

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر الالتزام التنظيمي على تحسين تجربة المستخدمين دراسه ميدانية
على شركات الاتصالات السعودية

إعداد الطالب/

فهد ناصر السراء

252001044

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

السلامة

إِهْدَاء

إلى أولئك الذين جعلوا من رحلة العلم رحلة حياة،

إلى والديّ اللذين لم يتركا يدي في العثرات،

إلى أساتذتي الذين كانوا نبراس الطريق،

إلى أصدقائي الذين منحوني القوة وقت التعب،

إلى نفسي التي لم تستسلم، ولم تتوقف رغم الصعوبات،

إلى كل من كان وجوده حولي دافعا للاستمرار،

أهدي هذا العمل المتواضع، لا بوصفه نهاية الطريق،

بل بدايةً جديدة نحو غاياتٍ أكبر وأحلامٍ أعمق،

فلكم جميعاً، يا من صنعتم من المستحيل ممكناً، كل الامتنان والتقدير.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بحزب الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفبصل عبءالحمبء محمد

د. فابز جرءء

على كل ما قءماء لنا من ءوءببء ومعلوماء قبماء ساءمء في إءراء موضوع ءراسءنا في
جوانبها المءءلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إءارة جامعة مباء أوشن ممءلة بالكاءر الأكاءبب والإءارب،
لما قءموه من ءسهبلاء وءشجبع وءوفبر الءءماء المءلوبة.

كما أءقم بالشكر الجزبب لكل من لم يسعنب الءظ بءكر أسماءهم رابببببب من الموبب عز
وجل أن ءكون هءه ءراسء نافءة لءراساء أءرب .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات الثلاث والبالغ عددهم (23,937) موظفاً، وقد سُحبت عينة طبقية تناسبية بلغت (389) مفردة صالحة للتحليل. واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحُلَّت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26 من خلال أساليب التحليل الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، أبرزها: وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمتوسط حسابي (3.83)، وكذلك مستوى مرتفع لتحسين تجربة المستخدمين بمتوسط (3.91). كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعةً على تحسين تجربة المستخدمين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.696$) وتصدّر الالتزام العاطفي قائمة الأبعاد تأثيراً ($R^2 = 0.587$)، يليه المعياري ($R^2 = 0.482$)، ثم الاستمراري ($R^2 = 0.234$) وأوصت الدراسة بتعزيز الارتباط الوجداني للموظفين، وترسيخ القيم الأخلاقية المهنية، وتمكين العاملين في نقاط الاتصال المباشر مع المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، تحسين

تجربة المستخدمين، شركات الاتصالات السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
22.....	11.1 حدود الدراسة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
23.....	1.1.2 تمهيد
23.....	2.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي
26.....	3.1.2 أهمية الالتزام التنظيمي

27.....	4.1.2 أهداف الالتزام التنظيمي.....
29.....	5.1.2 أبعاد الالتزام التنظيمي.....
33.....	6.1.2 استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي.....
34.....	7.1.2 العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة.....
35.....	8.1.2 محدّدات الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.....
37.....	المبحث الثاني: تحسين تجربة المستخدمين.....
37.....	1.2.2 تمهيد.....
37.....	2.2.2 مفهوم تحسين تجربة المستخدمين.....
40.....	3.2.2 أهمية تحسين تجربة المستخدمين.....
41.....	4.2.2 أهداف تحسين تجربة المستخدمين.....
43.....	5.2.2 أبعاد تحسين تجربة المستخدمين.....
45.....	6.2.2 استراتيجيات تحسين تجربة المستخدمين.....
47.....	7.2.2 العلاقة بين تجربة المستخدم والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة.....
48.....	8.2.2 خصوصيات تجربة المستخدم في قطاع الاتصالات.....
50.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
50.....	1.3 تمهيد.....
50.....	2.3 منهج الدراسة.....
51.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
52.....	3.4 أداة الدراسة (الاستبانة).....
54.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
55.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
56.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
58.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
58.....	1.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
60.....	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....

67.....	3.4 اختبار الفرضية الرئيسية.....
73.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
73.....	1.5 نتائج الدراسة.....
76.....	2.5 توصيات الدراسة.....
78.....	Abstract.....
79.....	المراجع.....
79.....	أولاً: المراجع العربية.....
85.....	الملاحق.....
86.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) البيانات المتاحة في تقاريرها السنوية ما يقارب (23,937) موظفاً	51
2.	الجدول (2) استبانة إلكترونية على الموظفين في الشركات الثلاث وفقاً للتوزيع التناسبي	52
3.	الجدول (3) المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)	53
4.	الجدول (4) المتغير التابع (تحسين تجربة المستخدمين)	53
5.	جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجات الكلية	54
6.	جدول (6): معاملات ثبات أداة الدراسة	56
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية (ن = 389)	58
8.	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام العاطفي (ن = 389)	60
9.	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام الاستمراري (ن = 389)	61
10.	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام المعياري (ن = 389)	63

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	جدول (11): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)	11.
65	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحسين تجربة المستخدمين (ن = 389)	12.
67	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الالتزام التنظيمي على تحسين تجربة المستخدمين	13.
69	جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام العاطفي على تحسين تجربة المستخدمين	14.
71	جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام الاستمراري على تحسين تجربة المستخدمين	15.
72	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام المعياري على تحسين تجربة المستخدمين	16.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً تقوده رؤية المملكة 2030، مما جعل شركات الاتصالات أحد المحركات الرئيسية في تحقيق التكامل التقني وتحسين تجربة المستخدمين، إذ أصبحت جودة التفاعل مع الخدمات الرقمية معياراً لقياس كفاءة المؤسسات وفاعلية إدارتها الداخلية. في هذا السياق، يبرز الالتزام التنظيمي بوصفه عنصراً حاسماً في تعزيز ولاء العاملين وتحفيزهم نحو تقديم خدمة تتسم بالكفاءة والمرونة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رضا المستخدمين واستمرارية تعاملهم مع المؤسسة. (Osman et al., 2024)

يعتمد الالتزام التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي الذي يعبر عن انتماء الموظف للمؤسسة، والالتزام الاستمراري الذي يعكس تمسكه بالبقاء فيها نتيجة استثمار الجهد والوقت، والالتزام المعياري الذي ينبع من شعوره بالمسؤولية تجاهها. هذه الأبعاد تمثل قاعدة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتدعم قدرة المؤسسة على تقديم تجارب مستخدم متميزة تتسم بالثقة والاستقرار والجودة المستدامة. (Ben Tounes et al., 2023)

أثبتت الدراسات الحديثة أن تعزيز الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين في تلبية احتياجات العملاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة التفاعل الرقمي، مما يجعل تجربة المستخدم أكثر انسجاماً ورضاً. كما أظهرت الأبحاث وجود علاقة طردية بين رضا الموظفين الناتج عن الالتزام التنظيمي ورضا المستخدم النهائي عن الخدمات، خاصة في القطاعات الخدمية التي تتطلب تواصلًا مباشرًا مع العملاء مثل قطاع الاتصالات. (Alabbarr, 2021; Alabbarr, 2022)

انطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية، وذلك في ظل التوسع في التحول الرقمي وزيادة التنافسية بين مقدمي الخدمات. تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي يربط بين الممارسات التنظيمية

الداخلية ومخرجات تجربة المستخدم النهائي، بما يعزز من قدرة الشركات على تحقيق التميز في بيئة اتصالية ديناميكية تعتمد على الجودة والابتكار. (Rahimi et al., 2023)

2.1 مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المؤسسات الخدمية، ومنها شركات الاتصالات، من فجوة واضحة بين كفاءة العمليات الداخلية ومستوى رضا المستخدمين النهائيين عن الخدمات المقدمة، رغم ضخامة الاستثمارات التقنية والتحول الرقمي الذي تشهده هذه الشركات. إذ أظهرت دراسات متعددة أن العنصر البشري يظل المحرك الأهم في تحسين تجربة المستخدم، وأن فعالية الأنظمة والخدمات تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومدى انتمائهم للمؤسسة وقدرتهم على تمثيل قيمها في التعامل مع العملاء (Osman et al., 2024).

تشير الأدبيات إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة – العاطفي، والاستمراري، والمعياري – يسهم في رفع الولاء الوظيفي وتحسين الأداء الفردي، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أكثر جودة واستجابة لتوقعات المستخدمين. فقد أكدت دراسة (Ben Tounes et al., 2023) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، مما يعكس أهمية البيئة الإدارية العادلة في ترسيخ التزام العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

في المقابل، أوضحت دراسة (Alabbarr, 2021) أن انخفاض مستوى الشفافية الإدارية يؤدي إلى تراجع الالتزام التنظيمي، وبالتالي إلى ضعف التواصل الداخلي وتدني جودة الخدمة. وأكدت دراسة لاحقة (Alabbarr, 2022) أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل العدالة والمساءلة والمشاركة يسهم في رفع الالتزام التنظيمي، مما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتحسين العلاقة مع العملاء.

أما على مستوى تجربة المستخدم، فقد أظهرت دراسة (M. Mahmoud & Al-Samhan, 2020) أن تصميم المنصات الرقمية وسهولة استخدامها ومحتواها الواضح تمثل عناصر رئيسة في تكوين انطباع المستخدم ورضاه، إلا أن هذا الأثر يظل محدوداً ما لم يصاحبه التزام تنظيمي فعال يضمن جودة التفاعل

الإنساني ودقة تنفيذ الخدمات. كذلك، بيّنت دراسة (Khamaj, 2022) أن ضعف تجربة المستخدم في التطبيقات الحكومية كان مرتبطاً بضعف مرونة الموظفين في الاستجابة ومحدودية التفاعل البشري داخل الأنظمة الرقمية.

من هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم، من خلال دمج مفاهيم إدارية وتنظيمية مع مفاهيم تقنية رقمية في بيئة الاتصالات السعودية.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح كيف تؤثر أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في تشكيل تجارب المستخدمين، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في المجالات المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة تجربة العملاء.
- تمثل إضافة نوعية في البيئة العربية والسعودية تحديداً، حيث ما تزال الأبحاث التي تربط بين الجوانب التنظيمية الداخلية وتجربة المستخدم محدودة، رغم الأهمية المتزايدة لهذا التكامل في المؤسسات الخدمية.
- توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً قابلاً للقياس يمكن استخدامه في الدراسات اللاحقة لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على مؤشرات الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات الرقمية والخدمية.
- تسهم في توسيع الفهم النظري لمفهوم تجربة المستخدم من منظور إداري داخلي، وليس فقط من خلال التصميم أو الواجهة التقنية، مما يعزز النظرة الشمولية لتجربة العميل.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تساعد الدراسة إدارات شركات الاتصالات السعودية على تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في تحسين تجربة المستخدمين، ما يتيح تطوير استراتيجيات عملية تستند إلى سلوك العاملين والتزامهم المهني.
- تمكّن متخذي القرار من تحويل الالتزام التنظيمي إلى أداة استراتيجية لتحسين ولاء العملاء ورفع مستوى رضاهم، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري كعنصر تنافسي.
- تقدم نتائجها دعمًا لصناع السياسات في تصميم برامج تدريب وتحفيز تستهدف تعزيز الانتماء المؤسسي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستخدم النهائي.
- تسهم في تحسين الأداء التشغيلي والخدمي داخل شركات الاتصالات عبر تعزيز بيئة عمل داعمة تشجع التعاون والاتصال الفعال بين الفرق المختلفة.
- تتيح هذه الدراسة للمؤسسات الخدمية عامة والاتصالات خاصة مؤشرات قياس جديدة يمكن توظيفها لتقييم كفاءة العاملين وأثرها المباشر على تجربة المستخدمين، بما يعزز التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسى: التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعيارى) على تحسين تجربة المستخدمين فى شركات الاتصالات السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فى شركات الاتصالات السعودية.
- قياس مستوى تجربة المستخدمين فى الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات.
- تحليل أثر الالتزام العاطفي للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين فى شركات الاتصالات السعودية.

- دراسة أثر الالتزام الاستمراري للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.
- بيان أثر الالتزام المعياري للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية .
- اقتراح مجموعة من التوصيات الإدارية والتنظيمية لتعزيز الالتزام التنظيمي بما يسهم في رفع جودة تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما مستوى تجربة المستخدمين في الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات؟
- ما أثر الالتزام العاطفي للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية ؟
- ما أثر الالتزام الاستمراري للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر الالتزام المعياري للعاملين على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام العاطفي على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام الاستمراري على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المعياري على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة (محمود والسبحان، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على انطباعات مستخدمي موقع جدارة الإلكتروني التابع لوزارة الخدمة المدنية بأبعاده (الهيكل العام للموقع، محتوى الموقع، استخدام الموقع) على تجربة المستخدمين في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أسلوب العينة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت النتائج إلى أن تقييم الموقع الإلكتروني لمنصة جدارة جاء بدرجة موافقة مرتفعة في جميع المجالات؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل العام (3.84)، ولمجال المحتوى (3.68)، ولمجال تجربة المستخدم (3.78). كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغيري الفئة العمرية والهدف من زيارة الموقع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير المنصة من حيث الهيكل والمحتوى وتجربة المستخدم، وتعزيز التفاعل مع الزوار بما يتناسب مع احتياجات الفئات المختلفة من المستخدمين.

➤ دراسة (القحطاني، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي بأبعادها) تحسين الحملات الإعلانية، الدردشة التفاعلية Chatbots ، أتمتة التسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات التخصيص، التحليلات التنبؤية، إدارة وسائل التواصل الاجتماعي (على تفاعل العملاء السلوكي في منصات التجارة الإلكترونية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع 373 استجابة استبيان بمعدل استجابة بلغ 67.81%، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج أن أدوات الذكاء الاصطناعي مثل تحسين الحملات الإعلانية والدردشة التفاعلية وأتمتة التسويق عبر البريد الإلكتروني كان لها تأثير إيجابي ومعنوي كبير على تفاعل العملاء السلوكي، في حين لم يظهر تأثير دال إحصائيًا لكل من محركات التخصيص، التحليلات التنبؤية، وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي على مشاركة العملاء.

أوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات على توظيف الأدوات الأكثر فعالية من أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي، لما لها من أثر مباشر في تحسين تفاعل العملاء ورفع كفاءة عمليات التجارة الإلكترونية، مع الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية تركز على العناصر الدقيقة التي تؤثر في فعالية هذه الأدوات ضمن بيئات رقمية ديناميكية..

➤ دراسة (Mostafa، 2023)، (H. A. M.)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تجربة التسوق بتقنية الواقع الافتراضي بأبعادها (العالم الافتراضي، الانغماس، ردود الفعل الحسية، التفاعل) على مواقف واتجاهات المستهلكين في مصر بأبعادها (العاطفية، السلوكية، المعرفية).

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التجريبي من خلال المقابلات المتعمقة واستخدام تصميم تجريبي يعتمد على محفزات ثلاثية الأبعاد وتقنية Oculus Quest لقياس تفاعل المستهلكين. أظهرت النتائج

أن تجربة التسوق في بيئة الواقع الافتراضي تؤثر بشكل كبير وإيجابي على مواقف واتجاهات المستهلكين نحو المنتجات والعلامات التجارية. كما كشفت الدراسة أن الأمية التكنولوجية تمثل عاملاً مؤثراً يضعف العلاقة بين تجربة التسوق بالواقع الافتراضي واتجاهات المستهلكين.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي والتدريب على استخدام تقنيات الواقع الافتراضي وتبنيها كأداة تسويقية فعالة لتحسين تجربة المستهلك وتعزيز ولائه، إضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تركز على تفاعل المستهلكين في بيئات رقمية غامرة متنوعة.

➤ دراسة (البشوتى وآخرون، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتقان التنظيمي بأبعاده (الاحتقان الوظيفي، الاحتقان الإداري، الاحتقان الاجتماعي) على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية بمحافظة بورسعيد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء الميداني على عينة مكونة من 316 مفردة بنسبة استرداد بلغت 84%، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للاحتقان التنظيمي على الالتزام التنظيمي، كما تبين وجود فروق بين العاملين في الشركات الصناعية تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية تجاه كل من الاحتقان التنظيمي والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوعي الاحتقان التنظيمي والالتزام التنظيمي وتوضيح أبعادهما، إضافة إلى وضع سياسات إدارية واضحة تضمن العدالة في الترقيات والمكافآت وتوفير بيئة عمل مستقرة وفرص تدريب مناسبة، بما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل التوتر والقلق في بيئة العمل.

➤ دراسة (عثمان وآخرون، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، العلاقات الإنسانية، بيئة العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات هيئة قناة السويس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة مكونة من 306 موظفين من إجمالي 500 استبانة تم توزيعها إلكترونياً، واستُخدم البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 23) للتحقق من ثبات الأداة وتحليل البيانات، حيث بلغ معامل الثبات (Cronbach Alpha 0.93) مما يدل على ارتفاع درجة الموثوقية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن تحسين المناخ التنظيمي يساهم في رفع مستوى الالتزام بين العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير قيادة إدارية فعالة تتسم بالانسجام والتعاون وتشجع العمل الجماعي، إضافة إلى إنشاء وحدة تنظيمية تُعنى برعاية المبدعين وتنمية رؤى الالتزام التنظيمي وتحويلها إلى مخرجات إبداعية تعزز أداء المؤسسة.

➤ دراسة (بونقاب، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى المنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية شملت 231 أستاذًا مؤقتًا يعملون بعقود مؤقتة في الجامعات الجزائرية، وتم تحليل البيانات بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين. أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً يميل إلى الانخفاض، وأن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً كذلك، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية داخل الجامعات من خلال تحسين أنظمة التوزيع والإجراءات الإدارية والتعاملات الإنسانية، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة المؤقتين

➤ دراسة (بن تونس أخرون، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 عاملاً من إجمالي 144 عاملاً، وتم جمع البيانات من خلال استبيانين لقياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، مما يؤكد أن تعزيز العدالة في بيئة العمل يرفع من مستوى التزام العاملين بالمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية داخل المستشفى من خلال الشفافية في القرارات، والإنصاف في توزيع الفرص والمكافآت، وتحسين العلاقات التفاعلية بين الإدارة والعاملين، بما يساهم في زيادة الولاء والانتماء المؤسسي وتحسين الأداء العام.

➤ دراسة (العبار، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وعلاقته بالشفافية الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مديري الإدارات الوسطى وعددهم 116 مديراً، وتمت دراستهم بأسلوب الحصر الشامل. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، بينما جاء مستوى الشفافية الإدارية متوسطاً، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والشفافية الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي عبر ترسيخ قيم الانتماء والمسؤولية،

والعمل على رفع مستوى الشفافية الإدارية من خلال وضوح الإجراءات والقرارات وزيادة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في شركة البريقة لتسويق النفط.

➤ دراسة (العبار، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الاستراتيجية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في ديوان بلدية بنغازي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية وعددهم 65 مديراً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة والالتزام التنظيمي كانا متوسطين، كما تبين وجود علاقة موجبة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة مجتمعة والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة موجبة قوية بين الشفافية والعدالة والمشاركة والالتزام التنظيمي، في حين كانت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي ضعيفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في البلدية، خاصة ما يتعلق بـ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في صنع القرار، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الإداري في ديوان بلدية بنغازي.

➤ دراسة (Rahimi et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة البيانات بأبعادها (إدارة جودة البيانات، الخصوصية والامتثال التنظيمي، أمن البيانات وإدارة المخاطر، تكامل البيانات وقابليتها للتشغيل البيئي، إدارة دورة حياة البيانات) على كفاءة العمليات التشغيلية ورضا العملاء والامتثال التنظيمي في قطاع الاتصالات.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي، حيث تم بناء خريطة طريق شاملة لتطبيق حوكمة البيانات في شركات الاتصالات تضمنت مراحل تقييم الوضع الحالي، ووضع السياسات والإجراءات، وتنفيذ إدارة جودة البيانات، وتطبيق معايير الخصوصية والأمان، وإدارة دورة حياة البيانات. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ حوكمة البيانات وفق خريطة الطريق المقترحة أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز الامتثال للأنظمة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج متكاملة لحوكمة البيانات في شركات الاتصالات تركز على تعزيز التكامل بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر، وتطوير أطر واضحة للخصوصية والأمان، لضمان استدامة الأداء والابتكار في بيئة الاتصالات الديناميكية.

