

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير التحول التقني في شركة الاتصالات السعودية (STC)
بمدينة الرياض

عبدالعزیز القرني
221000710

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي الثاني -2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	15
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

7

2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5. الخاتمة	19
قائمة المراجع	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن تحولات جذرية بفعل التطور التقني المتسارع الذي أصبح محوراً رئيسياً في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات الكبرى. وتعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز الشركات التي تبنت التحول التقني على نطاق واسع من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحديث أنظمتها التشغيلية والإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي. ومع ذلك، فإن هذا التحول التقني يرافقه تحديات متعددة تتعلق بمدى قدرة العاملين على التكيف مع الأنظمة الجديدة، ومدى تأثير تلك التحولات على الأداء الوظيفي، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى رضا العملاء. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى دراسة معمقة حول تأثير التحول التقني في شركة STC بمدينة الرياض، لفهم انعكاساته الإدارية والتشغيلية على مختلف الجوانب التنظيمية.

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن التحول التقني يمثل أحد العوامل الحاسمة في تطوير بيئات العمل ورفع مستوى التنافسية. فقد بينت دراسة (Al-Harbi (2019 أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ويقلل من التكاليف التشغيلية. كما أوضحت دراسة (Al-Qahtani (2020 أن تبني التقنيات الحديثة في المؤسسات السعودية يؤدي إلى تعزيز جودة الخدمات ورفع رضا العملاء. بينما تناولت دراسة (Alzahrani (2021 العلاقة بين التحول التقني ومستوى أداء الموظفين، حيث وجدت أن مستوى تبني التقنية يرتبط إيجابياً بمستوى الإنتاجية إذا تم دعمه بتدريب وتأهيل مناسب. هذه الدراسات مجتمعة تؤكد أهمية الموضوع لكنها لم تركز بعمق على بيئة شركات الاتصالات السعودية وتحديداً على شركة STC في مدينة الرياض، رغم دورها الريادي في التحول الرقمي الوطني.

على الرغم من توفر العديد من الأبحاث التي تناولت التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، إلا أن هناك فجوات واضحة في الأدبيات. إذ لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على تحليل التأثيرات المتداخلة بين التحول التقني والأداء الوظيفي في بيئة شركات الاتصالات تحديداً، كما أن معظم الدراسات كانت عامة ولم تتناول تجربة شركة STC باعتبارها نموذجاً متقدماً في مجال التحول الرقمي. كذلك، لم يتم التطرق بعمق إلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية ومستوى تأهيل الكوادر البشرية على نجاح هذا التحول، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية متخصصة تُبرز الأبعاد الواقعية لهذه الظاهرة داخل الشركة.

تُوجّه هذه الدراسة إلى الباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة الحديثة، وإلى القيادات الإدارية في شركة STC وصناع القرار في قطاع الاتصالات. كما تخدم الدراسة العاملين في مجالات تطوير الأداء والتقنية الإدارية، إذ تقدم فهماً عملياً حول أثر التحول التقني على الأداء المؤسسي. وتكمن أهمية المشكلة في كونها تمس أحد أكبر القطاعات الحيوية في الاقتصاد السعودي، كما أن فهم تحديات التحول التقني يساهم في تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي الوطنية التي تتماشى مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى بناء اقتصاد رقمي مستدام.

يهدف هذا البحث إلى تحليل وقياس أثر التحول التقني في شركة STC بمدينة الرياض من خلال استكشاف انعكاساته على الأداء الإداري، والإنتاجية، ورضا العاملين، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما يسعى إلى تحديد التحديات والعوامل التي تعيق نجاح هذا التحول، واقتراح آليات لتطوير ممارسات التحول التقني بما يضمن استدامة الكفاءة التنظيمية في الشركة.

