فهي بذلك تعزز رضا عملائها بشكل ملحوظ. نجد صدق هذه النتيجة في الدراسة السابقة لعبدالله (2016) التي تم إجراؤها في سياق سعودي، وكذلك في دراسات دولية عديدة تعتبر جودة الخدمة من أقوى محددات الرضا.

قد يكون من المفيد الإشارة هنا إلى أي الجوانب ضمن جودة الخدمة كانت الأكثر أثرًا. فبالنظر إلى معاملات الارتباط الجزئي بين عناصر الجودة والرضا، وجدنا مثلاً أن موثوقية الشبكة وسرعة الإنترنت كانتا الأكثر ارتباطاً بالرضا ($r \approx 0.55$) لكل منهما، يليهما استجابة الدعم الفني ($r \approx 0.50$). أما المظهر المادي ومرافق الشركة فارتباطها كان أقل نسبيًا ($r \approx 0.30$). هذا يلمح إلى أن العملاء يُقدّرون في المقام الأول جوهر الخدمة المقدمة لهم (الاتصال الجيد والإنترنت السريع)، ويأتون بعد ذلك للجوانب الخدمية الداعمة. بالطبع كل هذه العناصر مجتمعة ترفع تقييم الجودة الكلي، لكن بعض العناصر لها وزن أكبر في نظر العميل.

بالختام، فإن إثبات الفرضية H1 يحمل دلالة إدارية مهمة: تحسين جودة الخدمة يجب أن يظل على رأس أولويات STC إن أرادت الحفاظ على رضا عملائها وربما رفعه أكثر. سنناقش هذا بمزيد من التفصيل عند الحديث عن التوصيات في الفصل الخامس.

4-5-3 اختبار الفرضية الثانية (رضا العملاء → ولاء العملاء)

تنص الفرضية الثانية (H2) على أن رضا العملاء يزيد من ولائهم للعلامة التجارية (أي أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لرضا العملاء على ولائهم). وتُعد هذه الفرضية من أهم فرضيات الدراسة، إذ تتناول جوهر العلاقة التي نبحث فيها. لاختبارها، تم تحليل العلاقة بين متغير رضا العملاء (كمتغير مستقل) وولاء العملاء (متغير تابع) عبر طريقتين: معامل الارتباط، ونموذج الانحدار البسيط.

أولاً: أظهر معامل الارتباط بيرسون بين متوسط رضا العملاء ومتوسط ولاء العملاء قيمة $r = 0.71$ عند مستوى دلالة $(p < 0.01)$ ، وهو معامل ارتباط موجب قوي. وفق هذا الرقم، يمكن القول مبدئياً إن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة: العملاء الأكثر رضاً هم غالباً الأكثر ولاءً. في الحقيقة، هذا المعامل (0.71) هو الأعلى بين كل أزواج المتغيرات التي نظرنا إليها (كما يبين جدول 3-3 أعلاه)، مما يشير إلى أن الارتباط بين الرضا والولاء هو الأقوى في النموذج المقترح للدراسة. وهذا بحد ذاته مؤشر داعم جداً لصحة الفرضية H2.

ثانياً: في تحليل الانحدار الخطي حيث اعتبرنا رضا العملاء متغيراً مستقلاً وولاء العملاء متغيراً تابعاً، حصلنا على النتائج التالية:

- معادلة الانحدار المعياري: $\text{ولاء العملاء} = 0.80 + (0.75 \times \text{رضا العملاء})$. معنى ذلك أن لكل وحدة زيادة في الرضا (على مقياس الخمس نقاط)، نتوقع زيادة قدرها 0.75 في الولاء (على نفس المقياس).

- معامل التحديد $R^2 = 0.50$ ، ما يعني أن رضا العملاء لوحده يفسر 50% من التباين المرصود في درجات الولاء بين المستجيبين. هذه نسبة عالية نسبياً تشير إلى تأثير جوهري.

- كان معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.71$ (مساوياً لمعامل الارتباط هنا)، وقيمة $t = 14.2$ تقريباً، ومستوى الدلالة $p = 0.000$. وبالتالي النتيجة دالة جداً إحصائياً، مما يقودنا بوضوح إلى قبول الفرضية H2.

هذه الأرقام تؤكد أن الرضا عامل تنبؤ قوي بالولاء لدى عملاء STC. فمن الناحية العملية، إذا نجحت الشركة في رفع رضا عملائها (مثلاً من مستوى "محايد" 5/3 إلى مستوى "راضٍ" 5/4)، فسيصاحب

ذلك غالبًا ارتفاع ملحوظ في ولائهم (ما يقارب 0.75 نقطة على مقياس 5 في مؤشر الولاء، وفق المعادلة المستخرجة).

ولتوضيح ذلك أكثر: من بين المشاركين الذين صنفوا أنفسهم بأنهم "راضون جدًا" (تقدير رضا ≤ 4.5)، 90% منهم تقريبًا كانوا ضمن الفئة "وفية جدًا" أيضًا (تقدير ولاء ≤ 4.5). وعلى الجانب الآخر، من بين من أعطوا رضا منخفضًا (< 3)، وجدت نسبة معتبرة منهم لديهم ولاء منخفض وميل للتحويل إلى منافس. هذا يعطينا دليلًا مباشرًا على طبيعة العلاقة في البيانات الميدانية، إلى جانب المؤشرات الإحصائية.

نتيجة دراستنا هذه تتماشى تمامًا مع ما أظهرته دراسات كثيرة في أدبيات التسويق لعلاقة الرضا-الولاء. وهي أيضًا تؤكد ما تتنباه شركات كبرى كشعار: "ولاء العملاء يُبنى عبر رضاهم."

من الجدير بالذكر رغم ذلك، أنه ورغم قوة العلاقة، يبقى هناك 50% من تباين الولاء غير مفسر فقط بالرضا) حسب R^2 وهذا متوقع لأن الولاء سلوك مركّب قد تلعب فيه عوامل أخرى دورًا، مثل العوامل الشخصية لدى العميل أو حتى عوامل خارجية (كوجود عقود ملزمة مع الشركة، أو قيود التحويل، إلخ). لكن الرضا يبدو أكبر عامل منفرد هنا.

لتعزيز فهم العلاقة في سياق STC أجرينا أيضًا نموذج انحدار متعدد بسيط أدخلنا فيه جودة الخدمة والتسويق الرقمي والرضا معًا كمتغيرات مستقلة أمام الولاء، فكانت النتيجة أن الرضا ظل العامل الوحيد المعنوي ($\beta \approx 0.55, p < 0.01$) بينما تضاعل تأثير الجودة والتسويق الرقمي المباشرين على الولاء وأصبح غير دال عند إدخال الرضا. هذا يشير إلى أثر وسيط للرضا: فالجودة والتسويق يزيدان الولاء عبر زيادتهما للرضا أولاً (وهو ما دعمته أيضًا الدراسات السابقة). ولذلك نجد أن تضمين الرضا في النموذج "يتمص" تأثير العوامل الأخرى. هذه ملاحظة مهمة تؤكد مركزية الرضا كجسر إلى الولاء.

خلاصة القول، لقد تم تأكيد الفرضية الثانية بشكل قاطع: رفع رضا عملاء STC ليس فقط هدفًا بحد ذاته، بل هو الوسيلة الأقوى لضمان ولائهم واستمرارهم مع الشركة. وستأتي مناقشة أكثر لهذه النتيجة في الفصل الرابع عند مقارنتها بدراسات سابقة، لكنها بدون شك تنسجم مع المبادئ التسويقية المعروفة، ومع واقع سوق تنافسي كسوق الاتصالات في السعودية.

5-5-3 اختبار الفرضية الثالثة (التسويق الرقمي → رضا العملاء وولائهم)

نفترض الفرضية الثالثة ($H3$) أن التسويق الرقمي لشركة STC يساهم بشكل إيجابي وفَعّال في تعزيز كل من رضا العملاء وولائهم. بمعنى آخر، نود التحقق مما إذا كان وجود تفاعل رقمي جيد (كاستخدام

التطبيقات، وسائل التواصل، التخصيص الإلكتروني) يرتبط بعملاء أكثر رضا وأكثر ولاءً. ونظرًا لأن هذه الفرضية تشمل شقين (الأثر على الرضا والأثر على الولاء)، سنفحص كل منهما على حدة باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار، ثم ننظر في الصورة الكلية.

أولاً: العلاقة بين التسويق الرقمي ورضا العملاء.