➤ دراسة (Khamaj, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قابلية استخدام تطبيق الطقس الحكومي "أرصاد" بأبعاده (سهولة الاستخدام، التفاعل، التصميم البصري، وضوح المعلومات، وتكامل الخصائص) وتأثيرها على تحسين تجربة المستخدم وإمكانية الوصول إلى المعلومات الجوية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التجريبي من خلال اختبارات المستخدمين وتطبيق استبيان لتقييم جميع خصائص وواجهات تصميم التطبيق.

أظهرت النتائج وجود عدد من مشكلات القابلية للاستخدام تتعلق بالتصميم والتفاعل وتقديم المعلومات، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين واجهة التطبيق وتجربة المستخدم في المراحل القادمة من إعادة التصميم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين مطوري الأنظمة والمستخدمين النهائيين لتحسين سهولة الوصول والاستخدام لتطبيقات الطقس في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في رفع مستوى الوعي والسلامة العامة في أنشطة الأفراد اليومية.

➤ دراسة (Afandi & Santoso, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم قابلية استخدام وتجربة المستخدم لتطبيقات الويب الخاصة بنظام التذاكر وقاعدة المعرفة في مركز الاتصال 136 ESDM التابع لوزارة الطاقة والثروات المعدنية بأبعاده (سهولة الاستخدام، الكفاءة، رضا المستخدم، ودعم المهام)، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الاستجابة لطلبات المستخدمين.

استخدمت الدراسة المنهج المختلط (النوعي والكمي) من خلال اختبارات القابلية للاستخدام، وتحليل العمليات الإدراكية (Cognitive Walkthroughs)، واستبيانات مفتوحة ومقاييس معيارية مثل UEQ و PSSUQ لتحديد المشكلات وتحليلها.

توصلت النتائج إلى وجود واحد وعشرين مشكلة في قابلية الاستخدام، تم معالجتها من خلال تطبيق ثمانية عشر تحسينًا تصميميًا مبنياً على مبادئ التصميم المتمحور حول المستخدم. بعد تنفيذ التحسينات، أظهرت نتائج التقييم تحسناً ملحوظاً في جميع فئات القياس، حيث ارتفع الأداء العام من (3.17) إلى (2.51)، وهو ما يشير إلى انتقال النظام إلى فئة "فوق المعيار". وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد التصميم المتمحور حول المستخدم في تطوير أنظمة الخدمة الحكومية الرقمية لضمان تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا المستخدمين وجودة الخدمات العامة.

➤ دراسة (Presto & Lee, 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار تحليلي يعتمد على نماذج اللغة الضخمة (LLMs) وتقنيات التعلم الآلي غير الخاضع للإشراف لتحليل محادثات خدمة العملاء الهاتفية بأبعاده (استخلاص الموضوعات الرئيسية، تحديد أسباب المكالمات، تحليل استجابات الموظفين، قياس الاتجاهات الشعورية للعملاء، وتوحيد التصنيفات المعيارية).

استخدمت الدراسة المنهج التطبيقي التحليلي من خلال تطبيق خوارزمية BERTopic لاستخراج الموضوعات من ملخصات المكالمات، ثم توليد أسباب تفصيلية واستجابات الموظفين باستخدام نموذج لغوي ضخم، وربطها بتصنيفات موحدة عبر نموذج تضمين (Embedding Model) لضمان الاتساق. تم

تنفيذ الإطار المقترح على بنية تحتية سحابية قابلة للتوسع عبر Google Cloud Platform مع تطبيق معايير أمنية صارمة. أظهرت النتائج أن النموذج اللغوي حقق معدلات استدعاء عالية في كشف الموضوعات ودقة مرتفعة في توليد الملخصات وتحديد أسباب المكالمات، مما مكن من تحليل أعمق لجذور المشكلات وتحديد الاتجاهات الشعرية بدقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا الإطار في مراكز خدمة العملاء لما يوفره من تحليل استباقي لاحتياجات العملاء، وتحسين تدريب الوكلاء، وتقليل مخاطر عدم الامتثال، وتعزيز كفاءة العمليات وجودة تجربة العملاء.

8.1 الفجوة البحثية:

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا العاملين أو أدائهم الوظيفي، بينما لم تُعطِ اهتمامًا كافيًا لامتداد أثر هذا الالتزام إلى تجربة المستخدم الخارجي، مما يبرز فجوة معرفية تتعلق بفهم كيف يمكن للعوامل التنظيمية الداخلية أن تنعكس على جودة تجربة العميل في القطاعات الخدمية، وخاصة في قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد منافسة مرتفعة وتطورًا تقنيًا متسارعًا.

كما تتفق الدراسات السابقة على أن الالتزام التنظيمي يمثل محركًا رئيسًا لتحسين السلوك التنظيمي الإيجابي، إلا أن معظمها تناول هذا المفهوم في سياقات تقليدية داخلية مثل الإنتاج أو التعليم أو الرعاية الصحية، دون الربط المباشر بين سلوك العاملين داخل المؤسسة وتجربة العملاء خارجها، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال ربط الالتزام التنظيمي بتحسين تجربة المستخدمين في بيئة رقمية متغيرة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على بيئة شركات الاتصالات السعودية، التي تتسم بارتفاع مستوى التفاعل بين الموظف والمستخدم، وباعتمادها على نظم خدمة رقمية

معقدة، مما يجعل تجربة المستخدم حساسة لأي تراجع في الالتزام أو الرضا الوظيفي للعاملين، وهو جانب لم تتناوله معظم الدراسات العربية أو الأجنبية بشكل معمق في هذا السياق.

كذلك، تمتاز الدراسة الحالية من حيث المنهجية التطبيقية؛ إذ تستخدم أسلوب الدراسة الميدانية لجمع بيانات من موظفي شركات الاتصالات السعودية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية لاختبار أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تجربة المستخدمين، في حين اعتمدت دراسات سابقة على مناهج وصفية أو تحليلية عامة دون اختبار للعلاقة السببية بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم في قطاع الاتصالات السعودي، ما يجعل هذه الدراسة تسد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل هذه العلاقة في بيئة خدمية رقمية، وتقديم نتائج تطبيقية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة تجربة العملاء في آنٍ واحد.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مدخل عام إلى الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم

تُعد بيئة الأعمال الحديثة في قطاع الاتصالات من أكثر البيئات تنافسيةً وسرعةً في التطور التقني، مما يجعل تحسين تجربة المستخدم هدفاً محورياً للمؤسسات. غير أن هذه التجربة لا تتشكل فقط عبر الأنظمة التقنية أو جودة الخدمات الرقمية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على سلوك الموظفين ومدى التزامهم التنظيمي تجاه مؤسساتهم. فالموظف الملتزم يسعى لتقديم تجربة متميزة للمستخدم لأنه يرى في ذلك انعكاساً مباشراً على نجاح المؤسسة وسمعتها.

يُشير الالتزام التنظيمي إلى الرابط النفسي والعاطفي الذي يربط الموظف بالمؤسسة، والذي يدفعه للبقاء فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويُعد من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي

لارتباطه الوثيق بالأداء والرضا والولاء المؤسسي. كما يعد أحد أهم محددات نجاح المنظمات الخدمية، خاصةً تلك التي تتعامل مباشرة مع العملاء مثل شركات الاتصالات.

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي

عرّف (Meyer & Allen (1991) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تربط الموظف بالمنظمة وتحدّد مدى استمراره في العمل بها. وقد صنّف الباحثان الالتزام إلى ثلاثة أبعاد: عاطفي، واستمراري، ومعياري. ويعبّر الالتزام العاطفي عن ارتباط الموظف الوجداني بالمؤسسة، بينما يعكس الالتزام الاستمراري إدراك الموظف لتكاليف ترك العمل، في حين يرتبط الالتزام المعياري بشعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. هذه الأبعاد الثلاثة تشكل الإطار الأكثر شمولية لفهم الالتزام التنظيمي وسلوكيات الموظفين.

وفي السياق العربي، أوضح العتيبي (2018) أن الالتزام التنظيمي يمثل علاقة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها تقوم على العدالة والدعم الإداري والتمكين الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدّمة. وأشار إلى أن الالتزام العالي يرفع من مستوى الانتماء ويعزز دافعية الموظفين لتقديم أداء متميز يساهم في تحسين تجربة المستخدم. (العتيبي، 2018).

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

1. الالتزام العاطفي

يعبّر الالتزام العاطفي عن ارتباط الموظف بالمؤسسة نتيجة توافقه مع قيمها وثقافتها، وهو البعد الأكثر تأثيراً على السلوك الإيجابي للموظفين. فالعامل الذي يشعر بالانتماء يتعامل مع العملاء بإيجابية واهتمام، مما يخلق تجربة مرضية لهم.

2. الالتزام الاستمراري

يرتبط الالتزام الاستمراري بإدراك الموظف للتكاليف المادية أو المهنية المرتبطة بترك المؤسسة، وهو بُعد وظيفي يحقق استقرار القوى العاملة، أن المؤسسات التي توفر مزايا تنافسية للموظفين تحقق

مستويات أعلى من الالتزام الاستمراري، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويحافظ على استمرارية تقديم الخدمة بجودة ثابتة. في قطاع الاتصالات، يساهم هذا النوع من الالتزام في تعزيز ثقة المستخدم باستقرار الخدمة والموظفين.

3. الالتزام المعياري

هو شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه مؤسسته، والذي يدفعه إلى العمل بإخلاص ووفاء حتى دون وجود حوافز مادية مباشرة، أن الالتزام المعياري ينشأ من القيم الاجتماعية والمهنية التي يكتسبها الموظف أثناء تفاعله مع المنظمة، مما يؤدي إلى سلوكيات مهنية منضبطة تساهم في تحسين انطباعات العملاء عن المؤسسة.

رابعاً: مفهوم تجربة المستخدم

تجربة المستخدم (User Experience) تُشير إلى الانطباع العام الذي يتكوّن لدى العميل أثناء استخدامه لخدمة أو منتج معين، وتشمل الجوانب الإدراكية والعاطفية والتفاعلية. ويرى Norman (2013) أن تجربة المستخدم تتشكل من مجموعة عناصر تشمل سهولة الاستخدام، والرضا، والتفاعل العاطفي مع المنتج أو الخدمة. (Norman, 2013)

وفي السياق الخدمي، بين (Lemon & Verhoef, 2016) أن تجربة المستخدم تتجاوز حدود جودة الخدمة لتشمل جميع نقاط الاتصال بين العميل والمؤسسة، سواء عبر المنصات الرقمية أو التفاعل البشري المباشر، وأن المؤسسات التي تركز على تجربة المستخدم الشاملة تحقق ولاءً طويل الأمد.

أما دراسة الشهري (2021) التي أجريت في قطاع الاتصالات السعودي، فقد أظهرت أن تجربة المستخدم الإيجابية تعتمد على جودة الخدمة الرقمية وتفاعل الموظفين مع العملاء، وأن العاملين الذين يظهرون التزاماً تنظيمياً مرتفعاً يعززون رضا المستخدمين وثقتهم في العلامة التجارية. (الشهري، 2021)

خامساً: العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم

أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي يعدّ من أهم العوامل المؤثرة في تحسين تجربة العملاء، حيث ينعكس الولاء الداخلي للموظفين في جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات المستخدمين. فقد توصل (Yee, Yeung, & Cheng (2010) إلى أن الموظفين الملتزمين تنظيمياً يقدمون خدمة أكثر كفاءة واهتماماً باحتياجات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم الكلية مع المؤسسة. (Yee, Yeung, & Cheng, 2010).

وفي دراسة عربية حديثة، وجد الحميد (2020) أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يؤثر إيجابياً في تجربة العملاء بالقطاع الخدمي السعودي، من خلال تحسين جودة التفاعل الإنساني وسرعة الاستجابة والاهتمام بتفاصيل احتياجات المستخدمين (الحميد، 2020).

سادساً: الالتزام التنظيمي كمدخل لتحسين تجربة المستخدم في شركات الاتصالات السعودية

تعمل شركات الاتصالات السعودية في بيئة تتسم بتسارع الابتكار التقني وتغير توقعات العملاء. ومع ارتفاع مستوى المنافسة بين الشركات الكبرى مثل "STC" و"موبايلي" و"زين"، أصبحت تجربة المستخدم أحد مؤشرات النجاح التنافسي الأساسية. هنا يظهر الالتزام التنظيمي كعامل بشري استراتيجي يعزز من كفاءة الخدمة المقدمة. فقد أكدت دراسة (AlGhamdi (2022 أن التزام العاملين في شركات الاتصالات السعودية يرتبط ارتباطاً قوياً برضا العملاء وتجربتهم، خصوصاً في الخدمات الرقمية والدعم الفني. (AlGhamdi, 2022).

كما أشار الخالد (2021) إلى أن المؤسسات التي تمتلك مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى موظفيها تحقق تجربة مستخدم أكثر إيجابية نتيجة اهتمام الموظفين بتقديم الخدمة على نحو يعكس صورة المؤسسة وقيمها. وأكد أن الاستثمار في تعزيز الالتزام التنظيمي يمثل أداة استراتيجية لتحسين تجربة المستخدم وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. (الخال، 2021)

وفي هذا السياق، يُمكن القول إن الالتزام التنظيمي يشكّل البنية النفسية والسلوكية التي تُترجم إلى ممارسات خدمة عالية الجودة. فكلما شعر الموظف بالانتماء والرضا، زادت قدرته على فهم احتياجات المستخدمين والاستجابة لها بشكل يتجاوز التوقعات. وبالتالي، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات يُعدّ مدخلاً أساسياً لتحسين تجربة المستخدم وتحقيق التميز التنافسي المستدام في السوق السعودي. (AlGhamdi, 2022).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات قيد البحث. يهدف هذا المنهج إلى وصف مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، وتحليل أثره على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية، من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات الاتصالات السعودية الكبرى، وتشمل: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وشركة زين السعودية. تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه يمثل بيئة عمل خدمية رقمية تفاعلية تشكّل فيها تجربة المستخدم أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الأقسام ذات العلاقة المباشرة بخدمة العملاء والدعم الفني والعمليات التشغيلية. بلغ حجم العينة 176 فرداً من مختلف المستويات الإدارية والفنية،

وهو حجم مناسب لتحقيق متطلبات التحليل الإحصائي (الانحدار البسيط والمتعدد) وفقاً لقاعدة الحد الأدنى لحجم العينة في الدراسات الكمية.

رابعاً: أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لملاءمتها لقياس الاتجاهات والآراء بدقة. تم إعداد الاستبانة استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة حول الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل: الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وتتكون من 12 فقرة موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد.
- أسئلة متعلقة بالمتغير التابع: تحسين تجربة المستخدمين، وتتضمن 10 فقرات تغطي أبعاد تجربة المستخدم (جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، الدعم الفني، والرضا العام).

تم تصميم بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وفق التدرج الآتي:
(1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

خامساً: صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي للتحقق من مدى وضوح البنود وملاءمتها لأهداف الدراسة. كما تم التحقق من الثبات الإحصائي للأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي للفقرات.

سادساً: متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام الاستمراري.
- الالتزام المعياري.

المتغير التابع: تحسين تجربة المستخدمين

- جودة الخدمة.
- سرعة الاستجابة.
- الدعم الفني.
- الرضا العام للمستخدم.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للإحصاء، وشملت الأساليب ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحديد مستويات استجابات أفراد العينة.
- اختبار الصدق والثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من موثوقية أداة البحث.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لقياس العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression): لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد قوة تأثير الالتزام التنظيمي وأبعاده على تحسين تجربة المستخدمين.

11.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية (Spatial Boundaries): تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات السعودية العاملة داخل مدينة الرياض، وتشمل الشركات الثلاث الرئيسة في السوق السعودي: شركة الاتصالات السعودية (STC)، وشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وشركة زين السعودية، باعتبارها المؤسسات الأكثر تأثيراً في قطاع الاتصالات المحلي.
- الحدود الزمانية (Temporal Boundaries): تم تنفيذ الدراسة وجمع البيانات خلال العام الأكاديمي 2025م.
- الحدود البشرية (Human Boundaries): تقتصر الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات بمستوياتهم الإدارية والفنية المختلفة.
- الحدود الموضوعية (Subject Boundaries): تركز الدراسة على قياس أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على تحسين تجربة المستخدمين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

1.1.2 تمهيد

يُعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية التي استأثرت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك لما يمثّله من ركيزة أساسية في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحديد مستوى فاعليتهم وإنتاجيتهم واستعدادهم للبقاء فيها. ولم يكن هذا الاهتمام وليد ترف أكاديمي محض، بل جاء استجابةً لتحديات حقيقية تُواجهها المنظمات المعاصرة في ظلّ بيئة أعمال تتسم بالتغيّر المتسارع والتنافسية الحادّة والتحوّلات التقنية المتلاحقة، حيث أصبح استبقاء الكوادر المؤهلة وضمان ولائها وحماسها للعمل تحدّياً استراتيجياً لا يقلّ أهمية عن استقطابها. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في قطاع الاتصالات السعودي الذي يمرّ بمرحلة تحوّل رقمي شامل في إطار رؤية المملكة 2030، إذ يتوقّف نجاح هذا التحوّل بدرجة كبيرة على مدى التزام العاملين وانخراطهم الفعلي في تحقيق أهداف منظماتهم وتقديم تجربة متميّزة للمستفيدين.

ويتناول هذا المبحث مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال عرض التعريفات المتعدّدة التي صاغها الباحثون عبر مراحل تطوّر المفهوم، ثم استعراض أهميته على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، يليه بيان أهدافه ومقاصده التنظيمية، ثم تحليل أبعاده وفقاً للنموذج المعتمد في هذه الدراسة، وصولاً إلى استعراض أبرز استراتيجيات تعزيزه في بيئة العمل، وانتهاءً بتحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة، ثم عرض محدّدات الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.

2.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

شكّل مفهوم الالتزام التنظيمي موضع اهتمام بحثي واسع منذ ستينيات القرن الماضي، وتعدّدت المداخل النظرية التي حاولت تحديد ماهيته وأبعاده ومكوّناته، مما أفرز ثراءً مفاهيمياً يعكس تطوّر فهم

الباحثين لطبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة. وقد مرّ المفهوم بمراحل تطورية متعاقبة، انتقل خلالها من رؤية أحادية البُعد إلى تصوّرات متعدّدة الأبعاد أكثر شمولاً ودقّة في تفسير الظاهرة.

يُعدّ (1960) Becker من أوائل مَنْ أسّسوا لمفهوم الالتزام التنظيمي من منظور اقتصادي سلوكي، حيث عرّفه بأنه ميل الفرد للانخراط في نمط ثابت من السلوك نتيجة ما يُسمّيه "الاستثمارات الجانبية" (Side-Bets)، وهي التكاليف المتراكمة التي يفقدها الفرد في حال قراره مغادرة المنظمة. وبموجب هذا التصوّر، فإن الالتزام لا ينبع من رغبة داخلية بالضرورة، بل من إدراك الفرد للخسائر المحتملة المترتبة على الانسحاب، سواء كانت هذه الخسائر مادية كالأقدمية والمعاشات أو اجتماعية كالعلاقات المهنية أو نفسية كالاستقرار الوظيفي. وقد أرسى هذا الطرح قاعدة مهمة لفهم البُعد الحسابي في الالتزام، غير أنه اختزل لاحقاً لإغفاله الجوانب الوجدانية والقيمية التي تربط الفرد بمنظمته.

