

التحول الرقمي وإعادة تشكيل استراتيجيات الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة حالة (STC -Vodafone)

أشواق سيد علي

أستاذ مساعد، كليات الخليج، المملكة العربية السعودية

Ashwagsayed@gmail.com

مستخلص الدراسة

تهدف الدراسة لاستكشاف أثر التحول الرقمي في إعادة تشكيل استراتيجيات الشركات ونماذج أعمالها بقطاع الاتصالات، بالتطبيق على (STC) و(فودافون). وتتجسد مشكلة الدراسة في الفجوة بين امتلاك التقنية والقدرة على صياغتها ضمن رؤية استراتيجية واضحة، نظراً لتعقيد التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وأظهرت النتائج أن الرقمنة تمثل تغييراً جذرياً يسهم بفعالية في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية. كما بينت أن تقنيات التحول الرقمي تعزز الشفافية وترفع جودة التقارير المالية، مما يدعم حوكمة الشركات. وأكدت ممارسات الشركتين أن نجاح المشاريع يعتمد على استثمار الكوادر، حيث تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تحسين جودة القرارات. وأوصت الدراسة بتبني ثقافة الابتكار، ووضع التحول الرقمي كأولوية تدريبية للإدارة العليا لضمان التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، استراتيجيات الشركات، قطاع الاتصالات، الكفاءة التشغيلية، القيادة الرقمية، الحوكمة، نماذج الأعمال.

Digital Transformation and Reshaping Corporate Strategies in the Telecommunications Sector: Case Studies (STC -Vodafone)

Ashwag Sayed Ali

Assistant Professor, Gulf Colleges, Kingdom of Saudi Arabia

Ashwagsayed@gmail.com

Abstract

This study explores the impact of digital transformation on reshaping corporate strategies and business models in the telecommunications sector, focusing on STC and Vodafone. The research problem highlights the gap between acquiring technology and formulating a clear strategic vision due to the complexity of digital transformation. The study utilized descriptive-analytical and case study approaches. Findings reveal that digitization is a radical shift significantly enhancing operational and marketing efficiency. It also demonstrates that digital technologies improve financial reporting quality and transparency, bolstering corporate governance. The practices of both companies emphasize that project success relies on human capital, with digital leadership playing a pivotal role in decision-making quality. The study recommends adopting an innovation culture and prioritizing digital transformation in top management training to ensure competitiveness.

Keywords: Digital Transformation, Corporate Strategies, Telecommunications, Operational Efficiency, Digital Leadership, Governance, Business Models.

الفصل الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

التطور التاريخي للاتصالات:

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات سريعة وغير مسبوقة تتميز بديناميكية عالية، مما أدى إلى إعادة تشكيل الهياكل المؤسسية. فقد شهدت العقود الأخيرة طفرة هائلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى انتشار التقنيات الحديثة المتقدمة في شتى مجالات الحياة، مما أسهم في تحويل العالم إلى قرية صغيرة عبر وسائل الاتصال المتطورة واستخدام الإنترنت. وقد طالت هذه التطورات مختلف المنظمات الإدارية والشركات بشكل ملحوظ. (زاهد، 2025، ص 239).

حتمية تبني التكنولوجيا:

في هذا الإطار، يتعدى مفهوم التطور التكنولوجي حدود التحديث التقني ليشكل عنصرًا جوهريًا لضمان استدامة الأعمال ضمن الأسواق المحلية والعالمية. وتبين الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة أن اللجوء إلى التقنيات الرقمية وتبني التحول الرقمي لم يعد خيارًا إضافيًا أو ميزة تنافسية فقط، بل بات أحد المتطلبات الأساسية التي تستند إليها الشركات في مختلف مجالات خبراتها. وبذلك، أصبح التحول الرقمي التعبير الأبرز عن روح العصر ومتطلباته. (زاهد، 2025، ص 239).

الأثر التنظيمي للرقمنة:

أدى هذا التحول إلى تغيير جذري وعميق في أساليب إدارة الموارد التنظيمية والبشرية داخل الشركات. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية واحدة من أبرز القوى المؤثرة في حياتنا، مما يجعلها ضمن أهم التطورات التقنية في النصف الثاني من القرن العشرين. ويرى العديد من الأشخاص أن التكنولوجيا الرقمية تتجسد بشكل رئيسي في استخدام أجهزة الكمبيوتر، والشبكات، وأدوات الاتصال المتنوعة. (السبكي ودرويش، 2024، ص 1).

الحاجة إلى التكيف المؤسسي:

أصبح من الضروري للمؤسسات الساعية إلى تحقيق مكانة قيادية اعتماد آليات عمل تتماشى مع هذه القوة المؤثرة لضمان استمرارية تفوقها التنافسي. فلم يعد التكيف مع الثورة التكنولوجية أمرًا يمكن تصنيفه كترّف أو خيار مؤجل، بل أضحت التحول الرقمي حاجة لا غنى عنها في ظل الواقع التنافسي الراهن. ومع التطور التكنولوجي المتسارع وتزايد حدة المنافسة في سوق العمل، باتت هذه الخطوة ضرورة حتمية للمؤسسات في الوقت الحاضر. (محمد، 2025، ص 673).

الأهمية المركزية لقطاع الاتصالات:

يبرز قطاع الاتصالات كركيزة أساسية ومحرك رئيسي لهذا التحول العالمي، إذ يُعتبر القوة المحركة لمجتمع المعلومات والعامل الأبرز في تعزيز التحول الرقمي عبر مختلف القطاعات الاقتصادية. (صالح، 2025، ص 209).

القطيعة المعرفية مع الميكنة:

بناءً على ذلك، تركز هذه الدراسة الأكاديمية على البحث والتحليل في كيفية قيام الشركات الكبرى، وخاصة تلك العاملة في قطاع الاتصالات الرائد، بتكييف استراتيجياتها لمواكبة هذا التغيير الجوهري. ويعود السبب في ذلك إلى أن التغيرات الحالية لا تقتصر فقط على أتمتة العمليات، بل تتعداها تدريجياً، حيث يُعتبر التحول الرقمي امتداداً لعملية الأتمتة، ولكنه يمثل بكل تأكيد خطوة نوعية في مسار تطورها. (السبكي ودرويش، 2024، ص 5).

ثانياً: بيان مشكلة الدراسة

على الرغم من الانتشار السريع للتقنيات الرقمية، تواجه المنظمات الكبيرة تحديًا كبيرًا يتمثل في فجوة العائد الرقمي. وتوضح التقارير أن الاستثمار في التكنولوجيا بمبالغ طائلة لا يضمن تحسين الكفاءة ما لم يرافقه تغيير في ثقافة المنظمة واستراتيجياتها العملية.