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين مؤشر التفاعل الرقمي (المستخرج من متوسط بنود محور التسويق الرقمي في الاستبيان) ومعدل رضا العملاء $r = 0.58$ دالاً عند مستوى 0.01. هذا يشير إلى ارتباط موجب متوسط القوة بين كثافة/جودة تفاعل العميل الرقمي مع STC ومستوى رضاه العام. فمثلاً، العملاء الذين يستخدمون تطبيق MySTC بشكل متكرر ويتابعون حسابات STC كانوا في الأغلب أكثر رضا عن الشركة مقارنةً بمن لا يستفيد كثيراً من القنوات الرقمية.
- في جدول (3-3)، نلاحظ أن الارتباط بين التسويق الرقمي والرضا (0.58) قريب من ارتباط الجودة بالرضا (0.63)، مما يعطي انطباعاً بأن التسويق الرقمي عنصر مهم أيضاً.
- نموذج الانحدار البسيط بين التسويق الرقمي (مستقل) والرضا (تابع) أعطى β معياري = 0.58 ($p = 0.000$)، ومعامل تحديد $R^2 \approx 0.34$ أي أن حوالي 34% من تباين الرضا يفسره الاختلاف في مستوى التفاعل الرقمي بين العملاء. وهذا تأثير معتبر وإن كان أقل من تأثير الجودة كما رأينا. معادلة الانحدار تشير إلى أنه نظرياً، زيادة درجة تفاعل العميل الرقمي (مثلاً الانتقال من مستوى محايد 5/3 إلى موافق 5/4 في تقييم التجربة الرقمية) ترفع رضا العميل بنحو 0.6 درجة وسطياً.

ثانياً: العلاقة بين التسويق الرقمي وولاء العملاء.

- كان معامل الارتباط بين مؤشر التسويق الرقمي ومؤشر ولاء العملاء $r = 0.49$ دالاً ($p < 0.01$). هذا ارتباط موجب لكنه أضعف من سابقه، ويقع في فئة الارتباط المتوسط الأقرب إلى المعتدل. ويعني أن العملاء ذوي التفاعل الرقمي العالي يميلون لأن يكونوا أكثر ولاءً من غيرهم، ولكن الارتباط ليس قوياً جداً، مما يوحي بوجود عوامل أخرى كثيرة تؤثر في الولاء كما ناقشنا.
- نموذج الانحدار البسيط بين التسويق الرقمي (مستقل) والولاء (تابع) أظهر $\beta = 0.49$ ($p = 0.000$)، $R^2 \approx 0.24$ فيفسر التسويق الرقمي حوالي 24% من تباين الولاء بين العينة.

بقيمة أخرى، كل ارتفاع نقطة واحدة في مقياس التفاعل الرقمي يقابله حوالي 0.5 ارتفاع في مقياس الولاء.

بناءً على ما سبق، يتضح أن كلا شقي الفرضية صحيحان: التسويق الرقمي يرتبط إيجاباً برضا العملاء (وبالتالي يؤثر عليه)، كما يرتبط إيجاباً بولائهم. لذا يمكننا القول إن الفرضية H3 مدعومة بالبيانات. ولكن لفهم الصورة بشكل أكمل، من المهم تحليل كيفية تأثير التسويق الرقمي مقارنةً بالعوامل الأخرى. أشرنا سابقاً إلى نموذج انحدار متعدد أدخلنا فيه الرضا والتسويق الرقمي معاً على الولاء، فوجدنا أن تأثير التسويق الرقمي المباشر تضاعف ولم يعد معنوياً عند وجود الرضا) بمعنى β للتسويق الرقمي لم يكن دالاً حينها. (هذا يشير إلى أن أثر التسويق الرقمي على الولاء قد يكون غير مباشر في جانب كبير منه، من خلال رفعه للرضا الذي يؤدي إلى الولاء. أي أن الجهود الرقمية تزيد ولاء العملاء لأنها أولاً تزيد رضاهم، والرضا المرتفع هو الذي يقود إلى ولاء أعلى. هذا لا ينفي وجود ارتباط مباشر كما رأينا (0.49) لكنه يضعه في إطاره: الدور الأساسي للتسويق الرقمي هو تحسين تجربة العميل ورضاه، مما يجعله أكثر ولاءً كنتيجة.

ولمزيد من التفصيل حول مضمون التسويق الرقمي، يمكننا الإشارة إلى بعض النتائج الفرعية:

- العملاء الذين ذكروا أنهم يحصلون على عروض مخصصة عبر البريد الإلكتروني أو التطبيق كانوا أكثر رضا بوضوح (متوسط رضا 4.2) مقارنةً بمن قالوا إنهم لا يحصلون على عروض مخصصة (متوسط رضا 3.7). هذا يؤكد أهمية التخصيص *personalization* كعنصر تسويق رقمي ناجح.
- أكثر عناصر التسويق الرقمي ارتباطاً بالرضا كان سهولة استخدام التطبيق والخدمات الإلكترونية (ارتباط جزئي ~0.55)، ثم سرعة التفاعل مع الشكاوى عبر المنصات الرقمية (~0.50). أما بالنسبة للولاء، فكان الانخراط في مجتمعات التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة (مثل متابعة المحتوى والتفاعل معه) يظهر ارتباطاً معتدلاً (~0.45)، ما يعني أن من يتابع الشركة بشغف على الشبكات الاجتماعية غالباً ما يكون لديه ولاء أعلى (ربما بسبب زيادة الألفة والارتباط بالعلامة).
- من جهة أخرى، بعض المشاركين الذين لم يكونوا نشطين رقمياً مع *STC* لكنهم راضون وموالون، هم غالباً من الفئات الأكبر سناً الذين يفضلون الطرق التقليدية، مما يشير إلى أنه رغم تقدم الرقمنة، لا تزال هناك شريحة من العملاء يمكن أن تكون وفية حتى دون تفاعل رقمي كبير. إلا أن الاتجاه العام خصوصاً لدى الشباب يميل بوضوح لصالح أهمية التفاعل الرقمي.

في ضوء هذه النتائج، تدعم دراستنا ما ذهبت إليه مصادر حديثة بأن التحول الرقمي وتحسين القنوات الإلكترونية يرفع رضا العملاء وولاءهم. وقد أصبحت *STC* بالفعل تدرك ذلك وتسعى لتقديم تجربة رقمية رائدة، ومن المهم الاستمرار في هذا النهج.

ختامًا، نستطيع الآن تأكيد صحة الفرضية الثالثة: كان للتسويق الرقمي أثر إيجابي واضح على رضا عملاء *STC* وولائهم. ربما يكون تأثيره على الرضا أكثر مباشرة ووضوحًا، في حين يتجلى تأثيره على الولاء بشكل أساسي عبر تحسين الرضا. لكن في المحصلة، العملاء المتفاعلون رقمياً مع الشركة والذين يحصلون على خدمة إلكترونية متميزة هم الأكثر رضا والأكثر بقاءً معها.

بذلك نكون قد تناولنا جميع فرضيات الدراسة بالتحليل والتفسير. جميع الفرضيات ($H1$, $H2$, $H3$) خرجت مدعومة بالبيانات ومقبولة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. سننتقل في الفصل التالي (الرابع) إلى مناقشة هذه النتائج بمزيد من التفصيل، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتوضيح ما تضيفه دراستنا في هذا السياق. كما سنتناول في المناقشة ما برز من ملاحظات إضافية أو استثناءات طفيفة، لنصل في النهاية إلى الاستنتاجات والتوصيات العملية.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

1-4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

بعد عرض النتائج التفصيلية في الفصل السابق، نستعرض في هذا الفصل دلالات تلك النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والنموذج النظري الذي اعتمدناه. بشكل عام، جاءت نتائج هذه الدراسة متسقة مع توقعاتنا المبنية على كل من المنطق النظري والدراسات السابقة. وفيما يلي مناقشة لكل فرضية ونتيجتها ضمن سياق أوسع:

• **الفرضية الأولى (جودة الخدمة → رضا العملاء):** تأكدت هذه الفرضية حيث ظهر تأثير جوهري لجودة خدمات STC على رضا عملائها. هذه النتيجة تتسجم بقوة مع الأدبيات؛ فمعظم البحوث في مجالات الخدمات تشير إلى أن جودة الخدمة هي المحدد الأول لرضا العميل. على سبيل المثال، دراسة عبدالله (2016) على قطاع الاتصالات السعودي التي ذكرناها وجدت علاقة ذات دلالة بين جودة خدمات الاتصالات (بأبعادها المختلفة) ورضا العملاء. كذلك دراسات أخرى إقليمية (مثل دراسة في قطاع الاتصالات الجزائري) دعمت هذه العلاقة. إن جودة الخدمة تمثل بالنسبة للعميل القيمة الأساسية التي يتلقاها، وبالتالي من الطبيعي أن رضا العميل يرتفع مع تحسن الجودة.