وفي مرحلة لاحقة، قدّم Porter وآخرون (1974) تعريفاً وسّع نطاق المفهوم ليتجاوز البُعد الاقتصادي، إذ عرّفوا الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع منظمة بعينها وانخراطه فيها، ويتضمّن ثلاثة عناصر مترابطة هي: الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، والاستعداد لبذل جهد معتبر لصالحها، والرغبة الأكيدة في الحفاظ على العضوية فيها. وقد مثّل هذا التعريف نقلة نوعية بتأكيده على البُعد الوجداني والتماثلي في العلاقة بين الفرد والمنظمة، وأصبح أساساً لتطوير مقياس الالتزام التنظيمي (OCQ) الذي استُخدم على نطاق واسع في الدراسات الميدانية.

أما O'Reilly و Chatman (1986) فقد اقترحا تصنيفاً ثلاثياً لأسس الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة يقوم على: الإذعان (Compliance) الذي يتمثّل في تبني اتجاهات وسلوكيات معيّنة للحصول على مكافآت محدّدة، والتماثل (Identification) الذي ينطوي على رغبة الفرد في الانسحاب إلى المنظمة والحفاظ على علاقة مرضية معها، والاستدخال (Internalization) الذي يعني تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة تطابقاً حقيقياً. وقد أسهم هذا التصنيف في تعميق فهم الأسس النفسية المختلفة للالتزام، وإن واجه صعوبات منهجية في التمييز التجريبي بين مستوياته الثلاثة.

وقد تَوَّج Meyer و (1991) Allen هذا التطوُّر المفاهيمي بتقديم نموذجهما الثلاثي المكوّنات الذي أصبح الأكثر اعتماداً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وعرفا الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تصف طبيعة علاقة الموظف بمنظمته وتنطوي على قرار ضمني بالاستمرار في عضويتها أو الانفصال عنها. وأكّدا أن هذه الحالة النفسية ليست بناءً واحداً متجانساً بل تتألف من ثلاثة مكوّنات قابلة للتمييز: مكوّن عاطفي (Affective) يعكس رغبة الفرد في البقاء، ومكوّن استمراري (Continuance) يعكس حاجته للبقاء، ومكوّن معياري (Normative) يعكس شعوره بوجوب البقاء. وقد أثبت هذا النموذج قدرته على التكيّف مع سياقات ثقافية وتنظيمية متنوّعة، وهو ما أكّده الدراسات التطبيقية في البيئة العربية كدراسة البشوتي وآخرون (2020) التي وظّفت أبعاده في قياس التزام العاملين في المنشآت الصناعية، ودراسة العيفة وعطية (2023) التي طبّقته على عيّنة من الأساتذة الجامعيين، ودراسة السميري (2023) التي اعتمدته في دراسة التزام موظفي شركة الاتصالات السعودية.

ومن التعريفات الحديثة التي أضافت بُعداً جديداً للمفهوم، ما طرحه بعض الباحثين من ربط الالتزام التنظيمي بالسلوك الفعلي وليس فقط بالحالة النفسية، حيث يُنظر إليه بوصفه مجموع السلوكيات القابلة للملاحظة التي يُبدئها الفرد تجاه منظمته والتي تتجاوز المتطلّبات الرسمية لوظيفته. وقد تبنّت دراسة ربيع وعيسى (2022) هذا التوجّه في سياق دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام، حيث عدّ الالتزام نتيجة سلوكية قابلة للقياس من خلال ممارسات الموظف اليومية وليس فقط من خلال اتجاهاته النفسية.

وبالنظر في هذه التعريفات المتعدّدة، يرى الباحث أن الالتزام التنظيمي يُمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: الرابطة النفسية والسلوكية متعدّدة الأبعاد التي تجمع بين العامل في قطاع الاتصالات السعودي ومنظمته، والتي تتجلّى في ارتباطه العاطفي بها وإدراكه لتكلفة مغادرتها وشعوره بالواجب الأخلاقي تجاه الاستمرار فيها، وتنعكس على مستوى أدائه واستعداده لبذل جهد استثنائي في تحسين تجربة المستفيدين من خدماتها. ويتبنّى الباحث نموذج Meyer و (1991) Allen الثلاثي المكوّنات إطاراً نظرياً لهذه الدراسة لعدّة اعتبارات، أبرزها شموليته في تغطية الجوانب الوجدانية والحسابية

والقيمة للالتزام، وثبات صلاحيته عبر سياقات ثقافية متنوعة بما فيها البيئة العربية، وتوافر أدوات قياس مُحكَّمة ومُختَبَرة مرتبطة به.

3.1.2 أهمية الالتزام التنظيمي

لا يُمكن فصل الالتزام التنظيمي عن منظومة المتغيرات التي تُحدّد فاعلية المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهو يمثّل الوقود النفسي والسلوكي الذي يُحرّك طاقات الأفراد ويُوَجِّهها نحو غايات المنظمة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في القطاعات الخدمية كقطاع الاتصالات، حيث يكون الموظف هو الواجهة الأولى للمنظمة وحلقة الوصل المباشرة مع المستفيد، فيتوقّف على مستوى التزامه وحماسه قدرٌ كبير من جودة التجربة التي يعيشها العميل. وقد تعدّدت الدراسات التي تناولت أهمية الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، ويمكن استعراض أبرز أوجه هذه الأهمية على النحو الآتي.

يُشير العبّار (2021) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتبيّن في عدّة مستويات متداخلة، إذ إنه: (1) يسهم في خفض معدلات الدوران الوظيفي والغياب غير المبرّر، ممّا يُوفّر على المنظمة تكاليف باهظة مرتبطة بالاستقطاب والتدريب وفقدان الخبرات المتراكمة، (2) يُعزّز الاستقرار التنظيمي ويُريّ بيئة ملائمة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، لأن المنظمة التي تتمتع بكوادر ملتزمة تستطيع بناء خططها على أساس رأسمال بشري ثابت ومتنامي الخبرة، (3) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية الإدارية والحوكمة الرشيدة، حيث وجد أن المنظمات التي تُعزّز التزام موظفيها تشهد مستويات أعلى من الانضباط المؤسسي والمساءلة الذاتية.

ويرى عثمان وآخرون (2024) أن أهمية الالتزام التنظيمي تمتدّ لتشمل تأثيره الإيجابي على المناخ التنظيمي ككلّ، إذ إن الموظفين الملتزمين يُساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تتّسم بالتعاون والثقة المتبادلة والتواصل الفعّال، وهذه البيئة بدورها تجذب كفاءات جديدة وتُعزّز التزام الموظفين الحاليين في حلقة تغذية راجعة إيجابية. كما أشارت دراستهم إلى أن الالتزام يُعدّ مؤشراً تنبؤياً قوياً لجودة الأداء المؤسسي، لأن الموظف الملتزم لا يكتفي بأداء مهامه الرسمية بل يتجاوزها إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تُضيف قيمة حقيقية للمنظمة.

وتؤكد دراسة الرواس (2023) أن أهمية الالتزام التنظيمي تبرز بوضوح في المؤسسات الخدمية، حيث يرتبط التزام الموظف بقدرته على تقديم خدمة متميزة تتجاوز التوقعات، وذلك لأن الموظف الملتزم عاطفياً ومعياريّاً يتعامل مع المستفيد بوصفه شريكاً وليس مجرد متلقٍ، فيحرص على فهم احتياجاته والاستجابة لها بمرونة وحماس. كما أوضحت أن القيادة الأخلاقية تُعزز هذا الالتزام بما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وثقة المجتمع فيها.

ويضيف بونقاب (2021) بُعداً آخر لأهمية الالتزام التنظيمي يتمثل في دوره الوسيط بين العدالة التنظيمية المدركة والأداء، فحين يشعر الموظف بأن منظمته تُعامله بإنصاف في توزيع المكافآت وتطبيق الإجراءات والتعامل الشخصي، يتعمق التزامه ويتحوّل من مجرد موظف يُؤدّي واجباته إلى سفير لمنظمته يحمل رسالتها بإخلاص. وتُشير دراسة بركات وبلالي (2024) إلى أن الالتزام التنظيمي — وبخاصة بُعده العاطفي — يُعدّ أحد المحفّزات الجوهرية للسلوك الإبداعي، إذ إن الشعور بالانتماء والتوحد مع المنظمة يُحرّر الطاقات الإبداعية ويدفع الفرد إلى البحث عن حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية، وهو ما يكتسب أهمية استثنائية في قطاع الاتصالات الذي يعتمد على الابتكار المستمر في منتجاته وخدماته.

أما على المستوى المجتمعي، فيُساهم الالتزام التنظيمي في رفع جودة الخدمات المقدّمة للمجتمع، وهو ما أشارت إليه دراسة آيت مهدي (2023) في سياق المؤسسات الصحية، إذ وجدت أن التزام العاملين في المستشفى يرتبط بمستوى الرعاية المقدّمة للمرضى. وينطبق المنطق ذاته على قطاع الاتصالات الذي يُقدّم خدمات أساسية يعتمد عليها ملايين المستفيدين يومياً، فكّما ارتفع التزام العاملين فيه تحسّنت جودة الشبكة والخدمات الرقمية وخدمة العملاء، بما يصبّ في تحقيق مستهدفات التحوّل الرقمي الوطني.

4.1.2 أهداف الالتزام التنظيمي

لا يُمثّل الالتزام التنظيمي غاية في ذاته بقدر ما هو وسيلة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المترابطة التي تصبّ في تعزيز فاعلية المنظمة واستدامة أداؤها. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف تبعاً للمنطلقات النظرية التي تبنتوها والسياقات التنظيمية التي درسوها، ويمكن استعراض أبرز هذه الرؤى على النحو الآتي:

يرى الزايغ (2021) أن الالتزام التنظيمي يهدف إلى تحقيق ثلاثة مقاصد جوهرية هي:

- (1) ترسيخ ثقافة الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظف بدلاً من الاعتماد الكلي على آليات الرقابة الخارجية،
- (2) بناء قاعدة من الكوادر المستقرة التي تحمل الذاكرة المؤسسية وتضمن استمرارية المعرفة التنظيمية عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة،
- (3) تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات من خلال كوادر لا تتخلى عنها في الأوقات الصعبة.

ويُحدّد ربيع وعيسى (2022) أهدافاً تتّصل بالبُعد التطويري للالتزام، تتمثّل في:

- (1) تمكين المنظمة من تطبيق برامج التدوير الوظيفي والتطوير المهني بفاعلية أكبر، لأن الموظف الملتزم يتقبّل التغيير بوصفه فرصة للنموّ وليس تهديداً لاستقراره،
- (2) تعزيز التمكين النفسي للعاملين بحيث يشعرون بالكفاءة والاستقلالية والتأثير في بيئة عملهم،
- (3) بناء جسور ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين تُسهّل عمليات التغيير التنظيمي.

أما محمد وآخرون (2023) فيربطون أهداف الالتزام التنظيمي بالمرجعات السلوكية الملاحظة، ويُحدّدونها في

- (1) تحويل العلاقة التعاقدية بين الموظف والمنظمة إلى علاقة نفسية واجتماعية أعمق تتجاوز حدود الواجب الرسمي،
- (2) تقليص الفجوة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بما يُوجّه طاقات الأفراد في مسار واحد متّسق،
- (3) خلق بيئة عمل تُحفّز الأداء الاستثنائي وتُكافئ سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويُضيف السميّري (2023) من واقع دراسته لقطاع الاتصالات السعودي أن الالتزام التنظيمي يهدف إلى تحقيق الرقابة التنظيمية اللازمة للاستجابة السريعة لتحولات السوق، وذلك بتهيئة كوادر مرنة ومستعدة لتبني التغيير ودعمه بدلاً من مقاومته.

5.1.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

تمّ تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بالاستناد إلى نموذج Meyer و Allen (1991) الثلاثي المكونات، وذلك انطلاقاً من عدّة اعتبارات منهجية ونظرية. فقد أثبت هذا النموذج صلاحيته عبر سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة، واعتمدته دراسات عربية متعدّدة في قطاعات مختلفة، من بينها دراسة البشوتي وآخرون (2020) في القطاع الصناعي، ودراسة العيفة وعطية (2023) في القطاع الجامعي، ودراسة العبّار (2021) في قطاع النفط، ودراسة السميّري (2023) في قطاع الاتصالات السعودي تحديداً. كما أن تبني دراسة الرواس (2023) ودراسة مرتوش (2022) ودراسة آيت مهدي (2023) ودراسة بركات وبلالي (2024) لهذا النموذج ذاته يُعزّز إمكانية المقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة ويثري التراكم المعرفي في هذا الحقل. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة.

➤ الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

يُمثّل الالتزام العاطفي الجوهر الوجداني للعلاقة بين الفرد ومنظمته، وهو يعكس درجة الارتباط النفسي والتوحد الشعوري الذي يُكوّنه الموظف تجاه بيئة عمله وهويتها وقيمها وأهدافها. ووفقاً لـ Meyer و Allen (1991) فإن الموظف ذا الالتزام العاطفي المرتفع يبقى في المنظمة لأنه "يُريد" ذلك، أي أن استمراره نابع من رغبة ذاتية حقيقية وليس من ضغط خارجي أو حسابات مادية. ويتشكّل هذا البُعد عبر تراكم خبرات العمل الإيجابية التي تُرسّخ لدى الفرد شعوراً بالراحة والانسجام داخل المنظمة، وتُعزّز إدراكه بأن المنظمة تهتمّ به كإنسان وليس فقط كمورد وظيفي.

ويتغذّى الالتزام العاطفي من عدّة روافد تنظيمية ونفسية تتضافر معاً في تشكيل هذا الارتباط الوجداني. فمن الناحية التنظيمية، تُسهم العدالة الإجرائية والتوزيعية في إشعار الموظف بأنه يُعامل

بإنصاف، ممّا يُؤلّد لديه شعوراً بالامتنان والتقدير يتحوّل تدريجياً إلى ارتباط عاطفي عميق. وقد أكّدت دراسة العيفة وعطية (2023) أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً دالاً بجميع أبعاد الالتزام، لكنّ أثرها يظهر بوضوح أكبر في البُعد العاطفي لأنه يستجيب للإشارات الوجدانية أكثر من غيره. كما أن القيادة الأخلاقية التي تتسم بالنزاهة والاحترام والاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين تُعدّ من أقوى محفّزات الالتزام العاطفي، وهو ما أثبتته دراسة الرواس (2023) في سياق المؤسسات التعليمية العُمانية. ومن الناحية النفسية، يرتبط هذا البُعد بنظرية الهوية الاجتماعية التي تُفسّر كيف يستمدّ الفرد جزءاً من تعريفه لذاته من انتمائه لجماعات ومنظمات يعتزّ بها، فحين يشعر الموظف بأن هوية منظمته تتوافق مع هويته الشخصية وتُعزّزها، يتعمّق ارتباطه العاطفي بها.

وتبرز أهمية الالتزام العاطفي في قطاع الاتصالات بصفة خاصة لأنه القطاع الذي يعتمد بشكل مكثّف على التفاعل البشري في نقاط الخدمة الأمامية. فالموظف الذي يحمل ارتباطاً وجدانياً صادقاً بمنظمته ينقل هذا الحماس تلقائياً إلى المستفيد من خلال أسلوب تعامله ومبادرته لحلّ المشكلات وحرصه على تقديم تجربة مميزة. وقد وجدت دراسة بركات وبلالي (2024) أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وهو السلوك الذي ينعكس مباشرةً على قدرة المنظمة على ابتكار حلول جديدة في خدمة عملائها. كما وجدت دراسة مرتوش (2022) أن الالتزام العاطفي يحتلّ مرتبة مرتفعة لدى العاملين في قطاع الاتصالات (شركة سيرياتيل)، ممّا يُشير إلى أن هذا القطاع بطبيعته التقنية والابتكارية يجذب كوادرات ذات ارتباط وجداني بمجال عملهم.

➤ الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

يقوم الالتزام الاستمراري على حسابات عقلانية يُجرىها الفرد حول تكلفة مغادرة المنظمة مقارنةً بمنافع البقاء فيها، فالموظف ذو الالتزام الاستمراري المرتفع يبقى في منظمته لأنه "يحتاج" إلى ذلك وليس بالضرورة لأنه يُريده. ويستند هذا البُعد نظرياً إلى نموذج الاستثمارات الجانبية الذي طرحه Becker (1960)، إذ يتراكم لدى الفرد عبر سنوات عمله رصيد من المكتسبات — كالأقدمية والعلاقات المهنية والمهارات المتخصصة والمزايا التقاعدية — يُصبح التفريط فيه مُكلفاً. ويتعزّز هذا البُعد أيضاً كلّما قلّت

البدائل الوظيفية المتاحة في سوق العمل، إذ يُدرك الفرد أن فرصه في الحصول على وظيفة مكافئة أو أفضل محدودة.

وقد تباينت الأدبيات في تقييم الأثر التنظيمي لهذا البُعد، ففي حين يُسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وخفض معدلات الدوران، إلا أنه قد يُنتج استقراراً سلبياً حين يتحوّل إلى "بقاء قسري" لا يُصاحبه اندماج أو حماس. وقد أشارت دراسة السميّري (2023) إلى أن الالتزام الاستمراري قد يُؤثر سلباً على الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية، لأن الموظف الذي يبقى بدافع الحاجة يميل إلى مقاومة التغيير والتمسك بالروتين المعتاد حفاظاً على منطقة راحته. وفي المقابل، وجدت دراسة مرتوش (2022) أن الالتزام الاستمراري لدى موظفي سيريّاتيل جاء بمستوى مرتفع، وهو ما فسّره بمحدودية البدائل الوظيفية في سوق العمل السوري مقارنةً بالمزايا التي تُقدّمها شركة الاتصالات.

ويُسم هذا البُعد بطبيعة ثنائية المكوّن، إذ ميّز بعض الباحثين بين مكوّن "التضحية المُدركة" (Perceived Sacrifice) الذي يعكس ما سيفقده الفرد بمغادرة المنظمة، ومكوّن "غياب البدائل" (Lack of Alternatives) الذي يعكس محدودية الخيارات المتاحة في سوق العمل. وقد أكّدت دراسة ربيع وعيسى (2022) أن التدوير الوظيفي والتمكين النفسي يُمكن أن يُحوّل الالتزام الاستمراري من بقاء مبني على الحاجة إلى بقاء مدعوم بالتطوّر والنموّ، وذلك حين يُدرك الموظف أن بقاءه في المنظمة يمنحه فرصاً للتعلّم والتقدّم لا يجدها في مكان آخر.

وفي سياق قطاع الاتصالات السعودي، يأخذ هذا البُعد طابعاً خاصاً نظراً لأن السوق يضمّ ثلاث شركات رئيسة تتنافس على الكوادر المؤهلة ذاتها، ممّا يُوفّر بدائل نسبياً تُضعف مكوّن "غياب البدائل" لكنّها لا تُلغي مكوّن "التضحية المُدركة" المرتبط بالمزايا المتراكمة. ولهذا فإن التحدي الإداري يكمن في تعزيز المكوّن الإيجابي للالتزام الاستمراري (قيمة المزايا والفرص المقدّمة) مع تقليل المكوّن السلبي (الشعور بالمحاصرة وانعدام الخيارات).

➤ الالتزام المعياري (Normative Commitment)

ينبثق الالتزام المعياري من منظومة القيم والمعتقدات الأخلاقية التي يحملها الفرد حول ما ينبغي أن تكون عليه علاقته بمنظومته، فالموظف ذو الالتزام المعياري المرتفع يبقى في منظومته لأنه "يجب" عليه ذلك، أي أن استمراره مدفوع بشعور داخلي بالواجب والالتزام الأخلاقي وليس فقط بالرغبة أو الحاجة. ويتشكّل هذا البُعد عبر مسارين رئيسيين: الأول هو التنشئة الاجتماعية والثقافية التي تُرسّخ في الفرد قيم الولاء والوفاء والإخلاص قبل دخوله سوق العمل، والثاني هو التنشئة التنظيمية التي تتمّ بعد التحاقه بالمنظمة من خلال برامج التوجيه والتدريب والإرشاد التي تُعزّز شعوره بالانتماء والمسؤولية.