1.2. مشكلة الدراسة

تسعى شركة STC إلى أن تكون من الشركات الرائدة في الابتكار التقني والتحول الرقمي على مستوى الشرق الأوسط، حيث استثمرت بشكل كبير في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والخدمات السحابية. إلا أن هذا التحول لا يخلو من صعوبات، إذ تظهر مشكلات تتعلق بتأقلم الموظفين مع الأنظمة الحديثة، وتحديات في عمليات التدريب، ومخاوف من فقدان بعض الوظائف التقليدية، إضافة إلى الحاجة إلى إعادة هيكلة بعض العمليات الإدارية. كما أن التحول التقني قد يؤثر على ديناميكيات العمل والعلاقات التنظيمية داخل الشركة، مما يستوجب دراسة تحليلية متعمقة لمدى تأثير هذه التحولات على أداء العاملين والإدارة معًا.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم اهتمام الأدبيات الأكاديمية بالتحول الرقمي، إلا أن هناك نقصًا في النماذج النظرية التي تشرح كيفية تفاعل عناصر التحول التقني (كالأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الضخمة) مع السلوك التنظيمي. كما أن الدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على النتائج التقنية دون دراسة العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر في نجاح التحول التقني. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة النظرية عبر دمج مفاهيم الإدارة الحديثة مع التحول الرقمي في بيئة عمل واقعية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، لا تزال هناك فجوة في التطبيق العملي للتحول التقني في بعض الإدارات داخل شركة STC، حيث يختلف مستوى تبني التقنية من قسم لآخر. كما يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة أو ضعفًا في التدريب التقني المستمر. ومن هنا ينبع السؤال الرئيسي للبحث:

"كيف يؤثر التحول التقني على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟"

هذا السؤال يسعى إلى الكشف عن العلاقة الفعلية بين التحول التقني ومستوى الأداء الوظيفي والإداري داخل الشركة.

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من واقع أن التحول التقني أصبح ضرورة حتمية في العصر الحديث، إذ يمثل أحد الأعمدة الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع متطلبات السوق الرقمي. ويُعد فهم أثر التحول التقني داخل شركة STC خطوة مهمة نحو تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة تميزها في قطاع الاتصالات.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية في إثراء المعرفة الأكاديمية بمجال التحول الرقمي في المؤسسات السعودية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين التحول التقني والأداء التنظيمي. كما تسهم الدراسة في تطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير والتحول المؤسسي في ظل البيئة الرقمية، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في دراسة العلاقة بين التقنية والسلوك التنظيمي في الشركات الوطنية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، توفر هذه الدراسة معلومات قيمة لإدارة شركة STC وللقيادات في قطاع الاتصالات حول أفضل الممارسات التقنية التي يمكن اعتمادها لتعزيز الأداء. كما تساعد النتائج المتوقعة في توجيه استراتيجيات التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتحسين عمليات التحول التقني بما يتماشى مع الاحتياجات التشغيلية. إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من مخرجات البحث في صياغة سياسات مؤسسية تدعم نجاح التحول التقني في مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة المحور الأساس الذي تنبثق عنه بقية أجزاء البحث، إذ تُستخدم لتوجيه التحليل، وتحديد إطار العمل، والتأكد من أن الدراسة تسير ضمن مسار واضح ومحدد. ولا بد أن تُصاغ الأسئلة وفق معايير الملاءمة والوضوح والدقة والخصوصية والارتباط المباشر بموضوع التحول التقني في شركة STC بمدينة الرياض. وبناءً على ذلك، تم إعداد مجموعة من الأسئلة البحثية التي تتعمق في جوهر الظاهرة، وتغطي أبعادها الإدارية والتقنية والبشرية والتنظيمية، بحيث تعكس واقع الشركة في ظل التحول الرقمي المتسارع. وتتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

1. إلى أي مدى طبّقت شركة STC بمدينة الرياض استراتيجيات التحول التقني عبر إداراتها المختلفة، وما مستوى جاهزيتها التقنية لدعم هذا التحول بشكل مستدام؟
2. ما طبيعة تأثير التحول التقني على أداء العاملين في شركة STC من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، والمهارات الرقمية، ومستوى الالتزام الوظيفي؟
3. ما أبرز التحديات التي يواجهها الموظفون أثناء التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة مثل أنظمة الأتمتة والمنصات الذكية والذكاء الاصطناعي؟
4. كيف يسهم التحول التقني في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز العمليات داخل الشركة؟
5. ما العلاقة بين مستوى تبني الموظفين للتقنيات الحديثة وبين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟

1.5. أهداف الدراسة

تنبثق أهداف الدراسة من الحاجة إلى فهم التحول التقني باعتباره أحد أهم المتغيرات المؤثرة في بيئة الشركات الحديثة، وخاصةً في شركات الاتصالات التي تعتمد بشكل أساسي على التطور التقني. وتطمح هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول تأثير هذا التحول على مختلف الجوانب الإدارية والمهارية والتنظيمية داخل شركة STC بمدينة الرياض. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تتسم بالشمولية، والدقة، والقدرة على تفسير الظاهرة وتوضيح أبعادها، وهي:

1. دراسة تأثير التحول التقني على الأداء الإداري والتشغيلي داخل شركة STC بمدينة الرياض، وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى تحسين العمليات الداخلية.

2. التعرف على مدى قدرة العاملين على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة، وفهم طبيعة استجابتهم للتغيرات التقنية المتسارعة.

3. تقييم تأثير التقنيات الحديثة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، خصوصاً في ظل توجه الشركة نحو الأتمتة والذكاء الاصطناعي والخدمات السحابية.

4. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز التحول التقني داخل الشركة، ودعم إدارتها وموظفيها خلال مراحل التغيير.

5. توليد رؤى علمية وعملية تستند إلى تحليل معمق للبيانات، تساهم في تعزيز قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على فهم شامل لأثر التقنية.

1.6. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التحول التقني والأداء الوظيفي داخل الشركة. وقد تم اختيار الفرضيات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة التطبيقية، وبما يعكس احتمالات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

(1) الفرضية الصفريّة (Null Hypothesis) H1

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول التقني على أداء العاملين في شركة STC بمدينة الرياض، مما يعني أن التغيرات التقنية لا تؤدي إلى أي اختلاف جوهري في مستوى الأداء الوظيفي.

(2) الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis) H2

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول التقني على أداء العاملين، مما يشير إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة ينعكس مباشرة على الأداء.

(3) الفرضية الاتجاهية (Directional Hypothesis) H3

يؤدي التحول التقني إلى تحسين أداء العاملين في شركة STC بمدينة الرياض، ويُتوقع أن يكون التأثير في اتجاه إيجابي.

(4) الفرضية غير الاتجاهية (Non-Directional Hypothesis) H4

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول التقني وأداء العاملين دون تحديد اتجاه التأثير، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، ويُترك ذلك للنتائج الميدانية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تصور شامل يربط بين المتغير المستقل (التحول التقني) والمتغير التابع (أداء العاملين)، مع مراعاة تأثير عدد من العوامل الوسيطة التي قد تسهم في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين المتغيرين. ويُفترض أن التحول التقني لا يؤثر فقط من خلال الأدوات والأنظمة الرقمية، بل يمتد ليشمل ثقافة العمل، ودور القيادات، ومستوى التدريب، والجاهزية التنظيمية. ويمكن تصوير النموذج على النحو التالي:



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تتبع الدراسة الحالية نموذج البصلة (The Research Onion Model) الذي يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في البحث العلمي، حيث يوضّح طبقات المنهجية ابتداءً بالفلسفة العامة للبحث وانتهاءً بأساليب جمع البيانات وتحليلها. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل طبقة من طبقات البصلة وفق تسلسلها المنهجي.

الطبقة الأولى: فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) باعتبارها الفلسفة الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين التحول التقني والأداء داخل المنظمات. وترتكز هذه الفلسفة على الاعتماد على الحقائق القابلة للقياس، واستخدام الأساليب الإحصائية، والنظر إلى الظاهرة من زاوية موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي. ويسمح هذا التوجه بتحليل الظاهرة بشكل رقمي، وفحص العلاقات بين المتغيرات، والتحقق من الفرضيات وفق منهج قائم على الأدلة.