يمكن تلخيص المشكلة في السؤال الأساسي التالي: إلى أي حد تسهم استراتيجيات التحول الرقمي بجوانبها التقنية والبشرية

والتنظيمية في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتسويقية لدى شركات الاتصالات، وما تأثير ذلك بدوره على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين:

• الأهمية العلمية (الأكاديمية):

1. الإسهام في تطوير المكتبة الأكاديمية عبر تقديم إطار نظري حديث يدمج بين القيادة الرقمية وجودة اتخاذ القرار، مما يُعد إضافة نوعية للأبحاث الإدارية الحديثة.
2. إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات علمية موثوقة تتيح للباحثين والمتخصصين الاعتماد عليها في دراساتهم المستقبلية المتعلقة بالاقتصاد الرقمي.

• الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تقديم مقترحات عملية لشركات الاتصالات تمكّنها من قياس فعالية تحولها الرقمي وتحديد الجوانب التي تتطلب تحسيناً.
2. مساعدة الإدارة العليا في إدراك الأهمية الوسيطة للتحول الرقمي في تحقيق التوافق بين استراتيجيات الشركات وأهدافها التشغيلية، مما يسهم في تعزيز تنافسيتها ضمن بيئة مليئة بالتغيرات.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتناول الدراسة بالتفصيل الأهداف التالية:

- تشخيص الواقع: تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في الشركة قيد التحقيق وفقاً للمعايير الدولية.
- تحليل التأثيرات التشغيلية: قياس مدى مساهمة الرقمنة في تقليل العبوات البيروقراطية، والحد من الأخطاء البشرية، وتسريع دورة تقديم الخدمات.
- تحليل الأثر التسويقي: دراسة دور المنصات الرقمية في تحسين تجربة العملاء وزيادة الحصة السوقية.
- إنشاء جدول زمني: تطوير رؤية لنموذج قيادة رقمية يضمن استدامة التحول الرقمي ونجاح المشاريع التكنولوجية.

خامساً: تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التفصيلية التالية:

1. ما هو مستوى وعي موظفي الشركة بمفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر البنية التحتية الرقمية وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة؟
3. ما هي العبوات الرئيسية، سواء كانت تنظيمية أو مالية أو مرتبطة بالموظفين، التي تحد من الاستفادة الكاملة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الإدارة التشغيلية؟
4. هل تظهر فروق جوهرية في تقييم جودة التحول الرقمي تُعزى إلى متغيرات مثل القسم الوظيفي، سنوات الخبرة، أو المنصب الإداري؟

سادساً: منهجية الدراسة

اختارت الدراسة النهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لطبيعة الدراسات الإدارية، التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

- مصادر جمع البيانات: تم استخدام المصادر الأولية (استبيان تم تطويره خصيصاً للدراسة) والمصادر الثانوية (تقارير الأعمال من الشركات والدراسات السابقة والمجلات العلمية التي تمت مراجعتها من قبل النظراء).
- مجتمع الدراسة: يشمل هذا المجتمع جميع الموظفين الإداريين والفنيين في الشركة.
- الأساليب الإحصائية: يتم استخدام حزمة SPSS لتحليل البيانات، بما في ذلك اختبارات الموثوقية (ألفا كرونباخ)، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية، والمهارات، والتكنولوجيا) وتأثيرها على كفاءة المنظمة.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذا النظام الميداني في المقر الرئيسي للشركة وفروعها الرئيسية.
- القيود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية بين [شهر/سنة] و[شهر/سنة].

ثامناً: هيكل الدراسة

فُسم البحث إلى خمسة فصول متكاملة:

- الفصل الأول: يمثل الإطار العام والمنهجي للدراسة.
- الفصل الثاني: يستعرض الإطار النظري والأدبيات السابقة، مقسماً إلى مبحثين (التحول الرقمي، والكفاءة التنظيمية).
- الفصل الثالث: يوضح الإجراءات المنهجية، وصف العينة، وأدوات القياس.
- الفصل الرابع: يتضمن عرض النتائج الميدانية وتحليلها إحصائياً ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يلخص أهم النتائج ويقدم التوصيات العملية والمقترحات للبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتنظيمي للتحول الرقمي وريادة الأعمال

يقدم هذا الفصل أساساً نظرياً لمزيد من البحث ويناقش الجذور المفاهيمية للتحول الرقمي، وأبعاده المختلفة، ودوافع إدخاله، وأخيراً التحديات التي يواجهها المدبرون في تنفيذه.

المبحث الأول: الجذور المفاهيمية للتحول الرقمي وأبعاده المتعددة

يتناول هذا المبحث طبيعة التطور التكنولوجي وكيفية انعكاسه على التعريفات الإجرائية للرقمنة في بيئات العمل. ويتم وصف أبعاد هذا التحول ومكوناته الأساسية بالتفصيل.

المطلب الأول: التطور المفاهيمي والتقني للتحول الرقمي:

الانتقال من تكنولوجيا الحاسوب إلى الرقمنة:

تكمّن الأسس المفاهيمية للتحول الرقمي في التقدم التكنولوجي المتسارع الذي أثر بشكل كبير على عالم الأعمال. لم يعد هذا التحول مقتصرًا على استبدال الجهد البشري بالآلات، بل بات يعكس تغييراً جذرياً في هيكلية الأنظمة. ويُعد بروز التكنولوجيا الرقمية كقوة مهيمنة في حياتنا من أبرز الإنجازات التقنية خلال النصف الثاني من القرن العشرين. ويتجلى تأثير هذه التكنولوجيا الرقمية بوضوح في استخدام الناس لأجهزة الكمبيوتر، والشبكات، وأدوات الاتصال المتنوعة. (السبكي ودرويش، 2024، ص 1).

تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات:

وانطلاقاً من هذا التطور، برزت مفاهيم حديثة تتخطى حدود الجانب التقني لتشمل الأبعاد الإجرائية والخدمية داخل المؤسسات.

ويُعرف التحول الرقمي على المستوى الإجرائي بأنه عملية دمج الحلول الرقمية في شتى مجالات العمل، بهدف تعزيز كفاءة أداء الشركة وإحداث تغيير جذري وإيجابي في أسلوب تقديم خدماتها للعملاء. (السبكي ودرويش، 2024، ص 5).