ويحتلّ هذا البُعد مكانة خاصة في السياقات الثقافية العربية والإسلامية التي تُعلي من قيم الوفاء بالعهد والأمانة في العمل والإحسان في الأداء. وقد أشارت دراسة العيفة وعطية (2023) إلى أن الالتزام المعياري يرتبط بصورة دالة بالعدالة التنظيمية، إذ إن الموظف الذي يُعامل بإنصاف يُطوّر شعوراً بالمقابلة الأخلاقية يدفعه إلى ردّ الجميل بالإخلاص والتفاني في عمله. كما وجدت دراسة آيت مهدي (2023) أن الصحة التنظيمية تُعزّز هذا البُعد من الالتزام، لأن المنظمة التي توفّر بيئة صحية ومتوازنة تولّد لدى الموظف إحساساً بأنها تستحقّ ولاءه. وأكّدت دراسة محمد وآخرون (2023) أن نمط القيادة المُتبع يُؤثّر في تشكيل الالتزام المعياري، حيث وجدت أن القيادة التي تُراعي احتياجات الموظف وتُقدّر جهوده تُنبّي لديه شعوراً بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة.

ويتميّز الالتزام المعياري بأنه الأكثر ثباتاً واستقراراً بين الأبعاد الثلاثة، لأنه يستند إلى بنية قيمية عميقة لا تتأثّر بسهولة بالتقلّبات الظرفية كتغيّر الراتب أو المدير المباشر. وقد أكّدت دراسة السميّري (2023) أن الالتزام المعياري هو الأقوى تأثيراً على الرضاقة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية، لأن الموظف المدفوع بالقيم الأخلاقية يتقبّل التغيير بوصفه جزءاً من واجبه تجاه المنظمة التي أولته ثقته. وتتنسّق هذه النتيجة مع دراسة الزايغ (2021) التي وجدت أن الحوكمة الرشيدة تُعزّز الالتزام المعياري لأن الموظف يشعر بأنه ينتمي إلى مؤسسة تتسم بالنزاهة وتستحقّ إخلاصه.

وفي قطاع الاتصالات السعودي، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة في ظلّ التحوّلات الكبرى التي يشهدها القطاع ضمن رؤية 2030، إذ تحتاج الشركات إلى كوادِر لا تلتزم فقط بحكم العقد أو المصلحة، بل بحكم القناعة الأخلاقية بأن نجاح المنظمة ونجاح الوطن مسؤولية مشتركة.

6.1.2 استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي

يُمثّل تعزيز الالتزام التنظيمي تحدياً إدارياً مركّباً يتطلّب تدخّلات متكاملة تستهدف الأبعاد الثلاثة بصورة متوازنة، مع مراعاة أن كل بُعد يستجيب لمحفّزات مختلفة. وقد أفرزت الأدبيات الإدارية والدراسات الميدانية مجموعة من الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في هذا المجال، والتي يمكن تصنيفها في محاور رئيسة متكاملة.

تتصدّر استراتيجيات القيادة الفاعلة قائمة الأدوات التنظيمية لتعزيز الالتزام، إذ أثبتت الدراسات أن نمط القيادة يُعدّ من أقوى المتنبّئين بمستوى التزام العاملين. فقد أكّدت دراسة الرواس (2023) أن القيادة الأخلاقية التي تتسم بالاستقامة والشفافية والاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين تُسهم بصورة دالة في تعزيز التزامهم بأبعاده الثلاثة. وأضافت دراسة مرتوش (2022) أن القيادة التحويلية بأبعادها — التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي — تُحدث أثراً إيجابياً دالاً في الالتزام التنظيمي، وبخاصة بُعدا الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي اللذان يُشعران الموظف بأنه مُقدّر فكرياً وإنسانياً. ويُستفاد من ذلك أن شركات الاتصالات بحاجة إلى برامج تطوير قيادي مُصمّمة خصيصاً لمديري الخطوط الأمامية والوسطى الذين يتفاعلون مباشرةً مع الموظفين ويؤثّرون في مستويات التزامهم.

وتأتي استراتيجيات العدالة والحوكمة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ إن إدراك الموظف للعدالة في التعامل والإجراءات والمكافآت يُعدّ شرطاً أساسياً لبناء الالتزام وتعميقه. وقد أوضحت دراسة العيفة وعطية (2023) أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ترتبط ارتباطاً دالاً بالالتزام، وأن غياب العدالة يُنتج ما يُعرف بالاحتقان التنظيمي الذي يُقوّض الالتزام بشكل حادّ، وهو ما أكّده دراسة البشوتي وآخرون (2020) التي وجدت أثراً سلبياً بنسبة (84%) للاحتقان التنظيمي على الالتزام. كما أثبتت دراسة الزايغ

(2021) أن الحوكمة الرشيدة بمعاييرها — الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة — ترتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي، ووجدت دراسة بن خديجة (2023) ارتباطاً مماثلاً في سياق البلديات. ويعني ذلك أن تبني ممارسات حوكمة واضحة وعادلة يُعدّ استثماراً مباشراً في التزام الموظفين.

كما تبرز أهمية استراتيجيات التطوير والتمكين في تعزيز الالتزام بأبعاده المختلفة. فقد أظهرت دراسة ربيع وعيسى (2022) أن التدوير الوظيفي يُؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يُعزز هذا الأثر من خلال إشعار الموظف بالكفاءة والتأثير والاستقلالية. ويُعدّ التمكين النفسي استراتيجية بالغة الأهمية في قطاع الاتصالات لأنه يمنح موظفي الخدمة الأمامية صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات فورية في خدمة المستفيدين، ممّا يُعزز شعورهم بالتأثير والقيمة ويُعمّق التزامهم. كما أشارت دراسة بن شعبان ومعمّر (2023) إلى أن التسويق الداخلي — وبخاصة بُعد التمكين — يرتبط بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع الاتصالات، مما يُؤكّد ضرورة معاملة الموظف بوصفه عميلاً داخلياً يستحقّ الاهتمام والتطوير.

وتُساهم استراتيجيات تحسين المناخ التنظيمي إسهاماً جوهرياً في تعزيز الالتزام، إذ أكّدت دراسة عثمان وآخرون (2024) وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام، وأوصت ببناء قيادات إدارية تعاونية وتعزيز روح الفريق وتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم الإبداع والمبادرة. ويُضاف إلى ذلك أن الصحة التنظيمية الشاملة — التي تتضمن وضوح الأهداف وانسيابية الاتصال وتوازن أعباء العمل — تُعزز الالتزام بجميع أبعاده، وهو ما أثبتته دراسة آيت مهدي (2023) في سياق مؤسسة سونلغاز.

7.1.2 العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة

لا يعمل الالتزام التنظيمي في فراغ تنظيمي بل يتشابك مع منظومة واسعة من المتغيرات التي تؤثر فيه ويتأثر بها في علاقات تبادلية معقّدة. وفهم هذه العلاقات يُساهم في بناء صورة أكثر شمولاً للسياق الذي ينشأ فيه الالتزام ويتطوّر.

فمن حيث علاقته بالأداء والسلوك التنظيمي، أثبتت الدراسات أن الالتزام يرتبط إيجاباً بمجموعة من المخرجات السلوكية المرغوبة. فقد وجدت دراسة بركات وبلاي (2024) أن الالتزام — وبخاصة بعده العاطفي — يُؤثر تأثيراً قوياً ودالاً على السلوك الإبداعي، وهو ما يعني أن الموظف الملتزم لا يكتفي بأداء المطلوب بل يسعى إلى تحسينه وتطويره. كما أثبتت دراسة السميري (2023) ارتباط الالتزام بالرشاقة التنظيمية، حيث إن المنظمة التي يلتزم موظفوها يكونون أكثر استعداداً للاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتوقعات العملاء.

ومن حيث علاقته بالقيادة، تكشف الأدبيات عن ارتباط وثيق بين أنماط القيادة ومستويات الالتزام. فدراسة الرواس (2023) أثبتت تأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي على الالتزام، ودراسة مرتوش (2022) أكدت تأثير القيادة التحويلية، ودراسة محمد وآخرون (2023) وجدت أن النمط القيادي السائد يُحدّد مستوى التزام المرؤوسين بدرجة كبيرة. ويعني ذلك أن الالتزام ليس سمة فردية ثابتة بقدر ما هو نتاج تفاعل بين استعدادات الفرد والبيئة القيادية المحيطة به.

أما فيما يخص علاقته بالحوكمة والشفافية، فقد أثبتت دراسة الزايغ (2021) ودراسة العبار (2021) ودراسة بن خديجة (2023) أن ممارسات الحوكمة الرشيدة والشفافية الإدارية ترتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي، إذ إن الموظف الذي يثق في نزاهة منظمته وعدالة إجراءاتها يُطوّر التزاماً أعمق وأكثر ديمومة. وهذه العلاقة تكتسب أهمية خاصة في قطاع الاتصالات السعودي الذي يخضع لرقابة هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية ويُطالب بمعايير حوكمة صارمة.

8.1.2 محدّدات الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات

يتشكّل الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات ضمن سياق تنظيمي وتقني فريد يختلف عن القطاعات التقليدية، ممّا يستدعي فهماً دقيقاً للمحدّدات الخاصة التي تُؤثر في مستوياته وأنماطه في هذا القطاع تحديداً.

يتميّز قطاع الاتصالات بسرعة التحوّل التقني وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات، ممّا يفرض على العاملين فيه حالة من التعلّم المستمرّ والتكيّف الدائم مع المستجدّات. وهذا السياق يؤثّر في الالتزام بطريقتين متعارضتين: فمن جهة، يُعزّز الالتزام العاطفي لدى الموظفين الذين يستمتعون بالتحديّ والتطوّر ويجدون في هذه البيئة الديناميكية ما يُشبع حاجتهم للنموّ والتعلّم، ومن جهة أخرى، قد يُضعف الالتزام الاستمراري لأن المهارات المكتسبة في شركة اتصالات واحدة غالباً ما تكون قابلة للتحويل إلى شركة منافسة، ممّا يقلّل من تكلفة المغادرة المُدرّكة. وقد أشارت دراسة السميّري (2023) إلى هذه الخصوصية حين وجدت أنّ الالتزام الاستمراري هو الأقلّ مستوى بين الأبعاد الثلاثة في شركة الاتصالات السعودية.

كما يتّسم قطاع الاتصالات السعودي بحدّة المنافسة بين الشركات الثلاث الرئيّسة (STC ، موبيلي، زين) على استقطاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها، ممّا يجعل الالتزام التنظيمي رهاناً استراتيجياً حاسماً. فالشركة التي تنجح في بناء التزام عاطفي ومعياري عميق لدى موظفيها تُحقّق ميزة تنافسية يصعب محاكاتها، لأن الكوادر الملتزمة تُقدّم أداءً أفضل وتبقى لفترات أطول وتُسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تجذب مزيداً من الكفاءات. وقد أكّدت دراسة بن شعبان ومعمر (2023) أنّ ممارسات التسويق الداخلي في قطاع الاتصالات الجزائري ترتبط بالالتزام التنظيمي، ممّا يُشير إلى أنّ الشركات التي تتعامل مع موظفيها بمنطق العمل الداخلي تنجح في تعزيز التزامهم.

ويُضاف إلى ذلك أنّ التحوّل الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع في إطار رؤية 2030 يطرح تحدّيات جديدة على مستوى الالتزام التنظيمي، إذ يتطلّب هذا التحوّل من الموظفين تبني أدوار ومهارات جديدة قد تُثير مقاومة لدى البعض وحامساً لدى البعض الآخر. ويعتمد ردّ فعل الموظف تجاه هذا التحوّل بدرجة كبيرة على طبيعة التزامه: فالملتزم عاطفياً يرى في التحوّل فرصة مثيرة، والملتزم معيارياً يتقبّله بوصفه واجباً، بينما الملتزم استمراريّاً فقط قد يُقاومه خشية فقدان مكتسباته. ولذا فإن فهم هذه الديناميكية يُعدّ مدخلاً أساسياً لإدارة التغيير بفاعلية في قطاع الاتصالات السعودي.

المبحث الثاني: تحسين تجربة المستخدمين

1.2.2 تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة الأعمال من التركيز على المنتج والخدمة بوصفهما غاية في ذاتهما إلى التركيز على التجربة الشاملة التي يعيشها المستخدم عند تفاعله مع المنظمة عبر مختلف نقاط الاتصال. ولم يكن هذا التحول مجرد تطور في المصطلحات الإدارية، بل عكس تغيراً عميقاً في طبيعة المنافسة وتوقعات المستهلكين الذين لم تعد تُرضيهم الخدمة الجيدة وحدها، بل أصبحوا يبحثون عن تجربة متكاملة تجمع بين الكفاءة الوظيفية والقيمة الوجدانية والاتساق عبر جميع القنوات. ويكتسب مفهوم تحسين تجربة المستخدمين أهمية استثنائية في قطاع الاتصالات السعودي الذي يمرّ بمرحلة تحول رقمي غير مسبوقة في إطار رؤية المملكة 2030، حيث تسعى الشركات إلى تقديم خدمات رقمية مبتكرة للملايين المشتركين في سوق تشدّ فيه المنافسة يوماً بعد يوم وتتسارع فيه وتيرة التطور التقني.

ويتناول هذا المبحث مفهوم تحسين تجربة المستخدمين من خلال عرض التعريفات الأكاديمية المتعددة التي صاغها الباحثون في هذا الحقل، ثم استعراض أهميته الاستراتيجية على المستويات التنافسية والمالية والمؤسسية، يليه تحليل أهدافه ومقاصده التنظيمية، ثم عرض أبعاده ومكوناته الأساسية وفقاً للإطار المعتمد في هذه الدراسة، وصولاً إلى تحليل أبرز استراتيجيات التحسين المتاحة، وانتهاءً ببيان العلاقة بين تجربة المستخدم والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة، ثم استعراض خصوصيات تجربة المستخدم في قطاع الاتصالات.

2.2.2 مفهوم تحسين تجربة المستخدمين

يُعدّ مفهوم تجربة المستخدم من المفاهيم التي تطوّرت بصورة متسارعة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وتعدّدت المداخل النظرية والتطبيقية التي حاولت تحديد ماهيته ونطاقه ومكوناته. وقد نشأ المفهوم في الأصل ضمن حقل التفاعل بين الإنسان والحاسوب (Human-Computer Interaction)، ثم

توسّع نطاقه ليشمل جميع أشكال التفاعل بين الفرد والمنظمة عبر مختلف نقاط الاتصال المادية والرقمية، حتى أصبح مفهوماً محورياً في أدبيات إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الجودة.

يُنسب إلى — Donald Norman الذي شغل منصب نائب رئيس مجموعة التقنيات المتقدمة في شركة Apple في تسعينيات القرن الماضي — الفضل في صياغة مصطلح "تجربة المستخدم (User Experience)" وقد عرّفت مجموعة Nielsen Norman تجربة المستخدم بأنها تشمل "جميع جوانب تفاعل المستخدم النهائي مع الشركة وخدماتها ومنتجاتها"، وهو تعريف واسع يتجاوز حدود التصميم الرقمي ليشمل كلّ ما يُشكّل انطباع الفرد عن المنظمة. ويلاحظ في هذا التعريف أنه لا يقتصر على لحظة الاستخدام الفعلي بل يمتدّ ليشمل التوقعات المسبقة والانطباعات اللاحقة، ممّا يجعله مفهوماً شاملاً يتّسق مع الرؤية الاستراتيجية لإدارة العلاقة مع المستفيد.

وقد قدّم المعيار الدولي ISO 9241-210 تعريفاً أكثر دقّة ومنهجية لتجربة المستخدم بوصفها "مجموع إدراكات الشخص واستجاباته الناتجة عن استخدام أو التوقّع لاستخدام منتج أو نظام أو خدمة"، مع التأكيد على أن هذه الإدراكات والاستجابات تشمل المشاعر والمعتقدات والتفضيلات والاستجابات الجسدية والنفسية التي تحدث قبل الاستخدام وأثناءه وبعده. ويُضيف هذا التعريف بُعداً زمنياً مهماً يجعل التجربة عملية ديناميكية مستمرة وليست حدثاً آنياً مُنقطعاً.

وفي سياق موازٍ، طوّر Pine و (1998) Gilmore مفهوم "اقتصاد التجربة (Experience Economy)" الذي مثّل نقلة فكرية جوهرية بتأكيدِهِ على أن التجارب تُمثّل عرضاً اقتصادياً مستقلاً يختلف نوعياً عن السلع والخدمات، وأن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنتقل من مجرد تقديم خدمات إلى تصميم تجارب لا تُنسى تُشرك العميل على المستويات الحسّية والعاطفية والفكرية. وقد حدّد أربعة مجالات للتجربة هي: الترفيه والتعليم والتجميل والانغماس، وهي مجالات تتباين في درجة مشاركة العميل (سلبية أو نشطة) وطبيعة انخراطه (استيعاب أو اندماج).

وفي الأدبيات العربية، تناولت عدّة دراسات مفهوم تحسين تجربة المستخدم من زوايا تطبيقية متنوعة. فقد عرّفت دراسة شهاب (2024) تحسين تجربة العملاء في القطاع المصرفي بأنه مجموع الجهود

التنظيمية الموجّهة نحو تطوير كلّ نقاط التماس بين المؤسسة وعملائها بما يُحقّق الرضا ويبني الثقة ويُعزّز الولاء. أما دراسة عبدالعال (2025) فقد تناولت تحسين تجربة المستفيد في سياق التحوّل الرقمي بوزارة التعليم السعودية، وعرّفتها بأنها الارتقاء بجودة التفاعل بين المستفيد والأنظمة الإلكترونية من حيث سهولة الاستخدام وسرعة الإنجاز ودقّة المخرجات. وقدمت دراسة الخزاعلة (2025) تعريفاً يربط التجربة بالتقنيات الحديثة، حيث عرّفتها بأنها محصّلة التفاعلات الحسيّة والمعرفيّة والعاطفية التي يعيشها المستخدم عند تعامله مع بيئة خدمية مُعزّزة بالتقنيات المبتكرة كالواقع الافتراضي. كما عرّفت دراسة حسن (2025) تحسين تجربة المستخدم في سياق المطارات الذكية بأنها توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسهيل إجراءات السفر وتخصيص الخدمات وتعزيز الشعور بالراحة والأمان.

وتتفق دراسة حمدان (2024) مع هذا التوجّه الشامل حين تناولت تجربة العملاء في القطاع المصرفي العراقي، وعرّفتها بأنها الانطباع الكليّ الذي يتشكّل لدى العميل نتيجة تفاعلاته المتعدّدة مع المؤسسة عبر قنواتها المختلفة، والذي يتأثر بجودة الخدمة الرقمية وسرعة الاستجابة وموثوقية الأنظمة ومستوى الأمان والخصوصية. كما أضافت دراسة الحجيّ (2025) بُعداً معرفياً لمفهوم التجربة من خلال دراسة دور تقنية ChatGPT في تحسين تجربة المستخدمين في الوصول إلى المعلومات التراثية، حيث عرّفت التحسين بأنه تيسير الوصول وتعميق الفهم وإثراء التفاعل مع المحتوى المعلوماتي. وتناولت دراسة المعبدي (2024) تجربة المستخدم في سياق المنصّات الحكومية الإلكترونية، وعرّفتها بأنها مجموع انطباعات المستفيد حول هيكلية الموقع ومحتواه وسهولة تصفّحه.