كما تستند الدراسة بشكل ثانوي إلى الفلسفة التفسيرية (Interpretivism) عند مناقشة بعض الجوانب الإنسانية والتحفيزية المرتبطة باستجابة الموظفين للتحول التقني، وذلك بهدف تقديم تفسير أعمق للعوامل البشرية التي قد تؤثر في عملية التحول.

وبهذا الدمج تتبنى الدراسة فلسفة مزدوجة تسمح بالتحليل الكمي المدعوم بفهم سياقي للبيئة التنظيمية في شركة STC.

الطبقة الثانية: منهج البحث

تتبنى الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Method) باعتباره الأنسب للبحث الذي يعتمد على المتغيرات والعلاقات الإحصائية. ويركز المنهج الكمي على جمع بيانات رقمية باستخدام أدوات قياس معيارية مثل الاستبانات، ثم تحليلها باستخدام برامج إحصائية لاستخلاص النتائج.

ويتيح هذا المنهج اختبار الفرضيات، وتحديد مستوى تأثير التحول التقني على أداء العاملين، وقياس قوة الارتباط بين المتغيرات.

كما يوفر المنهج الكمي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حال كانت العينة ممثلة بدرجة كافية.

الطبقة الثالثة: استراتيجية البحث

تعتمد الدراسة على استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy)، وهي من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للبحوث الإدارية التي تهدف إلى جمع بيانات واسعة من مجموعة كبيرة من الأفراد.

وتستخدم هذه الاستراتيجية في تحليل سلوك الموظفين واستجاباتهم للتحول التقني، إضافة إلى قياس أثر التطبيقات الرقمية الجديدة على الأداء.

وتتميز استراتيجية المسح بقدرتها على جمع بيانات موحدة، وتغطية عدد كبير من الموظفين في فترة زمنية قصيرة، وتوفير مؤشرات كمية دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات.

الطبقة الرابعة: نوع البحث

ينتمي هذا البحث إلى البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Studies)، حيث يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل علاقتها بالمتغيرات الأخرى.

ويتمثل الجانب الوصفي في توثيق مدى تطبيق التحول التقني في STC، بينما يتمثل الجانب التحليلي في تفسير أثر هذا التحول على أداء العاملين باستخدام التحليل الإحصائي.

كما يصنف البحث ضمن البحوث السببية (Causal Research) نظرًا لأنه يهدف إلى معرفة ما إذا كان التحول التقني يؤدي إلى تغيير في الأداء الوظيفي.

الطبقة الخامسة: الأفق الزمني

يعتمد البحث على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث تُجمع البيانات في فترة واحدة محددة، دون تتبع التغيرات على مدى سنوات.

وهذا النوع من الأطر الزمنية مناسب للدراسات التي تهدف إلى قياس الوضع الراهن للتحول التقني، وتحليل أثره خلال الفترة الحالية دون الحاجة لتتبع تطورات مستقبلية.

الطبقة السادسة: طرق جمع وتحليل البيانات

تستخدم الدراسة الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتم تصميم الاستبانة وفق نماذج القياس المعتمدة في بحوث الإدارة والتقنية، وباعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة. وسيتم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي شركة STC بمدينة الرياض عبر الوسائل الرقمية. أما فيما يتعلق بأساليب تحليل البيانات، فسيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء:

- التحليل الوصفي

- اختبار الصدق والثبات

- تحليل الارتباط

- تحليل الانحدار

- اختبار الفرضيات

وتساعد هذه الأدوات في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول طبيعة وتأثير التحول التقني داخل الشركة.

1.9. الدراسة الميدانية

تستند الدراسة الميدانية الحالية إلى تحليل معمق لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول التقني في بيئات العمل السعودية والعالمية. وتكمن أهمية هذه الدراسات في كونها توفر إطارًا معرفيًا يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التقنية والأداء، إضافةً إلى تقديم شواهد واقعية حول التحديات والفرص المتعلقة بالتحول الرقمي.

