

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال



واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية

**The Reality of Adopting Digital Transformation Strategies in Service
Institution and Their Role in Achieving Institutional Excellence**

(A Case Study of Sultan Logistic Company)

إعداد الطالبة/ هبة ابراهيم علي امطيلق

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ الحمدُ منتهاه والصلاه والسلام على اشرف الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بالشكر الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد محمد حسن ، لما قدمه لنا من جهد ونصح وارشاد طيلة إنجاز هذا البحث .

أهدي تخرجي وثمار جهدي إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة والى من أنار دربي بنور لا ينطفئ الى والدي العزيز رحمه الله

والى من أبصرت بها طريق حياتي والى من كان دعائها ينير حياتي أُمي الغالية

كما اتقدم بجزيل الشكر والثناء الى كل من ساهم في إثراء هذا البحث العلمي بداية من جامعة ميدأوشن على اتاحة الفرصة لنا لإتمام مسيرتنا العلمية ، كما اتوجه بالشكر الى شركة سلطان للخدمات اللوجستية ومنسوبيها على دعمهم لي في إنجاز هذا البحث العلمي ، ولكل من أعطاني يد العون في هذا البحث المتواضع ، جزاهم الله جميعاً خير الجزاء

فهرس الموضوعات

Contents

8	الفصل الأول.....
9	المقدمة
11	مشكلة الدراسة.....
12	أهداف الدراسة.....
13	أهمية الدراسة.....
16	تساؤلات الدراسة.....
17	فروض الدراسة.....
18	النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث
19	الفصل الثاني
20	المقدمة
20	المتغير المستقل والمتغير التابع
23	الدراسات السابقة:
29	المنطلقات النظرية للدراسة.....
45	الفصل الثالث
46	مقدمة.....
47	منهجية الدراسة
47	منهج الدراسة
47	تصميم البحث
47	مجتمع الدراسة
47	خصائص العينة
48	جمع البيانات

48.....	اداة جمع البيانات
49.....	حدود الدراسة
49.....	التحليل الإحصائي
51.....	التحليل الاستدلالي
51.....	الاساليب الإحصائية المستخدمة
53.....	الفصل الرابع
54.....	مقدمة
55.....	تحليل البيانات
72.....	تحليل النتائج والمقترحات
81.....	التوصيات
81.....	المراجع
84.....	الملاحق
86.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
87.....	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

جدول 1 : جدول الحدود الزمانية.....	49
جدول 2 : ملخص إنجاز القضية.....	52
جدول 3 : الاحصاءات الموثوقية لتحليل ألفا كرونباخ.....	52
جدول 4 : الاحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين.....	55
جدول 5 : الاحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين.....	56
جدول 6 : الاحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين.....	57
جدول 7 : الاحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجيات التحول الرقمي.....	58
جدول 8 : ملخص لإنجاز القضية للتقنيات الرقمية.....	60
جدول 9 : الاحصاءات الوصفية للتقنيات الرقمية.....	60
جدول 10 : الاحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة.....	60
جدول 11 : الاحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية.....	61
جدول 12 : ملخص إنجاز القضية لمجالات التحسين.....	62
جدول 13 : الاحصاءات الوصفية لمجالات التحسين.....	63
جدول 14 : الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية.....	63
جدول 15 : الاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء.....	64
جدول 16 : ملخص إنجاز القضية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء.....	65
جدول 17 : الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء.....	65
جدول 18 : الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء.....	66
جدول 19 : الاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار.....	67
جدول 20 : ملخص إنجاز القضية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي.....	68
جدول 21 : الاحصاءات الوصفية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي.....	68
جدول 22 : الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار.....	69
جدول 23 : ملخص إنجاز القضية للتحديات التي واجهت المنظمة اثناء التحول الرقمي.....	70
جدول 24 : الاحصاءات الوصفية للتحديات التي واجهها المنظمة اثناء التحول الرقمي.....	70
جدول 25 : ملخص إنجاز القضية لمقاومة تحديات التحول الرقمي.....	71
جدول 26 : الاحصاءات الوصفية لمقاومة تحديات التحول الرقمي.....	71

- جدول 27 : ملخص انجاز القضية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي72
- جدول 28 : الاحصاءات الوصفية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي72
- جدول 29 : ملخص انجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الأولى75
- جدول 30 : اختبار كاي سكوير للفرضية الاولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية76
- جدول 31 : ملخص انجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الثانية76
- جدول 32 : اختبار كاي سكوير للقضية الثانية العلاقة بين تبني التحول الرقمي و رضا العملاء ..77
- جدول 33 : ملخص انجاز القضية للفرضية الثالثة78
- جدول 34 : اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تبني التحول الرقمي وقدرة الابتكار ...78
- جدول 35 : تحليل انوفا79

فهرس الرسوم التوضيحية

- 1 : رسم توضيحي للإحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين56
- 2: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين57
- 3: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين58
- 4: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجيات التحول الرقمي59
- 5 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة61
- 6: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية62
- 7: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل الكفاءة التشغيلية63
- 8 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء64
- 9 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء66
- 10: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار67
- 11 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار69
- 12: رسم توضيحي لاختبار كاي سكوير للفرضية الاولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية76
- 13 : رسم توضيحي لاختبار كاي سكوير العلاقة بين تبني التحول الرقمي ورضا العملاء77
- 14: اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تبني التحول الرقمي وقدرة الابتكار78

الفصل الأول

(مدخل الدراسة)

المقدمة:

في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي أصبح تحول المؤسسات نحو الرقمنة امراً ضرورياً من أجل مواكبة الممارسات والأساليب التكنولوجية الحديثة وتماشياً مع رؤية 2030 التي تتسق لتحول المملكة لمركز عالمي متكامل الخدمات فقد أسهمت الرقمنة قفزة أداء بقطاع الجمارك السعودية للمرتبة السادسة عالمياً كأكثر الدول جاذبية لخبراء ومشغلي الشحن 2020 ضمن الإصدار الحادي عشر من مؤشر أجيليتي اللوجستي للأسواق الناشئة. وعملت الجمارك على دعم القطاع اللوجستي من خلال الكثير من المبادرات التي يأتي من أهمها «التحول الرقمي»، الذي شهدته على مستوى تقديم خدماتها؛ حيث عملت على تعزيز الممكّنات الرقمية والتقنية في العمل الجمركي لتقديم خدمات مبتكرة لتحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة تلك الخدمات بشكل آمن.

بناءً على ذلك سعت شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتبني استراتيجية التحول الرقمي لمواكبة أساليب العمل الحديثة وتحقيق التميز التنافسي والمؤسسي ، حيث تعتبر الشركة إحدى الشركات الرائدة في مجال الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية والتي تشمل التخليص الجمركي والنقل والتفريغ والتخزين .

التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول بكفاءة وفعالية عالية ، كما تمكن المؤسسات الخدمية لمواجهة التحديات التي قد تعيق سير العمل .

يعتبر التحول الرقمي عملية يتم من خلالها أحداث تغيير جذري في الإجراءات والممارسات التقليدية التي عرفت المؤسسات ، كما يعد تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لابتكار خدمات ومنتجات جديدة وأحداث قفزة نوعية في أداء المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات .

والتحول الرقمي لايعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع .

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات خاصة على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة اكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات القنوات المختلفة .

لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول وبالاستفادة من وسائل

التكنولوجيا وأيضاً وبشكل موازي تطوير القدرات والكفاءات الحالية في المؤسسة، وهذا التطوير لا يقتصر على تطوير كفاءات استخدام الوسائل التكنولوجية ولكن يتعداه لترسيخ أهمية البرنامج التحول الرقمي للمؤسسة وللموظف وتطوير روح المبادرة والمرونة وكيفية تطوير كفاءة عمله اليومية وذلك في أعمال ووظائف ذات أهمية أكبر وذلك بعد الاستفادة من التكنولوجيا في أعمالهم اليومية.

ويعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل وتطويرها أيضاً من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي والذي يتم تحقيقه من خلال توظيف استراتيجيات في المجالات المادية والتقنية والإدارية التي تسعى لزيادة إنتاج المؤسسة وتحسين جودة منتجاتها لأقصى درجة ممكنة، مع الحفاظ على السمعة الجيدة والإدارة المثالية في الوقت نفسه. وهي جهود مبذولة في جميع المستويات الإدارية وتشمل النواحي الإنتاجية وصولاً إلى الرقابة وتقييم النتائج. باختصار التميز المؤسسي هو أقصى مرحلة من الجودة تسعى إليها أي منظمة .

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في فهم واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية و تحديد العوامل التي تؤثر على هذا التبني و تحديد مدى نجاح المنشأة في تبني التحول الرقمي وفهم تأثير هذا التبني على التميز المؤسسي . يتطلب هذا التحليل العميق للعوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه المنشأة في مسيرتها نحو الرقمنة .

ومن المشاكل الشائعة التي يمكن مواجهتها عند دراسة بحث واقع تبني التحول الرقمي للمنظمات :

1. نقص البيانات الكافية : قد يكون من الصعب الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول تبني التحول الرقمي داخل المنظمات .
2. مقاومة التغيير : قد تواجه مقاومة من قبل الموظفين او الادارات العليا تجاه تبني التكنولوجيا الجديدة لذلك من الضروري توضيح فوائد التحول الرقمي وتوفير التدريب والدعم ، واشرك الموظفين في عملية التغيير لضمان قبولهم وتعاونهم .
3. تحديد العوامل المؤثرة : قد يكون من الصعب تحديد جميع العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي والذي يترتب عليها الارتقاء الى التميز المؤسسي ، وذلك من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات وتطبيق منهجيات تحليلية متقدمة مثل تحليل العوامل والمتغيرات المتعددة لتحديد العوامل الرئيسية .
4. قياس الاداء : لا بد من استخدام مجموعة من مؤشرات الاداء الرئيسية النوعية والكمية لتقييم تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب الاداء المؤسسي بدقة .
5. التكنولوجيا المتغيرة بسرعة : التطورات التكنولوجية السريعة قد تجعل بعض النتائج او التوصيات غير ملائمة بعد فترة قصيرة ،
6. تفاوت القدرات بين المنظمات : تفاوت القدرات والموارد بين المنظمات المختلفة قد يؤدي الى نتائج متباينة .
7. التأثيرات الخارجية : والتي تتمثل في السياسات الحكومية ، الوضع الاقتصادي ، والمنافسة يمكن ان تؤثر على نتائج التحول الرقمي .