التحول كقرار استراتيجي لا مفر منه:

تطورت النظرة الأكاديمية لهذا المفهوم لتشمل البعد الاستراتيجي، الذي يعيد صياغة الرؤية الشاملة ويحدد التوجه المستقبلي للمنظمة. ويرى الخبراء أن التحول الرقمي يتمحور حول العمليات التي تنفذها المنظمة لدمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب أعمالها. كما أصبح هذا التحول خيارًا استراتيجيًا يفتح أمام المنظمة آفاقًا استثمارية مثلى في مجالي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مستندًا إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة. (بن كارا وزينغ، 2023، ص 10).

الاستثمارات في السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية:

على الصعيدين السلوكي والثقافي، ركزت الأدبيات على أهمية العامل البشري في تعزيز هذا المفهوم وترسيخه ضمن الممارسات اليومية. يُعتبر هذا العامل استثمارًا في تطوير التفكير وتعديل السلوك لتحقيق تحول جذري في أساليب العمل، وذلك بالاستفادة من التطور التكنولوجي لتوسيع نطاق تقديم الخدمات وتحسين جودتها. (زاهد، 2025، ص 241).

التكامل الاستراتيجي:

لترتيب هذه الرؤى الشاملة والمتنوعة، سواء التقنية أو السلوكية أو الاستراتيجية، تتفق أدبيات الإدارة الحديثة على أن التحول الرقمي يُعد عملية استراتيجية تهدف إلى التكامل الكامل للتقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات التجارية. يتم ذلك من خلال إعادة تشكيل نماذج الأعمال، تحسين العمليات، وفتح آفاق جديدة للنمو والابتكار. (الخضري، 2026، ص 445).

المطلب الثاني: الأبعاد التقنية والتنظيمية للتحول الرقمي:

الركائز الخمس:

لضمان نجاح التحول الرقمي وتمكين الشركات الكبرى من تحقيق المكاسب المرجوة وتجنب الفشل والخسائر المالية، ينبغي تكامل مجموعة من العوامل والمكونات الداخلية، سواء المادية أو المعنوية. وتُظهر الدراسات أن الأبعاد التنظيمية للتحول الرقمي يمكن تصنيفها بدقة حول خمسة محاور جوهرية: التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، القيادة، وثقافة الابتكار. (الراجعي ورقمون، 2026، ص 231).

الميزة التنافسية ونظرية الموارد:

في هذا الإطار، يتسم النهج النظري الأكاديمي الراسخ بتمييزه في وصف هذه المكونات استنادًا إلى النظرية القائمة على الموارد. وفقًا لهذه النظرية، تعتبر الموارد الداخلية للمنظمة، سواء كانت مادية أو غير مادية، المصدر الأساسي للميزة التنافسية، شريطة أن تكون ذات قيمة، نادرة، وغير قابلة للتقليد بشكل كامل. (الراجعي ورقمون، 2026، ص 229).

مكونات البنية التحتية التكنولوجية:

بالحديث عن البعد التقني الذي يشكل العمود الفقري والجانب العملي في هذا المسار التكنولوجي والاستثماري، توضح الأدبيات أن العناصر التقنية للتحول الرقمي تتضمن الأجهزة المادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المتنوعة، والبرمجيات التعليمية، والبنية التحتية اللازمة للاتصالات والشبكات، بالإضافة إلى التطبيقات الحديثة التي تعالج الكميات المتزايدة من البيانات وأهمية الأمن السيبراني. (بن قارا وزغم، 2023، ص 12).

أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية مبكرًا:

لا يمكن التهاون بأهمية التخطيط الاستراتيجي المبكر، حيث إنه يشكل عنصرًا جوهريًا ومحوريًا يساعد في توجيه الموارد التقنية والبشرية المتاحة. تبدأ رحلة التحول الرقمي دائماً بتحديد أهداف وغايات واضحة لشركتك، إذ قد يكون الهدف تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، أو رفع أداء الموظفين، أو تعزيز تجربة العملاء، أو حتى التوسع نحو أسواق جديدة. (Khegani et al., 2024, p. 744).

المبحث الثاني: الدوافع الاستراتيجية وريادة الأعمال الرقمية

يتطرق هذا القسم إلى العوامل التي تشجع الفاعلين الاقتصاديين على تبني التحول الرقمي، ودور ذلك في ابتكار نماذج استثمارية جديدة كلياً، وهو ما يتجلى بوضوح في مشاريع الأعمال الرقمية.

المطلب الأول: الدوافع الاقتصادية والمؤسسية نحو الرقمنة:

ضمان استمرارية المؤسسة:

تتبنى الشركات الكبيرة والمتوسطة التحول الرقمي استناداً إلى دوافع رئيسية، أهمها الحفاظ على البقاء وتحقيق النمو في بيئات سوقية شديدة التنافس. وتظهر التحليلات الأكاديمية أن التحول الرقمي يُعد ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسات في ظل التغيرات الديناميكية للسوق. كما أنه يمثل عنصراً محورياً في بناء مؤسسات تمتلك القدرة على تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات العصر الرقمي. (بن كارا وزبيغم، 2023، ص 3-4).

المزايا الاقتصادية للتحول:

إلى جانب أهمية البقاء، يُعتبر هذا التحول عاملاً جوهرياً ومتعدد الأبعاد في تحقيق أبرز الأهداف التنظيمية والاقتصادية للدول. يسهم التحول الرقمي في تعزيز العديد من المكاسب الاقتصادية على مستوى مختلف البلدان، وتتمثل أبرز هذه المكاسب في زيادة إنتاجية العمل، تعزيز قدرة الشركات التنافسية، تخفيض تكاليف الإنتاج، وفتح آفاق لتوفير فرص عمل جديدة. (الدرويش، 2024، ص 5-6).

المرونة والانسجام التشغيلي:

يتفق الباحثون المتخصصون في الهندسة الصناعية على أن الرقمنة توفر فوائد تشغيلية مباشرة وملموسة تؤثر بشكل إيجابي على العمليات اليومية. وذلك لأنها تسهم في تعزيز التكامل داخل قطاع الاتصالات، مما يتيح مستوى عالٍ من التعاون المرن والمنسجم. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التحول الرقمي دوراً بارزاً في تقليل التكاليف بشكل ملحوظ، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها. (زاهد، 2025، ص 240).

المطلب الثاني: تقاطع التحول الرقمي مع ريادة الأعمال:

إعادة تجميع الموارد رقمياً:

في ظل متطلبات القيادة والابتكار المستمر في الأسواق الحديثة، ساهم التحول الرقمي المنظم في بروز توجه استثماري جديد يعتمد بشكل أساسي على المعرفة والتقنيات المتطورة. ويُشير مفهوم ريادة الأعمال الرقمية إلى عملية اكتشاف واستثمار فرص الأعمال الممكنة من خلال إعادة توظيف الموارد المتاحة بفعالية، مع التركيز على تسخير التقنيات الرقمية الحديثة بطرق مبتكرة. (شهادة، 2022، ص 40).

