

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



أثر التحول الرقمي في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه
على رضا العملاء والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مدينة المعرفة
الاقتصادية بالمدينة المنورة.

إعداد الطالب/

عبدالله هاني كتوري

٢٦١٠٠٢٤٣٨

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٥		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		فروض الدراسة
١٠		الدراسات السابقة:
١٩		المنطلقات النظرية للدراسة
٢١		منهجية الدراسة
٢٢		مجتمع وعينة الدراسة
٢٢		مصادر جمع البيانات
٢٣		أداة الدراسة
٢٤		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤		حدود الدراسة
٢٦		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية وتغيرات متسارعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من توظيف مكثف للتقنيات الرقمية في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والإدارية. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورةً حتميةً تفرضها متطلبات المرحلة الراهنة، حيث لم يعد خياراً تكميلياً يمكن للمؤسسات تأجيله، بل غداً توجهاً استراتيجياً تتسابق المنظمات في تبنيه بوصفه مدخلاً رئيساً لإعادة هيكلة عملياتها ونماذج أعمالها، بما يُمكنها من التكيف مع متطلبات السوق ومواكبة توقعات العملاء المتنامية. ويُمثل التحول الرقمي نقلةً نوعيةً في الفكر الإداري الحديث، إذ يتجاوز كونه مجرد توظيف للتكنولوجيا ليُشكّل منظومةً متكاملةً تشمل البنية التحتية الرقمية والثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية واستراتيجيات العمل (النعيمات والسكرانة، ٢٠٢٤).

ويُعدّ التحول الرقمي من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تُسهم في إعادة تشكيل العمليات التشغيلية والتسويقية للمؤسسات على نحوٍ يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فمن خلال توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية، تستطيع المؤسسات تطوير قدراتها على فهم احتياجات عملائها وتلبية توقعاتهم بصورة أكثر كفاءة ودقة. وقد أكدت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن التحول الرقمي يُحدث تأثيراً جوهرياً في الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار الرقمي وتطوير القدرات المؤسسية، فضلاً عن دوره في تحقيق الاستدامة وبناء علاقات أعمق مع أصحاب المصلحة. (Al-Ayed et al., 2023).

وفي ظل هذه التحولات الرقمية المتسارعة، احتلت خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع مكانةً متميزةً في الفكر التسويقي الحديث، إذ لم تعد المعاملة التجارية تنتهي بإتمام عملية البيع، بل امتدت لتشمل سلسلة متكاملةً من التفاعلات التي تبدأ قبل البيع وتستمر بعده. فخدمات ما قبل البيع تشمل تقديم الاستشارات الفنية والمعلومات والإجابة عن استفسارات العملاء، وهي تُمثل المرحلة الأولى التي يتشكل من خلالها انطباع العميل عن المؤسسة وعروضها. وقد أثبتت الدراسات أن خدمات ما قبل البيع تُسهم بصورة جوهريّة في تحسين تجربة العميل وبناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة وعملائها (العرفي وجادو، ٢٠٢٤).

وتكتسب خدمات ما بعد البيع أهميةً متزايدةً في ظل البيئة التنافسية الراهنة، إذ تُمثل امتداداً طبيعياً للعلاقة التجارية وضماناً لاستمرارها. وقد أحدثت رقمنة هذه الخدمات نقلةً نوعيةً في طريقة تقديمها، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تقديم خدمات الصيانة والدعم الفني والمتابعة عبر منصات رقمية متطورة تُتيح للعملاء التفاعل المباشر مع المؤسسة في أي وقت ومن أي مكان. وقد أشارت الدراسات إلى أن رقمنة خدمات

ما بعد البيع تُحقق فوائد متعددة للموردين والعملاء على حدٍ سواء، تشمل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. (Konzett, 2022)

ويُعدّ رضا العملاء من أهم المخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، إذ يُمثل المؤشر الحقيقي على نجاح المؤسسة في تلبية توقعات عملائها وكسب ولائهم. ويرتبط رضا العملاء ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات المقدمة، وخاصةً الخدمات الإلكترونية التي أصبحت تُشكّل القناة الرئيسة للتفاعل بين المؤسسات وعملائها في العصر الرقمي. وقد أكدت العديد من الدراسات أن جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها المختلفة كالموثوقية والاستجابة والأمان وسهولة الاستخدام تُؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في مستوى رضا العملاء (زاهر، ٢٠٢٤).

تُمثل الميزة التنافسية الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسات إلى بنائه واستدامته في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية. وتتجلى الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة لعملائها يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك من خلال تمييزها في الجودة أو التكلفة أو المرونة أو الإبداع. وقد أشارت الدراسات إلى أن اليقظة التنافسية ورصد متغيرات البيئة الخارجية يُشكّلان مدخلاً مهماً لتطوير الميزة التنافسية واستدامتها (مزياني وآخرون، ٢٠٢٤).