هذه بعض المشاكل والتحديات المحتملة التي يمكن ان تواجه دراسة واقع تبني التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية بشكل عام وبشركة سلطان للخدمات اللوجستية بشكل خاص ودورها في تحقيق التميز المؤسسي . ويمكن مواجهة هذه التحديات بتطبيق استراتيجيات مدروسة يمكنها التعامل بشكل فعال مع مشاكل البحث وذلك من خلال اجراء بحوث ميدانية وتجنب الاعتماد على مصدر واحد

للبيانات من خلال استخدام مزيج من الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة ، وتحديث المعرفة باستمرار لمواكبة أحدث الأبحاث والدراسات في مجال التحول الرقمي لضمان أن البحث يستند الى أحدث المعلومات ، إضافة الى التواصل مع الخبراء الذي يمكن ان يوفر رؤى قيمة ويساعد في تجنب بعض المشاكل ، ووضع خطة بحث واضحة تتضمن تحديد المشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها

أهداف الدراسة:

تأتي أهمية دراسة واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية من الحاجة الماسة إلى فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي وما يترتب عليه من :

1. مواكبة التطور السريع في نظام الجمارك السعودية : حيث ان مجال الشركة يرتبط ارتباط وثيق مع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ولا بد من المنشأة توظيف استراتيجية تتماشى مع المتغيرات السريعة لنظام الجمارك للمضي قدماً في تحقيق الجودة والمحافظة على الميزة التنافسي الذي يترتب عليه الارتقاء الى التميز المؤسسي .
2. تحسين الكفاءة التشغيلية : من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية ، فهم كيفية تحقيق هذه التحسينات يمكن ان يساعد المنظمات على تبني التقنيات المناسبة لتحسين أدائها .
3. زيادة التنافسية : تساعد الدراسة في تحديد استراتيجيات التحول الرقمي للمنظمات في تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق .
4. تعزيز الابتكار : يساعد التحول الرقمي المنظمات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة .
5. تحسين تجربة العملاء : توفير خدمات أسرع وأكثر فعالية وتخصيصية مما يؤدي الى زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم .
6. دعم اتخاذ القرار : توفير بيانات ومعلومات دقيقة يمكن استخدامها لدعم القرار الاستراتيجي وفهم كيفية استخدام هذه البيانات يمكن ان يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات اكثر دقة وفعالية .
7. مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية : دراسة هذه التحديات يمكن ان يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات للتغلب عليها وتحقيق التحول الرقمي بنجاح .

8. تعزيز الشفافية والمساءلة : التحول الرقمي يمكن ان يعزز الشفافية والمساءلة من خلال توفير بيانات واجراءات يمكن تتبعها بسهولة وفهم ذلك بشكل دقيق يساعد في تحسين الثقة بين اصحاب المصلحة والمجتمع .

9. تحقيق الاستدامة : التحول الرقمي يمكن أن يدعم الاستدامة من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل النفقات وتساعد هذه الدراسة في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية .

النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن ان تساعد المنظمات في تحسين استراتيجياتها الرقمية وتعزيز تنافسيتها وكفاءتها التشغيلية ، مما يعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية ، ولتحقيق هذه الاهداف سيتم دراسة مايلي :

1. تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمات .
2. تحديد العوامل التي تؤثر على تبني التحول الرقمي .
3. قياس تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي .
4. تحليل التحديات التي تواجه المنظمات في عملية التحول الرقمي .
5. تقديم توصيات وأفضل الممارسات لتحقيق التحول الرقمي الناجح .

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسة لفهم كيفية تبني التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق التميز المؤسسي . النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن ان تساعد شركة سلطان للخدمات اللوجستية في تحسين استراتيجياتها الرقمية وتعزيز تنافسيتها في السوق . بالإضافة الى ذلك، فان للتميز المؤسسي دورا حيويا في المحافظة على نمو وازدهار المنشأة ومساعدتها في إدارة التحولات بفعالية في العصر الرقمي.

ومع ذلك لم يناقش دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بشكل كاف من قبل الباحثين، ان ندرة الدراسات حول استراتيجية التحول الرقمي كعامل بيئي قوي يؤثر على جميع المنظمات سيكون على حساب بقاء المنظمات قادرة على المنافسة، وبالتالي تتبع أهمية هذا البحث في مدى مساهمته المعرفية لقيادة التغييرات والتحولات المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في جميع الجوانب التنظيمية والثقافية داخلها، لتحقيق أعلى درجات التفوق ما يعني تحقيق التميز والذي يجعلها في وضع يمكنها من مواجهة المنافسة .

كما ينسجم هذا البحث مع توجه منظمات الاعمال لمواصلة الجهود البحثية في تحقيق استدامة التميز المؤسسي في ضوء التوجه التكنولوجي والرقمي للإدارة، وذلك من اجل التطبيق في المؤسسات المهمة بتحقيق التميز المؤسسي المستدام على أساس التحول الرقمي .لأنها تعد من الموضوعات الحديثة التي لازالت محل البحث وتحتاج إلى المزيد من الدراسة ولم تلقى بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال بصفة عامة، حيث ما زال جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب للتطبيق في القطاعات المختلفة.

اما بالنسبة للأهمية العلمية فأنها تتمثل في :

1. **تقديم إطار نظري شامل :** يساهم البحث في تطوير اطار نظري شامل يوضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي . هذا الاطار يساعد الباحثين والممارسين على فهم العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وتحقيق الأداء العالي في المؤسسات .
2. **سد الفجوات البحثية :** يساعد البحث في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع الخدمات ، يمكن أن يقدم البحث بيانات وأدلة جديدة تساهم في تطوير النظريات والممارسات الحالية .
3. **تقديم نماذج تطبيقية :** يمكن أن يقدم البحث نماذج تطبيقية واستراتيجيات عملية لمساعدة المؤسسات الخدمية على التحول الرقمي بنجاح . هذه النماذج يمكن أن تكون مرجعاً للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال استخدام التقنيات الرقمية .
4. **تحليل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية :** يساهم البحث في تحليل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للتحول الرقمي على المؤسسات الخدمية ، مما يساعد في فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار وتحسين تجربة العملاء .
5. **توجيه السياسات والاستراتيجيات :** يمكن أن يوفر البحث توصيات مستنيرة لصانعي السياسات والمديرين التنفيذيين حول كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية ، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية .
6. **التوعية بالتحديات والحلول :** يساعد في تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تبني التحول الرقمي وتقديم حلول عملية للتغلب على هذه التحديات . هذا يساهم في تجهيز المؤسسات بشكل أفضل للتعامل مع التغيرات التكنولوجية .
7. **تشجيع الابتكار :** من خلال تقديم أمثلة ودراسات حالة على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحفيز الابتكار ، يمكن أن يشجع البحث المؤسسات على تبني أساليب جديدة لتحسين خدماتها ومنتجاتها .

8. تقديم أدلة علمية : يوفر البحث أدلة علمية حول الفوائد الملموسة للتحول الرقمي ، مما يعزز الثقة في جدوى الاستثمار في التقنيات الرقمية ويشجع المزيد من المؤسسات على تبنيها .
9. تعزيز التعاون بين الأكاديميين والممارسين : يمكن أن يشجع البحث على تعزيز التعاون بين الباحثين الأكاديميين الممارسين في المجال ، مما يتيح تبادل المعرفة والخبرات وتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات المؤسسات الخدمية .
10. اثرء الأدبيات الأكاديمية : يسهم البحث في اثرء الأدبيات الأكاديمية ببيانات جديدة وتحليلات معمقة حول تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي ، مما يساهم في تطوير الأبحاث المستقبلية في هذا المجال .

أما بالنسبة للأهمية العملية فأنها تتمثل في :

1. تحسين الأداء المؤسسي : يساهم في تقديم استراتيجيات وتوصيات عملية لتحسين الأداء العام للمؤسسات الخدمية ، من خلال تبني التحول الرقمي يمكن للمؤسسات زيادة كفاءتها التشغيلية ، وتقليل التكاليف ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة .
2. تعزيز تجربة العملاء : يساعد البحث المؤسسات في فهم كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء . يمكن أن تظهر الدراسة الطرق التي يمكن من خلالها تحسين سرعة الاستجابة ، وتقديم خدمات مخصصة ، وزيادة رضا العملاء وولائهم .
3. تشجيع الابتكار : يوفر البحث أمثلة وأدوات عملية لتحفيز الابتكار داخل المؤسسات الخدمية . من خلال تبني التحول الرقمي ، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتساعد في الحفاظ على قدرتها التنافسية .
4. توجيه استراتيجيات الاستثمار : يساعد البحث على تحديد المجالات الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي عند تبني التحول الرقمي ، مما يمكنها من توجيه استثماراتها بشكل أكثر فعالية لتحقيق أعلى عائد على الاستثمار .
5. تحقيق التميز المؤسسي : من خلال فهم ودراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي ، يمكن للمؤسسات تبني ممارسات واستراتيجيات تساعد في تحقيق تميزها المؤسسي وزيادة التنافسية في السوق .
6. تحسين إدارة الموارد البشرية : يساهم البحث في توجيه المؤسسات حول كيفية تطوير مهارات وقدرات موظفيها للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة ، يمكن أن يشمل ذلك برامج تدريبية ، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي ، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية التحول .

7. تعزيز الرؤية المستقبلية : يمكن أن يساعد البحث المؤسسات في تطوير رؤية مستقبلية واضحة للتحويل الرقمي. يمكن أن يساهم في تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية وكيفية الاستفادة منها لتعزيز التميز المؤسسي .

8. توفير بيانات موثوقة لاتخاذ القرار : من خلال تقديم بيانات وتحليلات موثوقة حول تأثير التحويل الرقمي ، يمكن للبحث مساعدة المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في المؤسسات الخدمية على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى الأدلة والتجارب الفعلية .

يمثل واقع تبني التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية أهمية كبيرة حيث يقدم رؤى وتوصيات يمكن تطبيقها لتحسين الأداء ، وتعزيز الابتكار ، وتحقيق التميز المؤسسي . يساهم البحث في تعزيز فهم كيفية تحقيق تحول رقمي مستدام ، يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ويعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

تساؤلات الدراسة :

تساؤلات الدراسة حول واقع تبني التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في التميز المؤسسي يمكن أن يشمل مجموعة من الاسئلة التي تستهدف فهم العملية بشكل شامل .