الفرق عن المشاريع التقليدية:

تتميز المشاريع الريادية الرقمية بخصائص جوهرية تميزها عن مشاريع الاستثمار التقليدية، لاسيما من حيث آليات التشغيل وطرق التواصل مع الجمهور المستهدف. فهذه المشاريع تعتمد على نماذج أعمال مبتكرة تتيح لها متابعة منتجاتها بكفاءة، إلى جانب رصد أنشطة التسويق والمبيعات عبر المنصات الرقمية. (شهادة، 2022، ص 40).

المبحث الثالث: القيادة الرقمية وتحديات التحول التنظيمي

يناقش هذا المبحث العامل البشري الذي يحدد معادلة التحول الرقمي (القيادة) ويحلل الحواجز التشريعية والنفسية الرئيسية التي يمكن أن تقوض جهود التغيير.

المطلب الأول: دور القيادة الرقمية في جودة القرار الإداري:

تعريف القيادة الرقمية:

تُعتبر القيادة الرقمية العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي الذي يسهم في نجاح التحول الرقمي وترسيخه داخل المناصب

التنفيذية في الشركات الكبرى. ويُعرّف هذا المصطلح في معاجم الإدارة الحديثة على أنه قدرة القادة على تسخير التقنيات الرقمية بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز أدائها المؤسسي. (محمد، 2025، ص 676).

منهجية صنع القرار والنهج العلمي:

تتبع تأثيرات هذه القيادة الواعية والمُدرّبة بصورة مباشرة على جودة وفعالية العملية الإدارية برمتها. فقد أظهرت الدراسات الميدانية أن هذه القيادة تسهم بشكل كبير في تبني صانعي القرار منهجيات علمية ومنظمة أثناء عملية اتخاذ القرار، حيث يتم التركيز على جمع المعلومات اللازمة والموثوقة قبل الشروع في اتخاذ أي قرار. (محمد، 2025، ص 709).

تخصيص الموارد وتعزيز ثقافة التغيير:

لا يمكن للمنظمات التعااضية عن الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة في إدارة التغيير التنظيمي العميق وما يرافقه من مقاومة طبيعية. تشير الدراسات الأكاديمية في هذا المجال إلى أن التحول الرقمي يتطلب وجود قيادة رقمية، قادرة على أن تكون المحرك الرئيسي للمبادرات الرقمية. وتشمل مهام هذه القيادة تخصيص الموارد بشكل فعال، تعزيز ثقافة التغيير، وتركيز الجهود لتحقيق الأهداف المرتبطة بالرقمنة. (الرجعي ورقمون، 2026، ص 235).

ضمان الاستدامة من خلال تنمية المهارات:

يُعتبر تفاعل هذه القيادة مع ثقافة الشركات السائدة عاملاً أساسياً لضمان الاستمرارية وتجنب العودة إلى الأساليب التقليدية. فكل من تطوير القيادة الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركات يساهم بشكل مباشر في استثمار الموارد الداخلية بشكل أمثل لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام. (الرجعي ورقمون، 2026، ص 227).

المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والبشرية (مقاومة التغيير):

جمود تشريعي:

على الرغم من الفرص الاستثمارية والتشغيلية الواسعة التي توفرها الرقمنة، إلا أن التحول الرقمي يواجه تحديات كبيرة قد تعرقل تقدمه بشكل ملحوظ وتؤدي إلى إهدار الموارد داخل الشركات. ومن أبرز هذه التحديات التنظيمية والقانونية هو جمود التشريعات وهياكل الدولة المؤسسية، مما يُعد العقبة الأكبر في مجال التكنولوجيا. فالتحول الرقمي يتطلب وجود قوانين تدعم الانتقال من الأساليب التقليدية وتعزز التكيف مع الابتكارات الحديثة. (السبكي ودرويش، 2024، ص 14).

الاستحواذ النفسي وفقدان السلطة:

على الصعيدين البشري والمؤسسي، حيث تميل الطبيعة إلى مقاومة التغيير والخوف مما هو غير مألوف، تظهر عقبة نفسية وتنظيمية كبيرة تتمثل في الخوف من فقدان السلطة. يُعد هذا أحد أبرز التحديات التي تعترض سبيل عمليات التحول الرقمي، خاصة في الاقتصادات الناشئة. تتبع قيمة الموظف الحكومي أو المؤسسي من كونه مرجعاً يلجأ إليه الآخرون لاستفسارات أو قضايا محددة. ولكن مع تطبيق التحول الرقمي، قد يبدأ هذا الموظف في الشعور بتراجع أهميته أو دوره ضمن المنظومة. (السبكي ودرويش، 2024، ص 15).

ضعف الكادر وعدم كفاية البنية التحتية:

في مجال التسويق والمعرفة التطبيقية المرتبطة بالبيئة التنظيمية، تكشف الدراسات الميدانية عن وجود عوائق هيكلية بارزة. تتمثل هذه العوائق في قلة الموظفين المتخصصين في التسويق الرقمي، وضعف البنية التحتية الرقمية، وافتقار الموارد البشرية المؤهلة، إلى جانب غياب السياسات الداعمة. (الخضري، 2026، ص 446).

تطبيق سطحي للرقمنة:

تظهر هذه العقبات بشكل واضح عند تطبيقها عملياً في بيئات العمل المتطورة، حيث أوضحت دراسات تقييم ممارسات الأعمال أن معدل استخدام الشركات اليمينية لأدوات الاتصال الرقمي كان متوسطاً، مع تصدر منصة فيسبوك قائمة الاستخدام. كما تبين أن مستوى تبني مبادئ التحول الرقمي كان متوسطاً أيضاً (إبراهيم، 2025، ص 1). يعكس ذلك الحاجة الماسة إلى وضع استراتيجيات أكثر شمولية تتجاوز حدود الاستخدام السطحي.

الفصل الثالث: تأثير التحول الرقمي على نماذج الأعمال والكفاءة المؤسسية

يهدف هذا الفصل إلى ربط الممارسات التكنولوجية بالنتائج التشغيلية والمالية، بالإضافة إلى توضيح تأثير التحول الرقمي على جودة البيانات والهوية المؤسسية واستراتيجيات التسويق الحديثة.