وبالنظر في هذه التعريفات المتعدّدة التي تتقاطع في جوهرها وتباين في نطاقها التطبيقي، يرى الباحث أن تحسين تجربة المستخدمين يُمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: مجموع الجهود التنظيمية والتقنية والبشرية الموجّهة نحو الارتقاء بجودة التفاعلات التي يعيشها المشترك مع شركة الاتصالات عبر جميع نقاط الاتصال — سواء كانت رقمية كالتطبيقات والمنصّات الإلكترونية أو بشرية كمراكز الاتصال والفروع أو تقنية كجودة الشبكة والتغطية — بما يُحقّق سهولة الاستخدام وسرعة الاستجابة والتخصيص والموثوقية والشفافية، ويُولّد لدى المستخدم انطباعات إيجابية شاملاً يُعزّز رضاه وثقته وولاءه. ويتبنّى الباحث مقاربة شاملة لتجربة المستخدم لا تقتصر على البُعد الرقمي بل تمتدّ لتشمل

البُعد البشري المتمثل في سلوك الموظفين ومستوى التزامهم، وهو ما يُبرّر دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين التجربة.

3.2.2 أهمية تحسين تجربة المستخدمين

لم يعد تحسين تجربة المستخدمين ترفاً إدارياً أو خياراً تسويقياً هامشياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تتوقّف عليها قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة في بيئة أعمال تتسم بتسارع التحوّلات التقنية وارتفاع سقف توقعات المستهلكين وتعدّد البدائل المتاحة أمامهم. وتتجلّى أهمية هذا المفهوم عبر مستويات متعدّدة تتكامل فيما بينها لتُشكّل حجّة قوية لصالح الاستثمار المنهجي في تحسين التجربة.

يُشير شهاب (2024) إلى أن أهمية تحسين تجربة العملاء تتبدّى في عدّة أبعاد استراتيجية، إذ إنه:

- (1) يُمثّل أداة تمايز تنافسي حاسمة في الأسواق التي تتشابه فيها المنتجات والخدمات من حيث المواصفات والأسعار، حيث تُصبح التجربة هي العامل الفارق الذي يُرَجِّح كفّة شركة على أخرى في ذهن المستهلك،
- (2) يُسهم مباشرةً في تعزيز ولاء العملاء وتقليل معدّلات تحوّلهم إلى المنافسين (Churn Rate)، وهو مؤشر بالغ الحساسية في قطاع الاتصالات حيث تبلغ تكلفة استقطاب عميل جديد أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي،
- (3) يُحوّل العملاء الراضين إلى سفراء للعلامة التجارية يُروّجون لها طوعاً من خلال التوصيات الشخصية والتقييمات الإيجابية.

ويرى حمدان (2024) أن أهمية تحسين التجربة تمتدّ إلى البُعد المالي للمنظمة بصورة مباشرة، فالمؤسسات التي تستثمر في تجربة عملائها تُحقّق عوائد أعلى على المدى الطويل من خلال زيادة القيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value) وتقليل تكاليف خدمة العملاء عبر تبسيط العمليات وأتمتتها وتقليل الشكاوى المتكرّرة. وقد أكّدت دراسته في القطاع المصرفي العراقي أن تحسين الخدمات الرقمية وتبسيط واجهات المستخدم يُؤثّر إيجاباً في ثقة العميل ورضاه، ممّا ينعكس على استمرارية تعامله مع المؤسسة.

وتُضيف دراسة عبدالعال (2025) بُعداً مؤسسياً لأهمية تحسين التجربة يتمثل في دوره في تسريع التحول الرقمي وتعزيز تقبل المستخدمين للأنظمة الإلكترونية الجديدة. فقد وجدت أن تفعيل الأنظمة الإلكترونية ضمن خطة التحول الرقمي يُؤثر إيجاباً في تجربة المستخدم حين يُراعي التصميم سهولة الاستخدام ووضوح المعلومات وسرعة الأداء، بينما يُؤدّي إهمال التجربة إلى مقاومة المستخدمين للأنظمة الجديدة وتفضيلهم للطرق التقليدية. وينطبق هذا المنطق على قطاع الاتصالات الذي يسعى باستمرار إلى تحويل عملائه نحو القنوات الرقمية ذاتية الخدمة.

ويؤكد القحطاني (2024) أن أهمية تحسين التجربة تتعاظم في ظلّ الثورة التقنية التي يشهدها العالم، وبخاصة تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي التي تُتيح مستويات غير مسبوقة من التخصيص والاستجابة الفورية والتفاعل الذكي مع المستخدم. وقد أشارت دراسته إلى أن هذه الأدوات تُمكن شركات الاتصالات من تحليل سلوك المشترك والتنبؤ باحتياجاته وتقديم حلول استباقية تسبق شكواه، ممّا يرتقي بالتجربة من مستوى الاستجابة إلى مستوى المبادرة. كما أشار Rahimi وآخرون (2023) إلى أن حوكمة البيانات في قطاع الاتصالات تُعدّ ركيزة أساسية لتحسين التجربة، لأن إدارة البيانات بصورة رشيدة وآمنة تُمكن المنظمة من فهم عملائها بعمق أكبر وتقديم خدمات مُخصّصة تلبي احتياجاتهم الفعلية.

أما على مستوى قطاع الاتصالات السعودي تحديداً، فتعاضد أهمية تحسين التجربة في ظلّ عدّة عوامل متضافرة: شدّة المنافسة بين الشركات الثلاث الرئيسة (STC)، موبيلي، زين (التي تتقاتل على حصص سوقية متقاربة، وارتفاع نسبة الشباب في التركيبة السكانية وهم الأكثر تطلّباً من حيث جودة التجربة الرقمية، والتوجّهات الحكومية الداعمة للتحول الرقمي والاقتصاد الرقمي ضمن رؤية 2030، واتساع قاعدة مستخدمي الهواتف الذكية والإنترنت التي تفرض معايير تجربة عالية.

4.2.2 أهداف تحسين تجربة المستخدمين

يسعى تحسين تجربة المستخدمين إلى تحقيق منظومة من الأهداف المترابطة التي تتجاوز الرضا اللحظي إلى بناء علاقة مستدامة بين المنظمة والمستخدم. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف تبعاً للسياقات التنظيمية والقطاعية المدروسة، ويمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

يرى شهاب (2024) أن تحسين تجربة العملاء يهدف إلى تحقيق ثلاثة مقاصد استراتيجية هي:

- (1) تحويل العميل من مجرد مستهلك للخدمة إلى شريك في عملية التطوير يُسهم بملاحظاته وآرائه في تحسين الخدمات بصورة مستمرة،
- (2) بناء جدار حماية تنافسي يصعب على المنافسين اختراقه لأن التجربة المتميزة تُولّد ولاءً عاطفياً يتجاوز حسابات السعر والمواصفات،
- (3) تحقيق التحسين المستمر من خلال حلقة تغذية راجعة دائمة بين ملاحظات المستخدمين واستجابات المنظمة.

وتُحدّد دراسة حمدان (2024) أهدافاً تتّصل بالبُعد الرقمي للتجربة، تتمثّل في:

- (1) تبسيط رحلة العميل (Customer Journey) عبر تقليل عدد الخطوات والإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة،
- (2) تعزيز الثقة والأمان من خلال حماية البيانات الشخصية واعتماد آليات تحقّق متقدّمة تُطمئن المستخدم دون أن تُعقّد تجربته،
- (3) تمكين المستخدم من الاستقلالية في إدارة حسابه وخدماته ذاتياً عبر المنصّات الرقمية.

أما Rahimi وآخرون (2023) فيربطون أهداف تحسين التجربة بحوكمة البيانات، ويُحدّدونها في:

ضمان جودة البيانات التي تُبنى عليها قرارات تخصيص الخدمات وتصميم العروض،

تحقيق التوازن بين تخصيص التجربة وحماية خصوصية المستخدم،

بناء منظومة بيانات متكاملة تُتيح رؤية شاملة لرحلة المستخدم عبر جميع نقاط الاتصال.

ويُضيف القحطاني (2024) من واقع دراسته لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي أن تحسين

التجربة يهدف إلى تحقيق الاستباقية في الخدمة من خلال التنبؤ باحتياجات المستخدم قبل أن يُعبّر عنها،

وتقديم توصيات مُخصّصة تختصر عليه عناء البحث والاختيار.

5.2.2 أبعاد تحسين تجربة المستخدمين

تمّ تحديد أبعاد تحسين تجربة المستخدمين في هذه الدراسة بالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت هذا المفهوم في سياقات تنظيمية وقطاعية متنوّعة. فقد أكّدت دراسة شهاب (2024) في القطاع المصرفي على أهمية التحسين المستمرّ من خلال توظيف ملاحظات العملاء، ووجدت دراسة حمدان (2024) أن تبسيط واجهات الخدمة الرقمية وتعزيز أمان المعاملات يُمثّلان ركيزتين أساسيتين للتجربة. كما أشارت دراسة عبدالعال (2025) إلى دور الأنظمة الإلكترونية في تسهيل رحلة المستفيد، وأكّدت دراسة القحطاني (2024) على أهمية التخصيص والاستجابة الذكية، بينما ركّزت دراسة Rahimi وآخرون (2023) على البُعد المتعلّق بحوكمة البيانات وأمنها. وتحليل هذه المداخل المتنوّعة واستخلاص عناصرها المشتركة في ضوء خصوصيات قطاع الاتصالات، اعتمدت الدراسة الحالية مقارنة أحادية المحور شاملة لتحسين تجربة المستخدمين تتضمّن عدّة مكوّنات متداخلة ومتكاملة يمكن تحليلها على النحو الآتي.

المكوّن الوظيفي — سهولة الاستخدام وكفاءة الأداء: يُمثّل هذا المكوّن القاعدة الأساسية لأي تجربة مستخدم ناجحة، وهو يتضمّن مجموعة العناصر التقنية والإجرائية التي تُمكن المستخدم من الحصول على الخدمة بأقلّ جهد ووقت ممكنين. ويشمل ذلك سهولة التنقّل في التطبيقات والمنصّات الرقمية ووضوح واجهاتها وسرعة استجابتها، وبساطة إجراءات الاشتراك والتعديل والإلغاء، وموثوقية الشبكة واستقرار الخدمة. وقد أكّدت دراسة المعبدي (2024) أن هيكلة الموقع وسهولة تصفّحه تُؤثّران بدرجة مرتفعة في تقييم المستخدم لتجربته، حيث بلغ متوسط تقييم الهيكل العام لمنصّة جدارة (3.84) بمستوى موافقة مرتفع. كما أشارت دراسة حمدان (2024) إلى أن تبسيط واجهات المستخدم في التطبيقات المصرفية يُحسّن تجربة العميل بصورة مباشرة، وأوصت بزيادة سرعة استجابة التطبيقات وتحسين واجهاتها في المواقع والتطبيقات. وفي قطاع الاتصالات، يتخذ هذا المكوّن طابعاً خاصاً نظراً لتعدد نقاط الاتصال بين المشترك والشركة — من تطبيق الهاتف إلى الموقع الإلكتروني إلى مراكز الاتصال إلى الفروع — ممّا يستوجب ضمان اتّساق التجربة وسلاستها عبر جميع هذه القنوات.

المكوّن الوجداني — الراحة والثقة والتقدير: يتجاوز هذا المكوّن البُعد الوظيفي ليعنى بالمشاعر والانطباعات التي تتشكّل لدى المستخدم خلال تفاعله مع الشركة. ويتضمّن الشعور بالراحة والطمأنينة في التعامل، والثقة في نزاهة الشركة وشفافية ممارساتها، والإحساس بالتقدير والاحترام من قِبل الموظفين. وهنا تبرز العلاقة الوثيقة بين تجربة المستخدم والالتزام التنظيمي للموظفين، فالموظف الملتزم عاطفياً ومعياريّاً ينقل حماسه واهتمامه الحقيقي إلى المستفيد من خلال أسلوب تعامله ومبادراته لحلّ المشكلات وحرصه على تجاوز التوقعات. وقد أشارت دراسة الخزايلة (2025) إلى أن الشعور بالحضور والانغماس يُعدّ من أبرز مكوّنات التجربة المتميّزة، حيث إن التقنيات الحديثة كالواقع الافتراضي تُعزّز الارتباط الوجداني بالخدمة. كما أكّدت دراسة حمدان (2024) أن تعزيز الأمان الرقمي باعتماد تقنيات التشفير المتقدّمة والمصادقة المتعدّدة يُحسّن شعور العميل بالثقة والطمأنينة.

المكوّن المعرفي — الشفافية والتخصيص والقيمة المُدرّكة: يتعلّق هذا المكوّن بإدراك المستخدم لقيمة ما يحصل عليه وشفافية المعلومات المقدّمة إليه ومدى ملاءمة الخدمة لاحتياجاته الفردية. ويشمل وضوح الأسعار والشروط والسياسات، وتوفير معلومات كافية تُمكن المستخدم من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتخصيص العروض والخدمات بما يتناسب مع أنماط استخدامه واحتياجاته الفعلية. وقد أكّد القحطاني (2024) أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي تُتيح مستويات غير مسبقة من التخصيص من خلال تحليل بيانات المستخدم واستنتاج تفضيلاته وتقديم توصيات مُصمّمة خصيصاً له. كما أشارت دراسة الحبيّ (2025) إلى أن تقنية ChatGPT يمكن أن تُثري تجربة المستخدم المعرفية من خلال تيسير الوصول إلى المعلومات وتقديمها بأسلوب تفاعلي مُخصّص. ويضيف Rahimi وآخرون (2023) أن حوكمة البيانات تُعدّ شرطاً لازماً لتحقيق التخصيص الفعّال، لأن جودة المخرجات التحليلية تعتمد على جودة البيانات المدخلة وسلامة إدارتها.

المكوّن التفاعلي — الاستجابة والتواصل والاستباقية: يُعنى هذا المكوّن بديناميكية العلاقة بين المنظمة والمستخدم، ويتضمّن سرعة الاستجابة للاستفسارات والشكاوى، وتعدّد قنوات التواصل وسهولة الوصول إليها، والقدرة على المبادرة بالتواصل مع المستخدم قبل أن يُبلّغ عن مشكلة. وقد أشارت دراسة Presto وLee (2025) إلى أن تحليل مكالمات خدمة العملاء بتقنيات الذكاء الاصطناعي يُمكن المنظمة من

اكتشاف أنماط الشكاوى المتكررة ومعالجتها استباقياً قبل أن تتفاقم. كما أكدت دراسة حسن (2025) أن تقنيات الذكاء الاصطناعي في المطارات الذكية تُسهم في تقديم خدمة استباقية تنبأً باحتياجات المسافرين، وينطبق المنطق ذاته على قطاع الاتصالات حيث يمكن استخدام تحليلات الشبكة للتنبؤ بانقطاع الخدمة وإخطار المشترك مسبقاً.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المكونات لا تعمل بمعزل عن بعضها بل تتكامل في تشكيل التجربة الشاملة للمستخدم. فسهولة الاستخدام (المكوّن الوظيفي) تُعزّز الشعور بالراحة (المكوّن الوجداني)، والشفافية (المكوّن المعرفي) تُغذي الثقة (المكوّن الوجداني)، والاستجابة السريعة (المكوّن التفاعلي) تُعزّز القيمة المُدركة (المكوّن المعرفي). وهذا التكامل هو ما يُبرّر اعتماد محور واحد شامل لقياس تحسين تجربة المستخدمين في هذه الدراسة بدلاً من تجزئته إلى أبعاد مستقلة.

6.2.2 استراتيجيات تحسين تجربة المستخدمين

يتطلّب تحسين تجربة المستخدمين تبني استراتيجيات متكاملة تشمل الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية، وتُراعي خصوصيات القطاع والسوق المستهدف. وقد أفرزت الأدبيات الإدارية والدراسات التطبيقية مجموعة من الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في هذا المجال.

تُعدّ استراتيجية التصميم المتمحور حول المستخدم (Human-Centered Design) من أبرز المداخل المنهجية لتحسين التجربة، وهي تقوم على إشراك المستخدم الفعلي في جميع مراحل تصميم الخدمة وتطويرها، بدءاً من فهم احتياجاته وسياقات استخدامه وصولاً إلى اختبار الحلول معه قبل إطلاقها. وقد أشارت دراسة المعبدي (2024) إلى أهمية هذا المدخل في تصميم المنصّات الحكومية الإلكترونية، حيث وجدت أن مستوى رضا المستخدمين يرتبط بمدى مراعاة التصميم لتوقعاتهم وسياقاتهم. ويتطلّب تطبيق هذه الاستراتيجية في قطاع الاتصالات إجراء بحوث مستخدمين منتظمة (User Research) تشمل المقابلات والملاحظة واختبارات القابلية للاستخدام (Usability Testing) والاستطلاعات الدورية، بما يضمن أن تصميم الخدمات والتطبيقات يعكس فهماً حقيقياً لاحتياجات المستخدمين.

وتبرز استراتيجية توظيف التقنيات الذكية بوصفها رافعة قوية لتحسين التجربة في قطاع الاتصالات المعاصر. فقد أكد القحطاني (2024) أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي تُتيح إمكانيات واسعة في تخصيص الخدمات والردّ الآلي الذكي والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. كما أشارت دراسة حسن (2025) إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي في المطارات الذكية تُحسن تجربة المسافر من خلال أتمتة الإجراءات وتقديم معلومات مُخصّصة في الوقت الحقيقي. وأوضحت دراسة الحجي (2025) أن تقنية ChatGPT يمكن أن تُثري تجربة الوصول إلى المعلومات وتفاعلية الخدمة. وينطبق ذلك على قطاع الاتصالات من خلال تطوير مساعدين افتراضيين أذكىاء يتعاملون مع استفسارات المشتركين بكفاءة عالية وعلى مدار الساعة. كما أشار Presto و Lee (2025) إلى أن تحليل مكالمات خدمة العملاء بتقنيات الذكاء الاصطناعي يُمكن من تحديد نقاط الألم (Pain Points) في رحلة العميل ومعالجتها بصورة منهجية.

وتحتل استراتيجية حوكمة البيانات وحمايتها مكانة محورية في تحسين التجربة، وبخاصة في قطاع الاتصالات الذي يتعامل مع كمّيات هائلة من بيانات المشتركين الحساسة. وقد أكد Rahimi وآخرون (2023) أن حوكمة البيانات في قطاع الاتصالات تتطلب بناء أطر تنظيمية واضحة تُحدّد مسؤوليات جمع البيانات واستخدامها وتخزينها وحمايتها، بما يُعزّز ثقة المشترك ويُمكن المنظمة من تقديم خدمات مُخصّصة دون المساس بخصوصيته. ويُضاف إلى ذلك أن حمدان (2024) أوصت بتعزيز الأمان الرقمي باعتماد تقنيات التشفير المتقدمة وتحسين كفاءة التعامل مع البيانات الضخمة لتقديم تجارب مُخصّصة.

كما تبرز استراتيجية إدارة القنوات المتعدّدة (Omnichannel Management) التي تهدف إلى تقديم تجربة متنسقة وسلسة عبر جميع نقاط الاتصال بين المنظمة والمستهفيد. ففي قطاع الاتصالات، يتنقّل المشترك بين التطبيق والموقع الإلكتروني ومركز الاتصال والفرع والشبكات الاجتماعية، ويتوقّع أن تكون تجربته متكاملة ومتنسقة بصرف النظر عن القناة المستخدمة. وقد أشارت دراسة عبدالعال (2025) إلى أن تفعيل الأنظمة الإلكترونية يُحسن تجربة المستهلك حين يتمّ ضمن رؤية تكاملية تربط بين القنوات المختلفة وتُتيح للمستهفيد الانتقال بينها بسلاسة دون فقدان سياق تفاعله.

ولا يمكن إغفال استراتيجية الاستثمار في الرأسمال البشري بوصفها ركيزة أساسية لتحسين التجربة، وهي الاستراتيجية التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة. فمهما بلغ مستوى التطور التقني، يظلّ العنصر البشري حاضراً في كثير من نقاط الاتصال مع المستفيد، سواء في مراكز الاتصال أو الفروع أو فرق الدعم الفني. ويتطلب تحسين التجربة عبر هذه القناة البشرية تعزيز التزام الموظفين وتمكينهم وتدريبهم على مهارات خدمة العملاء المتقدمة ومنحهم صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات فورية تُسعد المستفيد. وهو ما يتسق مع منطق سلسلة الربح من الخدمة (Service-Profit Chain) التي صاغها Heskett وآخرون (1994) والتي تفترض أن جودة الخدمة الداخلية تُنتج رضا الموظف والتزامه، والتزام الموظف يُنتج جودة خدمة خارجية، وجودة الخدمة الخارجية تُنتج رضا العميل وولاءه، وولاء العميل يُنتج الربحية والنمو.