وفيما يلي بعض الاسئلة التي يمكن ان تتضمنها الدراسة :

1. ماهو أثر تبني استراتيجية التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الخدمية ؟
2. ماهو التحويل الرقمي ؟
3. ماهي التحديات والعوائق التي تواجه المنظمات في تبني التحويل الرقمي ؟
4. ماهي الفوائد المترتبة على تطبيق التحويل الرقمي في المنظمات ؟
5. ماهي السياسات والاجراءات التي يمكن يجب اتخاذها لتطبيق التحويل الرقمي في المنظمات ؟
6. ماهي العوامل التي تؤثر على تبني التحويل الرقمي في المنظمات ؟
7. ماهو مستوى تبني التحويل الرقمي في المنظمات ؟
8. ماهو التميز التميز المؤسسي ؟
9. ماهي افضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحقيق التحويل الرقمي الناجح والتميز المؤسسي ؟
10. كيف يتم قياس التميز المؤسسي في المنظمات ؟

فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة والتي تم توضيحها مسبقاً يمكن طرح الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير ايجابي كبير لتبني التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات .
- **الفرضيات الفرعية :**

1. **الفرضية الاولى :** توجد علاقة ايجابية بين مستوى تبني التحول الرقمي وزيادة الكفاءة التشغيلية في المؤسسات (استخدام التقنيات الرقمية يؤدي الى اتمتة العمليات وتقليل الأخطاء ، مما يحسن الكفاءة التشغيلية) .

2. **الفرضية الثانية :** تبني التحول الرقمي يسهم في تحسين تجربة العملاء في المؤسسات (الخدمات الرقمية تسهم في توفير تجربة مخصصة وسريعة للعملاء مما يزيد من رضاهم) .

3. **الفرضية الثالثة :** هناك تأثير ايجابي للتحول الرقمي على الابتكار في المنتجات والخدمات (التحول الرقمي يوفر أدوات ومنصات جديدة تتيح للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة) .

4. **الفرضية الرابعة :** المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل كامل تكون أكثر تنافسية في السوق (التحول الرقمي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية من خلال تحسين الخدمات وتقديم قيمة مضافة للعملاء) .

5. **الفرضية الخامسة :** التحديات التنظيمية والتقنية تؤثر سلباً على سرعة وفعالية تبني التحول الرقمي في المؤسسات (العوائق مثل نقص المهارات التقنية والبنية التحتية غير الكافية قد تبطئ من عملية التحول الرقمي) .

6. **الفرضية السادسة :** تبني التحول الرقمي يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات (استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يسهل تتبع العمليات والإجراءات مما يعزز الشفافية والمساءلة) .

7. **الفرضية السابعة :** تبني التحول الرقمي يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية للمؤسسات (التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تدعم الإدارة الفعالة للموارد وتقليل النفايات ، مما يعزز الاستدامة) .

النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث :

1. **نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية :** تركز هذه النظرية على كيفية استخدام المؤسسات لمواردها المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق ميز تنافسية مستدامة .تُكملها نظرية القدرات الديناميكية التي تركز على قدرة المؤسسة على تجديد مواردها ومهاراتها واستراتيجياتها استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية .
2. **نظرية الانتشار والابتكار :** تشرح هذه النظرية كيفية انتشار الابتكارات التكنولوجية داخل المجتمع أو المنظمة ، وكيفية تبني الأفراد أو المؤسسات لهذه الابتكارات بناءً على خصائص محددة مثل الفائدة النسبية والملائمة والتعقيد والإمكانية التجريبية وقابلية الملاحظة .
3. **نظرية النظام التقني الاجتماعي :** تركز هذه النظرية على التفاعل بين الأنظمة التقنية والبشرية داخل المؤسسات . تفترض النظرية أن نجاح أي تقنية يعتمد تصميمها بطريقة تتمشى مع البنية الاجتماعية والبنية التنظيمية .
4. **نظرية القدرة على الابتكار :** تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد بشكل مستمر . تشمل القدرة على ابتكار الموارد، العمليات ، الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية التي تدعم وتيسر الابتكار .
5. **نظرية الإدارة الإستراتيجية :** تركز على كيفية قيام المؤسسات بتطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها التنفسي . تشمل هذه النظرية عناصر مثل تحليل البيئة ، صياغة الاستراتيجيات ، تنفيذها ، وتقييمها .

ولتطبيق هذه النظريات في البحث لابد من :

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية
- تحديد الموارد والقدرات
- دراسة انتشار التكنولوجيا
- دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي .
- تحليل الابتكار المؤسسي

توفير اطار نظري شامل يمكن أن يدعم المباحثين والممارسين في فهم تأثير تبني استراتيجية التحول الرقمي على التميز المؤسسي في المؤسسات الخدمية . بإستخدام النظريات التي تم ذكرها والتي بدورها تمكن من تحقيق فهم اعمق للعوامل المؤثرة والآليات التي تدعم التحول الرقمي الناجح .

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

المقدمة

في عالمنا المعاصر ، يشهد القطاع الخدمي تحولاً جذرياً بفضل التقدم التكنولوجي السريع والتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية . أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي والبقاء في صدارة المنافسة ، في هذا الفصل سيتم تقديم نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث ، مما يساعد في توجيه الدراسات الميدانية والتحليلية القادمة . ويشمل هذا الفصل ايضاً عدد من الدراسات السابقة المختلفة المتعلقة بالتحول الرقمي الرقمي إضافة الى الإطار النظري للدراسة .

المتغير المستقل والمتغير التابع لواقع تبني استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي :

يعد تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا البحث خطوة اساسية لفهم تأثير تبني استراتيجيات التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي ، فمن خلال دراسة هذه العلاقة يمكن تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية لتحسين استراتيجيتها الرقمية وتحقيق فوائد ملموسة في الأداء والابتكار والجودة والاستدامة .

المتغير المستقل :

هو المتغير الذي يتم دراسته لمعرفة تأثيره على المتغير التابع .

في هذا البحث المتغير المستقل هو : تبني استراتيجيات التحول الرقمي .

استراتيجيات التحول الرقمي :

هي عملية تحويل العمليات والأنشطة التقليدية في الشركات والمؤسسات إلى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. هذا يشمل تطوير وتحسين البرمجيات والأنظمة واستخدام التحليلات البياناتية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تحسينات كبيرة في تجربة العملاء وزيادة التنافسية.

استراتيجية التحول :

هي الخطة التي تضعها الشركات لتنفيذ عملية التحول الرقمي بفعالية. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من التحول وتحديد الخطوات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه

الأهداف. إن وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق نجاح أكبر في هذه العملية.

يشمل هذا المتغير مجموعة من العوامل والمكونات التي تمثل عملية تبني التحويل الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ، مثل :

- استخدام التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي ، إنترنت الأشياء ، التحليل البياني الكبير ، الحوسبة السحابية) .
- تطوير البنية التحتية التقنية
- تدريب الموظفين وتأهيلهم للعمل بالتكنولوجيا الجديدة
- تحسين العمليات والاجراءات من خلال الأتمتة والرقمنة
- الاستثمار في الأمن السيبراني

المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل . في هذا البحث ، المتغير التابع هو تحقيق التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي :

هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

للتميز المؤسسي أهمية قصوى في عالم الأعمال لأسباب عدة وهي :

- يساعد التميز المؤسسي على تعزيز قدرة الشركة على التنافس بفعالية في السوق مما يزيد فرص نجاحها .
- يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء .
- يساعد على زيادة كفاءة العمل وتحسين الأداء .
- يضمن استمرارية النجاح والتطور المستمر للشركة .
- يساعد على تعزيز سمعة الشركة وجذب الموظفين الموهوبين والعملاء والمستثمرين .

هناك عدة ادوات وممارسات إدارية يمكن استخدامها لتحقيق التميز المؤسسي وهي :

- وضع رؤية واضحة للمؤسسة ورسالة محددة وقيم مشتركة يتم الزام العاملين بها .

- اختيار قادة يمتلكون مهارات قيادية عالية وقدرة على التأثير ودفع العاملين نحو تحقيق التميز.
- وضع سياسات وممارسات فعالة لاستقطاب الكفاءات وتحفيزها وتطوير مهاراتها والاحتفاظ بها.
- تبسيط العمليات والاجراءات ورقمنتها وتوثيقها وقياس مدى كفاءتها بشكل مستمر .
- تشجيع تبادل الخبرات بين العاملين واطاحة المعلومات بسهولة لمن يحتاجها .
- وضع العملاء في صميم اهتمامات المؤسسة والعمل على ارضاءهم وتلبية احتياجاتهم .
- مراجعة الأداء وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والعمل المستمر على التحسين والتطوير .

العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل :

يتم تطبيق العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و التميز المؤسسي بإستخدام النماذج التالية :

1. تحليل العلاقة السببية :

- مدى تأثير تبني تقنيات محددة على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة
- مدى مساهمة تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية في زيادة المرونة التنظيمية
- العلاقة بين تحسين البنية التحتية التقنية وتحقيق الابتكار

2. اختبار الفرضيات :

يمكن وضع فرضيات بحثية لاختبار العلاقة بين المتغيرين مثل :

- تبني الحوسبة السحابية يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية
- تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية يزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات .
- الاستثمار في الأمن السيبراني يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من رضا العملاء .

3. جمع البيانات وتحليلها :

جمع البيانات الكمية والنوعية من المؤسسات الخدمية التي تبنت التحول الرقمي واستخدام أدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (تبني التحول الرقمي) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) .

الدراسات السابقة:

فيما يلي ملخص لبعض الدراسات السابقة في الرقمنة وتأثيرها على التميز المؤسسي على مختلف مجالات العمل :

1. دراسة (الفارس ، بني خالد ، 2022) ، بعنوان : " أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية " .

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الرقمية في اداء موظفي المستشفيات الكويتية واستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار ، الابداع ، المعرفة) على اداء موظفي المستشفيات الكويتية .

2. دراسة (الحربي ، 2021) ، بعنوان : " واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الازمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة " .

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، وكانت النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة افراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق بإبعاد القيادة الرقمية .