المبحث الأول: إعادة هندسة نماذج الأعمال والهوية المؤسسية

تتناول هذه الدراسة التحول العام في نموذج تقديم القيمة للعملاء وكيفية استخدام التكنولوجيا لتشكيل الصورة العامة للشركة.

المطلب الأول: التحول في نماذج الأعمال واستراتيجيات البقاء:

التحول إلى نماذج أعمال الثورة الصناعية الرابعة:

يمتد تأثير التحول الرقمي ليصل إلى إعادة تشكيل جذرية لنماذج أعمال الشركات الكبرى، حيث لا مجال للحلول الجزئية أو المتفرقة. ويُعرّف هذا الأثر الواسع في أدبيات الإدارة الحديثة كعملية انتقال إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية والتطورات التي أبرزتها الثورة الصناعية الرابعة. يتم ذلك عبر الاستفادة من أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية لدعم تطوير المنتجات والخدمات وابتكارها. (خيغاني وآخرون، 2024، ص 741).

الابتكار كبديل للأساليب التقليدية:

تحويل نموذج الأعمال يستلزم بالضرورة الاستفادة من الأصول الرقمية كعامل جوهري يمنح الشركة ميزة تنافسية على منافسيها المباشرين. فعملية التحول الرقمي أصبحت من الأولويات الرئيسية للبنوك والشركات الكبرى في قطاع الاتصالات، حيث تسعى الأغلبية منها إلى تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية لتقديم الخدمات. (زاهد، 2025، ص 243).

المطلب الثاني: بناء وتطوير الهوية المؤسسية الرقمية:

الذكاء الاصطناعي وصناعة السمعة:

يظهر هذا التغيير المؤسسي الجذري بوضوح في هوية الشركة وصورتها أمام عملائها ومستثمريها، مما يتطلب الحفاظ عليه بشكل مستدام عبر توظيف التقنيات الحديثة. تلعب الابتكارات دوراً محورياً في تحسين قطاع الاتصالات وتطوير البنية التحتية الرقمية، مع الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما يُعزز هذا التوجه المسؤولية الاجتماعية من خلال المبادرات والمشاريع التي تقدمها الشركة لخدمة المجتمع. (زلط، 2023، ص 115).

إدارة وتحليل متطلبات المجموعة المستهدفة:

الهوية الرقمية ليست مجرد شعارات، بل تمثل ممارسة تفاعلية شاملة تهدف إلى بناء الثقة. تعتمد عوامل نجاح الهوية المؤسسية الرقمية على القيادة المتميزة، وفهم الجمهور واحتياجاته، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، إلى جانب التطوير المستمر الذي يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. (زلط، 2023، ص 115).

المبحث الثاني: التحول الرقمي وجودة المعلومات والحوكمة

يتناول هذا القسم العلاقة الحساسة بين التكنولوجيا والبيئة التنظيمية للشركات، وكيف يعزز التحول الرقمي ثقة المستثمرين من خلال تحسين جودة التقارير المالية.

المطلب الأول: الأثر على جودة المعلومات المحاسبية والتقارير المالية:

تحسين دقة وموثوقية التقارير:

تُعتبر إدارة المعلومات المالية وإعداد التقارير الموجهة نحو السوق من أبرز الاستراتيجيات التي تشهد تحولاً جذرياً نتيجة للتطور الرقمي. يُمثل هذا التحول عاملاً أساسياً في تعزيز جودة البيانات التي تعتمد عليها الشركات الكبرى، حيث يُسهّم التطبيق الفعال لتقنيات التحول الرقمي في مجال المحاسبة في تحسين جودة ودقة المعلومات الواردة في التقارير المالية وتسريع

إعدادها. كما يُوفر بدائل متطورة للأساليب التقليدية، مما يُعزز من مستوى الموثوقية والشفافية في إعداد هذه التقارير. (خيقاني وآخرون، 2024، ص 746).

العلاقة بين جودة التقارير والشفافية المالية:

تظهر أهمية جودة هذه المعلومات من خلال ارتباطها الوثيق بمدى قدرة الإدارة على التعامل مع الأزمات وتقديم الحقائق بشكل شفاف للمساهمين. وتعكس الاستثمارات التكنولوجية في القطاع المالي بوضوح أن توظيف التقنيات ضمن عمليات التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تعزيز جودة التقارير المالية، ما يساعد بدوره في تقليل التباينات وعدم التناسق في المعلومات. (صالح، 2025، ص 207).

المطلب الثاني: تعزيز آليات حوكمة الشركات والحد من تماثل المعلومات:

الانفتاح وانخفاض التجانس المعرفي:

تعتبر جودة المعلومات عنصرًا جوهريًا يرتبط بشكل كبير باستقرار إطار حوكمة المؤسسة، حيث باتت الحوكمة تمثل ركيزة أساسية تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على التحول الرقمي. وفي هذا الإطار، تُعد الإفصاح والشفافية من السمات المحورية لحوكمة الشركات. إن تبني تقنيات التحول الرقمي داخل الكيانات التجارية يسهم في تعزيز فعالية الحوكمة عن طريق تحسين انفتاح المعلومات، وخفض النفقات، والحد من فجوات المعرفة بين إدارة الكيان وأصحاب المصلحة. (خيقاني وآخرون، 2024، ص 748).

صعود مفهوم الحوكمة الرقمية:

في ظل هذا السياق المؤسسي المتغير، الذي يتميز بالتركيز على الرقابة والشفافية والتحول من النظم الورقية التقليدية والبطيئة إلى النظم الرقمية السريعة والفورية، شهدت المفاهيم الإدارية على المستوى الأعلى تحولاً جذرياً بفعل الرقمنة. وقد أشار الخبراء إلى أنه منذ العقد الثالث من الألفية الثانية، بدأ النقاش يتجه نحو تحويل التركيز من مفهوم الحكومة أو الإدارة المركزية إلى مفهوم الحوكمة، بحيث تصبح الحوكمة هي المحور الرئيسي الذي يوجه الأحداث ويديرها. (السبكي ودرويش، 2024، ص 4).

المبحث الثالث: الانعكاسات الاستراتيجية على الكفاءة التشغيلية والتسويقية

يتناول هذا القسم التأثير النهائي للتحول الرقمي على العمليات اليومية وأساليب التواصل مع الأسواق المستهدفة (التسويق).