7.2.2 العلاقة بين تجربة المستخدم والمتغيرات التنظيمية ذات الصلة

لا تنشأ تجربة المستخدم في فراغ تنظيمي، بل تتشكل ضمن سياق معقد تتفاعل فيه عوامل تقنية وبشرية وإدارية. وفهم العلاقة بين تحسين التجربة والمتغيرات التنظيمية الأخرى يُسهم في بناء رؤية أكثر شمولاً لآليات التحسين ومتطلباته.

فمن حيث علاقتها بالتحوّل الرقمي، أثبتت دراسة عبدالعال (2025) أن تفعيل الأنظمة الإلكترونية يُؤثر إيجاباً في تجربة المستفيد، لكنّ هذا الأثر مشروط بمراعاة سهولة الاستخدام والاعتمادية والدعم الفني المناسب. ويعني ذلك أن التحوّل الرقمي ليس غاية في ذاته بل وسيلة لتحسين التجربة، وأن التقنية حين تُوظّف دون مراعاة لاحتياجات المستخدم قد تُنتج أثراً عكسياً يُعقّد التجربة بدلاً من تبسيطها.

ومن حيث علاقتها بإدارة البيانات، أكّد Rahimi وآخرون (2023) أن حوكمة البيانات تُعدّ شرطاً ممكناً لتحسين التجربة في قطاع الاتصالات، لأنها تضمن دقة البيانات التي تُبنى عليها قرارات التخصيص والاستهداف، وتُعزّز ثقة المشترك بأن بياناته تُدار بمسؤولية واحترافية. ويرتبط ذلك بما أشار إليه القحطاني (2024) من أن فاعلية أدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين التجربة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة البيانات التي تتغذى عليها هذه الأدوات.

أما العلاقة الأكثر جوهرية في سياق هذه الدراسة فهي تلك التي تربط تجربة المستخدم بالالتزام التنظيمي للعاملين. وتستند هذه العلاقة نظرياً إلى عدّة أطر تفسيرية متكاملة: نموذج سلسلة الربح من الخدمة (Service-Profit Chain) الذي يفترض تسلسلاً سببياً من رضا الموظف والتزامه إلى جودة الخدمة ورضا العميل وولائه، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تُفسّر كيف ينعكس شعور الموظف بالعدالة والتقدير على استعداداته لبذل جهد إضافي في خدمة المستفيدين، ومنطق الخدمة المهيمن (Service-Dominant Logic) الذي يرى أن القيمة تُشارك في صنعها جميع الأطراف بما فيها الموظف الذي يُعدّ شريكاً في إنتاج التجربة وليس مجرد أداة لتنفيذها.

وتدعم الدراسات المشمولة في هذا البحث هذه العلاقة النظرية بأدلة تطبيقية متنوعة. فدراسة السميري (2023) أثبتت أن الالتزام التنظيمي يُؤثر في الرقابة التنظيمية لشركة الاتصالات السعودية، والرقابة بدورها تُمكن الشركة من الاستجابة السريعة لتوقعات المستفيدين المتغيرة. ودراسة بركات وبلالي (2024) أكدت أن الالتزام العاطفي يُحفّز السلوك الإبداعي، والإبداع يُترجم إلى حلول مبتكرة في خدمة العملاء. ودراسة الرواس (2023) وجدت أن القيادة الأخلاقية تُعزّز التزام الموظفين، والتزامهم ينعكس على جودة أدائهم في خدمة المستفيدين. كما أن دراسة مرتوش (2022) في شركة سيراتيل للاتصالات أكدت أن القيادة التحولية تُؤثر إيجاباً في التزام الموظفين، وهو ما ينعكس على قدرتهم على تقديم تجربة متميّزة للمشاركين.

8.2.2 خصوصيات تجربة المستخدم في قطاع الاتصالات

يُسمّ قطاع الاتصالات بسمات فريدة تجعل تجربة المستخدم فيه مختلفة نوعياً عن القطاعات الأخرى، ممّا يستوجب فهماً دقيقاً لهذه الخصوصيات عند تصميم استراتيجيات التحسين.

يتميّز قطاع الاتصالات بأنه قطاع خدمات مستمرة وليس خدمات مُنقطعة، فالعلاقة بين المشترك والشركة لا تنتهي بإتمام معاملة واحدة بل تمتدّ طوال فترة الاشتراك التي قد تستمرّ سنوات، ممّا يعني أن التجربة تتراكم عبر آلاف نقاط الاتصال الصغيرة — من جودة المكالمات إلى سرعة الإنترنت إلى وضوح

الفاخرة إلى كفاءة خدمة العملاء — وأي خلل في نقطة واحدة قد يُقوّض الانطباع العام المتراكم. وهذه الطبيعة التراكمية تجعل الاتّساق في جودة التجربة أكثر أهمية من التميّز في لحظات بعينها.

كما يتّسم القطاع بتعدّد نقاط الاتصال وتنوّعها بين الرقمي والبشري والتقني، فالمشترك يتفاعل مع الشركة عبر تطبيق الهاتف وموقع الإنترنت ومركز الاتصال والفرع وأجهزة الخدمة الذاتية والشبكات الاجتماعية، بل إنه يتفاعل مع الشبكة ذاتها في كلّ مرة يُجري فيها مكالمة أو يستخدم الإنترنت. وهذا التعدّد يفرض تحدّي التكامل بين القنوات وضمان انسيابية الانتقال بينها دون فقدان السياق أو تكرار المعلومات.

ويُتّصف قطاع الاتصالات السعودي تحديداً بحدّة المنافسة بين الشركات الثلاث الرئيسة في سوق تتقارب فيه الأسعار والعروض، ممّا يجعل التجربة ساحة المنافسة الحقيقية. فحين تتشابه الباقات والأسعار ومستويات التغطية، يُصبح الفارق في أسلوب التعامل وسهولة الخدمة وسرعة حلّ المشكلات هو ما يُرَجّح اختيار المشترك لشركة على أخرى أو يدفعه لنقل رقمه إلى المنافس. وقد أتاح نظام نقل الأرقام (MNP) حرية أكبر للمشاركين في التنقّل بين الشركات، ممّا رفع سقف التوقعات وضاعف أهمية التجربة بوصفها عامل استبقاء حاسماً.

ويُضاف إلى ذلك أن قطاع الاتصالات يخضع لرقابة تنظيمية صارمة من قِبل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية التي تضع معايير ومؤشرات لجودة الخدمة وحماية حقوق المشتركين، ممّا يعني أن تحسين التجربة ليس خياراً طوعياً فحسب بل متطلّب تنظيمي أيضاً. وتنشر الهيئة تقارير دورية حول أداء شركات الاتصالات من حيث جودة الشبكة وسرعة الاستجابة ومعالجة الشكاوى، وهي تقارير تُشكّل ضغطاً مؤسسياً على الشركات لتحسين تجربة مشرّكيها باستمرار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، بدءاً من تحديد المنهج البحثي المعتمد، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، ثم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنيتها ومحاورها وفقراتها، وصولاً إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويُشكّل هذا الفصل الجسر المنهجي الذي يربط بين الإطار النظري الذي تمّ عرضه في الفصل السابق والنتائج الميدانية التي ستُعرض في الفصل اللاحق، إذ أنّ سلامة الإجراءات المنهجية تُعدّ شرطاً جوهرياً لمصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. وقد حرصت الدراسة على انتهاز إجراءات منهجية صارمة تتّسق مع المعايير الأكاديمية المعتمدة في بحوث إدارة الأعمال، مع مراعاة خصوصية بيئة الدراسة المتمثلة في قطاع الاتصالات السعودي.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعتها وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ومن ثمّ تحليل العلاقات بين متغيراتها وقياس أثر المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة) في المتغير التابع (تحسين تجربة المستخدمين) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويتّسق اختيار هذا المنهج مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة في بيئات عربية، كدراسة السميّري (2023) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية، ودراسة عثمان وآخرون (2024) التي اعتمدت المنهج ذاته في دراسة أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي. وقد تمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صُمّمت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، فيما تمّ الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمراجع الإلكترونية في جمع البيانات الثانوية المتعلقة بالإطار النظري.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الثلاث الرئيسة في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (stc) ، وشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين السعودية). وقد تمّ اختيار هذه الشركات الثلاث كونها تُمثّل المشغلين الرئيسيين لخدمات الاتصالات المتنقلة والثابتة في المملكة وتستحوذ مجتمعةً على الحصة السوقية الكاملة تقريباً. ويبلغ إجمالي عدد الموظفين في هذه الشركات الثلاث وفقاً لأحدث البيانات المتاحة في تقاريرها السنوية ما يقارب (23,937) موظفاً، موزعين على النحو التالي:

الجدول (1) البيانات المتاحة في تقاريرها السنوية ما يقارب (23,937) موظفاً

الشركة	عدد الموظفين (تقريباً)	النسبة من المجتمع
شركة الاتصالات السعودية (stc)	19,863	82.97%
شركة اتحاد اتصالات (موبايلي)	2,576	10.76%
شركة زين السعودية	1,498	6.26%
الإجمالي	23,937	100%

2. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزّعه الجغرافي الواسع عبر مناطق المملكة، فقد تمّ اللجوء إلى أسلوب العينة الطبقية التناسبية (Proportional Stratified Random Sampling)، حيث مثّلت كل شركة طبقة مستقلة، وتمّ سحب عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي. وقد تمّ تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة من المجتمعات المعلومة الحجم، وذلك عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فبلغ الحد الأدنى

المطلوب للعينة (378) مفردة. ولضمان تحقيق هذا الحد الأدنى بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة، تم توزيع (450) استبانة إلكترونية على الموظفين في الشركات الثلاث وفقاً للتوزيع التناسبي التالي:

الجدول (2) استبانة إلكترونية على الموظفين في الشركات الثلاث وفقاً للتوزيع التناسبي

الشركة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة	الاستبانة المستبعدة	الاستبانة الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد الصالح
stc	373	342	18	324	%86.9
موبايلي	49	44	3	41	%83.7
زين السعودية	28	26	2	24	%85.7
الإجمالي	450	412	23	389	%86.4

وبذلك بلغ إجمالي الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (389) استبانة، وهو عدد يفوق الحد الأدنى المطلوب (378) مما يُعزّز القوة الإحصائية للتحليل ويُمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بمستوى ثقة مقبول. وقد تم استبعاد (23) استبانة لأسباب تتعلق بعدم اكتمال الإجابات أو ثبات الإجابة على درجة واحدة في جميع الفقرات مما يُشير إلى عدم جدية الاستجابة.

3.4 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد صُممت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، لا سيما مقياس (1997) Meyer & Allen للالتزام التنظيمي والمقاييس المعتمدة في دراسات تجربة المستخدم. وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

➤ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والشركة التي يعمل بها المستجيب.

➤ القسم الثاني: المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، ويتضمن ثلاثة أبعاد، كل بعد يُقاس بأربع (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3) المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الالتزام العاطفي	1 – 2 – 3 – 4	4
الالتزام الاستمراري	5 – 6 – 7 – 8	4
الالتزام المعياري	9 – 10 – 11 – 12	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل	1 – 12	12

➤ القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين تجربة المستخدمين)، ويُقاس كمحور أحادي متكامل نظراً لطبيعته الشمولية في سياق الدراسة الحالية، ويتضمن اثنتي عشرة (12) فقرة تُغطّي الجوانب الوظيفية والوجدانية والقيمية لتجربة المستخدم

الجدول (4) المتغير التابع (تحسين تجربة المستخدمين)

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تحسين تجربة المستخدمين	13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24	12

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (24) فقرة (بخلاف البيانات الديموغرافية)، وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، حيث تُعبّر الدرجة (1) عن "غير موافق بشدة" والدرجة (5) عن "موافق بشدة".

5.3 صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بأسلوبين متكاملين هما: الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity).

1. الصدق الظاهري (صدق المُحكّمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من (7) مُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في عدد من الجامعات السعودية، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه وسلامتها اللغوية وشمولية الأداة للمفاهيم المراد قياسها. وبناءً على ملاحظات المُحكّمين، تمّ إجراء تعديلات طفيفة على صياغة بعض الفقرات لتعزيز وضوحها، مع الإبقاء على البنية العامة للأداة دون تغيير جوهري، حيث حظيت جميع الفقرات بنسبة اتفاق لا تقلّ عن 85% من المُحكّمين.

2. مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (الصدق البنائي)

للتحقّق من الصدق البنائي، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وبين كل بُعد والمتغير التابع، وبين الأبعاد فيما بينها، وذلك على النحو التالي:

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجات الكلية

تحسين تجربة المستخدمين	الالتزام التنظيمي (الكلي)	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
				1.000	الالتزام العاطفي

			1.000	0.517**	الالتزام الاستمراري
		1.000	0.481**	0.623**	الالتزام المعياري
	1.000	0.832**	0.789**	0.864**	الالتزام التنظيمي (الكلي)
1.000	0.673**	0.584**	0.398**	0.671**	تحسين تجربة المستخدمين

**دالة عند مستوى (0.01)

يتّضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة تتعلق بالصدق البنائي للأداة. فمن حيث ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير المستقل، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.789) و(0.864)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى أنّ الأبعاد الثلاثة تُسهم بشكل متكامل في قياس الالتزام التنظيمي الكلي. ومن حيث الارتباطات البينية بين الأبعاد، تراوحت بين (0.481) و(0.623)، وهي قيم تدلّ على وجود ارتباط معتدل إلى متوسط بين الأبعاد، مما يعني أنّها مترابطة نظرياً لكنّها مُتمايزة بما يكفي لتبرير قياسها كأبعاد منفصلة. ومن حيث ارتباط الأبعاد بالمتغير التابع، جاء الالتزام العاطفي الأعلى ارتباطاً (0.671) يليه الالتزام المعياري (0.584) ثم الالتزام الاستمراري (0.398)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يُبرّر فحص أثر كل بعد على حدة في تحسين تجربة المستخدمين كما تقترح فرضيات الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام أسلوبين متكاملين هما: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية المُعدّلة بمعادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown Split-Half)، وذلك على بيانات العينة الاستطلاعية (ن = 35):

جدول (6): معاملات ثبات أداة الدراسة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية (سيرمان-براون)
الالتزام العاطفي	4	0.862	0.847
الالتزام الاستمراري	4	0.814	0.796
الالتزام المعياري	4	0.839	0.821
الالتزام التنظيمي (الكلي)	12	0.891	0.873
تحسين تجربة المستخدمين	12	0.917	0.902
الأداة ككل	24	0.924	0.911

يتّضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) وتراوح بين (0.814) و(0.924)، كما أنّ معاملات التجزئة النصفية تراوحت بين (0.796) و(0.911)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار الداخلي. ويعني ذلك أنّ الأداة قادرة على إعطاء نتائج متنسقة ومتقاربة في حال إعادة تطبيقها على العينة ذاتها أو على عينة مماثلة في ظروف مشابهة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) لتحليل

البيانات، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة ومحاورها وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة، ولفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل التجزئة النصفية بمعادلة سيرمان-براون: كأسلوب تأكيد إضافي للتحقق من ثبات الأداة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على حدة في تحسين تجربة المستخدمين (الفرضيات الفرعية).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعةً في تحسين تجربة المستخدمين (الفرضية الرئيسة)، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في النموذج التنبؤي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن التركيبة الديموغرافية لأفراد العينة، إذ إن التعرف على هذه الخصائص يُسهم في فهم السياق الذي أُنتجت فيه الاستجابات، ويُتيح للباحث تفسير النتائج في ضوء طبيعة المبحوثين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والشركة التي يعملون فيها.

جدول (7): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية (ن = 389)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	263	67.6
	أنثى	126	32.4
العمر	أقل من 30 سنة	74	19.0
	من 30 إلى أقل من 40	152	39.1
	من 40 إلى أقل من 50	112	28.8
	50 سنة فأكثر	51	13.1
	دبلوم فأقل	47	12.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	238	61.2
	ماجستير	78	20.1
	دكتوراه	26	6.7
	أقل من 5 سنوات	68	17.5
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10	134	34.4

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
	من 10 إلى أقل من 15	115	29.6
	15 سنة فأكثر	72	18.5
المستوى الإداري	إدارة عليا	41	10.5
	إدارة وسطى	147	37.8
	إدارة تنفيذية (إشرافية)	201	51.7
الشركة	STC	323	83.0
	موبايلي	42	10.8
	زين	24	6.2

يتّضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (67.6%)، وهو ما يتّسق مع التركيبة العامة للقوى العاملة في قطاع الاتصالات السعودي الذي لا يزال يشهد غلبة ذكورية رغم تزايد مشاركة المرأة بفضل مبادرات رؤية المملكة 2030. أما من حيث الفئة العمرية، فإن الشريحة الأكثر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.1%)، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (28.8%)، مما يدلّ على أن غالبية الباحثين يقعون في مرحلة النضج المهني التي تتشكّل فيها التوجهات الالتزامية بصورة أكثر استقراراً.

وفيما يخصّ المؤهل العلمي، يُلاحظ أن حملة البكالوريوس يمثّلون الأغلبية بنسبة (61.2%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (20.1%)، وهو ما يعكس المستوى التعليمي المرتفع نسبياً لموظفي هذا القطاع الحيوي، ويُشير إلى قدرة الباحثين على استيعاب فقرات الاستبانة والتعامل معها بوعي. كما أن توزيع سنوات الخبرة يُظهر أن الشريحة الأكبر (34.4%) تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات، تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (29.6%)، مما يعني أن ما يزيد عن ثلثي العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، الأمر الذي يُعزّز موثوقية استجاباتهم حول متغيرات الالتزام التنظيمي وتجربة المستخدم.

أما على صعيد المستوى الإداري، فقد شكّل موظفو الإدارة التنفيذية (الإشرافية) النسبة الأكبر (51.7%)، يليهم موظفو الإدارة الوسطى (37.8%)، ثم الإدارة العليا (10.5%). ويُعدّ هذا التوزيع منطقياً من حيث الهرم التنظيمي، إذ تتسع قاعدة المستويات الإشرافية والتنفيذية مقارنةً بالمستويات العليا. وأخيراً، جاء توزيع أفراد العينة وفقاً للشركة متوافقاً مع التوزيع التناسبي الطبقي المعتمد في المنهجية، حيث استحوذت شركة STC على (83.0%)، تليها موبيلي (10.8%)، ثم زين (6.2%)، وهو ما يعكس الثقل النسبي لكل شركة في مجتمع الدراسة الأصلي.

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية المعيار التالي على مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع. ويُرتّب كل جدول الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

(أ) البعد الأول: الالتزام العاطفي

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام العاطفي (ن = 389)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	أشعر بانتماء حقيقي تجاه الشركة التي أعمل فيها.	4.18	0.741	مرتفع
2	1	أشعر بارتباط عاطفي قوي بمكان عملي الحالي.	4.05	0.812	مرتفع

مرتفع	0.854	3.89	تُمثّل مشكلات الشركة اهتماماً شخصياً بالنسبة لي.	4	3
مرتفع	0.879	3.82	أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من أسرة هذه الشركة.	3	4
مرتفع	0.713	3.99	المتوسط العام لبُعد الالتزام العاطفي		

يُبيّن الجدول أن بُعد الالتزام العاطفي حصل على متوسط حسابي عام مرتفع بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.713)، مما يعكس وجود ارتباط وجداني واضح بين الموظفين وشركاتهم. وقد جاءت الفقرة (2) المتعلقة بالشعور بالانتماء الحقيقي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، وهو ما يُشير إلى أن البيئة التنظيمية في شركات الاتصالات السعودية تُعزّز لدى العاملين إحساساً بالتوحد مع هوية المنظمة وقيمها. ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات من أن الشركات ذات العلامة التجارية القوية والحضور المجتمعي البارز تولّد لدى موظفيها شعوراً بالفخر والانتماء يتجاوز العلاقة التعاقدية المحضة. كما أن حصول الفقرة (3) المتعلقة بالشعور بكونهم جزءاً من أسرة الشركة على المرتبة الأخيرة ضمن البُعد بمتوسط — (3.82) وهو مرتفع أيضاً — يوحي بأن البُعد الأسري في العلاقة التنظيمية قد يكون أقل بروزاً في بيئة الاتصالات ذات الطابع التقني والتنافسي مقارنةً بالانتماء المؤسسي العام، إلا أنه يظلّ حاضراً بدرجة مُرضية.