ويتجلى الترابط الوثيق بين متغيرات الدراسة في كون التحول الرقمي يُمثل المحرك الأساسي لتطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع، وهذه الخدمات بدورها تُسهم في تعزيز رضا العملاء وبناء الميزة التنافسية المستدامة. فالمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي بصورة شاملة تستطيع تطوير منظومة خدماتها على نحوٍ يُلبّي توقعات عملائها ويُعزز موقعها التنافسي في السوق، وهو ما يُمثل دورة متكاملة من التفاعل الإيجابي بين هذه المتغيرات (أبو منى وبني حمدان، ٢٠٢٣؛ Sutia, 2022).

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتُلقي الضوء على أثر التحول الرقمي في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه على رضا العملاء والميزة التنافسية بالتطبيق على مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة، باعتبارها أحد المشاريع التنموية الكبرى التي تُجسّد التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد المعرفة وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، بما يُمثل بيئةً بحثيةً ثرية تستحق الدراسة والتحليل.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وتنامي المنافسة العالمية تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة تبني التقنيات الرقمية المتقدمة من جهة، وإعادة هيكلة عملياتها التسويقية والخدمية بما يضمن تقديم قيمة متفوقة للعملاء من جهة أخرى. وقد أصبح من الواضح أن النماذج التقليدية لتقديم الخدمات لم تعد قادرةً على مواكبة التغيرات المتلاحقة في توقعات العملاء وسلوكهم الشرائي، مما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في منظومتها الخدمية بصورة جذرية، بدءاً من مرحلة ما قبل البيع وانتهاءً بمرحلة ما بعد البيع.

وعلى الرغم من الإجماع المتنامي في الأدبيات الإدارية على الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا التوجه في كثير من المؤسسات لا يزال يُعاني من قصور واضح، سواءً من حيث شمولية التطبيق أو عمقه أو تكامله مع باقي العمليات المؤسسية. وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية لمدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة وجود فجوة بين الإمكانيات الرقمية المتاحة والاستفادة الفعلية منها في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا العملاء وقدرة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وتزداد المشكلة تعقيداً عند النظر إلى أن مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة تُمثل أحد المشاريع التنموية الاستراتيجية الكبرى في المملكة العربية السعودية، إذ تستهدف هذه المدينة استقطاب الاستثمارات وتوطين صناعة المعرفة وتقديم خدمات نوعية لشريحة واسعة من العملاء المحليين والدوليين، وهو ما يفرض عليها معايير عالية من الجودة والتميز في تقديم خدماتها. ومن ثم، فإن أي قصور في توظيف التحول الرقمي لتطوير منظومة الخدمات قد يُؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها والمجتمع.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية (النعيمات والسكرانة، ٢٠٢٤؛ أبو منى وبني حمدان، ٢٠٢٣)، كما أكدت دراسات أخرى أهمية جودة الخدمات الإلكترونية في تعزيز رضا العملاء (Zaher, 2021؛ Çelik, 2021)، إلا أن الباحث لاحظ ندرة الدراسات التي تجمع بين هذه المتغيرات في إطار نموذج بحثي متكامل، وخاصةً تلك التي تتناول دور خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع كقناة وسيطة بين التحول الرقمي وكل من رضا العملاء والميزة التنافسية. ويُمثل هذا القصور البحثي فجوةً علميةً تستوجب المعالجة من خلال دراسات تطبيقية تربط بين هذه المتغيرات في سياقات مؤسسية محددة.

كما أن السياق التطبيقي للدراسة المتمثل في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي على الرغم من خصوصيته وأهميته الاستراتيجية، وهو ما يُعزز الحاجة إلى دراسات معمقة تتناول هذه البيئة البحثية الفريدة وتُقدم رؤى علمية وعملية تُسهم في تطوير أدائها.

ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه على رضا العملاء والميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟**

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والتسويقية من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين التحول الرقمي وخدمات ما قبل وما بعد البيع ورضا العملاء والميزة التنافسية في إطار واحد.
- تُسد فجوةً علميةً في الأدبيات العربية المتعلقة بدراسة هذه المتغيرات مجتمعةً، خاصةً في السياق السعودي.
- تُقدم إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفاهيم التحول الرقمي وأبعاده وعلاقتها بتطوير الخدمات التسويقية.
- تُمثل إضافةً علميةً للباحثين والمهتمين بمجالات التحول الرقمي والتسويق الرقمي وإدارة علاقات العملاء.
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتحول الرقمي في بيئات تطبيقية متنوعة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدم الدراسة رؤى عملية لإدارة مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتطوير منظومة خدماتها.
- تُساعد صانعي القرار في القطاع الاقتصادي السعودي على فهم أعمق لآليات التحول الرقمي وآثاره على رضا العملاء والميزة التنافسية.

- تُسهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وبناء اقتصاد المعرفة.
- تُقدم توصيات تطبيقية يمكن للمؤسسات المماثلة الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها الرقمية والخدمية.
- تُعزز الوعي المؤسسي بأهمية التكامل بين التحول الرقمي وخدمات ما قبل وما بعد البيع كمدخل لتحقيق التميز التنافسي.
- تُمثل أداة مرجعية للمديرين والممارسين في قطاع الأعمال السعودي لتطوير ممارساتهم الإدارية والتسويقية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على رضا العملاء والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٢. الكشف عن واقع تقديم خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٣. قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٤. تحديد مدى توافر عناصر الميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٥. تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده في تطوير خدمات ما قبل البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٦. تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده في تطوير خدمات ما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.
٧. الكشف عن أثر خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق رضا العملاء في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

٨. الكشف عن أثر خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

٩. تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز توظيف التحول الرقمي لتطوير الخدمات وتحقيق رضا العملاء والميزة التنافسية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه على رضا العملاء والميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٢. ما واقع تقديم خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٣. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٤. ما مدى توافر عناصر الميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٥. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده في تطوير خدمات ما قبل البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٦. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده في تطوير خدمات ما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٧. ما أثر خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق رضا العملاء في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

٨. ما أثر خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تطوير خدمات ما قبل البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تطوير خدمات ما قبل البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في تطوير خدمات ما قبل البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تطوير خدمات ما قبل البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تطوير خدمات ما قبل البيع.

الفرض الرئيس الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده في تطوير خدمات ما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تطوير خدمات ما بعد البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في تطوير خدمات ما بعد البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تطوير خدمات ما بعد البيع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تطوير خدمات ما بعد البيع.

الفرض الرئيس الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق رضا العملاء في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

الفرض الرئيس الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البناء المعرفي لأي بحث علمي، إذ تُتيح للباحث الاطلاع على الجهود البحثية التي سبقته في مجال دراسته، والاستفادة من نتائجها وتوصياتها في صياغة إطاره النظري وتحديد فجواته البحثية. وفي إطار الدراسة الحالية التي تتناول “أثر التحول الرقمي في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه على رضا العملاء والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة”، فقد حرص الباحث على استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بهدف الوقوف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وإبراز جوانب التميز والإضافة العلمية فيها.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين، يتناول المحور الأول الدراسات التي تناولت **المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي وخدمات ما قبل وما بعد البيع** وعلاقته بمتغيرات أخرى، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات التي تناولت **المتغيرات التابعة المتمثلة في رضا العملاء والميزة التنافسية** وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مع ترتيب الدراسات داخل كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي وخدمات ما قبل وما بعد البيع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة النعيمات والسكرانة (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي) على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) موظفاً يعملون في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول

الرقمي بأبعاده مجتمعةً في تحقيق الميزة التنافسية، وأن بُعد الاستراتيجية الرقمية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير القدرات الرقمية للعاملين، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي.

دراسة العريفي وجادو (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر خدمات ما قبل البيع في تحسين تجربة عميل شركات التغليف: قطاع الكرتون المضلع في السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خدمات ما قبل البيع بأبعادها (الاستشارات الفنية، تقديم المعلومات، التسعير، خدمة الاستفسارات) على تحسين تجربة العميل في شركات التغليف بقطاع الكرتون المضلع في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٠) من عملاء شركات التغليف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لخدمات ما قبل البيع بأبعادها على تحسين تجربة العميل، وكان بُعد الاستشارات الفنية الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة خدمات ما قبل البيع، والاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المسؤولة عن تقديم هذه الخدمات.

دراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الكفاءات الرقمية، القيادة الرقمية، ثقافة التحويل الرقمي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع) في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٠) موظفين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك في الاستثمار في التحويل الرقمي وتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.

دراسة الأسرج ومحمد (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر التحويل الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الثقافة الرقمية) على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٥٠) موظفاً في شركات السياحة المصرية من الفئة (أ). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على استدامة الميزة التنافسية، وأن البنية التحتية الرقمية كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات السياحة المصرية لاستراتيجيات التحول الرقمي بصورة شاملة، وتطوير منصات إلكترونية تفاعلية مع العملاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Costa et al. (2024) بعنوان **“Digitalization of customer service in small and medium-sized enterprises: drivers for the development and improvement”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على محركات رقمنة خدمة العملاء بأبعادها (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات شبه المهيكلية، وتكونت العينة من (١٥) مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رقمنة خدمة العملاء تتأثر بعدة محركات أهمها الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خارطة طريق متكاملة لرقمنة خدمة العملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة Yu and Zhang (2024) بعنوان **“Exploration and realization of the digital transformation of the whole process of digital ecological business LTC”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الرقمنة الشاملة للعمليات، التكامل البيئي الرقمي، نظام LTC من العميل المحتمل حتى التحصيل) على تطوير العمليات التجارية وتحسين تجربة العميل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من مؤسسة

تعمل في قطاع الأعمال الرقمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي الشامل لعمليات LTC يُسهم بصورة جوهرية في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل للتحول الرقمي يشمل كافة مراحل العملية التجارية.