المطلب الأول: تحسين الكفاءة التشغيلية لشركات الاتصالات:

خفض التكاليف وتحسين العمليات:

يُعتبر تحسين كفاءة العمليات الداخلية من أبرز النتائج المباشرة للتحول الرقمي، وعملاً رئيسياً يدعم استراتيجيات الشركات الحديثة التي تهدف إلى زيادة الأرباح وتقليل الفاقد. ومن الناحية التشغيلية البحتة، يسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف بشكل ملحوظ، وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتنظيمها. كما يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات التشغيلية والتسويقية ضمن قطاع الاتصالات، مع تبسيط آليات الوصول إلى الخدمات المقدمة وتحسين جودتها. (زاهد، 2025، ص 240).

التأثير المباشر لعناصر التحول على الأداء:

أظهرت الدراسات التطبيقية المتعمقة في مجال العمليات والإدارة أن هناك عوامل بعينها تسهم في تعزيز الكفاءة وتسريع معدلات الإنتاجية. ويبرز دور استراتيجيات التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات، وذلك من خلال عناصر أساسية مثل توفير الوقت، تقليل البيروقراطية، تعزيز دعم الإدارة، واعتماد الأنظمة المرنة. (زاهد، 2025، ص 247).

تأثير التطور التكنولوجي على نجاح المشروع:

كنتيجة طبيعية لهذا التنظيم الدقيق والإدارة الاستراتيجية للعمليات التشغيلية، يظهر هذا التحول تأثيراً إيجابياً ومباشراً على معدلات نجاح المشاريع التي تنفذها الشركات الكبرى. وتشير الدراسات الإحصائية الحديثة إلى أن التحول الرقمي يُعزز من

نجاح المشاريع في شركات الاتصالات العراقية، مستفيداً من إمكانات البحث والتطوير بالإضافة إلى الخبرات التقنية. (أحمد ومهدي، 2024، ص 1406).

المطلب الثاني: التحولات الجذرية في الاستراتيجيات التسويقية:

تخصيص الرسائل وتحليل السلوك:

في مجال التسويق، الذي يتعامل يومياً وبشكل مباشر مع العملاء ويساهم في تحقيق المبيعات المستهدفة، شهدت الرقمنة تحولاً جذرياً في طرق الاتصال وتنسيق الحملات. فقد أعادت تشكيل كيفية تنفيذ استراتيجيات التسويق الشامل، بالإضافة إلى التسويق المؤسسي والتجاري، بفضل ما توفره من أدوات وتقنيات تدعم تخصيص الرسائل التسويقية وتحليلاً أكثر دقة لسلوك الفئة المستهدفة. (الخضري، 2026، ص 446).

تحسين تجربة العملاء من خلال البيانات الضخمة:

تظهر هذه الكفاءة والقدرة التنافسية المميزة من خلال الاستفادة المثلى من البيانات التنبؤية المُجمعة، إذ تعتمد استراتيجيات التسويق الحديثة بشكل أساسي على قدرة الشركات على جمع وتحليل البيانات المستمدة من مختلف تفاعلات العملاء ومصادرهما، وتنظيمها بشكل يتيح استخدامها عملياً لتحسين تجربة العملاء. (خيقاني وآخرون، 2024، ص 742).

الفصل الرابع: دراسات الحالة والتطبيق العملي في قطاع الاتصالات

(التحليل الاستراتيجي والمؤسسي: مجموعة STC، فودافون):

يركز هذا الفصل على تطبيق الأطر النظرية والمفاهيمية للتحول الرقمي في سياق بيئة العمل الفعلية ضمن قطاع الاتصالات، وذلك من خلال دراسة ممارسات ثلاث من أبرز الشركات في المنطقة. وتتجلى أهمية هذا التطبيق العملي في إبراز تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على تحقيق نجاح المشاريع في شركات الاتصالات (أحمد ومهدي، 2024، ص 1409).

المبحث الأول: استراتيجية التحول الرقمي والريادة الإقليمية في (مجموعة STC)

يتناول هذا المبحث تحليل التجربة الرائدة لشركة الاتصالات السعودية (STC)، وكيف تمكنت من توظيف قدراتها ومواردها لإعادة هندسة نموذج أعمالها بشكل كامل لتصبح ممكناً رقمياً إقليمياً.

المطلب الأول: إعادة التشكيل الاستراتيجي والأداء المالي والتشغيلي:

القيادة الإقليمية للتحول الرقمي:

يتناول هذا الفصل كيفية تطبيق الأطر النظرية والمفاهيمية للتحول الرقمي ضمن بيئة العمل الواقعية في قطاع الاتصالات، عبر تحليل ممارسات ثلاث من الشركات الرائدة في المنطقة. وتكمن أهمية هذا التطبيق العملي في تسليط الضوء على دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق نجاح المشاريع في شركات الاتصالات (أحمد ومهدي، 2024، ص 1409).

التنوع الاستثماري خارج النطاق التقليدي:

لضمان استمرارية التفوق وتجنب الجمود، اعتمدت الإدارة العليا للمجموعة استراتيجية للتوسع الأفقي والرأسي في مجالات تقنية مبتكرة. وذلك انطلاقاً من إيمانها بأن الحفاظ على الصدارة يتطلب الإسراع في تنوع الأنشطة خارج حدود قطاع خدمات الاتصالات الأساسية، من خلال تنمية القطاعات الواعدة وتعزيز وجودها في أسواق جغرافية جديدة (مجموعة STC، 2024، ص 26).

استراتيجية (تجراً DARE 2.0) المحدثة:

لتوجيه هذا التحول العميق بفعالية وحكمة منهجية، قامت الشركة بإطلاق استراتيجيتها المحدثة التي تركز بشكل رئيسي على التنوع الاستثماري وتعزيز الكفاءة. تستند استراتيجية تجراً (DARE 2.0) في نسختها الثانية إلى أولويات أساسية تهدف إلى تحفيز مسيرة التحول داخل المجموعة. وتدعم هذه الأولويات إمكانات استراتيجية تشمل: تعظيم الكفاءة التشغيلية وإدارة رأس المال، بناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف، والاستفادة من أحدث التقنيات لتعزيز الريادة في القطاع (مجموعة STC،

(2024، ص 26).

الانعكاسات الإيجابية على الإيرادات المالية:

لم تكن هذه التوجهات الاستراتيجية مجرد كلمات عابرة، بل تحولت مباشرة إلى نتائج مالية استثنائية تعكس نجاح التحول الاستراتيجي الدقيق الذي تقوده الإدارة بوضوح لا يقبل الجدل. فقد وصلت الإيرادات الإجمالية إلى 75,893,413 ألف ريال سعودي في عام 2024، محققة نمواً بنسبة 6% (stc at a glance، 2024، ص 1).