تجدر الإشارة إلى أن نتائجنا أبرزت بعض الجوانب التفصيلية: مثلاً، موثوقية الشبكة وجودة الاتصال جاء تأثيرها أبلغ من تأثير التعامل مع خدمة العملاء التقليدية على الرضا. هذا أمر منطقي في قطاع الاتصالات؛ فعمل الاتصالات يضع استمرارية الاتصال وسرعته على رأس أولوياته، بينما ربما يكون متسامحاً أكثر مع تأخر بسيط في الرد على مكالمات لخدمة العملاء طالما لا يحدث ذلك كثيراً. لكن في نهاية المطاف، كل عناصر الجودة مهمة ولا ينبغي إهمال أي منها.

من زاوية أخرى، نجاح هذه الفرضية في سياق STC تحديداً يؤكد أن جهود الشركة في الاستثمار في البنية التحتية وتحسين جودة خدماتها آتت أكلها من حيث انعكاسها على رضا العملاء. وكما رأينا، فإن رضا العملاء عن جودة الشبكة والإنترنت كان عالياً، وذلك يفسر ارتباطه العالي بالرضا العام. ويمكن مقارنة ذلك بما يحدث لدى المنافسين: تشير تقارير هيئة الاتصالات (مثلاً مؤشر رضا المستخدمين الذي تصدره الهيئة سنوياً) إلى تصدر STC في معايير جودة الخدمة مقارنة بمنافسيها المحليين، ما ينعكس في حصولها أيضاً على نسب رضا أعلى من قبل المشتركين.

• **الفرضية الثانية (رضا العملاء → ولاء العملاء):** تُعد هذه النتيجة من أهم خلاصات الدراسة، حيث أكدت بالأدلة الكمية أن رضا عملاء STC هو مؤشر قوي على ولائهم لها. هذا يتماشى مع المقولة التسويقية الشهيرة *"Customer Satisfaction is the key to Loyalty"* (رضا العميل مفتاح الولاء). ونتائجنا متسقة مع دراسات عالمية مثل دراسة *Hallowell (1996)* في قطاع البنوك التي وجدت علاقة ارتباط ممتدة (والتي تعد من أوائل الدراسات التي حاولت قياس كمي لهذه العلاقة)، وكذلك دراسة *Reichheld (2003)* التي أسست مفهوم NPS على افتراض ارتباط الرضا بالولاء.

محلّيًا، تدعم نتائجنا ما وجدته بعض الدراسات في المنطقة العربية. فمثلاً دراسة مسحية في قطاع التجزئة السعودي (ليس اتصالات، ولكن بشكل عام) وجدت أن العملاء الراضين أظهروا احتمالاً أعلى بـ 3 مرات للعودة والشراء مجدداً مقارنة بغير الراضين. وفي قطاع الاتصالات الخليجي، أظهرت دراسة أخرى خلال جائحة كورونا أن تحسن رضا العملاء عن شركات الاتصالات بسبب خدمات إضافية أدى إلى زيادة ولائهم أثناء الأزمة.

المساهمة المهمة لدراستنا أنها أكدت كميًا على هذه العلاقة في سياق STC وبأرقام حديثة لعام 2024. قد يُجادل البعض بأن ولاء العملاء في الاتصالات قد يتأثر أيضاً بعوامل مثل توفر العقود أو عدم سهولة الانتقال (خصوصاً قبل وجود خدمة نقل الرقم)، لكن مع التسهيلات الحالية (إمكانية الاحتفاظ بالرقم عند تغيير الشركة)، يصبح الرضا فعلاً المحرك الأساسي للولاء. وهذا ما يُفسّر أننا رأينا في بياناتنا بعض العملاء غير الراضين الذين أعربوا عن نيتهم للتحويل لمنافس.

كما ناقشنا، 50% من تباين الولاء فسّره الرضا في نموذجنا، وهي نسبة مرتفعة جداً بمقاييس أبحاث العلاقات السببية (حيث نادراً ما يصل متغير واحد لتفسير نصف التباين في متغير تابع معقد مثل الولاء). هذا يرسل رسالة واضحة لإدارة STC: **حافظ على رضا عملائك، تحافظ على ولائهم.** بل إن رفع الرضا بدرجة واحدة له أثر ملموس على الولاء. هذه النتيجة تدعم استراتيجيات الشركات التي تضع تجربة العميل أولوية إستراتيجية لأنها تعلم أن العائد هو ولاء طويل المدى وربحية مستدامة.

• **الفرضية الثالثة (التسويق الرقمي → رضا وولاء العملاء):** أثبتت الدراسة أيضاً أن جهود STC في التسويق الرقمي لها ثمار إيجابية على علاقة العملاء بالشركة. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع الاتجاه الحديث الذي يُبرز دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل. كما أنها تتسق مع الإحصاءات التي ساقها **تك فيلدج (2025)** حول تأثير التواصل الشخصي عبر

الإنترنت على رضا العملاء، حيث رأينا بشكل فعلي أن من يشعرون بتواصل رقمي مخصص كانوا الأعلى رضا.

إن أهمية التسويق الرقمي تكمن في أنه يعزز عناصر أخرى: فهو وسيلة لرفع جودة الخدمة (مثلاً عبر تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام)، وأيضاً وسيلة لبناء علاقة تفاعلية تعزز الرضا العاطفي. مثلاً، عندما يطرح عميل مشكلة على حساب *STC* في تويتر ويتم حلها خلال دقائق، هذه تجربة تفوق ربما توقعاته، فيخرج منها راضياً جداً وربما يتحول إلى مروج نشط للشركة بين معارفه) وهو جوهر مؤشر *NPS* وجدنا نظير ذلك في بياناتنا حيث أولئك النشطين على منصات التواصل مع *STC* أظهروا ولاء أعلى.

دراسات سابقة ضمن نفس الإطار دعمت هذه النتائج: دراسة *Tseng (2016)* في تايوان حول شركات الاتصالات وجدت أن التفاعل عبر فيسبوك وتويتر أسهم في زيادة الولاء عبر وسيط الرضا والإحساس بتميز الخدمة. ودراسة عربية حديثة (2021) حول التسويق عبر شبكات التواصل كشفت عن تأثير إيجابي لمحتوى الشركة الإلكتروني على اتجاهات المستهلكين نحو العلامة التجارية.

ومما يميز دراستنا هنا أننا سلطنا الضوء على بعض التفاصيل الهامة للتسويق الرقمي: أولها أن تأثيره المباشر على الولاء أقل من تأثيره على الرضا، مما يعني أن على الشركات استخدام الرقمنة كوسيلة لرفع الرضا أولاً، وعدم توقع أن مجرد إنشاء صفحة في إنستغرام سيصنع ولاءً ما لم تكن تلك الصفحة تخدم تجربة العميل فعلياً. ثانيها، أن استخدام الشخصية والتخصيص عبر الرقمنة عنصر جوهري (وهو مبدأ تؤكد عليه توجهات تسويق 2025).

بالنسبة لـ *STC*، يبدو أنها استطاعت تحقيق نجاح معتبر رقمياً، لكن هناك مجالاً للتحسين كما لاحظناه مثلاً في سرعة بعض الردود عبر chatbots أو توفير المزيد من العروض المخصصة. المنافسة الرقمية أيضاً ستزداد من المنافسين ومن شركات التكنولوجيا المالية (Fintech) وغيرها، مما يحتم على *STC* مواصلة الاستثمار في التقنيات الرقمية للحفاظ على رضا عملائها الرقميين وخاصة الشباب.

باختصار، جميع فرضياتنا خرجت مؤكدة بما يدعم نموذج الدراسة: جودة الخدمة والتسويق الرقمي يرفعان الرضا، والرضا يقود إلى الولاء. هذا النموذج البسيط نظرياً اتضح أنه صالح بقوة في حالة *STC*. طبعاً، يبقى هناك عوامل خارجية وشروط ضمنية (مثلاً حدوث انقطاع طويل للخدمة قد يضر بالولاء رغم ارتفاع الرضا السابق، أو دخول منافس جديد بأسعار شديدة الإغراء قد يُضعف ولاء بعض العملاء رغم رضاهم، إلخ). لذا فالمناقشة هنا تفترض "بقاء العوامل الأخرى ثابتة."

نقطة أخيرة في هذه الجزئية: ربما تتساءل الإدارة مثلاً، أيهما أولى بالتركيز لرفع الولاء، هل نزيد جودة الخدمة أم نزيد تفاعلنا الرقمي؟ الإجابة حسب نتائجنا: **كلاهما مهم، لكن البداية من الجودة**. لأن جودة الخدمة فسّرت نسبة أكبر من الرضا مقارنة بالتسويق الرقمي. أي لو كانت الموارد محدودة، فإن معالجة جوانب قصور في الخدمة الأساسية أولى من إطلاق حملة على تيك توك، مثلاً. ولكن، بعد الوصول لمستوى جودة عالٍ (وهو ما يبدو أن **STC** تقترب منه)، يصبح الاستثمار الإضافي في تجربة العميل الرقمية ذا عائد جيد على الرضا ومن ثم الولاء.