دراسة (2023) Al-Ayed, Al-Tit, and Alashjaee بعنوان "The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للابتكار الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٣٠) مديراً في الشركات الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي، وأن الابتكار الرقمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الابتكار الرقمي بوصفه قناة لتعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء.

دراسة (2023) Martínez-Peláez et al. بعنوان "Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا، القدرات الرئيسية، أصحاب المصلحة) في تحقيق الاستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من (٧٣) دراسة سابقة منشورة في قواعد بيانات علمية معتمدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُسهم بصورة جوهرية في تحقيق الاستدامة من خلال تطوير القدرات الرئيسية للمؤسسة وتعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات التحول الرقمي مع استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.

دراسة (2022) Konzett بعنوان “Digitization of B2B after-sales processes” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات رقمنة خدمات ما بعد البيع بأبعادها (الرقمنة من منظور المورد، الرقمنة من منظور العميل، الفرص الناشئة) في سياق العلاقات بين الشركات (B2B) واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات المعمقة، وتكونت العينة من مجموعة من الموردين والعملاء في قطاع B2B. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رقمنة خدمات ما بعد البيع تُحقق فوائد متعددة لكلا الطرفين، تشمل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز رضا العميل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منصات رقمية متكاملة لخدمات ما بعد البيع، وتعزيز التعاون بين الموردين والعملاء في تصميم هذه الخدمات.

دراسة (2021) Chen et al. بعنوان “The role of digital transformation to empower supply chain finance” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، التكامل الرقمي، البيانات الضخمة) في تمكين تمويل سلاسل التوريد. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا المجال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُحدث تغييراً جوهرياً في آليات تمويل سلاسل التوريد ويُعزز كفاءتها وشفافيتها. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث حول تطبيقات التحول الرقمي في تمويل سلاسل التوريد.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (رضا العملاء والميزة التنافسية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة زاهر (٢٠٢٤) بعنوان: “تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة سيرتيل في الساحل السوري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (الموثوقية، الاستجابة، الأمان، سهولة الاستخدام، التصميم) على رضا العملاء لدى شركة سيرتيل في الساحل السوري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) عميلاً من عملاء الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها على رضا العملاء، وكان بُعد الموثوقية الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة الخدمات الإلكترونية، والاستثمار في تطوير المنصات الإلكترونية لرفع مستوى رضا العملاء.

دراسة مزياني وزعتان وبلحاج (٢٠٢٤) بعنوان: “دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة التنافسية بأبعادها (يقظة المنافسين، يقظة العملاء، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (٤٠) موظفاً في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لليقظة التنافسية بأبعادها في تطوير الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام اليقظة التنافسية في المؤسسة وتخصيص موارد كافية لذلك.

دراسة أبو عيسى (٢٠٢٣) بعنوان: “أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (التكنولوجيا، العمليات، الموارد البشرية، التفاعل مع العميل) على رضا عملاء الأعمال في مجموعة شركات العز الصناعية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) عميلاً من عملاء الأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها على رضا عملاء الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتطوير كفاءات العاملين في هذا المجال.

دراسة نايلي ولبادي (٢٠٢٣) بعنوان: “جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالمة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية بأبعادها (الكفاءة، الموثوقية، الاستجابة، الأمان والخصوصية) على رضا العملاء في مؤسسة بريد الجزائر بقالمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) عميلاً من عملاء مؤسسة بريد الجزائر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة الإلكترونية بأبعادها على رضا العملاء، وكان بُعد الأمان والخصوصية الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير الخدمات الإلكترونية وتعزيز معايير الأمان والخصوصية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Sutia 2022) بعنوان “Integrating supply chain management with marketing strategies: Enhancing competitive advantage, customer satisfaction, and sustainability” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل إدارة سلسلة التوريد مع الاستراتيجيات التسويقية بأبعاده (التنسيق، التكامل المعلوماتي، التعاون الاستراتيجي) على الميزة التنافسية ورضا العملاء والاستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات العاملة في قطاعات متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكامل إدارة سلسلة التوريد مع الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية ورضا العملاء والاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات نهجاً تكاملياً يدمج بين سلاسل التوريد والاستراتيجيات التسويقية.

دراسة (Balinado et al. 2021) بعنوان “The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) على رضا العملاء في خدمات ما بعد البيع لقطاع السيارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) عميل من عملاء خدمات ما بعد البيع في قطاع السيارات

بالفلبين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة بأبعادها على رضا العملاء، وكان بُعد الضمان الأكثر تأثراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير جودة خدمات ما بعد البيع، والاهتمام بتدريب فرق العمل المسؤولة عن تقديمها.