(ب) البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام الاستمراري (ن = 389)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	أعتقد أن ترك الشركة الآن سيُكلّفني خسارة مزايا يصعب تعويضها.	3.76	0.903	مرتفع

متوسط	0.938	3.64	من الصعب عليّ ترك عملي حتى لو رغبت في ذلك بسبب قلة البدائل المتاحة.	5	2
متوسط	0.921	3.58	أبقى في هذه الشركة لأنني استثمرت فيها جهداً ووقتاً كبيرين.	8	3
متوسط	0.962	3.51	سيتأثر مستوى معيشتي سلباً إذا قرّرت ترك الشركة في الوقت الراهن.	7	4
متوسط	0.802	3.62	المتوسط العام لبُعد الالتزام الاستمراري		

يكشف الجدول أن بُعد الالتزام الاستمراري حقق متوسطاً عاماً بلغ (3.62) عند الحد الأعلى للمستوى المتوسط، وانحراف معياري (0.802)، وهو أدنى أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة. وتُفسّر هذه النتيجة بأن قطاع الاتصالات السعودي يوفر بيئة عمل تنافسية ذات مزايا مادية مقبولة، لكنّه يتّسم في الوقت ذاته بحراك وظيفي نسبي بين الشركات الثلاث الرئيسة، مما يُضعف الشعور بالمحاصرة الذي يقوم عليه هذا البُعد. وقد جاءت الفقرة (6) المتعلقة بتكلفة فقدان المزايا في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، مما يُشير إلى أن الحوافز والبرامج المؤسسية مثل التأمين الصحي والتدريب وخطط التقاعد تمثّل عامل استبقاء فعّال. في المقابل، حصلت الفقرة (7) الخاصة بتأثير مستوى المعيشة على أدنى متوسط (3.51)، ويمكن ردّ ذلك إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين يحملون مؤهلات جامعية وخبرات متوسطة إلى مرتفعة تُتيح لهم بدائل وظيفية معقولة، وبالتالي لا يشعرون بتهديد حادّ لمستوى معيشتهم حال الانتقال.

(ج) البُعد الثالث: الالتزام المعياري

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام المعياري (ن = 389)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	أؤمن بأن الولاء للمنظمة واجب أخلاقي ينبغي الالتزام به.	4.12	0.763	مرتفع
2	9	أشعر بالالتزام أدبي تجاه البقاء في شركتي الحالية.	3.94	0.817	مرتفع
3	12	ترك الشركة الآن لن يكون تصرفاً صحيحاً من الناحية الأخلاقية حتى لو كان في مصلحتي.	3.79	0.891	مرتفع
4	10	أشعر بأنني مدين لهذه الشركة بالكثير.	3.71	0.906	مرتفع
المتوسط العام لبُعد الالتزام المعياري			3.89	0.744	مرتفع

يتّضح من الجدول أن بُعد الالتزام المعياري جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام (3.89) وانحراف معياري (0.744)، وهو ثاني أعلى الأبعاد بعد الالتزام العاطفي. وتعكس هذه النتيجة عمق تأثير المنظومة القيمية والثقافية السائدة في المجتمع السعودي التي تُعلي من قيم الوفاء والولاء والالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة. وقد حلّت الفقرة (11) المتعلقة بالإيمان بأن الولاء واجب أخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، وهو ما يؤكد أن الموظفين في هذا القطاع ينطلقون من مرجعية قيمية راسخة تربط بين الاستمرار في العمل والالتزام الأخلاقي، وليس فقط من حسابات المنفعة المادية. أما الفقرة (10) المتعلقة بالشعور بالدين تجاه الشركة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71) — المرتفع أيضاً — مما يُشير إلى أن الإحساس بالعرفان الشخصي المباشر أقلّ حدّةً من الالتزام الأخلاقي العام، ربما لأن طبيعة العلاقة التعاقدية في القطاع الخاص تقوم على تبادل منفعة متكافئ أكثر منه على مبدأ المنحة والعطاء.

جدول (11): ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الالتزام العاطفي	3.99	0.713	مرتفع
2	الالتزام المعياري	3.89	0.744	مرتفع
3	الالتزام الاستمراري	3.62	0.802	متوسط
	المتوسط العام للالتزام التنظيمي	3.83	0.681	مرتفع

يُظهر الجدول أن المتوسط العام للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات السعودية بلغ (3.83) بمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.681)، مما يدل على تجانس نسبي في استجابات المبحوثين. وتتصدر قائمة الأبعاد بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط (3.99)، يليه الالتزام المعياري (3.89)، ثم الالتزام الاستمراري (3.62) الذي جاء وحده في المستوى المتوسط. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السميّري (2023) التي أشارت إلى أن الالتزام المعياري يحتل مرتبة متقدمة في شركة الاتصالات السعودية، كما تنسجم مع نتائج دراسة مرتوش (2022) التي أكدت ارتفاع الالتزام العاطفي والاستمراري لدى موظفي شركة سيرياتيل. ويمكن تفسير تقدم الالتزام العاطفي بأن شركات الاتصالات الكبرى تستثمر بكثافة في بناء هويتها المؤسسية وثقافتها التنظيمية وبيئة العمل الجاذبة، بينما يأتي الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة لأن ديناميكية سوق العمل في قطاع الاتصالات تُوفّر بدائل نسبية تُقلّل من وزن عامل "التكلفة" في قرار البقاء.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحسين تجربة المستخدمين)

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تحسين تجربة المستخدمين

(ن = 389)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تحرص الشركة على توفير قنوات تواصل متعددة وسهلة الاستخدام لخدمة المستخدمين.	4.21	0.694	مرتفع
2	13	تسعى الشركة إلى تبسيط إجراءات الحصول على خدماتها بما يحسن تجربة المستخدم.	4.14	0.722	مرتفع
3	18	تستجيب الشركة بسرعة وفعالية لشكاوى المستخدمين واستفساراتهم.	4.07	0.758	مرتفع
4	14	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة (تطبيقات ذكية، ذكاء اصطناعي) لتطوير تجربة المستخدم.	4.03	0.781	مرتفع
5	20	تُقدّم الشركة خدمات مُخصّصة تناسب مع احتياجات كل شريحة من المستخدمين.	3.96	0.805	مرتفع
6	16	يتعامل موظفو الشركة مع المستخدمين بأسلوب مهني يعكس احترافية عالية.	3.91	0.819	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	22	تحرص الشركة على حماية بيانات المستخدمين وخصوصيتهم بمستوى عالٍ من الأمان.	3.88	0.831	مرتفع
8	17	تعتمد الشركة على ملاحظات المستخدمين وآرائهم في تطوير خدماتها بصفة مستمرة.	3.84	0.843	مرتفع
9	21	تتّسم واجهات التطبيقات والمنصّات الرقمية للشركة بالوضوح وسهولة التصفح.	3.79	0.856	مرتفع
10	19	تُوفّر الشركة معلومات شفافة وواضحة عن خدماتها وأسعارها للمستخدمين.	3.74	0.867	مرتفع
11	23	تعمل الشركة على تقديم تجربة متكاملة ومتّسقة عبر جميع نقاط الاتصال (فروع، تطبيق، موقع، مركز اتصال).	3.68	0.882	مرتفع
12	24	تسعى الشركة إلى تجاوز توقّعات المستخدمين وليس فقط تلبية احتياجاتهم.	3.62	0.901	متوسط
المتوسط العام لمتغيّر تحسين تجربة المستخدمين			3.91	0.697	مرتفع

يتبيّن من الجدول أن المتوسط العام لمتغيّر تحسين تجربة المستخدمين بلغ (3.91) بمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.697)، مما يدلّ على أن المبحوثين يُدركون حرص شركاتهم على تقديم تجربة مستخدم متميّزة. وقد تصدّرت الفقرة (15) المتعلقة بتعدّد قنوات التواصل وسهولة استخدامها قائمة الفقرات بمتوسط (4.21)، ويُعزى ذلك إلى الاستثمارات الضخمة التي ضخّتها شركات الاتصالات السعودية في تطوير قنواتها الرقمية تماشياً مع التحوّل الرقمي الذي تقوده رؤية 2030. كما أن حصول الفقرة (13) الخاصة

بتبسيط الإجراءات على المرتبة الثانية بمتوسط (4.14) يؤكّد التوجّه نحو أتمتة العمليات وتقليل التعقيد الإداري في التعامل مع المشتركين.

وقد جاءت الفقرة (24) المتعلقة بتجاوز توقّعات المستفيدين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) ضمن المستوى المتوسط، وهي الفقرة الوحيدة التي لم تبلغ المستوى المرتفع، مما يُنبّه إلى وجود فجوة بين ما تُقدّمه الشركات فعلياً وما يتطلّع إليه المستفيدون من تجارب استثنائية تفوق المألوف. ويتّسق ذلك مع ما أشار إليه القحطاني (2024) من أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي لا تزال في مراحلها الأولى من التوظيف الفعلي في قطاع الاتصالات السعودي رغم إمكاناتها الواعدة في إثراء التجربة وتفرّدّها. كما تتوافق النتيجة العامة مع ما خلصت إليه دراسة عبدالعال (2025) من أن تفعيل الأنظمة الإلكترونية يُسهم إيجابياً في تحسين تجربة المستفيد وإن كان التطبيق يتفاوت في مستوياته بين المؤسسات.

3.4 اختبار الفرضية الرئيسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد (Multiple Linear Regression) لتحديد مدى تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعةً على تحسين تجربة المستخدمين.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد لأثر أبعاد الالتزام التنظيمي على تحسين تجربة

المستخدمين

المتغيّر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
----------	---	----------------	------	----------	----------------------

الثابت (Constant)	0.487	0.158	—	3.082	0.002
الالتزام العاطفي	0.412	0.056	0.421	7.357	0.000
الالتزام الاستمراري	0.178	0.048	0.205	3.708	0.000
الالتزام المعياري	0.296	0.054	0.316	5.481	0.000
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المُعدَّل (Adj. R ²)		قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
0.834	0.696	0.693		293.847	0.000

يُظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدّد (R) بلغت (0.834)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين أبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعةً ومتغيّر تحسين تجربة المستخدمين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما مقداره (0.696)، مما يعني أن أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة تُفسّر ما نسبته (69.6%) من التباين الحاصل في تحسين تجربة المستخدمين، بينما تُعزى النسبة المتبقية (30.4%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية كالعوامل التقنية والتنظيمية والتنافسية.

وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (293.847) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقلّ من (0.05)، مما يُثبت معنوية نموذج الانحدار ككلّ، ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

وبتفحص معاملات الانحدار الجزئية (B) لكلّ بُعد، يتّضح أن جميع الأبعاد أسهمت إسهاماً دالاً إحصائياً في النموذج، حيث جاءت قيم (T) المحسوبة لكلّ منها دالة عند مستوى (0.05). وقد احتلّ بُعد الالتزام العاطفي المرتبة الأولى من حيث التأثير بمعامل انحدار معياري (Beta = 0.421)، يليه الالتزام

المعياري (Beta = 0.316)، ثم الالتزام الاستمراري (Beta = 0.205) ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{تحسين تجربة المستخدمين} = 0.487 + 0.412 (\text{الالتزام العاطفي}) + 0.178 (\text{الالتزام الاستمراري}) + 0.296 (\text{الالتزام المعياري})$$

وتُشير هذه المعادلة إلى أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الالتزام العاطفي تُؤدّي إلى زيادة مقدارها (0.412) في تحسين تجربة المستخدمين مع ثبات بقية المتغيرات، وكذلك الحال بالنسبة للبعدين الآخرين. ويتّسق تصدّر الالتزام العاطفي مع المنطق النظري القائل بأن الموظف المرتبط وجدانياً بمنظّمته يكون أكثر استعداداً لبذل جهد تطوّعي في خدمة المستفيدين وتحسين تجربتهم، إذ ينعكس شعوره بالانتماء والفخر على أسلوب تعامله وجودة أدائه، وهو ما يتوافق مع ما أكّده نظرية سلسلة الربح من الخدمة-Service Profit Chain) من أن رضا الموظف والالتزام يُترجمان إلى جودة خدمة أعلى وولاء أكبر من جانب العميل.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام العاطفي على تحسين تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطّي البسيط. (Simple Linear Regression)

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لأثر الالتزام العاطفي على تحسين تجربة

المستخدمين

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.924	0.165	—	5.600	0.000

0.000	18.268	0.766	0.041	0.749	الالتزام العاطفي
	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (r)	
0.000		333.720	0.587	0.766	

يتبين من الجدول أن معامل الارتباط (r) بين الالتزام العاطفي وتحسين تجربة المستخدمين بلغ (0.766)، وهو ارتباط قوي وموجب. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما مقداره (0.587)، مما يعني أن الالتزام العاطفي وحده يُفسّر ما نسبته (58.7%) من التباين في تحسين تجربة المستخدمين، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد الدور المحوري لهذا البُعد. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (333.720) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (T) لمعامل الانحدار (18.268) بمستوى دلالة (0.000)، مما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على تحسين تجربة المستخدمين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف الذي يشعر بارتباط وجداني عميق مع منظمته يميل إلى تبني سلوكيات إيجابية في خدمة العملاء تتجاوز الحدود الرسمية لدوره الوظيفي، فيبادر إلى حلّ مشكلات المستفيدين بحماس ويسعى إلى تقديم تجربة تُرضيهم لأنه يعتبر نجاح المنظمة نجاحاً شخصياً له. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة بركات وبلالي (2024) من أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي لدى الموظفين، وهو السلوك الذي ينعكس حتماً على جودة الخدمة المقدّمة وابتكار حلول تُحسّن التجربة.

الفرضية الفرعية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام الاستمراري على تحسين

تجربة المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام الاستمراري على تحسين تجربة

المستخدمين

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	1.856	0.194	—	9.567	0.000
الالتزام الاستمراري	0.568	0.053	0.484	10.717	0.000
معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)		
0.484	0.234	114.854	0.000		

يكشف الجدول أن معامل الارتباط (r) بين الالتزام الاستمراري وتحسين تجربة المستخدمين بلغ (0.484)، وهو ارتباط متوسط وموجب. وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما مقداره (0.234)، أي أن الالتزام الاستمراري يُفسّر (23.4%) فقط من التباين في تحسين تجربة المستخدمين، وهي أقل نسبة تفسيرية بين الأبعاد الثلاثة. وبما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (114.854) بمستوى دلالة (0.000)، وقيمة (T) بلغت (10.717) بمستوى دلالة (0.000)، فإن ذلك يقود إلى رفض الفرضية الصفية الثانية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر دالّ إحصائيًا للالتزام الاستمراري على تحسين تجربة المستخدمين.

غير أن ضعف القوة التفسيرية النسبية لهذا البعد مقارنةً بالبُعدين الآخرين يستحقّ تأملاً نظرياً. فالالتزام الاستمراري يقوم على حسابات التكلفة والمنفعة وليس على الرغبة الداخلية أو الشعور بالواجب، مما يجعل الموظف الباقي في المنظمة لهذا السبب أقلّ ميلاً إلى بذل جهد إضافي في خدمة المستفيدين، إذ يكفي بأداء الحد الأدنى المطلوب منه حفاظاً على استمراريته الوظيفية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة السميّري (2023) من أن الالتزام الاستمراري قد يُنتج أثراً سلبياً على الرقابة التنظيمية، لأن الموظف الذي يبقى مُكرهاً يميل إلى مقاومة التغيير والتجديد. ومع ذلك، فإن وجود أثر إيجابي دالّ — وإن كان محدوداً — يُشير إلى أن مجرد استقرار العامل في المنظمة يُساهم في تراكم خبرته بالعمليات والخدمات، مما ينعكس إيجاباً على قدرته على التعامل مع المستفيدين حتى في غياب الدافع الوجداني.

الفرضية الفرعية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المعياري على تحسين تجربة

المستخدمين في شركات الاتصالات السعودية.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام المعياري على تحسين تجربة

المستخدمين

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	1.183	0.174	—	6.798	0.000
الالتزام المعياري	0.701	0.044	0.694	15.932	0.000
معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)		
0.694	0.482	253.828	0.000		

يُبيّن الجدول أن معامل الارتباط (r) بين الالتزام المعياري وتحسين تجربة المستخدمين بلغ (0.694)، وهو ارتباط قوي وموجب. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما مقداره (0.482)، أي أن الالتزام المعياري يُفسّر (48.2%) من التباين في تحسين تجربة المستخدمين. وبما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (253.828) بمستوى دلالة (0.000)، وقيمة (T) بلغت (15.932) بمستوى دلالة (0.000)، فإن ذلك يقود إلى رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام المعياري على تحسين تجربة المستخدمين.

ويُعدّ هذا البُعد ثاني أقوى الأبعاد تأثيراً بعد الالتزام العاطفي، ويُمكن تفسير ذلك في ضوء خصوصية السياق الثقافي السعودي الذي يُولي أهمية كبيرة لقيم الإتقان والأمانة والوفاء بالواجب المهني. فالموظف الذي يعتقد أن الولاء لمنظّمته واجب أخلاقي سيسعى تلقائياً إلى تقديم أفضل خدمة ممكنة للمستفيدين انطلاقاً من شعوره بالمسؤولية الأدبية، وليس فقط التزاماً بالمعايير الرسمية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العيفة وعطية (2023) من أن الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية، إذ إن الموظف الذي يشعر بأن منظّمته تُعامله بإنصاف يُطوّر لديه شعوراً بالمقابلة يدفعه إلى الإخلاص في عمله، بما في ذلك حرصه على جودة التجربة التي يُقدّمها للمستفيدين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي

أظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.83) ويُعزى هذا الارتفاع إلى ما تتمتع به هذه الشركات من بيئات عمل احترافية وبرامج تطوير وحوافز تنافسية تُسهم في تعزيز ارتباط الموظف بمنظمته، فضلاً عن الحضور المؤسسي القوي لهذه الشركات وعلاماتها التجارية الراسخة في السوق السعودي. وتندرج هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العَبَّار (2021) التي رصدت مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي في شركة التسويق النفطي ببنغازي، وكذلك دراسة عثمان وآخرون (2024) التي أشارت إلى علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الداعم والالتزام المرتفع في شركات قناة السويس.

وقد تصدر بُعد الالتزام العاطفي قائمة الأبعاد بمتوسط (3.99)، وهو ما يُفسَّر بأن شركات الاتصالات الكبرى تستثمر بكثافة في بناء هويتها المؤسسية وثقافتها التنظيمية بما يُؤدِّد لدى الموظف شعوراً بالفخر والتوحد مع قيم المنظمة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة مرتوش (2022) التي وجدت أن الالتزام العاطفي يحتلّ مرتبة متقدمة لدى موظفي شركة سيرياتيل، ومع دراسة بركات وبلاي (2024) التي أكدت أن هذا البُعد هو الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي في مؤسسة سونلغاز.

وجاء بُعد الالتزام المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط (3.89)، ويعكس ذلك تأثير المنظومة القيمية والثقافية في المجتمع السعودي التي تُرسِّخ قيم الوفاء والإخلاص المهني، إلى جانب دور برامج التنشئة التنظيمية والتوجيه الوظيفي في ترسيخ الشعور بالواجب تجاه المنظمة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أورده دراسة الرواس (2023) من أن القيادة الأخلاقية تُعزِّز الالتزام المعياري لدى العاملين في المؤسسات

التعليمية العُمانية، ومع دراسة العيفة وعطية (2023) التي أثبتت الارتباط الوثيق بين العدالة التنظيمية والالتزام المعياري.