3. دراسة (روبرت ، جين ، 2019) ، بعنوان : "تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية "

تناولت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية و أنترنت الاشياء (IoT) ادى الى تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ من خلال تقليل وقت التوقف عن العمل وزيادة الانتاجية . وتوصلت هذه الدراسة الى :

- تبني زيادة الانتاجية ادى إلى زيادة الانتاجية بنسبة 20% .
 - التحول الرقمي ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 15% .
 - استخدام التقنيات الرقمية حسن من جودة المنتجات بنسبة 10% .
4. دراسة (ايميلي ، مايكل ، 2020) ، بعنوان : "التحول الرقمي وتجربة العملاء في القطاع المصرفي " .

استعرضت الدراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في القطاع المصرفي من خلال دراسة حالة بنك XYZ ووجدت ان تطبيق التكنولوجيا الرقمية مثل تطبيقات الهاتف

المحمول والخدمات المصرفية عبر الانترنت زاد من رضا العملاء وسهل الوصول إلى الخدمات .

وتوصلت هذه الدراسة الى :

- تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت زادت من رضا العملاء بنسبة 25 % .
- العملاء الذين يستخدمون الخدمات الرقمية أشاروا إلى سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية بنسبة 30% أكثر من العملاء التقليديين .
- نسبة الشكاوي المتعلقة بالخدمات المصرفية انخفضت بنسبة 20% بعد تطبيق التحول الرقمي .

5. دراسة (ساره ، ديفيد ، 2021) ، بعنوان " دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار المؤسسي " .

ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل الشركات الخدمية ، بإستخدام شركة ABC كنموذج ، وجدت الدراسة ان التحول الرقمي أتاح للشركة تطوير خدمات جديدة مبتكرة ، وتحسين العمليات الداخلية .
وتوصلت الدراسة الى :

- تبني التحول الرقمي ادى الى زيادة عدد المنتجات والخدمات الجديدة بنسبة 35% .
 - العمليات الداخلية للشركة شهدت تحسينات كبيرة في الكفاءة الانتاجية بنسبة 20% .
 - التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة .
6. دراسة (مصطفى ، 2018) ، بعنوان : التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " .

ركزت الدراسة على تحسين نواتج التعلم المستهدفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال توظيف فعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إستراتيجيات التعليم والتعلم والتدريس .
وتوصلت الدراسة الى :

- التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي ، بل هو اسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام ادارة المعرفة ، والمشاركة الواسعة من الطلاب والخبرات المتراكمة في إثراء بيئة التعليم الحالية بإمكانيات ووسائل تعليم حديثة ، وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم .

- التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية كافة، مثل: البرامج والمقررات الرقمية، ومصادر التعلم الرقمي، الأدوات التعليمية الرقمية في قاعات الدراسة.
- عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
- التحول الرقمي لن يلغي أو يستغني عن الخبرات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس الحاليين ، بل هم الأساس في عملية التحول الرقمي.
- التحول الرقمي في الجامعات يعتمد في الأساس على مبدأ المشاركة الجماعية التفاعلية في عمليتي الإدارة والتعليم.
- حاجة التحول الرقمي إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات ونظم امتحانات الطالب.

7. دراسة (عبد الرحمن ، محمد ، 2020) ، بعنوان : " واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في احداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقديم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها .
وتوصلت الدراسة الى :

- أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة .
- أن المملكة تقع ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات على مؤشر الاتصالات العالمي للعام 2017 ، والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورشد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة .

8. دراسة (طلق ، ياسر ، 2022) ، بعنوان : "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي ، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي .

وتوصلت الدراسة الى :

- يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز .
- يوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز .
- تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه .
- يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز .
- يوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي .
- يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني .
- العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي .

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، الإلتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني .

9. دراسة (جون ، ماريا ، 2018) ، بعنوان " التحول الرقمي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية "

قارنت الدراسة بين مؤسسات تعليمية تبنت التحول الرقمي بشكل كامل وأخرى لم تتبناه . أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي حققت مستويات أعلى من التميز المؤسسي من حيث جودة التعليم وإدارة الموارد .

وتوصلت الدراسة الى :

- المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي شهدت تحسناً في جودة التعليم بنسبة 30% .
 - التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة الموارد الأكاديمية بنسبة 25% .
 - نسبة رضا الطلاب زادت بسنية 20% في المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي
10. دراسة (أحمد ، نورة ، 2022) ، بعنوان " تحديات تبني التحول الرقمي في القطاع الحكومي "

تناولت الدراسة التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في تبني التحول الرقمي ، مع التركيز على الدول النامية . وجدت الدراسة أن التحديات تشمل نقص التمويل ، ضعف البنية التحتية التكنولوجية ، ومقاومة التغيير بين الموظفين .

وتوصلت الدراسة الى :

- أحد أكبر التحديات كان نقص التمويل للزم لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي .
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية شكل عائقاً كبيراً أمام تبني التقنيات الرقمية .
- مقاومة التغيير بين الموظفين كانت أحد الأسباب الرئيسية لتأخير تنفيذ التحول الرقمي .

11. دراسة (عبد الله ، 2022) ، بعنوان " العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفق لمعايير نموذج EFQM 2020 داخل مجموعة توشيبا العربي.

وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي
- وجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي.
- وجود تأثير موجب دال إحصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار " التنفيذ " أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول) .

12. دراسة (محمد سعد ، 2022) ، بعنوان " أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتماداً على أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM2020، (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، ومجموعة عناصر (الإبتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي ذات الوقت استخدامها كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الى :

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز (التوجيه، التنفيذ، النتائج) على مجموعة العوامل المؤثرة في الأداء،

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الإداء التنظيمي.

13. **دراسة (الغامدي، 2021)،** بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة .اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وزع على (246) من موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة بمكة المكرمة .

وتوصلت الدراسة إلى :

• بُد أجهزة الحاسوب وملحقاتهن وبُعد كفاية الربط بالشبكات المتوفر لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال ، وبُعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على التميز المؤسسي .

14. **دراسة (الشهراني، 2021)،** بعنوان: "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور إدارة الإداء في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام القطري، استخدم هذا البحث المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي.

وتوصلت الدراسة الى :

• أن إدارة الأداء عنصر حيوي في الإدارة الاستراتيجية .

15. **دراسة (نوري، محمد، 2022)،** بعنوان: "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق)".

هدفت الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية لعدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، ويتمثل مجتمع الدراسة بجميع رؤساء الأقسام والمقررين في جامعة زاخو وجامعة التنمية البشرية، وتم استخدام الإستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (62) من رؤساء الأقسام والمقررين في تلك الجامعات .

وتوصلت الدراسة الى :

- وجود حالة ارتباط بين عناصر أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي .

توضح الدراسات السابقة أن هناك العديد من الجوانب التي تم التطرق إليها حول تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي في مختلف مجالات العمل منها ذات تأثير طويل الأمد والبعض قصير الأمد ، ونتائج هذه البحوث التي تعزز الرقمنة تعد دافعاً لعمل دراسات أخرى لتوضح نقاط القوى والضعف لعملية التحول الرقمي ومدى تأثير في تحقيق التنافسية والتميز المؤسسي مستدام ، وبالرغم من التركيز على المؤسسات الخدمية الا أن لاتزال هناك فجوات بحثية تحتاج الى المزيد من الاستكشاف ولا زالت هناك حاجة الى دراسة تأثير التحول الرقمي على قطاعات خدمية مختلفة ، يمكن لهذا البحث أن يقدم رؤى جديدة وتحليلات معمقة حول واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، مما يعزز قيمته العلمية والعملية في هذا المجال .

وتم إختيار شركة سلطان للخدمات اللوجستية لانها تعتبر ضمن احدى الشركات التي تبنت التحول الرقمي في انجاز مهامها التشغيلية . انطلاقاً من ذلك سيتم التركيز على بعض الفجوات البحثية التي تتمثل في مدى تأثير التحول الرقمي وارتباطه بالكفاءة التشغيلية والابتكار وتجربة العملاء وكيفية تفاعل هذه الابعاد لتحقيق التميز المؤسسي

المنطلقات النظرية للدراسة:

يهدف الإطار النظري لدراسة واقع تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز الرقمي والذي سيتم تطبيقه على شركة سلطان للخدمات اللوجستية والذي يشمل :

- توجهات المملكة نحو التحول الرقمي .

لا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحول الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهريّة لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة. وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم في هذه الآونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة. تماشياً مع رؤية 2030، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة. كما تم تصميم استراتيجية التحول وتنفيذها على نحو يحفظ محاذاة الهندسة المعمارية، ويكون مواكباً للعصر الرقمي،

مدعومًا بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. توفر رؤية 2030 برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يُعرف باسم برنامج التحول الوطني، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

• المحور الأول : التحول الرقمي والذي يحتوي على :

(مفهوم التحول الرقمي ، وأهميته ، ومزايا مبادرات التحول الرقمي ، ركائز التحول الرقمي ، أنواع التحول الرقمي ، استراتيجية التحول الرقمي ، معوقات وتحديات التحول الرقمي)

مفهوم التحول الرقمي : التحوّل الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحوُّلات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة .

أهمية التحول الرقمي : يصف " مصطلح التحوّل الرقمي "كيفية تنفيذ الإجراءات والمهارات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير. وخلال فترة ما بعد الجائحة، يجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات مثل :

- ضغوطات فترة الدخول إلى السوق
- الاضطرابات المفاجئة في سلسلة التوريد
- التغيرات السريعة في تطلعات العملاء

يتعين على الشركات تبني استراتيجية التحول الرقمي اذا كانت ترغب في مواكبة التطورات التكنولوجية .

مزايا مبادرات التحول الرقمي :

1. تحسين تجربة العملاء

خلال فترة ما بعد الجائحة، يتوقع العملاء توافراً مستمراً للخدمة عبر قنوات متعددة. وهم يرغبون أيضاً في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة. وإليك بعض التحولات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء :

- تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة
- اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع

- اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي
- تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة

2. تحسين الإنتاجية

يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمات السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات الأعمال. على سبيل المثال، يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات. وبالمثل، فإن إجراء تحليلات البيانات باستخدام تعلم الآلة يمكن أن يمنحك رؤى جديدة لتحقيق أهداف أعمالك بصورة أسرع.