دراسة (Çelik (2021 بعنوان "The effect of e-service quality and after-sales e-service quality on e-satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية وجودة خدمات ما بعد البيع الإلكترونية بأبعادهما (سهولة الاستخدام، الأمان، الاستجابة، الموثوقية، الخصوصية) على الرضا الإلكتروني للعملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤١٢) من مستخدمي خدمات التجارة الإلكترونية في تركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة الإلكترونية وجودة خدمات ما بعد البيع الإلكترونية على الرضا الإلكتروني، وأن خدمات ما بعد البيع الإلكترونية كان لها تأثير أقوى. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير خدمات ما بعد البيع الإلكترونية لتعزيز رضا العملاء وولائهم.

الفجوة البحثية

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء المؤسسي ومخرجاته المختلفة، حيث تشاركت مع دراسة النعيمات والسكرانة (٢٠٢٤) ودراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣) في تناول العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة الأسرج ومحمد (٢٠٢٢) في الاهتمام بدور التحول الرقمي في استدامة الميزة التنافسية، واتفقت مع دراسة Al-Ayed et al. (2023) في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. كما تشاركت الدراسة الحالية مع دراسة العريفي وجادو (٢٠٢٤) في تناول خدمات ما قبل البيع، ومع دراسة Konzett (2022) ودراسة Balinado et al. (2021) في تناول خدمات ما بعد البيع، فضلاً عن اتفاقها مع دراسات زاهر (٢٠٢٤) ونايلي ولبادي (٢٠٢٣) وأبو عيسى (٢٠٢٣) و Çelik (2021) في الاهتمام برضا العملاء بوصفه متغيراً تابعاً. غير أن الدراسة الحالية تتميز عن جميع هذه الدراسات في كونها تجمع بين أربعة متغيرات رئيسة في إطار نموذج بحثي واحد متكامل، وهي: التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع بوصفها متغيرات وسيطة، ورضا العملاء والميزة التنافسية بوصفهما متغيرات تابعة، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات

السابقة في إطار واحد، إذ اقتصرت معظم تلك الدراسات على تناول علاقات ثنائية أو ثلاثية بين هذه المتغيرات بصورة منفصلة، مما يُمثل فجوةً علميةً تسعى الدراسة الحالية إلى سدها من خلال تقديم نموذج بحثي شامل يكشف عن الديناميكيات المتشابكة بين هذه المتغيرات.

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما هو الحال في دراسة النعيمات والسكارنة (٢٠٢٤) ودراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣) ودراسة الأسرج ومحمد (٢٠٢٢) ودراسة زاهر (٢٠٢٤) ودراسة Al-Ayed et al. (2023) ودراسة Balinado et al. (2021) ودراسة Çelik (2021)، إذ يُعدّ هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسات الإدارية والتسويقية التي تسعى إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها. واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع بعض الدراسات في تبني أبعاد مقاربة للتحويل الرقمي تشمل البنية التحتية الرقمية والثقافة الرقمية والقيادة الرقمية والاستراتيجية الرقمية، وهي الأبعاد التي تبنتها دراسة النعيمات والسكارنة (٢٠٢٤) ودراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣). إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية مهمة، فمن حيث الأبعاد، تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأبعاد متعددة الأطراف تشمل أبعاد المتغير المستقل (التحويل الرقمي) وأبعاد المتغيرات الوسيطة (خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع) وأبعاد المتغيرات التابعة (رضا العملاء والميزة التنافسية)، في حين اقتصرت كثير من الدراسات السابقة على تناول أبعاد متغير واحد أو متغيرين على الأكثر. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث استخدامها لنموذج المعادلات الهيكلية لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات الوسيطة، وهو ما يتجاوز التحليلات الإحصائية البسيطة التي اعتمدت عليها بعض الدراسات السابقة، فضلاً عن اختلافها في طبيعة العينة المستهدفة، إذ تجمع بين عملاء المدينة الاقتصادية والعاملين فيها، بما يُتيح رؤيةً أكثر شمولاً للظاهرة محل الدراسة.