2-4. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.

عند وضع نتائج دراستنا في سياق الدراسات السابقة ذات الصلة، نجد توافقاً كبيراً مع الاتجاه العام لتلك الدراسات، مع بعض الإضافات التي تميزت بها دراستنا:

• توافق مع نتائج سابقة:

- كما ذكرنا، جاءت نتائجنا موافقة لما وجدته عبده (2023) حول أهمية مصداقية العلامة وثقة العملاء في بناء سلوكهم الشرائي. فعلى الرغم من أن تركيز عبد الله كان على "مصداقية العلامة التجارية" وليس مباشرة على الرضا، إلا أن المصداقية تؤدي إلى الثقة، والثقة عنصر رئيس في تكوين الرضا والولاء. عملاء **STC** في دراستنا أظهروا درجة عالية من الثقة (ضمنياً) انعكست في رضاهم واستمرارهم.
- دراسة (2021) التي أشارت إلى أثر جودة خدمات **STC** على الرضا ومن ثم الولاء تطابقت نتائجها مع نتائجنا الكمية التفصيلية. دراستنا هنا يمكن اعتبارها بمثابة تأكيد وتحديث رقمي لهذا الاستنتاج في سنة 2024 وبعينة مختلفة. إنها تضيف مصداقية لهذه العلاقة عبر الزمن.
- دراسة (2024) التي وجدت دوراً للتسويق الرقمي في زيادة التفاعل ومن ثم الرضا والولاء هي تقريباً صورة طبق الأصل لفرضيتنا الثالثة ونتيجتها. هذا يعني أن الشركات التي تدرك قيمة التحول الرقمي (مثل **STC** كما يبدو) تمضي في الطريق الصحيح كما تدعمها الأدلة العلمية.
- نجد أيضاً أصداء لنتائجنا في دراسات خارج قطاع الاتصالات. فمثلاً، *Parasuraman et al.* عندما طوّروا مقياس SERVQUAL في الثمانينات، أثبتوا عبر قطاعات مختلفة أن تحسن إدراك الجودة يحسن الرضا. ما فعلناه هو تأكيد

ذلك في قطاع الاتصالات السعودي. أيضًا *Oliver (1999)* تحدّث عن أن الرضا إن لم يتحول إلى ولاء فلأن هناك عوامل تدخلت، ولكن إن استمر الرضا على مدى نقاط تفاعل متعددة فإن الولاء يتوطد. بياناتنا أظهرت أن الرضا والولاء يتماشيان فعلاً، خاصةً لدى العملاء ذوي العلاقة الطويلة بالشركة.

○ الدراسات الخاصة بالتسويق الإلكتروني (مثل إحصائية هارفارد التي ذكرها موقع النجاح حول تأثير زيادة الاحتفاظ بالعملاء على الأرباح) تدعم بشدة فكرة التركيز على الولاء عبر الرضا. نتائجنّا، رغم أنها لم تقس الربحية، إلا أنها ضمناً تشير إلى أن نصف قاعدة عملاء *STC* المخلصين مثلاً هم نتاج رضا مرتفع. وهذا يلاقي مقولة هارفارد بشكل تطبيقي.

• الجديد في دراستنا أو الإضافات:

○ دمجنّا في نموذج واحد ثلاثة أبعاد (الجودة، الرضا، التسويق الرقمي) معاً وأثبتنّا تأزرها. بعض الدراسات السابقة ربما نظرت لكل بعد على حدة. دراستنا تُظهر الصورة المتكاملة: جودة الخدمة + التسويق الرقمي → رضا → ولاء. وهذا شيء مهم خاصةً لإدارة *STC* لأنها تحتاج رؤية شمولية بدل التركيز على جانب واحد.

○ ركزنّا على بيئة اتصالات محددة (*STC*) وأدخلنّا عنصر التحول الرقمي بشكل واضح في المعادلة. الكثير من الدراسات الكلاسيكية (قبل 2015 مثلاً) لم تكن تشمل التسويق الرقمي كعنصر مستقل صريح، بينما دراستنا فعلت، وهذا يواكب التطورات الراهنة حيث الرقمنة باتت جزءاً لا يتجزأ من تجربة العميل.

○ تميزت دراستنا أيضاً بأنها تطبيقية وحديثة البيانات. قطاع الاتصالات يتغير بسرعة، وما كان ينطبق قبل 10 سنوات قد يحتاج تأكيداً اليوم. نتائجنّا أكدت أن المبادئ الأساسية (جودة، رضا، ولاء) ما تزال ثابتة، لكنها أضافت أن قنوات تنفيذ هذه المبادئ تطورت (أي صار التسويق الرقمي ضرورة). فبهذا المعنى، دراستنا تحدّث المعرفة لتلائم عقد 2020 وما بعده.

○ كما أننّا تطرقنّا لقياس درجة الارتباط الكمي لكل علاقة. فمثلاً، وجدنّا ارتباط رضا-ولاء $= 0.71$. قليل من الدراسات في المنطقة وفرت أرقاماً محددة كهذه (خاصةً في منشورات عربية قد تكتفي بوصف دلالة العلاقة دون التعمق في قوة الارتباط). هذه الأرقام يمكن مقارنتها بأرقام من دراسات أخرى عالمية. مثلاً، دراسة *Kim et al.*

(2004) في الاتصالات وجدت ارتباطاً ~0.6 بين الرضا والولاء في إحدى أسواق آسيا. نحن وجدناه 0.71 ربما لأن سوقنا فيه منافسة أقل نسبياً أو لأن STC تمتلك قاعدة كبيرة، مما يجعل الرضا يترجم سريعاً إلى ولاء بحكم قوة العلامة، وهذا بحد ذاته اكتشاف.

عموماً، نتائجنا لا تتعارض مع أي دراسة سابقة رئيسية اطلعنا عليها، بل على العكس جاءت داعمة وتعزز الفهم الجماعي للموضوع. ربما الاختلافات إن وجدت فهي في درجة التأثير لا في اتجاهه. على سبيل المثال، بعض الدراسات قد تجد جودة الخدمة تفسر 60% من الرضا بينما نحن وجدنا 40%. هذه فوارق سياقية يمكن أن تُعزى لاختلاف المقاييس والعينة. لكنها لا تُغيّر من جوهر النتيجة.

بالإضافة إلى ذلك، النتائج التي حصلنا عليها تدعم النظريات التسويقية ذات الصلة، مثل نظرية تفوق التوقعات *Expectation-Confirmation Theory* التي تقول إن الرضا نتيجة مقارنة الأداء بالتوقعات؛ جودة الخدمة والتسويق الرقمي في دراستنا رفعاً للأداء المتصور فوق التوقعات غالباً مما أدى لرضا. أيضاً نظرية تكافؤ الخدمة *Service-Profit Chain* التي تربط رضا الموظفين → جودة الخدمة → رضا العملاء → ولاء العملاء → أرباح، نحن تناولنا جزء السلسلة من جودة الخدمة إلى رضا العملاء إلى ولائهم وثبتناه.

في الخلاصة، يمكن القول إن دراستنا تثري الأدبيات ببيانات حديثة من سوق عربي متطور، وتؤكد أن المفاهيم العالمية حول رضا العميل وولائه تنطبق بقوة، مع إبراز أهمية دمج استراتيجيات التسويق التقليدية (جودة المنتج/الخدمة) مع الاستراتيجيات الحديثة (الرقمية) لتحقيق أقصى نجاح. وهذا التوافق مع الدراسات السابقة يزيد من ثقة القارئ (أو الشركة) في تعميم الدروس المستفادة وتطبيق التوصيات.

3-4 تأثير النتائج على سياق شركة STC.

يكتسب بحثنا أهميته التطبيقية من كونه دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية STC، وهي شركة رائدة في قطاع حساس ومهم. لذا فإن نتائج الدراسة تحمل عدة انعكاسات مباشرة على سياق STC واستراتيجياتها المستقبلية في إدارة علاقات العملاء:

- تعزيز استثمارات جودة الخدمة: أثبتت النتائج أن جودة الخدمة هي ركيزة أساس لرضا عملاء STC. ورغم أن مستويات الجودة الحالية حازت رضا جيد حسب الدراسة، إلا أن الحفاظ على هذا المستوى وتحسينه باستمرار أمر لا بد منه. قطاع الاتصالات يشهد تحديثات تقنية مستمرة (مثل التحول إلى 5G ثم 6G مستقبلاً)، فعلى STC أن تحافظ على ريادتها التقنية وضمان تفوق شبكتها. النتائج توّشر أيضاً إلى ضرورة الاهتمام ليس فقط بجودة الشبكة، بل بجودة

الخدمة بمعناها الشامل بما فيها دعم العملاء. ربما تحتاج STC للنظر في النقاط التي حصلت على تقييم أقل (مثل سرعة الرد الهاتفي على الاستفسارات) ووضع خطط تحسين لها، لأن أي ضعف ظاهر في جانب من الجودة قد ينعكس على الرضا الكلي ومن ثم الولاء.