3. خفض التكاليف التشغيلية

يمكن أن يقلل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيرًا من تكاليف التشغيل الجارية. ومن خلاله أيضًا يمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض التكاليف كهذه:

- صيانة المعدات
- الخدمات اللوجستية والتسليم
- نفقات الطاقة
- نفقات الموارد البشرية
- نفقات دعم العملاء

وعادةً يمكنك تحقيق وفورات في التكاليف لأن التحول الرقمي يساعدك في القيام بما يلي :

- إلغاء بعض مهام سير العمل المحددة كثيفة الموارد أو استبدالها
- خفض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات المُدارة والحوسبة السحابية
- أتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية، والأجهزة الذكية، وتعلم الآلة

ركائز التحول الرقمي :

لكي تكون أي إستراتيجية للتحوّل الرقمي فعالة حقًا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب. بل يجب أن يحدث التحوّل في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير. ولتحقيق التحوّل الرقمي، فإننا نقترح ما يلي باعتبارها الركائز الست الأساسية للتحوّل الرقمي.

- **تجربة العملاء:** يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحوّل الرقمي. ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.

- **الأفراد:** يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

- **التغيير:** تؤدي الجهود المبذولة في التحوّل الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويُعد التخطيط أمرًا بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغيرات غير المتوقعة. ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحوّل الرقمي الناجح.

- **الابتكار :** رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحوّل الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحوّل وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحوّل الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

- **القيادة :** يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحوّلات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

- **الثقافة :** حينما ينفذ قادة التحوّل الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستتوسع مبادرات التحوّل الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح.

هناك أربعة أنواع رئيسية للتحوّلات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها :

1. **عملية الأعمال** : يتطلع تحويل العمليات إلى الطرق المبتكرة لتحسين مهام سير العمل الداخلية والخارجية الحالية. وغالبًا ما تتغير التقنيات الجديدة وتحسين الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال.
2. **نموذج الأعمال** : يتطلع تحوّل النموذج إلى إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.
3. **مجال الأعمال** : يحدث تحوّل المجال عندما تتجح الشركة في استقطاب قطاع أو مجال جديد في السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحوّل الرقمي التي توسع من نطاق العروض بدلاً من التركيز على تحسين العروض الحالية فحسب.
4. **المؤسسة** : يتطلع التحوّل المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو ثقافتها الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. هذه هي أفضل وسيلة للتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع .

استراتيجية التحوّل الرقمي :

إستراتيجية التحوّل الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحوّل الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة. يأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

- القادة الذين يشرعون في عملية التحوّل ويقودونها
- التخطيط الاستثماري والمالي
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحوّل
- الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
- تأثير التحوّل على العملاء والموظفين

نقدم أدناه أربع خطوات لتطوير إستراتيجيات تحويل رقمي ناجحة :

1. **مواءمة التحوّل الرقمي مع أهداف شركتك**: إن تخطيط مشروع التحوّل الرقمي يجب أن يتمحور حول الخطط العامة لمنظمتك وليس على تقنية بعينها. تساعد مجالات التركيز

الأساسية أيضًا في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، والحفاظ على إمكانية قياس التحول، وتسريع وقت تحصيل القيمة.

2. **تطوير إثبات المفهوم:** يمكن للمبادرات جيدة البدء أن تظهر نتائج قابلة للقياس في غضون ستة أشهر أو أقل. وسيكون من الأفضل وضع إستراتيجيات أولية توضح عائد الاستثمار وتحظى بتأييد القيادة. بعد ذلك يمكن تعديل هذه النماذج الأولية وتوسيع نطاقها تدريجيًا في جميع أرجاء المؤسسة.

3. **وضع خريطة لتنفيذ التكنولوجيا:** يضم التحول الرقمي العديد من الأدوات التي يمكنك استخدامها في إحداث التغيير في مؤسستك. فيما يلي بعض هذه التقنيات:

- تقنيات الأجهزة المحمولة، مثل التطبيقات الموجهة للعملاء والتطبيقات الداخلية التي تعمل على تحسين الإنتاجية
- إنترنت الأشياء، مثل المستشعرات الذكية والأجهزة الذكية التي تتصل تلقائيًا بالإنترنت وتجمع البيانات
- التقنيات السحابية، وخاصةً الحوسبة السحابية والتخزين السحابي
- الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لغرض تحليلات البيانات واتخاذ القرار
- الواقع المعزز والواقع الافتراضي لغرض مشاركة شاملة للعملاء
- تقنيات الروبوت لتحسين الكفاءة التشغيلية

يمكن أن يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى إحداث تحول كبير في طرق عمل الموظفين وتفاعل العملاء مع مؤسستك. قد تحتاج أيضًا إلى الإتيان بشركاء وخبراء خارجيين لتدريب فريقك وزيادة قدرة مؤسستك. وستحتاج إلى تنظيم ذلك كجزء من إستراتيجية التحول الرقمي الخاصة بك.

4. **جمع الملاحظات وتحسين إستراتيجية التحول الرقمي :** يجب أن تتضمن خطط مشروعات التحول الرقمي حلقات ملاحظات قوية. وبالانتظام في جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة، يمكنك التأكد من أن الجميع يتعلمون من التجربة ويتزايدون بطريقة ديناميكية. ولأن التحول الرقمي عبارة عن رحلة، فإن إدخال نقاط تحقق في مخططك الزمني يتيح لك الفرصة ويمنحك المرونة لإجراء أي تغييرات إذا لزم الأمر.

5.

دراسة حالة في التحول الرقمي

بدأت جامعة سانت لويس (SLU) رحلتها الرقمية في محاولة لتحسين إنتاجية الطلاب والتفاعل داخل الحرم الجامعي، وأهدافها الأساسية في الأعمال.

1. بعد مراجعة عمليات تفاعل الطلاب، أدرك قادة التحول أن الطلاب يريدون ردودًا أسرع على أسئلتهم حول الدراسة في الجامعة.
 2. فقرروا إنشاء نماذج أولية لأجهزة Amazon Echo بإدخال 2300 جهاز في قاعات الإقامة أو أماكن المعيشة بالحرم الجامعي. يمكن للطلاب طرح أسئلة على الأجهزة حول جامعة سانت لويس وتلقي الردود.
 3. تم استخدام الأجهزة استخدامًا مفرطًا أثناء التجربة، وكشف تحليل لتفاعل الطلاب أنهم كانوا يستخدمون الأجهزة في تعيين تذكيرات الإشعارات وطرح أسئلة حول المعرفة العامة.
 4. وقد أبرمت جامعة سانت لويس شراكة مع خدمات AWS الاحترافية لتوسيع نطاق فكرة التحول الرقمي هذه بصورة أكبر. واستخدمت الذكاء الذي اكتسبه القادة من التجارب المبكرة في بناء منصة دردشة ذكية كاملة النطاق. والآن، يمكن للطلاب التفاعل مع روبوت دردشة عبر الموقع الإلكتروني لجامعة سانت لويس أو الرسائل النصية أو Amazon Echo ويمكنهم الاستمرار في تلقي ردود متسقة.
- وقد قررت جامعة سانت لويس أن تأخذ التحول إلى أبعد من ذلك. تتمثل المرحلة التالية من مشروع التحول الرقمي في تخصيص روبوت دردشة بحيث يمكن للطلاب طرح أسئلة شخصية مثل "متى يبدأ امتحاني في مادة التاريخ؟" أو يمكن للموظفين أن يسألوا، "كم عدد الإجازات المتبقية لي؟" معوقات وتحديات وأسباب فشل التحول الرقمي : في حين يقدم التحول الرقمي العديد من الفرص والمزايا، فإنه يطرح أيضًا العديد من التحديات للمؤسسات. هناك العديد من الأسباب التي يجب تجنبها لمنع حدوث فشل التحول الرقمي في المؤسسات، ومنها:

- 1- عدم وضع أهداف استراتيجية التحول الرقمي : من الأخطاء الشائعة للكثير من الشركات عند تطبيق التحول الرقمي هي عدم وضع أهداف واضحة للتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك عدم دراسة مدى إمكانية تطبيق عملية التحول الرقمي بشكل جيد، ومدى قابلية البيئة المحيطة بالشركة والتقنيات المتوفرة. كما يغفل البعض عن وضع معايير محددة لقياس مدى التقدم في خطوات التحول الرقمي، حيث يكون من الضروري وضع أهداف واضحة يمكن قياسها بسهولة.

2- عدم التخطيط بشكل جيد لفترة التغيير: يعتبر من أكثر الأسباب شيوعاً لفشل الشركات في تطبيق التحول الرقمي هو عدم متابعة التطورات والعمل على تحديثها، والاكتفاء فقط بتوفير التقنيات الحديثة. وكذلك عدم إدراك التحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تطبيق عملية التحول الرقمي.

3- المقاومة الداخلية من قبل الموظفين وتضارب الآراء بين المدراء: يجهل الكثير من الموظفين بالمنافع العائدة على الشركة عند تطبيق هذا التغيير، والتي بالتالي تعود عليهم أيضاً. وكذلك قد يتسبب وجود اختلافات في وجهات النظر بين المدراء، وعدم توافق الأهداف في فشل تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، حيث أنه قد يتسبب في حدوث تصادم بين الإدارة العليا والفرق داخل الشركة. كما يكون من أهم الأسباب هو عدم إعلام الموظفين بشكل صحيح أيضاً.

4- إجراء التحول الرقمي بشكل سريع: محاولة تنفيذ التحول الرقمي بدون طلب مساعدة أو تجميع المعلومات اللازمة لذلك قد يتسبب في فشل خطة التحول الرقمي. بالإضافة إلى التسرع في تنفيذ عملية التحول دون الالتزام بخطوات التحول الرقمي الصحيحة، وانتظار النتائج بشكل سريع. كما يجهل البعض طريقة استخدام تقنيات التحول الرقمي بشكل صحيح، وعدم الاستعانة بمختصين في هذه الإستراتيجيات الحديثة.

5- قلة التقنيات الحديثة: تحتاج الآلات والتقنيات الحديثة لدراسة حتى يتم إتقانها، ولهذا عجز توافر القوى العاملة المدربة قد يتسبب في فشل التحول الرقمي. ولهذا يجب عمل أبحاث ودراسات كافية قبل التعمق في تطبيق التحول الرقمي.

6- عدم الاهتمام بتلبية حاجة العملاء وتوقعاتهم: قد يتسبب تجاهل مشكلات العملاء الناتجة من التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، وعدم الاهتمام بإصلاحها، وكذلك الجهل باحتياجات العملاء، والتركيز على المنتج، مما يتسبب في توفير التقنيات بشكل عشوائي، وبالتالي فشل استراتيجية التحول الرقمي.