تنوعت بيانات التطبيق في الدراسات السابقة تنوعاً ملحوظاً، فقد طُبِّقت دراسة النعيمات والسكارنة (٢٠٢٤) ودراسة أبو منى وبني حمدان (٢٠٢٣) على البنوك التجارية الأردنية، وطُبِّقت دراسة الأسرج ومحمد (٢٠٢٢) على شركات السياحة المصرية، ودراسة العريفي وجادو (٢٠٢٤) على قطاع الكرتون المضلع في السعودية، ودراسة أبو عيسى (٢٠٢٣) على شركات العز الصناعية في مصر، ودراسة نايلي ولبادي (٢٠٢٣) على مؤسسة بريد الجزائر، ودراسة زاهر (٢٠٢٤) على شركة سيرتيل في الساحل السوري، ودراسة مزياني وآخرون (٢٠٢٤) على مؤسسة المياه المعدنية منصور تلمسان، في حين طُبِّقت الدراسات الأجنبية على بيانات متنوعة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دراسة Costa et al. (2024)، وقطاع السيارات في الفلبين في دراسة Balinado et al. (2021)، وقطاع التجارة الإلكترونية في تركيا في دراسة Çelik (2021). وعلى الرغم من هذا التنوع في بيانات التطبيق، فإن الدراسة الحالية تتميز بانفرادها في اختيار مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة بوصفها بيئة تطبيقية فريدة لم تتناولها أي

من الدراسات السابقة على حد علم الباحث، وهو ما يُمثل قيمةً مضافةً للدراسة، إذ تُعدّ هذه المدينة من أبرز المشاريع التنموية الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية التي تُجسّد التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد المعرفة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سدّ الفجوة البحثية المتمثلة في غياب الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه البيئة الفريدة، وتقديم رؤى علمية وعملية تُساهم في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، بما يُثري الأدبيات العربية والسعودية في هذا المجال ويفتح آفاقاً جديدةً للبحث العلمي.

المنطلقات النظرية للدراسة

التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها على الفكر الإداري والتنظيمي في العقدين الأخيرين، وهو يُشير إلى عملية شاملة لإعادة هيكلة المؤسسات وعملياتها ونماذج أعمالها من خلال التوظيف المتكامل للتقنيات الرقمية المتقدمة. ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد رقمنة العمليات أو استخدام التقنيات الحديثة، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة والاستراتيجيات المؤسسية، بما يُمكن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويتميز التحول الرقمي بأنه عملية متعددة الأبعاد ومتشابكة العناصر، إذ يقوم على أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في **البنية التحتية الرقمية** التي تشمل الأجهزة والشبكات والمنصات الإلكترونية التي تُمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها الرقمية بكفاءة، و**الثقافة الرقمية** التي تُجسّد القيم والمعتقدات والممارسات الداعمة لتبني التغيير الرقمي على مستوى العاملين والإدارة، و**القيادة الرقمية** التي تُمثل قدرة القيادات المؤسسية على رسم رؤية رقمية واضحة وقيادة عملية التحول بفعالية، و**الاستراتيجية الرقمية** التي تتضمن الخطط والتوجهات الاستراتيجية التي تُحدد كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يتوقف على التكامل بين هذه الأبعاد الأربعة، وأن أي قصور في أحدها قد يُؤثر على فاعلية التحول ككل.

خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع

تُمثل خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع منظومةً متكاملةً من الأنشطة التسويقية والخدمية التي تُقدمها المؤسسة لعملائها قبل إتمام عملية البيع وبعدها، بهدف بناء علاقات طويلة الأمد معهم وتعزيز ولائهم.

وتشمل خدمات ما قبل البيع مجموعةً من الأنشطة كالتقديم الاستشارات الفنية، وتوفير المعلومات الكاملة عن المنتجات والخدمات، والإجابة عن استفسارات العملاء، وتقديم العروض والتسعير المناسب، ومساعدة العميل في اتخاذ القرار الشرائي. وتُمثل هذه الخدمات نقطة التماس الأولى بين العميل والمؤسسة، وتُسهم في تشكيل الانطباع الأول لدى العميل وبناء الثقة معه.

أما خدمات ما بعد البيع فتشمل الأنشطة التي تُقدمها المؤسسة بعد إتمام عملية البيع، كخدمات التركيب والتشغيل، والصيانة الدورية، والدعم الفني، ومعالجة الشكاوى، وتقديم الضمانات، ومتابعة رضا العميل عن المنتج أو الخدمة. وتكتسب هذه الخدمات أهميةً متزايدةً في البيئة التنافسية الراهنة، إذ تُمثل امتداداً طبيعياً للعلاقة التجارية وضماناً لاستمرارها وتطورها. وقد أحدثت رقمنة هذه الخدمات نقلةً نوعيةً في طريقة تقديمها، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تقديم خدمات الدعم والمتابعة عبر منصات رقمية متطورة تُتيح للعملاء التفاعل المباشر مع المؤسسة في أي وقت ومن أي مكان، بما يُحقق فوائد متعددة تشمل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز جودة الخدمات.

رضا العملاء

يُعدّ رضا العملاء من أهم المفاهيم التسويقية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وهو يُشير إلى الحالة الشعورية الإيجابية التي يصل إليها العميل نتيجة المقارنة بين توقعاته من المنتج أو الخدمة والأداء الفعلي الذي حصل عليه. ويُمثل رضا العملاء المؤشر الحقيقي على نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات عملائها وكسب ولائهم، كما يُعدّ من أهم المخرجات التسويقية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمعدلات الاحتفاظ بالعملاء وتكرار الشراء والترويج الإيجابي للمؤسسة.