• **التركيز على إدارة رضا العملاء كمؤشر أداء:** يمكن لإدارة STC أن تتبنى مؤشر رضا العملاء (CSAT) ومؤشر صافي المروجين (NPS) كأحد أهم معايير تقييم الأداء ونجاح المبادرات الجديدة. فنتائجنا بينت أن رفع الرضا يؤثر بشكل واضح على سلوك العملاء الاستراتيجي (ولأنهم). لذا ينبغي أن يُدرج رضا العملاء كهدف في جميع مشاريع تطوير الخدمات والباقات. على سبيل المثال، عند إطلاق باقة جديدة أو خدمة مبتكرة، لا يكفي النظر إلى عدد المشتركين فيها فقط، بل يجب قياس مدى رضا أولئك المشتركين عنها بعد فترة من الاستخدام. من شأن هذا الفهم أن يقود إلى تحسينات مستمرة تلبي توقعات العملاء.

• **استراتيجية الولاء: من الرضا إلى الالتزام:** مع وجود منافسة محتدمة، STC بحاجة إلى برنامج ولاء شامل (مثل برامج النقاط أو المكافآت للعملاء الملتزمين) لتقوية العلاقة مع العملاء. صحيح أن نتائجنا تقول إن الرضا يضمن نسبة عالية من الولاء تلقائياً، لكن من الحكمة بناء جسور إضافية لضمان ولاء "فوق العادة". على سبيل المثال، العملاء الذين أظهروا رضا مرتفعاً في الاستبيان يمكن استهدافهم بعروض ولاء خاصة (خصومات أو هدايا) لتحويل رضاهم إلى ولاء راسخ يصعب كسره. أيضاً، يمكن الاستفادة من الراضين جداً (المروجين) ليصبحوا سفراء للعلامة (Ambassadors)، مثلاً عبر برامج إحالة (referral programs) يكافئون فيها عند جلب عملاء جدد. هذه المبادرات ستستفيد من العلاقة الوثيقة بين الرضا والولاء التي بينتها الدراسة.

• **تسريع التحول الرقمي وتجربة omnichannel:** أوضحت النتائج أثر التسويق الرقمي والتفاعل عبر الإنترنت. لدى STC بالفعل تطبيق ومنصات تواصل ناجحة، لكن يمكنها تكامل قنوات التواصل بشكل أفضل فيما يسمى تجربة "متعددة القنوات". Omnichannel بحيث يشعر العميل أنه سواء تواصل عبر تويتر أو الهاتف أو متجر الشركة، فإنه يحصل على نفس المعلومات ونفس الجودة من الخدمة. هذا الاتساق يزيد الرضا بالتأكيد. أيضاً عليها مواكبة أحدث توجهات التسويق الرقمي مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء (مثلاًشات بوت أكثر ذكاءً) وتحليل بيانات العملاء الكيبرى لتخصيص أعمق. نتائجنا أثبتت أهمية التخصيص، فيمكن لـ STC مثلاً استخدام خوارزميات توصية لتقترح على العميل تغيير باقته إلى ما يناسب استخدامه الشهري، مما قد يرفع رضاه لكونه يشعر باهتمام شخصي.

- **فهم شرائح العملاء المختلفة:** من خلال بعض النتائج التكميلية، لاحظنا ربما تفاوتًا طفيفًا في الولاء حسب الفئة العمرية أو مدة الاشتراك. هذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار. فمثلاً، العملاء الأصغر سنًا (أقل من 25) ربما يكون ولاؤهم أقل رسوخًا (كونهم سريع التآثر بالتوجهات الجديدة وربما أقل صبرًا على المشاكل التقنية). هؤلاء رغم أن رضاهم جيد، إلا أنه يمكن فقدانهم بسهولة ما لم يتم التواصل معهم بلغتهم المفضلة (الرقمية غالبًا) وإبقاؤهم منخرطين. بالمقابل، العملاء الذين أمضوا أكثر من 5 سنوات مع STC لديهم ولاء أعلى نسبيًا ربما بسبب اعتيادهم وخبراتهم الجيدة المتراكمة. هؤلاء يمكن مكافأتهم على ولائهم لتعزيز ارتباطهم العاطفي بالشركة أكثر (مثلًا منحهم لقب عميل ماسي أو خدمات إضافية مجانية). إذن، STC تستطيع استهداف مبادرات ولاء مختلفة بحسب شرائح العملاء وعلاقتهم الحالية معها.
- **تركيز رسائل الاتصال المؤسسي على الجودة والاهتمام بالعميل:** بما أن جودة الخدمة واهتمام STC بعملائها (عبر القنوات المختلفة) ثبت أنهما أمور يقدرها العميل وتنعكس على رضاه وولائه، فمن المنطقي أن تبرز الشركة ذلك في رسائلها الإعلامية والتسويقية. يمكن لحملات STC الإعلانية أن لا تكتفي بالترويج للباقات والأسعار، بل تروج أيضًا لجودة شبكتها (مثلًا "الأوسع تغطية في المملكة" أو "الأسرع 5 G") ولخدمة العملاء ("7/24 هنا من أجلك" وما إلى ذلك). هذه الرسائل تدعم الصورة الذهنية الإيجابية وتعزز ولاء العملاء الحاليين والجدد على حد سواء، لأنها تطمئن العميل أن الشركة تهتم برضاه.
- **مراقبة المنافسين والتركيز على المزايا التنافسية:** من منظور تنافسي، تشير دراستنا ضمناً إلى مكان قوة STC (جودة الشبكة، حضور رقمي جيد) وهي نفسها عوامل رضا وولاء. ولكن إن قام منافس بتحسين جذري في أي من هذه المجالات متفوقًا على STC، فقد يُضعف ذلك ولاء عملاء STC. لذلك يجب أن تبقى STC استباقية: مثلًا، لو أطلقت إحدى الشركات برنامج مكافآت ولاء مغرٍ أو حسنت خدمة رقمية معينة بشكل نوعي، فعلى STC مواكبة ذلك سريعًا حتى لا يشعر عملاؤها أن منافسًا يقدم تجربة أفضل.
- **استطلاعات دورية وتغذية راجعة:** أوصت دراستنا أكاديميًا بقياس رضا العملاء بشكل دوري. تطبيقًا، يمكن لـ STC الاستفادة من أدوات مثل الاستبيانات القصيرة بعد كل تفاعل (مثلًا بعد مكالمة لخدمة العملاء يسأل العميل عن مدى رضاه عن الحل)، أو عبر إرسال استبيان شامل سنويًا لعينة عملاء حول كافة جوانب التجربة. هذه البيانات الحية ستساعد في رصد أي انخفاض في الرضا قبل أن يتحول إلى تراجع في الولاء. وقد تفكر STC أيضًا في إشراك العملاء في ورش عمل (Focus Groups) لفهم العوامل النوعية وراء رضاهم أو عدمه بشكل أعمق.

في المحصلة، تؤكد نتائج الدراسة لـ **STC** أن بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء يمر عبر بوابة الرضا. وكل ما يعزز هذا الرضا – من جودة خدمة فائقة وتفاعل رقمي متميز – هو بمثابة استثمار مباشر في ولاء العملاء وربحية الشركة على المدى الطويل.

استراتيجية **STC** الحالية كما تظهر للعلن بالفعل تتجه نحو التركيز على تجربة العميل والتحول الرقمي (حيث شعارها المعلن "عملنا أولاً" في عدة مبادرات). نتائجنا تضيف المصداقية والوزن الكمي لهذه التوجهات، وتشجع على الاستمرار فيها وربما تسريعها. كما أنها ربما تنبّه لمواطن تحتاج عناية) مثل تجربة الدعم عبر الـ (chatbot).

وبهذا، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن للإدارة اعتماده في تقارير الأداء – كأن يقولوا: "حققنا معدل رضا 80% وهذا ينعكس في معدل ولاء 85%" – وكذلك في التخطيط المستقبلي عبر إعطاء الأولوية للمجالات التي ترفع رضا العملاء.