7- المقاومة الثقافية: أحد التحديات الكبيرة للتحول الرقمي هو المقاومة الثقافية داخل المنظمة. قد يقاوم الموظفون التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتبني تقنيات جديدة أو تغيير العمليات المعمول بها. يعد التغلب على المقاومة وتعزيز ثقافة تتبنى التغيير والابتكار أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

8- فجوات المهارات واستعداد القوى العاملة: غالباً ما يتطلب التحول الرقمي مهارات وكفاءات جديدة قد لا تكون موجودة داخل القوى العاملة الحالية. قد تواجه المنظمات تحديات في رفع مهارات الموظفين

أو إعادة تأهيلهم للتأكد من أن لديهم المعرفة الرقمية اللازمة، وتحليلات البيانات، والخبرة التقنية لدعم مبادرات التحول.

9- الأنظمة القديمة والتكامل فيها: تمتلك العديد من المنظمات أنظمة قديمة لم يتم تصميمها للعصر الرقمي. قد يكون دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع الأنظمة الحالية معقدًا وصعبًا. قد تفتقر الأنظمة القديمة إلى التوافق، أو تتطلب تخصيصًا كبيرًا، أو تعيق مشاركة البيانات والتعاون، مما يعيق تقدم جهود التحول الرقمي.

10- الفشل في إدارة البيانات والخصوصية: يتضمن التحول الرقمي تسخير كميات كبيرة من البيانات والاستفادة منها. يجب على المؤسسات مواجهة التحديات المتعلقة بإدارة البيانات وجودة البيانات وخصوصية البيانات وأمن البيانات. يعد الامتثال للوائح حماية البيانات، وضمان سلامة البيانات، وبناء الثقة مع العملاء فيما يتعلق بخصوصية البيانات جوانب مهمة للتحول الرقمي الناجح.

11- الفشل في إدارة التغيير: إدارة التغيير بشكل فعال أمر بالغ الأهمية لتحقيق التحول الرقمي الناجح. وهو ينطوي على إشراك أصحاب المصلحة ومواءمتهم، والتواصل مع فوائد التحول الرقمي، ومعالجة المخاوف أو المقاومة. يمكن أن تؤدي إدارة التغيير السيئة إلى عدم رضا الموظف ونقص التبني وفشل المشروع.

12- الأمن السيبراني وخروقات البيانات: عندما تخضع المؤسسات للتحول الرقمي، فإنها تصبح أكثر عرضة للتهديدات السيبرانية وخروقات البيانات. يؤدي الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والأجهزة المترابطة والخدمات المستندة إلى السحابة إلى تعريض المؤسسات لمخاطر أمنية محتملة. من الأهمية بمكان تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني وإجراء عمليات تدقيق منتظمة وتنقيف الموظفين حول أفضل ممارسات الأمن السيبراني.

13- عدم تلبية توقعات العملاء وفقًا لخبراتهم: غالبًا ما ينبع التحول الرقمي من الحاجة إلى تلبية توقعات العملاء المتطورة وتقديم تجارب محسنة للعملاء. يجب أن تفهم المؤسسات احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وسلوكياتهم لمواءمة مبادراتهم الرقمية وفقًا لذلك. ومع ذلك، قد يكون تلبية توقعات العملاء المتغيرة أمرًا صعبًا، مما يتطلب من المؤسسات تكييف استراتيجياتها وتقنياتها باستمرار.

14- التكلفة والعائد على الاستثمار: يمكن أن تنطوي مبادرات التحول الرقمي على استثمارات كبيرة في البنية التحتية للتكنولوجيا، والبرمجيات، والتدريب، واكتساب المواهب. تحتاج المنظمات إلى تقييم التكاليف والعوائد المتوقعة على الاستثمار بعناية لضمان الجدوى المالية لمشاريع التحول الرقمي. يعد تحقيق التوازن بين إدارة التكلفة ونتائج التحول المنشودة أمرًا بالغ الأهمية.

تتطلب معالجة هذه التحديات استراتيجية شاملة وقيادة فعالة وتواصلًا واضحًا ومشاركة أصحاب المصلحة والرصد والتكيف المستمرين. يجب أن تتعامل المنظمات مع التحول الرقمي بشكل كلي، مع مراعاة الجوانب التكنولوجية والبشرية لتعظيم الفوائد وتخفيف المخاطر المحتملة.

• المحور الثاني : التميز المؤسسي والذي يحتوي على :

(مفهوم التميز المؤسسي ، وخصائصه ، ودوافع التميز المؤسسي ، وأبعاده ، ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي)

مفهوم التميز المؤسسي : هو مفهوم يشير الى قدرة الشركات على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين . يشمل التميز المؤسسي تطبيق مجموعة من الأفكار والأدوات والممارسات الإدارية المتكاملة لضمان استمرار النجاح والتطور المستمر للشركات .

خصائص التميز المؤسسي : ان المنظمات تحقق تميزاً عندما تتحلى بمجموعة من خصائص التميز الهامة، وهي على النحو التالي :

- قبول الأعمال الصعبة وهو من أهم خصائص التميز المؤسسي بحيث يكون التعلم والنمو للمنظمات سريع، ويحسن من عملياتها، ويساعد على بدء العمل من الصفر .
- القدرة على تحمل الصعاف فالمصاعب التي تواجه المنظمات وارتكاب الأخطاء والتعامل معها، يساهم في صقل قدرتها القدرة على تحمل الوبالتالي تميزها.
- توفير قيادات ذات كفاءة عالية وذلك لأنها تعتبر كقدوة ولها دور فعال في السعي نحو التميز وتشجع عليه
- تقديم برامج تدريبية تساعد على زيادة المهارات والاداء وهذه الفرص التدريبية تعزز من التميز في المنظمات
- جلب خبرات مؤهلة من خارج نطاق العمل وهذا من خصائص المنظمات المتميزة.
- تعزيز دقة نظام التنبؤ وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب لتأدية المهام وهذا يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمات.
- توثيق الصلة وتقوية العلاقات بين العاملين الاستماع إليهم الأخذ بمقترحاتهم، والثقة بهم مما يزيد في الإنتاجية في العمل.
- الخروج من نمط العمل البيروقراطي، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في الأعمال.
- الاهتمام بالقيم التنظيمية الجوهرية للمنظمة وربطها بأعمال المنظمة نفسها .

دوافع التميز المؤسسي : إن للتميز المؤسسي مبررات ودوافع عديدة جعلت المنظمات تهتم بها بشكل أساسي وذلك من أجل كسب العوامل الداعمة لهذا التميز، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي :

- التطور والتغير السريع : إن جميع منظمات الاعمال تتسم بالتطور والتغيير، وهذا يعني أن البيئات الحديثة للعمل في جميع المنظمات تتميز بتغيرات سريعة في بيئة المؤسسة، وهذا يحتم على كافة المنظمات العمل على التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- الحفاظ على مكانة المؤسسة: وهو المحافظة على مكانة المنظمة والمحافظة على ثقافتها ومواردها وقياداتها والمركز التنافسي لها من خلال تطوير أدائها وأعمالها المتميزة للحفاظ على مكانتها وسيطرتها.
- جودة الأداء : إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العملاء، وأصبح أيضا من أكثر الاساليب نجاحاً على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات القدم في العمل والاستمرار .
- المنافسات العالية : بسبب التطور والمنافسة بدون حدود وخاصة بعد العولمة الاقتصادية تزايدت حدة المنافسات في الأسواق العالمية فأصبح بإمكان تقديم الخدمات والمنتجات بأسهل طريقة ممكنة، لذلك وجب على المؤسسات العمل بفاعلية وانتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- التطور التكنولوجي : إن للتطور والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اثراً فعالاً على جوانب عديدة للمؤسسات ، حيث إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور التكنولوجيا مما يساعد على استمرار وتقدم المؤسسات .

ابعاد التميز المؤسسي :

أولاً: القيادة

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات ويتصرفون كنماذج يحتذى بها في المصادقية والمسؤولية الاجتماعية.
- كما أنهم ينشرون توجهاً واضحاً وتركيزاً إستراتيجياً، ويطورون ويدعمون ثقافة القيادة المشتركة .
- يحدد القادة التحسينات ويدفعونها ويتابعون ويستخدمون مجموعة متوازنة من النتائج لأجل مراجعة التقدم، ويقدمون تصوراً للأولويات الطويلة والقصيرة المدى .

- يراجعون ويقيمون مجموعة النتائج التي تحققت لتحسين الأداء المستقبلي .
- يتخذون القرارات اعتمادًا على معلومات واقعية سليمة .
- يضعون السيناريوهات المستقبلية، ويديرون المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والمالية على نحو فعال .
- ويتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، ويستخدمون مناهج لفهم وتوقع احتياجات والتطلعات المختلفة للمعنيين والاستجابة لها.
- يدعمون ثقافة الثقة والصراحة.
- يتسمون بالشفافية وتحمل المسؤولية.
- يشجعون المعنيين للمشاركة في أنشطة تسهم في بناء المجتمع ككل.
- يُعزز القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة.
- يلهمون العاملين ويخلقون ثقافة من المشاركة، والملكية، والتمكين، والتحسين والمسؤولية.
- يؤمنون أن الميزة المُستدامة إنما تقوم على استطاعتهم التعلم بسرعة والاستجابة السريعة عند الضرورة.
- يدعمون العاملين لتحقيق خططهم وغاياتهم وأهدافهم.
- يقدرّون جهود وإنجازات العاملين في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- يروجون لثقافة تدعم توليد أفكار جديدة وطرق جديدة للتفكير لتشجيع الإبداع والتطوير.
- يعززون ويشجعون تكافؤ الفرص والتنوع.
- يضمن القادة مرونة المؤسسة وإدارتها للتغيير بفاعلية.
- فهم يقدرّون على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب اعتمادًا على المعلومات المتاحة، الخبرة والمعرفة السابقة.
- يشركون كافة المعنيين ويلتمسون الدعم منهم، لإجراء التغييرات اللازمة لضمان النجاح المستدام.
- يديرون التغيير بفاعلية من خلال إدارة المشروعات الهيكلية وتحسين العملية المستهدفة.

• يستخدمون منهجًا هيكليًا لتوليد الأفكار الابتكارية.

• يختبرون ويصقلون الأفكار الواعدة.

ثانيًا: الإستراتيجية

حيث تعد الإستراتيجية هي المعيار الثاني من معايير التميز، لأجل تحقيق التميز لابد من وضع إستراتيجية واضحة والعمل على تطويرها، تلك الإستراتيجية التي تحقق الرؤية والرسالة، والتي تسعى لفهم احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية.