ويتأثر رضا العملاء بعدة عوامل تشمل جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات الإلكترونية، وكفاءة فرق خدمة العملاء، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، فضلاً عن العوامل المرتبطة بالسعر والقيمة المدركة. وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت جودة الخدمات الإلكترونية تُمثل العامل الأكثر تأثيراً في رضا العملاء، إذ تُسهم أبعادها المختلفة كالموثوقية والاستجابة والأمان وسهولة الاستخدام والتصميم في تشكيل تجربة العميل وتحديد مستوى رضاه.

الميزة التنافسية

تُمثل الميزة التنافسية الهدف الاستراتيجي الأسمى الذي تسعى المؤسسات إلى بنائه واستدامته في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية، وهي تُشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة لعملائها يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها. وتتجلى الميزة التنافسية في عدة أبعاد رئيسة تشمل الجودة من خلال

تقديم منتجات وخدمات متفوقة، والتكلفة من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية، والمرونة من خلال القدرة على التكيف السريع مع متغيرات السوق، والإبداع من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، والتسليم من خلال توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

وقد تطور مفهوم الميزة التنافسية في الأدبيات الحديثة ليشمل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة التي تمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على تفوقها التنافسي على المدى الطويل، وهو ما يتطلب توافر مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها أو تقليدها.

العلاقة التكاملية بين متغيرات الدراسة

تتشكل العلاقة بين متغيرات الدراسة في منظومة متكاملة من التفاعلات الإيجابية، حيث يمثل التحول الرقمي المحرك الأساسي الذي يسهم في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع من خلال توفير البنية التحتية والأدوات الرقمية اللازمة لتقديم هذه الخدمات بصورة أكثر كفاءة وفعالية. وتسهم هذه الخدمات المطورة بدورها في تعزيز رضا العملاء من خلال تلبية توقعاتهم بصورة أفضل وتقديم تجربة متميزة لهم، كما تسهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تمييزها عن منافسيها وتعزيز قدرتها على استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم.

وتمثل هذه العلاقات التكاملية نموذجاً ديناميكياً متشابكاً، إذ يمكن أن يؤثر التحول الرقمي مباشرة على رضا العملاء والميزة التنافسية، كما يمكن أن يؤثر فيهما بصورة غير مباشرة من خلال الدور الوسيط لخدمات ما قبل وما بعد البيع، وهو ما يستوجب دراسة هذه العلاقات في إطار نموذج بحثي متكامل يكشف عن الأثر المباشر وغير المباشر لكل متغير من متغيرات الدراسة.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيمكّن هذا المنهج الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، والكشف عن الأثر المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي بأبعاده على رضا العملاء والميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة. وسيقوم الباحث بجمع البيانات النظرية من مصادرها العلمية المختلفة، ثم سيتم تحليلها وتفسيرها بما يخدم أهداف الدراسة ويُجيب عن تساؤلاتها.

كما ستتبنى الدراسة الأسلوب الكمي في جمع البيانات الميدانية وتحليلها، حيث ستعتمد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، وستُحلَّل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامجي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS/SmartPLS) للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فروضها. كما سيستعين الباحث بأسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فروضها على أسس علمية متينة.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعملاء في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة، إذ تُمثل هذه المدينة أحد المشاريع التنموية الاستراتيجية الكبرى في المملكة العربية السعودية. ويبلغ إجمالي عدد العاملين في المدينة وفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة نحو (٢,٥٠٠) موظف يتوزعون على مختلف الإدارات والأقسام، فضلاً عن قاعدة عريضة من العملاء المتعاملين مع المدينة والذين يُقدَّر عددهم بنحو (١٥,٠٠٠) عميل من الأفراد والشركات.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل كافة الفئات بصورة عادلة. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، سيبلغ حجم العينة المستهدفة نحو (٣٨٤) مفردة موزعة بواقع (١٩٢) موظفاً من العاملين في المدينة و(١٩٢) عميلاً من المتعاملين معها. وسوف يقوم الباحث بتوزيع نحو (٤٥٠) استبانة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن التقارير

والإحصاءات الرسمية الصادرة عن مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة، والمواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية كقاعدة دار المنظومة و EBSCO و Scopus و Science Direct. المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي ستُجمع من خلال الاستبانة التي سيُصممها الباحث خصيصاً لأغراض الدراسة، وستوزع على مفردات عينة الدراسة من العاملين والعملاء في مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة.