في الفصل الأخير التالي، سنوجز أهم الاستنتاجات ونسرد توصيات محددة مبنية على ما ناقشناه هنا، لتكون بمثابة خارطة طريق تنفيذية لشركة **STC** أو حتى لقطاع الاتصالات بشكل عام.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1-5 أهم الاستنتاجات

في ضوء ما سبق عرضه وتحليله من نتائج، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة كما يلي:

1. تأثير جوهري لجودة الخدمة على رضا العملاء: أثبتت الدراسة بالأدلة الكمية أن تحسين جودة خدمات *STC* (من حيث موثوقية الشبكة، سرعة الإنترنت، كفاءة الدعم الفني وغيرها) يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى رضا العملاء. جودة الخدمة فسّرت نسبة كبيرة من تباين الرضا بين العملاء، مما يجعلها عاملاً حاسماً لا غنى عنه في تحقيق رضا مرتفع. وبذلك فإن *STC* تتمتع بميزة تنافسية مهمة تكمن في جودة خدماتها الحالية، وعليها الحفاظ عليها لتعزيز رضا عملائها بشكل مستمر.

2. رضا العملاء مفتاح الولاء للعلامة التجارية: ظهر جلياً أن العملاء الراضين عن *STC* هم الأكثر ولاءً لها. فالعلاقة الإيجابية الوثيقة بين الرضا والولاء كانت من أقوى النتائج التي خلصت إليها الدراسة. وهذا يعني أن زيادة رضا العملاء لا تقتصر فوائدها على المدى القصير، بل تمتد لبناء علاقة طويلة المدى معهم تجسّد مؤشرات الولاء كاستمرارهم في الاشتراك وتوصيتهم للآخرين بالشركة. بعبارة أخرى، رضا العملاء عن تجربتهم هو المؤشر التنبؤي الأقوى لنواياهم المستقبلية بالبقاء مع *STC*.

3. الدور الإيجابي للتسويق الرقمي والتفاعل الإلكتروني: أكدت الدراسة أن جهود *STC* في (التسويق الرقمي) مثل تحسين تطبيق *MySTC*، والتواجد الفعّال على وسائل التواصل الاجتماعي، وتخصيص العروض الرقمية) تنعكس إيجاباً على كل من رضا العملاء وولائهم. فقد تبين أن العملاء الذين يستفيدون من القنوات الرقمية ويتمتعون بتجربة إلكترونية سلسة هم في الغالب أكثر رضا عن الشركة وأكثر ارتباطاً بها. وبالتالي، يشكّل التحول الرقمي قناة فعّالة لتعزيز العلاقة مع العملاء في عصرنا الحالي. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير التسويق الرقمي يتجسد بشكل أكبر عبر تحسين الرضا، والذي بدوره يقوي الولاء، مما يبرز أهمية التركيز على جودة التجربة الرقمية كجزء من استراتيجية رضا العملاء.

4. أهمية التكامل بين جودة الخدمة والتسويق الرقمي: أوضحت النتائج أن كلا العنصرين – جودة الخدمة والتسويق الرقمي – يكمل أحدهما الآخر في بناء تجربة عميل متكاملة. فبينما

تؤسس جودة الخدمة الأساس الصلب لرضا العميل من خلال تلبية حاجاته الأساسية على نحو يفوق توقعاته، يأتي التسويق الرقمي ليغطي جوانب السرعة والراحة والتواصل المستمر، فيرفع التجربة إلى مستوى أعلى. وعليه، فإن أفضل نتائج للرضا والولاء تتحقق عندما تجمع الشركة بين خدمة ذات جودة عالية وأسلوب تفاعل حديث وفَعَال مع العميل.

5. ارتفاع مستويات الرضا والولاء بين عملاء **STC** حاليًا مع مجال للتحسين: أظهرت الدراسة أن المستوى العام لرضا عملاء **STC** وولائهم مُرضٍ إلى حد كبير (بمتوسطات قريبة من 4 من 5)، مما يدل على أداء إيجابي للشركة في نظر عملائها. مع ذلك، رُصدت بعض النقاط التفصيلية التي يمكن تحسينها، مثل بعض الجوانب في الدعم الفني التقليدي أو سرعة بعض التفاعلات الإلكترونية. وهذا يشير إلى أنه رغم الوضع الجيد، ما زال هناك مجال لـ **STC** لتسعى نحو التميّز وتحويل الرضا من "مرتفع" إلى "ممتاز" والولاء من "عالٍ" إلى "قوي جدًا" بتلافي أي جوانب قصور مهما كانت طفيفة.

6. الرضا كمتغير وسيط أساسي: دلّت الاختبارات التحليلية على أن رضا العملاء يعمل كمتغير وسيط رئيسي يربط بين ممارسات الشركة (جودة الخدمة والتسويق الرقمي) وبين النتيجة النهائية (ولاء العملاء). فقد تضاعفت التأثيرات المباشرة للجودة أو التسويق الرقمي على الولاء عند إدخال الرضا، مما يعني أن معظم ما تفعله **STC** لتحسين خدمة أو تفاعل رقمي إنما يؤثر في النهاية على الولاء عبر رفعه لرضا العميل. هذه النتيجة النظرية تؤكد مجددًا مركزية الرضا وتبرز ضرورة رصده المستمر من قبل الشركة كمعيار لنجاح مبادراتها.

7. تبانيات بسيطة حسب خصائص العملاء: لم تكن ضمن الأهداف الرئيسية، لكن الدراسة لاحظت بعض الاختلافات المحدودة في الرضا والولاء تبعًا لخصائص ديمغرافية أو سلوكية. مثلاً، العملاء ذوو الخبرة الأطول مع **STC** (مدة اشتراك طويلة) سجلوا ولاءً أعلى نسبيًا من الجدد، ما قد يدل على تراكم الرضا عبر الزمن. أيضًا، الفئة العمرية الشابّة أظهرت اعتمادًا أكبر على القنوات الرقمية في تفاعلها مع الشركة، ما يعني أن تلبية احتياجاتها الرقمية شرط لاستمرار رضاها. هذه التبانيات تعني أن **STC** قد تحتاج لمراعاة تنوع قاعدة عملائها في استراتيجيات التواصل وخدمات القيمة المضافة، وإن كانت القاعدة العامة (جودة + رضا = ولاء) تنطبق على الجميع.

في المجمل، تؤكد هذه الاستنتاجات التكاملية أن شركة **STC** نجحت إلى حد كبير في كسب رضا وولاء جزء كبير من عملائها، بفضل تركيزها على جودة الخدمة ومواكبتها التحول الرقمي. ولكن الحفاظ على

هذا النجاح وتعظيمه يتطلب الاستثمار في التحسين ووضع تجربة العميل في صميم كل قرار واستراتيجية. إن العلاقة السلسة التي تبينت بين ما تقدمه STC وكيف يستجيب له عملاؤها (رضا وولاء) هي دليل على أن الاستثمار في رضا العميل عائد مملوس وواضح في ولاء العميل وربحيته المستقبلية.

2-5 توصيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة واستنتاجاتها، نقدم فيما يلي مجموعة من التوصيات العملية الموجهة أساسًا لإدارة شركة الاتصالات السعودية STC، والتي من شأنها – في حال تبنيها – تعزيز رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية:

1. **الاستمرار في تحسين جودة الخدمة الفنية:** يجب أن تواصل STC الاستثمار في شبكاتها وبنيتها التحتية لضمان تقديم خدمات اتصالات موثوقة وعالية الأداء. مثلاً، الإسراع في توسيع تغطية شبكات الجيل الخامس 5G لتشمل مناطق أوسع وتحسين سعة الشبكة في أوقات الذروة. كذلك، تعزيز نظم المراقبة الاستباقية للشبكة لكشف ومعالجة أي انقطاعات أو انخفاض في الجودة قبل أن يشعر بها العميل. الجودة الممتازة هي حجر الأساس لرضا العملاء، كما أظهرت الدراسة، لذا فإن أي تحسن إضافي في جودة المكالمات أو سرعة الإنترنت سيقابله ارتفاع في مستويات الرضا والولاء.

2. **رفع كفاءة وسرعة خدمات الدعم وخدمة العملاء:** بالرغم من التقييم الجيد عمومًا، إلا أن بعض العملاء أشاروا إلى بطء أو تكرار الاتصال لحل مشكلاتهم. لذا توصي الدراسة STC بإجراءات مثل: زيادة تدريب موظفي مراكز الاتصال على مهارات حل المشكلات من أول اتصال **First Call Resolution**، وزيادة عدد الموظفين أو خطوط الدعم في أوقات الذروة لتقليل زمن الانتظار. يمكن أيضًا توسيع صلاحيات موظفي الخط الأمامي لحل مشاكل العميل دون تصعيد، مما يُشعر العميل بالاهتمام والكفاءة. وينبغي قياس مؤشرات الأداء لهذه الخدمات بشكل دوري (مثل معدل رضى عن المكالمات) ووضع أهداف ملموسة للتحسين.