تقوم الإستراتيجية على:

• فهم احتياجات وتطلعات المعنيين والبيئة الخارجية:

• حيث تُجمع كافة احتياجات وتطلعات المعنيين بهدف الاستفادة منها في التطوير والمراجعة للإستراتيجية وسياساتها الداعمة، والاستعداد والتأهب لأي تغيير.

• يتم تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العالمية والمحلية.

• يتم توقع الأثر القصير أو الطويل المدى العالمي أو المحلي للتغيرات التي تلحق بالمتطلبات السياسية والقانونية واللوائحية ومتطلبات الامتثال.

• كما وتُستخدم آليات لتحديد التغييرات.

▪ فهم الأداء والقدرات الداخلية حيث:

• يتم تحليل اتجاهات أداء العملية لفهم القدرات الحالية والمتوقعة وتحديد المواضع التي تفتقر إلى تطوير، بغية إحراز أهداف الإستراتيجية.

• يتم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالجدارات والقدرات الأساسية.

• يتم تحديد أثر التكنولوجيات الجديدة ونماذج الأعمال على الأداء.

• كما وسُقارن الأداء بنظرائه لفهم نقاط القوة ومناحي التحسين.

كما انه من الضروري أن تم تطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة حيث:

• يتم وضع الإستراتيجية والمحافظة عليها وعلى سياساتها الداعمة إذ ما أريد تحقيق الرسالة والرؤية.

- يتم دمج مفاهيم الاستدامة في الإستراتيجية، وسلسلة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- يتم تحديد وتفهم النتائج الرئيسية اللازمة لتحقيق الرسالة ولتقييم التقدم الرامي لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- يتم تبني آليات فعالة لإدارة المخاطر الإستراتيجية المحددة من خلال تخطيط السيناريوهات.
- نشر وتنفيذ ومراقبة الإستراتيجيات والسياسات الداعمة حيث:
- تترجم الإستراتيجية إلى عمليات متناسقة، ومشاريع وهياكل مؤسسية، مع ضمان إمكانية تطبيق التغييرات بالسرعة الكافية عبر سلسلة القيمة.
- تُرسخ الأهداف اعتمادًا على نتائج مقارنات الأداء مع نظرائه.
- يُضمن أن الموارد المالية والمادية والتكنولوجية متوفرة لدعم التطوير المنشود.
- تُطبق الإستراتيجية والسياسات الداعمة على نحو هيكلي لتحقيق مجموعة النتائج المرجوة، مع التحديد الواضح للعلاقة ما بين “السبب والنتيجة”.
- وضع أهداف وغايات واضحة للإبداع.
- يتم نشر الإستراتيجية والسياسات الداعمة مع المعنيين ذوي الصلة.

ثالثًا: العاملون

لإحراز التميز لابد من تقدير العاملين ومن خلق ثقافة تُحقق المنفعة، ولاشك أن تطوير قدرات العاملين وتحقيق العدل والمساواة فيما بينهم أمر داعم ومحفز للتميز، ولابد من التواصل مع العاملين، ومكافأتهم وتقديرهم على نحو يحفزهم ويرسي لبنات الالتزام لديهم ويمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم.

1. خطط العاملين التي تدعم الإستراتيجية والتي بدورها تدعم التميز.
2. تطوير معرفة وقدرات العاملين.
3. عاملون يشركون ويمكنون.
4. لابد من تحقيق التواصل الفعال فيما بين العاملين.
5. لابد من إثابة العاملين وتقديرهم والاهتمام لأمرهم.

رابعًا: المعيار الرابع للتميز هو الشراكات والموارد

فلا بد من تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية، والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية، ولضمان إدارة الأثر البيئي والمجتمعي بفاعلية.

من الضروري لأجل إحراز التميز أن:

1. يتم العمل على إدارة الشركاء والموردين.
2. يتم العمل على إدارة الموارد المالية.
3. يتم العمل على إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية.
4. يتم العمل على إدارة التقنية.
5. إدارة المعلومات والمعرفة.
6. العمليات والمنتجات والخدمات.
7. تصميم وإدارة العمليات.

خامسًا: العمليات والمنتجات والخدمات

1. لإحراز التميز لأبد من إدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد القيمة المضافة من خلال:

2. تطوير المنتجات والخدمات.
3. الترويج والتسويق للمنتجات والخدمات.
4. تقديم وإدارة وإنتاج المنتجات والخدمات.
5. إدارة وتعزيز العلاقات مع المتعامل.

معوقات التميز المؤسسي :

1. القيادة التقليدية وعدم وجود رؤية أو خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة تتواءم مع رؤية 2030 ، يعيق التقدم نحو التميز ويؤثر على النتائج ويسهم في ضعف الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة .
2. غياب الثقافة المؤسسة والروية المشتركة ، وعدم وجود الاتصال الفعال والايجابي بين المدراء والموظفين يعيق الوصول للتميز .

3. عدم الأهتمام بإشراك اصحاب المصلحة (فرد ، كيان) في صناعة القرار يقف عائقاً امام الوصول للأهداف ويضعف من صناعة التميز .
4. الإدارة البيروقراطية للمنظمة الغير قادرة على التغيير تعيق الوصول للتميز وكذلك الإدارة التي تُغفل الجوانب الانسانية ، وتهمل العمل بروح الفريق تقف عائقاً في تحقيق التميز .
5. نقص التمويل والدعم المالي وعد الاستخدام الأمثل للموارد يعيق الوصول للتميز ويعيق تنفيذ مهام إدارة الأداء وقيادة التحول داخل المنظمة .
6. عدم نشر ثقافة التميز والابداع والجودة والابتكار داخل المنظمة ، يقف عائقاً امام في طريق بناء الثقافة المؤسسة والقدرة على التحول .
7. التهافت السريع على اقتناص الجوائز يجعل بعض المنظمات تقع في فخ التقليد والمحاكاة لتجارب اخرى دونما السعي لتكييفها ، فالتميز يقيس الأداء المبهـر ولا يقيس الأداء العادي او المقلد .

الفصل الثالث

(منهجية الدراسة)

مقدمة

يعد هذا الفصل خطوة حاسمة تهدف إلى تقديم تحليل ميداني معمق لواقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي والذي تم تطبيقه على شركة سلطان للخدمات اللوجستية . بعد استعراض الأدبيات والدراسات في الفصول السابقة ، سيقدم هذا الفصل البيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب البحثية، وسيتم التركيز على توضيح المنهجية البحثية ، تصميم الدراسة ، الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ، وطريقة تحليلها .

منهجية الدراسة :

منهج الدراسة :

يعرف منهج الدراسة او منهج البحث العلمي بأنه : الطريقة المنظمة التي تعتمد على الفرضيات وعلى مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم سير البحث للوصول إلى نتائج (القحطاني ، العامري ، آل مذهب ، العمر ، 2020 ص131).

المراحل الرئيسية في المنهجية المتبعة وطرق البحث :

• تصميم البحث :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى وصف وتحليل واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية واستكشاف تأثيره على التميز المؤسسي ، يجمع هذا البحث بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على صورة شاملة وعميقة عن موضوع الدراسة .

• مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من العناصر أو الوحدات والتي يتم اختيار العينة منها بالفعل (القحطاني وآخرون ، 2020 ، ص215) ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية .

• خصائص العينة :

العينة هي : عبارة عن مجموعة من العناصر أو الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة . وتنقسم الى قسمين : 1- عينات غير احتمالية تتمثل في عينة الصدفة ، عينة حصصية وعينة الحكم . 2- عينات احتمالية وهي عبارة عن عينة عشوائية بسيطة ، عينة عشوائية منتظمة ، عينة عشوائية طبقية ، عينة عنقودية .

• محددات حجم العينة :

ويتم تحديد حجم العينة بطريقتين وهما : 1- الجداول الإحصائية الخاصة بالعينة

2- استخدام المعادلة الاحصائية وهي :

$$\text{حجم العينة اللازم} = (Z \text{ درجة}) * (1 - \text{StdDev}) * \text{StdDev} * 2 / (\text{هامش الخطأ})^2$$

وقد تكونت هذه العينة من الإداريين والموظفين من شركة سلطان للخدمات اللوجستية والذين بلغ عددهم (49) موظف ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتم حساب حجم العينة بالرجوع الى موقع حساب حجم العينة Sample size calculator ، وبناءً عليه فأن أقل عدد مقبول للدراسة هو (49) شخص .

حيث أن مجتمع البحث (200) و مستوى الثقة (95%) وهامش الخطأ (12.03 %) تم حسابه ايضاً من موقع حساب حجم العينة Sample size calculator.

• جمع البيانات :

تتضمن عملية جمع البيانات خطوات منهجية تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، حيث توفر البيانات التي يتم جمعها الأساس لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات ، وتتضمن عملية جمع البيانات عدة خطوات منهجية تهدف إلى ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة .

• اداة جمع البيانات :

وهي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث او الإجابة عن تساؤلاته .

وأحد هذه الادوات واكثرها شيوعاً هي الاستبانة وهي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الافراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين ، دون مساعدة الباحث لهم او حضوره اثناء اجابتهم عنها (القحطاني وآخرون ، 2020 ، ص.231) .

واعتمدت الدراسة على اداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة ، وقد تصميم استبيان الكتروني يغطي جميع الجوانب حول واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية. وفي البحث الحالي تم اعتماد الاستبيان المغلق المفتوح وهو النوع الذي يتوسط بين الاستبيان المفتوح والاستبيان المغلق، ويحتوي أسئلة متنوعة من النوع محدودة الإجابة ومن نوع مفتوح الإجابة عن الأسئلة التي تحتاج توضيح في نفس الوقت ، وبناءً على ذلك تم تقسيم الاستبيان الى عدة أقسام وهي :

القسم الأول : المعلومات العامة لعينة الدراسة كالمسمى الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة .

القسم الثاني : اسئلة الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي وتم تقسيمها الى عدة اقسام وهي (مستوى تبني التحول الرقمي ، تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية ، تأثير التحول

الرقمي على تجربة العملاء ، تأثير التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي ، التحديات والمشاكل ، التوصيات وافضل الممارسات) .

تم إعتقاد ايضاً الملاحظة البسيطة وتعتبر هذه من انواع الملاحظة لا يتم الإعداد لها، ويهدف الباحث من خلالها الحصول على معلومات أولية عن الظاهرة .

• حدود الدراسة :

تقسم حدود البحث العلمي الى ثلاثة اقسام وهي :

• **الحدود المكانية :** تمت دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي على منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية الكائنة بالمملكة العربية السعودية السعودية .