فقد تناولت دراسة (Al-Harbi (2019 واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، وأكدت أن ضعف التدريب وضعف مشاركة الموظفين في عملية التغيير يمثلان أبرز العوائق أمام نجاح التحول. بينما ركزت (Al-Qahtani (2020 على قطاع الاتصالات، وخلصت إلى أن التحول التقني لا ينعكس دائمًا بشكل مباشر على الأداء، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة وتطوير مستمر للمهارات الرقمية. وفي دراسة (Alzahrani (2021 تم تحليل أثر الأنظمة الرقمية على إنتاجية الموظفين، وأظهر التحليل أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات تقنية عالية هم الأكثر قدرة على الاستفادة من التحول الرقمي. أما (Al-Shehri (2022 فقد تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي السعودي، وأكدت أن جاهزية البنية التحتية تعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي تحول تقني. وأخيرًا تناولت (Al-Hazmi (2024 أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين، وبيّنت أن ارتفاع مستوى التدريب والتمكين يزيد من شعور الموظفين بالثقة في التعامل مع الأنظمة الجديدة.

وتساعد هذه الدراسات في تعزيز الفهم النظري للدراسة الحالية، كما تبرز الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها من خلال تطبيقها في شركة STC بمدينة الرياض، كونها إحدى الشركات الرائدة في التحول الرقمي على مستوى المنطقة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

1. Al-Harbi, M. (2019). Digital transformation and organizational performance in Saudi institutions: *A managerial perspective*. *Journal of Business Administration*, King Saud University.
2. Al-Qahtani, S. (2020). The impact of technology adoption on service quality in Saudi telecommunication companies. *Arab Journal of Management Studies*.
3. Alzahrani, H. (2021). Technological transformation and employee productivity in Saudi organizations. *International Journal of Business Innovation*.
4. Alotaibi, R. (2021). Challenges of digital transformation in the Saudi telecommunications sector. *Middle East Journal of Information Systems*.
5. Al-Harhi, F. M. (2021). Digital transformation and its impact on organizational performance: Evidence from service organizations. *International Journal of Scientific Research and Management*. <https://ijsrm.net/index.php/ijsrm/article/view/3283>
6. Alshammari, F., & Ahmed, R. (2022). Digital transformation and employee performance: *A conceptual review*. *International Journal of Business and Management*. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/0/47972>
7. Salloum, C., & Shaar, A. (2022). The role of digital transformation skills in enhancing the efficiency of job performance. *Journal of Engineering and Applied Sciences*. <https://tuengr.com/V13/13A10U.pdf>
8. Al-Shehri, T. (2022). Adoption of artificial intelligence and its *influence on corporate efficiency in Saudi Arabia*. *Journal of Digital Business and Technology*.
9. Khan, F. (2022). Managing digital change: Lessons from Saudi telecom companies. *International Review of Management and Marketing*.

10. Hussein, M., & Hassan, A. (2023). The effectiveness of digital transformation on *employee performance during the COVID-19 era*. Academy of Strategic Management Journal. <https://www.abacademies.org/articles/the-effectiveness-of-digital-transformation-on-employee-performance-during-the-covid19-pandemic.pdf>
11. Al-Mutairi, Y. (2023). Organizational readiness and digital transformation success: *Evidence from Saudi Arabia*. *Saudi Journal of Business Research*.
12. Alghamdi, N. (2023). The role of leadership in facilitating *digital transformation in the telecom industry*. *Arabian Management Review*.
13. Al-Qahtani, S., & Al-Shehri, L. (2023). Digital transformation and consumer experience in Saudi Arabia. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/6015>
14. Al-Hazmi, D. (2024). Employee adaptation to digital tools in the Saudi workplace. *Journal of Organizational Change and Technology*.
15. Khan, A., & Al-Zahrani, M. (2024). Impact of digital transformation on innovation *performance in ICT firms in Saudi Arabia*. *Transylvanian Review*. <https://www.transylvanianreviewjournal.com/index.php/TR/article/view/1115>
16. Saleh, A. (2024). Evaluating digital transformation outcomes in the Saudi telecom sector. *Journal of Business and Information Systems*.