أداة الدراسة

سوف يقوم الباحث بتصميم استبانة تستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكون من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية لمفردات العينة، والقسم الثاني يتضمن محاور الدراسة، وفقاً للتوزيع الآتي:

المتغير المستقل: التحول الرقمي (١٦ فقرة)

البُعد	عدد الفقرات
البنية التحتية الرقمية	4 فقرات
الثقافة الرقمية	4 فقرات
القيادة الرقمية	4 فقرات
الاستراتيجية الرقمية	4 فقرات

المتغيران الوسيطان: خدمات ما قبل وما بعد البيع (٨ فقرات)

المتغير	عدد الفقرات
خدمات ما قبل البيع	4 فقرات
خدمات ما بعد البيع	4 فقرات

المتغيران التابعان (٢٠ فقرة)

المتغير	عدد الفقرات
---------	-------------

رضا العملاء (أحادي المحور)	10 فقرات
الميزة التنافسية (أحادي المحور)	10 فقرات

إجمالي فقرات الاستبانة: (٤٤ فقرة) إضافةً إلى فقرات البيانات الديموغرافية

وسوف تُقاس استجابات المفحوصين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وحساب معاملات الصدق والثبات الإحصائية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث مجموعةً من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة عبر برنامجي (SPSS V.28) ، وتشمل هذه الأساليب:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي** كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها على فقرات الاستبانة.
- **معامل ألفا كرونباخ** للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون** لقياس الصدق البنائي للأداة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات.
- **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي** للتحقق من البناء العاملي للأداة.
- **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد** لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.
- **نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** لاختبار النموذج البنائي للدراسة والكشف عن الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات الوسيطة.
- **اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)** للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُحدد إطارها العام، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تطوير خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وانعكاسه على رضا العملاء والميزة التنافسية.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة على مدينة المعرفة الاقتصادية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في مدينة المعرفة الاقتصادية والعملاء المتعاملين معها.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة من عام ٢٠٢٦م إلى عام ٢٠٢٧م، وستُعمَّم نتائجها في حدود هذه الفترة الزمنية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراحي. (٢٠٢٤). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ١٠، ع ١٤ ، ١٦٩ - ١٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>
- النعيمات، سلسبيل ناصر علي، و السكارنة، بلال خلف. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585419>
- أبو منى، إلهام يوسف، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428423>
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج ١٦، ع ٢٤ ، ١٠١ - ١٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1343742>
- العريفي، خالد أحمد علي، و جادو، أميرة محمد شوقي عبدالنبي. (٢٠٢٤). أثر خدمات ما قبل البيع في تحسين تجربة عميل شركات التغليف: قطاع الكرتون المضلع في السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٦٧ ، ٥٨ - ٨٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547484>
- أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (٢٠٢٣). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٣، ع ٤ ، ١٥٩٥ - ١٦٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416694>

- نايلي، حسية، و لبادي، هاجر. (٢٠٢٣). جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٩، ع ٢٤، ٢٠ – ٣٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1447524>
- زاهر، بسام حسن. (٢٠٢٤). تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة سيرتيل في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٦، ع ٤٤، ٩١ – ١١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551958>
-

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Konzett, B. (2022). Digitization of B2B after-sales processes: An investigation of the supplier and customer perspective in the context of the digitalization of after-sales processes and emerging opportunities (Doctoral dissertation, FH Vorarlberg (Fachhochschule Vorarlberg)).
- Yu, K., & Zhang, L. (2024, August). Exploration and realization of the digital transformation of the whole process of digital ecological business LTC. In Proceedings of the 2024 7th International Conference on Information Science and Systems (pp. 114–119).
- Al-Ayed, S. I., Al-Tit, A. A., & Alashjaee, A. (2023). The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation. Migration Letters, 20(7), 380–394.
- Martínez–Peláez, R., Ochoa–Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., ... & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. Sustainability, 15(14), 11221.

Chen, L., Moretto, A., Jia, F., Caniato, F., & Xiong, Y. (2021). The role of digital transformation to empower supply chain finance: current research status and future research directions (Guest editorial). *International Journal of Operations & Production Management*, 41(4), 277–288.

Sutia, S. (2022). Integrating supply chain management with marketing strategies: Enhancing competitive advantage, customer satisfaction, and sustainability. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(1), 7–9.

Balinado, J. R., Prasetyo, Y. T., Young, M. N., Persada, S. F., Miraja, B. A., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 116.

Çelik, K. (2021). The effect of e-service quality and after-sales e-service quality on e-satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 1137–1155.

Costa, A. C. F., Capelo Neto, F., Espuny, M., Rocha, A. B. T. D., & Oliveira, O. J. D. (2024). Digitalization of customer service in small and medium-sized enterprises: drivers for the development and improvement. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2–3), 305–341.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Role of Digital Transformation in Enhancing Pre–
sales and After–sales Services and Its Impact on
Customer Satisfaction and Competitive Advantage: An
Empirical Study on the Knowledge Economic City,
Madinah**

Prepared by:

Abdullah Hani Katturi

261002438

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448–2026