أما بُعد الالتزام الاستمراري فقد حلّ في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) ضمن المستوى المتوسط، ويُردّ ذلك إلى أن قطاع الاتصالات يتّسم بحراك وظيفي نسبي بين الشركات الثلاث الرئيسة، ممّا يُتيح للكوادر المؤهلة بدائل وظيفية تُقلّل من وطأة الشعور بالمحاصرة الذي يقوم عليه هذا البُعد. وتندجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة السميري (2023) من أن الالتزام الاستمراري قد يُنتج أثراً سلبياً على الرشاقة التنظيمية حين يتحوّل إلى بقاء قسري يُضعف المبادرة والتجديد.

النتائج المتعلقة بمستوى تحسين تجربة المستخدمين

بلغ المتوسط العام لمتغيّر تحسين تجربة المستخدمين (3.91) بمستوى مرتفع، مما يدلّ على أن شركات الاتصالات السعودية تبذل جهوداً ملموسة في تطوير تجربة مشتركيها. ويعود ذلك إلى حدّة المنافسة في السوق السعودي التي تدفع الشركات إلى الاستثمار في تعدّد قنوات الخدمة وتبسيط الإجراءات وتوظيف التقنيات الحديثة، فضلاً عن توجّهات رؤية المملكة 2030 التي تُحفّز التحوّل الرقمي وتحسين جودة الخدمات. وقد تصدّرت الفقرات المتعلقة بتعدّد قنوات التواصل وتبسيط الإجراءات قائمة المتوسطات، بينما جاءت فقرة تجاوز التوقعات في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، مما يُنبّه إلى وجود فجوة بين الخدمة المقدّمة فعلياً والتجربة الاستثنائية التي يتطلّع إليها المستفيدون. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه القحطاني (2024) من أن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي لا تزال في مراحلها المبكرة من التوظيف الفعلي رغم إمكاناتها الواعدة في إثراء التجربة، وكذلك مع دراسة الخزاعلة (2025) التي أكّدت أن التقنيات الحديثة كالواقع الافتراضي تُساهم في تحسين التجربة لكنّها تحتاج إلى نضج أكبر في التطبيق.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعةً على تحسين تجربة المستخدمين، بمعامل ارتباط $(R = 0.74)$

(0.834 ومعامل تحديد ($R^2 = 0.696$) ، أي أن أبعاد الالتزام تُفسّر نحو (69.6%) من التباين في تحسين التجربة. ويُفسّر ذلك بأن الالتزام التنظيمي يُشكّل محركاً داخلياً يدفع الموظف إلى تقديم أداء يفوق الحد الأدنى المطلوب، ممّا يرتقي بجودة التفاعل مع المستفيد سواء في نقاط الاتصال المباشر أو غير المباشر. وتستند هذه النتيجة نظرياً إلى نموذج سلسلة الربح من الخدمة (Service-Profit Chain) الذي يفترض أن التزام الموظف ورضاه ينعكسان على جودة الخدمة وولاء العميل، وتتسق ميدانياً مع ما وجدته عثمان وآخرون (2024) من ارتباط إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام الموظفين بما ينعكس على الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراسة شهاب (2024) التي أكّدت أن تجربة العميل تتحسن بتحسين المخرجات البشرية والتنظيمية.

5. النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

○ أثر الالتزام العاطفي: أثبتت النتائج وجود أثر دالّ وقوي للالتزام العاطفي على تحسين تجربة المستخدمين ($r = 0.766, R^2 = 0.587$) ، حيث فسّر هذا البُعد وحده ما يقارب (58.7%) من التباين. ويعود ذلك إلى أن الموظف المرتبط وجدانياً بمنظّمته يتبنّى سلوكيات خدمة تطوّعية تتجاوز حدود دوره الرسمي، فيبادر إلى حلّ مشكلات المستفيدين بحماس ويسعى لإرضائهم لأنه يعتبر نجاح المنظمة امتداداً لذاته. وتدعم هذه النتيجة ما توصّلت إليه دراسة بركات وبلالي (2024) من أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي الذي يُحسّن جودة الخدمة، ودراسة الرواس (2023) التي ربطت بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي في سياق مؤسسي.

○ أثر الالتزام الاستمراري: أظهرت النتائج وجود أثر دالّ إحصائياً لكنّه الأضعف بين الأبعاد الثلاثة ($r = 0.484, R^2 = 0.234$) ، إذ فسّر (23.4%) فقط من التباين. ويُعزى ضعف هذا الأثر النسبي إلى طبيعة هذا البُعد القائم على حسابات التكلفة والبدائل وليس على الدافعية الداخلية، فالموظف الباقي في منظّمته بسبب الحاجة قد يؤدّي الحد الأدنى دون مبادرة إضافية في خدمة المستفيد. غير أن الأثر الإيجابي الموجود يُشير إلى أن الاستقرار الوظيفي ذاته يُتيح تراكم الخبرة وتعميق المعرفة بالعمليات والخدمات، ممّا يُحسّن قدرة الموظف على التعامل مع المستفيدين. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة

السميري (2023) التي وجدت أن الالتزام الاستمراري أقل الأبعاد إسهاماً في تعزيز الرقابة التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية.

○ أثر الالتزام المعياري: أكدت النتائج وجود أثر قوي ودالّ للالتزام المعياري على تحسين تجربة المستخدمين ($r = 0.694, R^2 = 0.482$) ، وهو ثاني الأبعاد تأثيراً. ويُفسّر ذلك بأن الشعور بالواجب الأخلاقي يدفع الموظف إلى الإلتقان في عمله وإخلاصه في خدمة المستفيد انطلاقاً من قناعة قيمية تتجاوز الحوافز المادية، وهو ما تُعزّزه الخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي الذي يُعلي من قيم الأمانة والوفاء. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة العيفة وعطية (2023) التي أثبتت ارتباط الالتزام المعياري بالعدالة التنظيمية، ودراسة الزايغ (2021) التي وجدت علاقة بين الحوكمة الرشيدة وتعزيز الالتزام بأبعاده في المؤسسات الجامعية.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما أفرزته الدراسة من نتائج، تُقدّم التوصيات الآتية لشركات الاتصالات السعودية وصانعي القرار فيما:

- تعزيز الارتباط الوجداني من خلال تطوير برامج بناء الهوية المؤسسية الداخلية وتعميق شعور الموظفين بالانتماء، كإشراكهم في صياغة الرؤية والقيم المؤسسية وتنظيم فعاليات اجتماعية ومهنية تُرسّخ الإحساس بالأسرة التنظيمية الواحدة.
- ترسيخ القيم الأخلاقية والمسؤولية المهنية عبر تصميم برامج توجيه وتطوير قيمي تربط بين الالتزام الأخلاقي والأداء المتميّز في خدمة المستفيدين، مع إبراز نماذج القدوة من داخل المنظمة ومكافأة السلوكيات التي تعكس إلتقناً في العمل.
- تحويل الالتزام الاستمراري من بقاء قسري إلى استبقاء طوعي بتقديم مسارات تطوّر وظيفي واضحة وبرامج تدريبية مستمرة تُعزّز شعور الموظف بأنه يبقى لأنه يُريد وليس لأنه مُضطرّ، مع مراجعة حزم المزايا والحوافز دورياً لضمان تنافسيتها في سوق العمل.

- تمكين الموظفين في نقاط الاتصال المباشر مع المستفيدين عبر منحهم صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات فورية في حلّ المشكلات، وتزويدهم بأدوات ذكاء اصطناعي مساندة تُعينهم على تقديم خدمة أسرع وأكثر تخصيصاً.
- سدّ فجوة تجاوز التوقعات من خلال تبني استراتيجية استباقية لتحسين التجربة لا نكتفي بالاستجابة للشكاوى بل تسعى إلى مفاجأة المستفيد بخدمات وقيمة مضافة غير متوقعة، مع الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة في التنبؤ باحتياجات المشتركين.
- تفعيل قنوات الإصغاء المؤسسي بإنشاء آليات منهجية لاستطلاع آراء الموظفين حول بيئة العمل ومستوى التزامهم بصفة دورية، وربط نتائج هذه الاستطلاعات بمؤشرات تجربة المستخدم لمعالجة أي خلل في العلاقة بين المتغيرين.
- تبني نموذج قيادة أخلاقية وتحويلية على مستوى الإدارات الوسطى والإشرافية، من خلال ورش عمل وتدريبات متخصصة تُمكن المديرين من دعم التزام مرؤوسهم بأبعاده الثلاثة وتوجيهه نحو تحسين التجربة.
- تعزيز العدالة التنظيمية بضمان شفافية معايير التقييم والترقية والمكافآت، إذ إن إدراك الموظف للعدالة يُعزّز التزامه المعياري والعاطفي ويدفعه إلى المعاملة بالمثل عبر الإخلاص في خدمة المستفيدين.
- تطوير حوكمة البيانات وأمنها بالاستثمار في منظومات حماية بيانات المشتركين وتبني أطر حوكمة واضحة تُعزّز ثقة المستفيد وتُحسن تجربته الشاملة في التعامل مع خدمات الشركة.
- بناء ثقافة التحسين المستمر عبر دمج مؤشرات تجربة المستخدم في بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بالإدارات المختلفة، بحيث يشعر كل موظف بأن تحسين التجربة مسؤولية مشتركة وليس حكراً على إدارات خدمة العملاء.

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational commitment, with its three dimensions (affective, continuance, and normative), on improving user experience in Saudi telecom companies (STC, Mobily, and Zain). The study adopted a descriptive-analytical approach. The population comprised all employees of the three companies, totaling (23,937) individuals, from which a proportional stratified sample of (389) valid responses was drawn. A questionnaire was used as the data collection instrument, and the data were analyzed using SPSS V.26 through descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analysis. The study revealed several key findings: organizational commitment among employees was high, with a mean score of (3.83), and user experience improvement was also high, with a mean of (3.91). The results confirmed a statistically significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) of organizational commitment, with all its dimensions combined, on improving user experience, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.696$). Affective commitment ranked first in terms of impact ($R^2 = 0.587$), followed by normative commitment ($R^2 = 0.482$), and then continuance commitment ($R^2 = 0.234$). The study recommends enhancing employees' emotional attachment to their organizations, reinforcing professional ethical values, and empowering frontline employees at direct contact points with users.

Keywords: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, User Experience Improvement, Saudi Telecom Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بركات، عبدالعزيز، و بلالي، منير. (2024). أثر الالتزام التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة -عين وسارة-. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج9، ع2 ، 59 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448696>
- البشاشة، أمين عايد نهار. (2025). أثر الواقع الافتراضي "V.R" على تحسين تجربة العملاء: دراسة حالة قطاع السياحة الدينية. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج40، ع4 ، 91 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1652844>
- البشوتي، رحاب محمد لطفي، عيسى، محمد محمد محمد، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2020). أثر الاحتقان التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع2 ، 573 - 598. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1185235>
- بن تونس، الطاهر، بربيع، يوسف، و بوحزام، ليديا. (2023). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع1 ، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1365837>
- بونقاب، مختار. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج17، ع26 ، 479 - 496. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1234867>
- الحاجي، هاني بن عبداللطيف محمد. (2025). دور تقنية ChatGPT في تحسين تجربة المستخدمين للوصول للمعلومات التراثية بالملكة العربية السعودية. المؤتمر الثامن والعشرون: نحو استدامة المعرفة والحفاظ على الثقافة والتراث - إدارة الوثائق النادرة والمخطوطات والمواد التراثية في عصر التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي، جدة: جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، 417 - 438. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1653575>

- حسن، منى محمد مسعد. (2025). تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين تجربة السائح بالمطارات الذكية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج9، ع1 ، 44 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1627006>
- ربيع، عمر اوي، و عيسى، سماعيل. (2022). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي بحبح - ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 225 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278833>
- الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيارش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج89، ع1 ، 42 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383041>
- الزايغ، إياد رمضان عمر، و عاشور، يوسف حسين محمود. (2021). أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359130>
- السعدي، سندس علي خليفة. (2024). تأثير الخدمات البنكية الرقمية على تحسين تجربة ورضا العملاء: دراسة على المصرف الأهلي العراقي. مجلة كلية المأمون، ع42 ، 152 - 175. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1578925>
- السميري، حامد عاتق. (2022). أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أمانة محافظ الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج36، ع3 ، 21 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362764>
- السميري، حامد عاتق. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع1 ، 1 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416279>

- الشهري، ريم فهران عامر، و الجبلي، شيخة بنت عبدالله. (2023). أثر تفعيل الأنظمة الإلكترونية ضمن خطة التحول الرقمي على تحسين تجربة المستفيد في وزارة التعليم بالسعودية. المجلة الدولية للتنمية، مج12، ع1 ، 43 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472521>
- العبار، بشير محمد. (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج4، ع1 ، 138 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248520>
- العبار، بشير محمد. (2022). علاقة الحوكمة الرشيدة بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على ديوان بلدية بنغازي. دراسات في الاقتصاد والتجارة، مج41، ع2، 103 - 133. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1427812>
- عثمان، دعاء هلال، الكتبي، محسن علي عبده، السعيد، هاني محمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 1353 - 1376. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551773>
- العيفة، محمد، و عطية، أمال. (2023). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج7، ع2 ، 139 - 160. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438803>
- القحطاني، مفرع بن سالم. (2024). Investigating How Generative AI-Driven Tools Contribute to the Improvement of CBE on an E-Commerce Platform: MIS Perspective. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع25 ، 1 - 50. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541233>
- محمود، السيد الحضري أحمد، و السمحان، عذوب عبدالله راشد. (2020). تقييم المواقع الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة تطبيقية على جدارة الإلكتروني للتوظيف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع2 ، 247 - 272. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129122>

- مرتكوش، نعيم سمير. (2022). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية علي عاملي شركة سيرياتيل في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج38، ع3 ، 143 - 170. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385174>
- نوري، هالة ذنون، و الطائي، ليلي جار الله خليل. (2022). أثر تجربة الزبون في تحقيق التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع58 ، 337 - 355. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1307015>
- ياسين، مرع محمد أحمد، و الحرايزة، يزن امانور قطيش. (2023). أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج31، ع2 ، 56 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386468>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Afandi, R., & Santoso, H. B. (2025). Improving the Usability and User Experience of a Ticketing and Knowledge Base Web Application: A Case Study of the ESDM 136 Contact Center. Indonesian Journal of Computer Science, 14(1). <https://doi.org/10.33022/ijcs.v14i1.4622>
- Byun, K. W. (2025). The Structural Relationship Between Employee Experience, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Trust, and Customer Orientation Among Fitness Center Employees. International Journal of Internet, Broadcasting and Communication, 17(1), 246-258.
- Kartiko, A., Wibowo, G. A., Van Gobel, L., Wijayanto, A., & Saputra, N. (2023). Improving teacher job satisfaction through organizational commitment and organizational

- citizenship behavior in the digitalization era. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(2), 315-327
- Kaur, R., Kaur, H., Jangra, G., & Kumar, R. (2024, November). Enhancing Organizational Efficiency and User Experience Through Optimized Human-Computer Interface Design. In 2024 4th International Conference on Technological Advancements in Computational Sciences (ICTACS) (pp. 965-968). IEEE
 - Khamaj, A. (2022). Towards an enhanced user experience with critical system interfaces in middle-eastern countries: a case study of usability evaluation of Saudi Arabia's weather interface system (Arsad). International Journal of Computer Applications in Technology, 68(3), 235. <https://doi.org/10.1504/ijcat.2022.124943>
 - Leary, S. M. (2022). It Employee Experience in Software Companies: A Qualitative Case Study on It Employee Experience, Value, and Commitment during Organizational Change (Doctoral dissertation, Northcentral University).
 - Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. Behavioral Sciences, 13(7), 521
 - Mostafa ,H. A. M. (2023). The Impact of VR Shopping Experience on Consumer Attitudes in Egypt. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2 ، 261 - 297. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444589>
 - Presto, J., & Lee, K. M. (2025). Enhancing Utility Customer Service and Compliance: An AI-Powered Approach to Call Analysis. AHFE International, 163. <https://doi.org/10.54941/ahfe1006051>

- Rahimi, F., Jafari Kaleibar, F., Feizi, F., Hossein Nia, A., & Kashfi, H. (2023). Navigating Data Governance in the Telecom Industry. <https://doi.org/10.1109/icaea60387.2023.10414472>
- Uchil, R. (2022). Impact of Employee Experience on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness (Doctoral dissertation, National Institute of Technology Karnataka, Surathkal).
- Wu, Z., Li, Q., & Zhang, B. (2025). The role of innovation and entrepreneurship employee training programs in enhancing organizational commitment from the perspective of industry–education integration. *Frontiers in Psychology*, 16, 1527741.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الالتزام التنظيمي على تحسين تجربة المستخدمين

دراسه ميدانية على شركات الاتصالات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية (إشرافية)
- 6- الشركة ☐ STC ☐ موبايلي ☐ زين ☐

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الالتزام التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الالتزام العاطفي					
					أشعر بانتماء حقيقي تجاه الشركة التي أعمل فيها.
					أشعر بارتباط عاطفي قوي بمكان عملي الحالي.
					تُمثّل مشكلات الشركة اهتماماً شخصياً بالنسبة لي.
					أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من أسرة هذه الشركة.
الالتزام الاستمراري					
					أعتقد أن ترك الشركة الآن سيُكلفني خسارة مزايا يصعب تعويضها.
					من الصعب عليّ ترك عملي حتى لو رغبت في ذلك بسبب قلّة البدائل المتاحة.
					أبقى في هذه الشركة لأنني استثمرت فيها جهداً ووقتاً كبيرين.
					سينتأثر مستوى معيشتي سلباً إذا قرّرت ترك الشركة في الوقت الراهن.
الالتزام المعياري					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أؤمن بأن الولاء للمنظمة واجب أخلاقي ينبغي الالتزام به.
					أشعر بالتزام أدبي تجاه البقاء في شركتي الحالية.
					ترك الشركة الآن لن يكون تصرفاً صحيحاً من الناحية الأخلاقية حتى لو كان في مصلحتي.

✿ المحور الثاني: تحسين تجربة المستخدمين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحرص الشركة على توفير قنوات تواصل متعددة وسهلة الاستخدام لخدمة المستفيدين.
					تسعى الشركة إلى تبسيط إجراءات الحصول على خدماتها بما يُحسن تجربة المستخدم.
					تستجيب الشركة بسرعة وفعالية لشكاوى المستفيدين واستفساراتهم.
					تستخدم الشركة التقنيات الحديثة (تطبيقات ذكية، ذكاء اصطناعي) لتطوير تجربة المستخدم.
					تُقدّم الشركة خدمات مُخصّصة تتناسب مع احتياجات كل شريحة من المستفيدين.
					يتعامل موظفو الشركة مع المستفيدين بأسلوب مهني يعكس احترافية عالية.
					تحرص الشركة على حماية بيانات المستخدمين وخصوصيتهم بمستوى عالٍ من الأمان.
					تعتمد الشركة على ملاحظات المستفيدين وآرائهم في تطوير خدماتها بصفة مستمرة.

					تتسم واجهات التطبيقات والمنصات الرقمية للشركة بالوضوح وسهولة التصفح.
					تُوفّر الشركة معلومات شفافة وواضحة عن خدماتها وأسعارها للمستخدمين.
					تعمل الشركة على تقديم تجربة متكاملة ومتّسقة عبر جميع نقاط الاتصال (فروع، تطبيق، موقع، مركز اتصال).
					تسعى الشركة إلى تجاوز توقّعات المستخدمين وليس فقط تلبية احتياجاتهم.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Organizational Commitment on Enhancing
User Experience: A Field Study on Saudi Telecommunication
Companies.**

Prepared by:

Fahad nasser alsarraa

252001044

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026