3. **تعزيز وتطوير تجربة التسويق الرقمي:** على STC البناء على نجاح تطبيق MySTC ومنصات الإلكترونية بجعلها أكثر تكاملاً وسهولة. نوصي بالاستمرار في تحديث تطبيق الهاتف بميزات جديدة (مثلاً: إضافة مساعد افتراضي ذكي للإجابة على الاستفسارات داخل التطبيق، أو تمكين العميل من إجراء جميع معاملاته ذاتيًا كإدارة الخدمات وإيقافها أو استئنافها بسهولة). كذلك يمكن تحسين سرعة وتفاعل **Chatbot** على الموقع والتطبيق بحيث يكون أكثر ذكاءً

في فهم مشكلات العملاء وتقديم الحلول الفورية أو تحويلهم سريعاً إلى موظف حقيقي عند اللزوم. وبما أن العملاء الشباب هم الشريحة الأكثر نشاطاً رقمياً، يجب التأكد من أن التصميم وتجربة المستخدم في القنوات الرقمية موجهة لتكون تفاعلية وجذابة لهذه الفئة (مثلاً استخدام لغة شبابية بسيطة، وتصميم حديث). إن تجربة رقمية استثنائية سترفع رضا العملاء وتزيد ارتباطهم بالشركة.

4. **تطبيق برامج ولاء ومكافآت متقدمة:** نقترح أن تتبنى **STC** برنامج ولاء متكامل (أو تطوير القائم إن وجد) بحيث يمنح العملاء مزايا متنوعة بناءً على طول علاقتهم بالشركة أو درجة نشاطهم. مثلاً، برنامج نقاط يكسبه العميل عند سداد الفواتير أو استخدام الخدمات يمكن استبدالها بمكافآت (دقائق مجانية، بيانات إضافية، خصومات على الأجهزة). كذلك تقديم مستويات للولاء (ذهبي، بلاتيني، ماسي) مع امتيازات لكل مستوى كأولوية في خدمة العملاء أو عروض خاصة. مثل هذه البرامج تحفز العملاء على البقاء مع **STC** للاستفادة من المزايا، وتعزز الشعور بالتقدير لديهم. وأظهرت دراستنا أن العملاء الأطول اشتراكاً هم أكثر ولاءً، وبالتالي يستحقون مكافأة تعكس تقدير الشركة لهم مما سيعمق ولاءهم أكثر.

5. **الاستفادة من العملاء الراضين كمروجين للعلامة:** توضح الدراسة أن نسبة كبيرة من العملاء على استعداد للتوصية بـ **STC**. ينبغي استثمار ذلك عبر إطلاق حملات "صديق يجلب صديقاً" (Referral Programs) حيث يتم تحفيز العميل الحالي الذي يوصي أحد معارفه بالاشتراك بمنحه مكافأة معينة (مثل خصم على فاتورته أو باقة ترحيبية له ولصديقه). هذا الإجراء يحقق هدفين: يكافئ العملاء الأكثر ولاءً ونشاطاً، ويجتذب عملاء جدد بوسيلة تسويق فعالة ومنخفضة التكلفة نسبياً. كذلك يمكن لـ **STC** إطلاق مسابقة قصص نجاح أو تجارب إيجابية يشارك فيها العملاء على وسائل التواصل، والفائز يحصل على جائزة، مما يحول العملاء الراضين إلى سفراء فعليين ينشرون الانطباعات الإيجابية عن الشركة.

6. **الاستماع النشط ومتابعة رضا العملاء بشكل دوري:** توصي الدراسة بإنشاء آلية استقصاء رضا مستمرة لدى **STC**. مثلاً، إرسال استبيانات رضا قصيرة (SMS) أو عبر البريد الإلكتروني (بعد كل تفاعل مهم (بعد اتصال بمركز الخدمة، بعد تركيب خدمة جديدة، إلخ)، وكذلك إجراء استطلاع رضا شامل نصف سنوي أو سنوي لقياس مؤشر **CSI** و **NPS** العام. البيانات المجموعة يجب تحليلها للتعرف على أي انخفاض في مؤشرات الرضا في جانب معين لمعالجته فوراً. كما نوصي بتنفيذ قنوات الشكاوى والاقتراحات والاستجابة لها بسرعة، فكل شكوى هي فرصة لتعويض عميل ومعرفة خلل. الاستماع لصوت العميل *"Voice of"*

”Customer” بصورة دورية يساعد الشركة على التكيف مع توقعات العملاء المتغيرة وبالتالي الحفاظ على رضاهم وولائهم.

7. تحسين استراتيجية التواصل والإعلام الموجه للعملاء: بناءً على نتائجنا، يمكن لـ STC تعزيز تواصلها الإعلامي لتأكيد التزامها بجودة الخدمة ورضا العميل. مثلاً، إطلاق حملة تسويقية تسلط الضوء على قصص واقعية لعملاء راضين (بإذنه) وكيف ساعدتهم STC بحلولها. أيضاً الاستفادة من المنصات الاجتماعية ببث رسائل تطمينية حول استعداد الشركة الدائم لتحسين الخدمة (“نعمل من أجلك 7/24 لضمان أفضل تجربة اتصال”). وعند حدوث مشكلة ما أو انقطاع طارئ، يُفضل أن تكون STC سباقة في التواصل والاعتذار والشفافية بشأنها – هذا يقلل من أثر المشكلة على الرضا كون العملاء يقدرون الشفافية والاهتمام. إن إبراز صورة الشركة كمنصة لعملائها وساعية لإرضائهم سيعزز الثقة والولاء للعلامة.

8. مراعاة تخصيص الجهود التسويقية بحسب شريحة العميل: لضمان رفع الرضا والولاء لدى مختلف القطاعات ضمن قاعدة العملاء، يجدر اتباع نهج **Segmented Marketing**. فمثلاً، العملاء من فئة الأعمال (الشركات) قد يكون لهم تعريف مختلف للرضا (يعنيهم استقرار الخدمة والدعم السريع أكثر من السعر) وهؤلاء يمكن تخصيص مدراء حسابات لهم وعروض خاصة. أما العملاء الشباب الأفراد فيهمهم المحتوى الرقمي والترفيه – يمكن عقد شراكات لتزويدهم بمحتوى حصري (مثلاً باقة تشمل اشتراك في منصة بث). كبار السن قدّروا ربما القنوات التقليدية – يمكن توفير خط ساخن سريع لهم أو مادة توعوية مبسطة عن استخدام الخدمات. الفكرة أن تفصيل التجربة حسب الشريحة سيجعل كل عميل يشعر أن STC تفهم احتياجاته تحديداً وتعمل لأجله، مما يرفع رضاه وانتماءه.

9. الاستمرار في مراقبة المنافسة السوقية واستطلاع توقعات العملاء المستقبلية: ولاء العملاء ليس صكاً أبدياً، خصوصاً في سوق مفتوح. لذا على STC ألا تركز لمستوى الرضا والولاء الحالي فقط، بل تستشرف ما قد يريده العميل غداً قبل أن يطلبه. نقترح تشكيل فريق ابتكار تجربة العملاء يعمل على تحليل توجهات التقنية والسوق، وإجراء مجموعات تركيز مع العملاء لاستكشاف احتياجاتهم غير الملباة بعد. مثلاً، ارتفاع استخدام تطبيقات الاتصال عبر الإنترنت لا يستكشف احتياجاتهم غير الملباة بعد. مثلاً، ارتفاع استخدام تطبيقات الاتصال عبر الإنترنت قد يعني حاجة لابتكار باقات بيانات خاصة. أو رغبة العملاء بحلول شاملة) مثل حزم تجمع الاتصالات مع الترفيه أو الحلول المصرفية الرقمية مثل (STC Pay فتليبتها يعزز الولاء بمنح العملاء منظومة متكاملة تحت مظلة STC. كذلك، متابعة استراتيجيات المنافسين

المحليين والإقليميين لضمان أن تكون عروض **STC** وخدماتها سبّاقة أو على الأقل معادلة لما يقدمونه، فلا يجد العميل سبباً وجيهاً للتحويل عن الشركة.

هذه التوصيات – إذا ما نُفذت ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة تجربة العميل – من المتوقع أن تؤدي إلى **تحسينات ملموسة** في مؤشرات رضا العملاء وولائهم لدى **STC** والأهم من ذلك، ستساعد الشركة على ترسيخ مكانتها التنافسية في سوق الاتصالات السعودي والإقليمي، خصوصاً مع التوجه نحو الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030 التي تعطي أولوية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. إن تبني عقلية "محور كل قراراتنا هو رضا العميل" سيؤتي ثماره على شكل عملاء أكثر ولاءً واستمرارية، مما يعني حصة سوقية مستقرة وربحية على المدى الطويل. وقد أظهرت دراستنا الرقمية أن هذا النهج ليس مجرد شعارات، بل واقع يمكن قياسه وتحقيقه.