المطلب الثاني: الأثر التشغيلي، التسويقي، والتحديات المؤسسية:

الارتقاء بالكفاءة التشغيلية والتسويقية:

أظهرت الدراسات الأكاديمية الميدانية والمستقلة كفاءة هذه الاستراتيجيات الرقمية عند تطبيقها عملياً في تعزيز الإنتاجية اليومية للشركة. وقد أثبتت النتائج أن استراتيجيات التحول الرقمي التي تشمل عناصر مثل تخفيض الوقت، تقليل الروتين، موافقة الإدارة، والنظام المرن، تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وفقاً لأراء المشاركين في الدراسة. (زاهد، 2025، ص 247)

الدور المجتمعي وقيادة الفكر التقني:

لا يقتصر الدور المحوري للمجموعة على الجوانب المالية والتجارية فقط، بل تمتد مساهمتها لتشمل دوراً مجتمعياً ومهنياً بارزاً يتمثل في قيادة الفكر التقني، وتعزيز التقدم، وتشجيع أشكال التعاون بين مختلف الأطراف المؤثرة في القطاع (stc at a glance، 2024، ص 7).

التحديات التدريبية وتأهيل الكوادر:

رغم تلك الإنجازات الكبيرة، أظهرت الدراسات التقييمية وجود تحديات داخلية بحاجة إلى معالجة لضمان تحقيق تحول شامل. فقد تم رصد صعوبات متوسطة تواجه تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، خاصة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات. من بين هذه التحديات، يُلاحظ غياب البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات العاملين (زاهد، 2025، ص 1).

الفجوة العمرية في استخدام التطبيقات:

من أبرز التحديات التي ظهرت نتيجة التطبيق الفعلي للرقمنة داخل الشركة هو التباين في استيعاب التقنية بين الأجيال المختلفة من الموظفين والعملاء. فقد تبين أن استخدام التطبيقات يشكل صعوبة لبعض الفئات العمرية، مما يعكس سلباً على كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية للشركة (زاهد، 2025، ص 1).

حتمية التدريب كأولوية استراتيجية:

استناداً إلى ما سبق من تحديات بشرية وتنظيمية، يتضح أن على متخذي القرار في مجموعة STC توجيه الاستثمارات بشكل أكبر نحو رأس المال البشري. وينبغي أن تعمل إدارة الشركة على إعطاء الأولوية للتدريب على التحول الرقمي لتحقيق هذا الهدف (زاهد، 2025، ص 248).

المبحث الثاني: تحول شركة (فودافون Vodafone) من مشغل إلى ممكن تكنولوجي

يتناول هذا المبحث التجربة المميزة التي خاضتها شركة فودافون، وبشكل خاص فودافون قطر، حيث قدمت مثلاً عملياً لإعادة تصميم نموذج الأعمال عبر التحالفات الاستراتيجية المتطورة واستخدام تقنيات الحوسبة السحابية.

المطلب الأول: الشراكات الاستراتيجية وإعادة بناء البنية التحتية:

الانسلاخ من الهوية التقليدية لمشغل الهاتف:

تُعد شركة فودافون نموذجاً بارزاً ومعترفاً به في التقارير السنوية الرسمية لتحولها الجذري من مجرد مشغل لشبكات الاتصال إلى شركة تكنولوجيا متكاملة. وأكد الرئيس التنفيذي للشركة على هذا التوجه الاستراتيجي الجديد بقوله إن السنوات الخمس

الماضية شهدت تحولاً كبيراً لفودافون قطر، حيث انتقلت من دورها كمشغل للهاتف المحمول إلى شركة رائدة في مجال التكنولوجيا. (فودافون قطر، 2024، ص 12)

الاستثمارات الضخمة في السحابة والذكاء الاصطناعي:

لتحقيق هذه النقلة النوعية، كان من الضروري أن توجه الشركة نفقاتها الرأسمالية نحو تقنيات المستقبل. وقد أوضحت الإدارة العليا أن هذا التحول استمر خلال عام 2024 بفضل الاستثمارات الكبيرة في مجالي الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. (فودافون قطر، 2024، ص 12)

التحالف الاستراتيجي مع مايكروسوفت:

ولتعزيز هذا التوجه التكنولوجي وترسيخ دعائمه بشكل استباقي، اعتمدت فودافون استراتيجية التحالفات التقنية الكبرى على المستوى الدولي لتتفوق على المنافسين. وفي هذا السياق، أبرمت شراكة استراتيجية مع شركة التكنولوجيا العالمية مايكروسوفت لمدة خمس سنوات، بهدف تعزيز عروضها الرقمية من خلال نقل قدرات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها إلى منصة مايكروسوفت أزور Microsoft Azure (فودافون قطر، 2024، ص 10).

تأسيس بنية تحتية رقمية قابلة للتوسع:

لم يكن الهدف من هذه الشراكات مجرد التحديث الشكلي، بل بناء أساس متين ومستدام للخدمات المستقبلية، حيث أدى هذا التحالف التقني الضخم إلى بناء ما يوفر بنية تحتية رقمية قوية وقابلة للتوسع (فودافون قطر، 2024، ص 10).

المطلب الثاني: الابتكار الجذري في الخدمات الرقمية وتجربة العميل:

ابتكار الشريحة الفورية الأولى عالمياً: هذا التحول الاستراتيجي والتكنولوجي المعقد أتاح لإدارة فودافون تقديم خدمات تسويقية وتشغيلية مبتكرة أحدثت نقلة نوعية في تحسين خدمة العملاء وتجربة المستخدم. ومن أبرز هذه الابتكارات إطلاق أول شريحة فورية في العالم، التي تمكن العملاء من تفعيل خطوطهم ذاتياً في أي وقت ومن أي مكان دون الحاجة إلى اتصال بالإنترنت (فودافون قطر، 2024، ص 69).

الابتعاد عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمة:

يعبر هذا الابتكار عن تحول في الفلسفة الإدارية للشركة، ويتمشى مع ما أظهرته الدراسات بأن التحول الرقمي يمثل إحدى الأولويات الرئيسية للبنوك [وأيضاً لشركات الاتصالات]. فمعظم هذه المؤسسات تسعى لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية، متجاوزة الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات (زاهد، 2025، ص 243).

الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك الخدمي:

تُبرز الابتكارات التسويقية والخدمية لشركة فودافون أن جوهر التطور لا يتمثل في التقنيات ذاتها، بل في العقلية التي توجهها وتديرها. ويُعتبر هذا النهج استثماراً في تطوير الفكر وتغيير السلوك المهني بهدف إحداث تحول جوهري في أساليب العمل. ويتم ذلك من خلال توظيف التطورات التقنية لتحقيق خدمات أكثر شمولاً وكفاءة (زاهد، 2025، ص 241).