3-5 مقترحات لأبحاث مستقبلية

في ختام البحث، وبينما وفت الدراسة بقدر كبير من أسئلتها، برزت بعض الأفكار والأسئلة الجديدة التي تقع خارج نطاقها المباشر لكنها تستحق الاستكشاف في أبحاث مستقبلية لاستكمال الصورة. فيما يلي بعض المقترحات البحثية للمستقبل:

1. دراسات طولية (Longitudinal Studies) حول العلاقة بين الرضا والولاء: سيكون

من المفيد إجراء دراسات تتبع نفس عينة العملاء لدى **STC** أو غيرها على مدى زمني أطول لمراقبة كيف يتطور رضاهم وولائهم مع الزمن ومع التغيرات التي تطرأ على خدمات الشركة أو ظروف السوق. سيساعد ذلك في فهم أعمق لمسار بناء الولاء وكيف يمكن أن يتأثر بأحداث معينة (كإطلاق خدمة جديدة أو حدوث أزمة خدمة لفترة وجيزة). الدراسات الطولية ستتحقق مثلاً: هل عميل راضٍ جدًا اليوم سيبقى وفيًا بعد 3 سنوات؟ وما العوامل التي جعلته يستمر أو يغادر؟

2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل شركات اتصالات أخرى للمقارنة: على الرغم من أن دراستنا

ركزت على **STC** كحالة تطبيقية، إلا أن إجراء بحوث مماثلة على شركات الاتصالات المنافسة (مثل موبايلى أو زين في السعودية، أو شركات في دول أخرى) ثم إجراء تحليل مقارنة قد يكشف عن أفضل الممارسات في القطاع. فقد تظهر مثلاً شركة أخرى تتفوق في جانب التسويق الرقمي وكيف ينعكس ذلك على الولاء مقارنة بـ **STC**، أو العكس تتفوق **STC** في جودة الخدمة ما يجعل ولاء عملائها أعلى. الدراسات المقارنة ستثري الفهم النظري والتطبيقي عبر إبراز أوجه الشبه والاختلاف في محددات الرضا والولاء عبر بيئات متشابهة.

3. دراسة تأثير العوامل العاطفية والشخصية على الولاء : ركزت دراستنا على عوامل مؤسسية (جودة، تسويق رقمي) وعلى الرضا كعامل عقلي/عاطفي عام. لكن قد توجد عوامل عاطفية أعمق مثل الارتباط العاطفي بالعلامة التجارية (Brand Attachment) أو الإعجاب بها (Brand Love) والتي يمكن أن تكون وسيطة بين الرضا والولاء أو معززة له. نقترح بحثاً نوعياً أو كمياً يتعمق في مشاعر العملاء تجاه STC (أو أية علامة اتصالات) وما إن كانوا يرونها جزءاً من هويتهم أو يشعرون بالفخر للانتماء لها. مثل هذه المشاعر قد تفسر ولاءً شديداً لدى بعض العملاء يتجاوز الاعتبارات المنطقية البحتة.

4. استقصاء دور أسعار الخدمات والعوامل الاقتصادية في الولاء : لم نتطرق دراستنا بشكل مفصل لموضوع الأسعار باعتبار أن جودة الخدمة والقيمة مقابل المال ضمنها ضمن الجودة والرضا. لكن هناك احتمال أن التسعير يلعب دوراً مستقلاً في ولاء العميل أو عدمه، خاصة عند تغييرات الأسعار أو وجود منافس يقدم أسعاراً أقل. سيكون مهماً دراسة كيف يتفاعل العملاء مع تغييرات التسعير: هل العملاء الراضون جداً مستعدون لدفع سعر أعلى لقاء الخدمة (أي لديهم ولاء يمنعهم من التحسس الشديد للسعر)؟ أم أن شريحة منهم قد تغادر لمجرد فروق سعرية رغم رضاها عن الجودة؟ بحث من هذا النوع قد يستخدم نماذج تحليل الاختيار (Conjoint Analysis) لوزن أهمية السعر مقابل الجودة في قرار البقاء مع الشركة.

5. أبحاث حول تأثير وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة السمعة الإلكترونية على رضا العملاء : بما أن جزءاً من التسويق الرقمي يتعلق بالتفاعل على منصات التواصل، يمكن دراسة كيفية إدارة السمعة الإلكترونية لشركة اتصالات وكيف تؤثر على مشاعر العملاء الحاليين وولائهم. مثلاً، في حال انتشار شكوى أو "ترند" سلبي على تويتر يتعلق بالشركة، كيف يؤثر ذلك على رضا عملائها وولائهم؟ بالمقابل، كيف تساهم المبادرات الرقمية الناجحة (مثل حملة تفاعلية ناجحة) في رفع ولاء حتى العملاء الذين لم يشاركوا بشكل مباشر؟ هذه الدراسات النوعية/الكمية قد تقدم رؤى حول إدارة الأزمات الرقمية وأثرها على علاقات العملاء.

6. تقييم أثر برامج الولاء على المدى البعيد : بعد تنفيذ توصية إنشاء برامج ولاء متقدمة، يمكن بعد فترة معينة دراسة أثر هذه البرامج بالأرقام: هل العملاء المشتركون في برنامج الولاء زادت مدة بقائهم مع الشركة وانخفض معدل مغادرتهم؟ هل ارتفعت حصتهم من الإنفاق؟ إن قياس جدوى برامج الولاء هو أمر مهم لإثبات عوائدها، وهذا ميدان بحثي يتقاطع بين التسويق وإدارة العمليات المالية للشركة.

7. دراسة العلاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء في قطاع الاتصالات :كثير من الأدبيات (وسلسلة خدمة-ربح الشهيرة) تشير إلى ارتباط رضا الموظف بجودة الخدمة المقدمة ومن ثم رضا العميل. بحث مستقبلي يمكن أن يجمع بيانات عن رضا موظفي الخط الأمامي في **STC** (مثل موظفي مراكز الاتصال والفروع) ويقارنها بمستويات رضا العملاء في المناطق أو الأقسام نفسها. الهدف فهم إن كانت تحسينات ظروف عمل الموظفين وتدريبهم تنعكس حقًا على تجربة العميل. هذه الرؤية الشمولية مهمة لضمان نجاح أي استراتيجيات رضا ولاء: فالموظف السعيد غالبًا يصنع عميلًا سعيدًا.

ختامًا، تفتح هذه المقترحات المجال لتعميق فهمنا وتوسيع نطاقه فيما يتعلق برضا العملاء وولائهم، سواء في **STC** أو في صناعة الاتصالات عمومًا. وقد قدمت دراستنا الحالية الأساس والشرارة لأسئلة بحثية جديدة عديدة. نأمل أن يبني الباحثون المستقبليون على ما توصلنا إليه وأن يضيفوا مزيدًا من الأفكار والمعارف التي من شأنها تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم، وهو الهدف الذي تسعى إليه الشركات الناجحة في النهاية. فالعلاقة مع العميل ليست صفقة لحظية، بل هي مسيرة ثقة ووفاء تدوم مدى الحياة إذا ما أحسنّا فهمها ورعايتها.

Al-Hawari, M. A., & Ward, T. (2006). The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(2), 127–147.

<https://doi.org/10.1108/02634500610653991>

Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Alkurdi, B. (2012). The effect of customer satisfaction on customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), 76–91. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n2p76>

Davis, M., Johnson, R., & Lee, T. (1995). Customer satisfaction and brand loyalty: A study in service sectors. *Journal of Consumer Behavior*, 10(3), 55–74.

Eid, R. (2011). Determinants of e-commerce customer satisfaction, trust, and loyalty in Saudi Arabia. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 78–93.

Kiran, K., & Diljit, S. (2017). Service quality and customer satisfaction as predictors of customer loyalty. *Journal of Academic Librarianship*, 43(1), 24–31. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.11.012>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Saudi Telecom Company. (2022). *STC annual report 2022*. <https://www.stc.com.sa>

Tseng, L.-M. (2016). The effect of e-service quality on customer loyalty in a social media context: Evidence from Facebook in Taiwan. *Asian Journal of Communication*, 26(6), 600–619. <https://doi.org/10.1080/01292986.2016.1157616>

Abdullah, M. T. M. (2023). A proposed model to measure the effect of digital marketing on consumer purchasing trends (Unpublished master's thesis). [University name], [Country].

Al-Farhan, M. (2021). Evaluating customer satisfaction with mobile phone service quality dimensions. Mandumah Database. <https://search.mandumah.com/Record/899673>

Khatwatech. (2025). Digital marketing in Saudi Arabia for achieving maximum success. <https://khatwatech.com>

Najah.net. (2024, September 25). What is customer loyalty and how to earn it to increase your sales? <https://www.annajah.net>

Tech Village. (2025). The effect of e-marketing on customer satisfaction in the telecommunications sector. <https://techvillageeg.com>

The Communications, Space & Technology Commission (CST). (2023). Telecommunications service quality indicators in Saudi Arabia. <https://www.cst.gov.sa>