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات الاستراتيجية

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة الدور المحوري لاستراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات والتسويق وتحسين جودة القرارات الإدارية في قطاع الاتصالات، لتلخص إلى أن الرقمنة تتجاوز كونها مجرد تحديث تقني للأنظمة إلى كونها عملية إعادة هيكلة جوهريّة للفلسفة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن النجاح في المشاريع التقنية يعتمد بشكل كبير على الاستثمار في القيادة الرقمية والجوانب الإنسانية، حيث إن التكنولوجيا بمفردها لا تكفي لخلق ميزة تنافسية من دون التوازي مع المرونة التنظيمية والقدرة على إدارة التغيير.

كما أشارت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات التي اعتمدت نماذج أعمال رقمية متكاملة تمكنت بشكل ملحوظ من تقليل الوقت المستغرق والتعقيدات البيروقراطية، مما انعكس إيجابياً على دقة وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالبيانات

الضخمة. ومع ذلك، لا تزال تواجه تحديات بارزة تشمل نقص الكفاءات الماهرة وضرورة تعزيز ثقافة الابتكار لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال الذكاء الاصطناعي. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بوضع استراتيجيات وطنية ومؤسسية مستدامة تجعل رأس المال البشري محور التحول الرقمي، بما يضمن تفوق الأداء الإداري واستجابته الفعالة لمتغيرات بيئة الأعمال العالمية التي تقودها الشركات ذات التقدم التقني والمرونة الإدارية العالية.

الاستنتاجات:

1. الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل تحول فكري واستراتيجي عميق يعزز مرونة المنظمة، حيث يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية.
2. التكنولوجيا أثبتت تأثيرها الإيجابي على الإنتاجية وتطوير الأعمال، واستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع.
3. القيادة الإدارية المؤهلة تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة التغيير ومواجهة مقاومة الموظفين، وتحسين جودة القرارات الإدارية عبر القيادة الرقمية.
4. اعتماد التقنيات الرقمية يعد ضرورة استراتيجية لتعزيز مرونة المؤسسات، كما أكدت شركة الاتصالات وفودافون وفقًا لنظرية الموارد.
5. التحول الرقمي في القطاع المالي يرفع جودة التقارير المالية، ويحمي المستثمرين عبر تقليل عدم تناسق المعلومات.

التوصيات الاستراتيجية:

1. التركيز على أهمية التوجه القيادي الاستراتيجي الشامل وتعزيز المهارات البشرية من خلال إعطاء الأولوية للتدريب كجزء أساسي من عملية التحول الرقمي في إدارة الشركات.
2. تعتمد المنظمات الراغبة في المحافظة على ريادتها ضمن الأسواق الناشئة على تبني بيئة مؤسسية محفزة للإبداع وتطبيق الذكاء الاصطناعي، وهذا يتحقق عبر غرس ثقافة الابتكار المستدامة في بيئة العمل.
3. تعزيز منصات الشفافية والحوكمة داخل الشركات الكبيرة يتطلب استخدام تقنيات التحول الرقمي بفعالية في المجال المحاسبي، بهدف تحسين جودة المعلومات الواردة في التقارير المالية.
4. الابتعاد عن الحلول الجاهزة المتمثلة في استيراد الأجهزة والبرامج، والتركيز بدلاً من ذلك على الاستثمار في تغيير السلوكيات وصلل التفكير لتحقيق تحول عميق ومستدام.
5. القناعة الراسخة بأن نجاح عمليات إعادة الهيكلة المؤسسية يعتمد أساسًا على دور القيادة في أعلى الهرم الإداري، إذ يشمل ذلك قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة تسهم في تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال.

ملاحظات ختامية:

باختصار، التحول الرقمي عملية مستمرة وليست غاية نهائية. الشركات التي ستنجح على المدى الطويل هي تلك التي تدرك أن التكنولوجيا، وإن كانت تشكل الأساس، إلا أن العنصر البشري هو المحرك والغاية النهائية. نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الإدارية وأن تجد طريقها إلى التطبيق العملي، مما يؤثر إيجاباً على اقتصادنا. والله هو الذي يوفق.

المراجع

أولاً: الأبحاث والدراسات العلمية:

- إبراهيم، أحمد سمير محمد. (2024). التحول الرقمي في الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة بالشركات اليمنية. (إشراف: أحمد عقبات وعمر عبرين). دراسة مسحية مطبقة على الشركات الخدمية والسلعية اليمنية.
- أحمد، أحمد عبد السلام، ومهدي، شيماء فالح. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، 20(عدد خاص: وقائع المؤتمر العلمي السابع)، 1406-1432.
- بن قارة، سيرين، وزينغ، ابتهاج. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الخضيري، زينب إبراهيم. (2026). التحول الرقمي وأثره على استراتيجيات تسويق الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة الملك سعود، (53)، 439-470.
- الرجيعي، لميس صالح علي، ورقمون، وداد محمد قاسم. (2026). العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 46(1).
- زاهد، أمل فريد. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 45(2).
- زلط، ندي نبيل أحمد. (2023). توظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة الهوية المؤسسية الرقمية في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات الاتصالات. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، 12(5)، 115-158.
- السبكي، أحمد محمد، ودرويش، أحمد محمود. (د.ب). التحول الرقمي: الفرص والتحديات. ورقة عمل حول التحول الرقمي للحكومات.
- شحادة، مها خليل يوسف. (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، (62)، 37-61.
- صالح، علياء صابر. (2025). أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على زيادة جودة التقارير المالية للحد من عدم تماثل المعلومات: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 6(1)، ج2، 207-245.
- محمد، دعاء رمضان علي. (2025). تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحول الرقمي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 26(2)، 670-710.
- خيقاني، ليث مالك راضي، وخيقياني، ميثم مالك راضي، وعزيز، كرار عبد الإله. (2024). دور التحول الرقمي لنماذج الأعمال في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية وحوكمة الشركات في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، 20(عدد خاص)، 732-767.
- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم. (2024). دراسة حول متطلبات التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي. [وثيقة تقنية/بحثية].

ثانياً: التقارير السنوية والمؤسسية:

- شركة الاتصالات السعودية (stc). (2024). التقرير السنوي 2024: عندما نتواصل، الأفضل ينتظرنا. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شركة الاتصالات السعودية (stc). (2024). تقرير الاستدامة 2024: لمحة موجزة عن مجموعة stc. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- فودافون قطر. (2024). التقرير السنوي 2024. الدوحة، دولة قطر.