• **الحدود الزمانية :** تمت الدراسة في الفترة من 22 يونيو 2024 م حتى 5 اغسطس 2024 م .

يوليو		يوليو		يوليو		اوغسطس
الاسبوع الرابع	الاسبوع الثالث	الاسبوع الثاني	الاسبوع الاول	الاسبوع الرابع	الاسبوع الثالث	الاسبوع الاول
31-22	21-15	14-8	7-1	30-23	22-15	7-1
تم إيقاف الاستبيان في 31 من يوليو	توزيع الاستبيان والبدء في البحث النهائي	اعداد الاستبيان	رفع العرض المبدئي	اعداد العرض المبدئي	تحديد عنوان البحث	تحليل البيانات وتسليم نموذج البحث النهائي

جدول 1 : جدول الحدود الزمانية

• **الحدود الموضوعية :** وهي دراسة واقع تبني التحول الرقمي على المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وسيتم عمل دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية ، وتوضيح فعالية تبني الشركة للتحول الرقمي ومدى مساهمته في تحقيق التميز التنافسي والمؤسسي ومدى تأثير التحول الرقمي على الابتكار والكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء ، اضافة الى معرفة التقنيات الرقمية المتبناه والمجالات التي شهدت تحسناً والمعوقات التي واجهت المنظمة خلال عملية التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها .

• التحليل الإحصائي :

التحليل الإحصائي مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إيجابية أو سلبية أو قوية أو ضعيفة)، ومن ثم الخروج بتفسيرات ونتائج، ويستخدم في ذلك عينات دراسية تمثل المجتمع الإجمالي للبحث.

وفي البحث الحالي تم اعتماد برنامج SPSS Statistics لتحليل البيانات الاحصائية وهو عبارة عن حزمة برامج إحصائية طورته شركة IBM لإدارة البيانات والتحليلات المتقدمة والتحليل متعدد المتغيرات وذكاء الأعمال والتحقيق الجنائي . ويعتمد هذا النظام الإحصائي على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدؤها بها، ويستخدم بشكل شائع في مناهج البحث العلمي .

ويساعد برنامج تحليل البيانات SPSS Statistics على تنظيم البيانات واستخراج المعادلات التي يستخدمها المهتمون بمجال التحليل الإحصائي والتي من أبرزها :

- المدى: هو الفرق الحسابي بين أعلى قيمة موجودة في البيانات، وأقلها.
- المتوسط الحسابي: ويطلق عليه كذلك مسمى الوسط الحسابي، وهو عبارة عن مقسوم قيم البيانات على عددها.
- المنوال: وهو عبارة عن القيمة التي يكثر تكرارها بين مجموعة من البيانات.
- الوسيط: وهو القيمة العددية التي تقسم بيانات العينة لقسمين، بعد قيام الباحث بترتيب البيانات تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً لقيمتها.
- معامل الارتباط: ومن خلال ذلك المعامل يمكن تحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن بين ذلك: ومعامل الارتباط الخطي الجزئي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط فاي، ومعامل ارتباط سبيرمان.
- مقاييس النزعة المركزية: وهي قيمة مثالية توزع جميع البيانات المتعلقة بعينة دراسية قريباً منها .
- مقاييس التشتت: وهي تدل على مدى تقارب أو تباعد القيم عن بعضها البعض، ومن بين أنواعه التباين، ونصف المدى الربيعي.
- الرباعيات: وهي مقاييس يمكن من خلالها تقسيم البيانات لأربعة أقسام متساوية من حيث العدد.
- الانحراف المعياري: ويمثل الانحراف المعياري جذر التباين التربيعي الموجب.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته طبيعة البحث ، وتحليل البيانات كمياً من أجل الوصول الى أثر تبني استراتيجية التحول الرقمي على التميز المؤسسي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية .

• التحليل الاستدلالي :

استخدام الاختبارات الإحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات .

سيتم الاعتماد على برنامج SPSS Statistics في التحليل الاستدالي وذلك من خلال اختبار chi-square test ، وتحليل التباين (ANOVA) .

يعد اختبار chi-square طريقة إحصائية لتحديد الفروق بين ما كان متوقعًا وما شوهد في فئة واحدة أو أكثر. يستخدم الباحثون هذا الاختبار اللامعلمي لمقارنة المتغيرات الفئوية ضمن نفس العينة السكانية. كما أنه يساعد في التحقق من أو توفير معلومات أساسية عن عدد الترددات.

يعد تحليل التباين ANOVA تقنية مفيدة للغاية فيما يتعلق بالبحوث في مجالات الاقتصاد وعلم الأحياء والتعليم وعلم النفس وعلم الاجتماع والأعمال / الصناعة وفي أبحاث العديد من التخصصات الأخرى.

يتم استخدام هذه التقنية عند وجود حالات عينات متعددة. كما ذكرنا سابقًا ، يمكن الحكم على أهمية الاختلاف بين وسيلتي عينتين إما من خلال اختبار Z أو اختبار t ، ولكن تنشأ الصعوبة عندما يحدث فحص أهمية الاختلاف بين أكثر من وسيلتين للعينة في نفس الوقت.

الاساليب الإحصائية المستخدمة :

1. النسب المؤية لوصف عينة الدراسة .

2. اختبار chi-square لتحليل العلاقة بين البيانات .

3. اختبار one way INOVA .

4. اختبار الفا كرونباخ لثبات صدق الاستبانة .

صدق الاستبان : يعني الى أي درجة يقيس المقياس ماصمم لقياسه فعلاً ، ويتم قياس الصدق بطرق مختلفة منها : الصدق الظاهري وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من الخبراء او المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة ، وصدق البناء يعني مدى ارتباط البناء بالاساس النظري له ، وذلك بإيجاد معامل ارتباط له (القحطاني وآخرون ، 2020 ، ص189 ، ص192) .

ثبات الاستبانة : يعني الى اي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مره يستخدم فيها ، وهناك عدة طرق للتأكد من ثبات أداة القياس من أشهرها المقياس المستخدم لقياس الثبات الداخلي الفا كرونباخ (القحطاني وآخرون ، ص189، ص192) .

تطبيق أداة الدراسة :

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج . وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات: تم حساب ألفا كرونباخ لـ (مستوى رضا العملاء ، الكفاءة التشغيلية ، قدرة الابتكار) ، وحسب التحليل الاحصائي فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.7) هذا يعني أن هناك ومصادقية وموثوقية كبيرة بين البيانات .

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 2 : ملخص إنجاز القضية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.766	.772	3

جدول 3 : الاحصاءات الموثوقية لتحليل ألفا كرونباخ

الفصل الرابع

(الدراسة الميدانية)

مقدمة

يهدف هذا الفصل الى تقديم صورة واقعية ودقيقة عن مدى تبني المؤسسات الخدمية لاستراتيجية التحول الرقمي وتأثير ذلك على تحقيق التميز المؤسسي . بعد التأسيس النظري واستعراض الادبيات في الفصول السابقة ، يأتي هذا الفصل ليعتمد على البيانات الميدانية التي تم تجميعها من شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتحليل مدى تطابق التحول الرقمي وتأثيره العملي على الأداء المؤسسي .

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في انها توفر البيانات المباشرة والملموسة من جهة الدراسة والتي تساعد على فهم مدى اعتمادية المؤسسات الخدمية على التقنيات الحديثة وتكاملها في العمليات اليومية وقياس كيفية تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب التميز المؤسسي والتي تتمثل في الكفاءة التشغيلية ، الابتكار ، جودة الخدمة ، ورضا العملاء . اضافة الى اكتشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في رحلة التحول الرقمي .

تحليل البيانات

تجميع البيانات : تم تفرغ وتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة الالكترونية التي تم اعدادها من نماذج Google في برنامج SPSS Statistics .

وقد تكونت الاستبانة من تسعة عشر سؤالاً موجهين للإداريين والموظفين العاملين بشركة سلطان للخدمات اللوجستية بهدف الحصول على المعلومات من اجل الدراسة والتحليل .

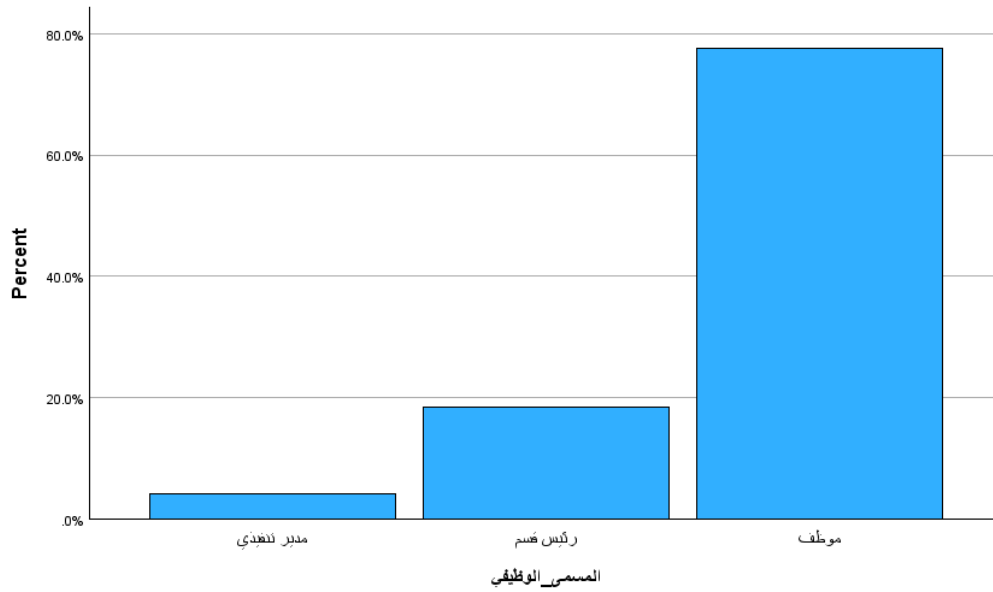
البيانات العامة للمشاركين :

1. المسميات الوظيفية

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بعدد (49) من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية ، وقد اشتمل البحث على عدد من الإداريين والموظفين ، ولاحظنا ان الفئة الأكثر مشاركة هم من الموظفين بنسبة 77.6% ، 18.4% من رؤساء الاقسام ، و 4.1% من المدراء التنفيذيين .

المسمى الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير تنفيذي	2	4.1	4.1	4.1
رئيس قسم	9	18.4	18.4	22.4
موظف	38	77.6	77.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

جدول 4 : الاحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين



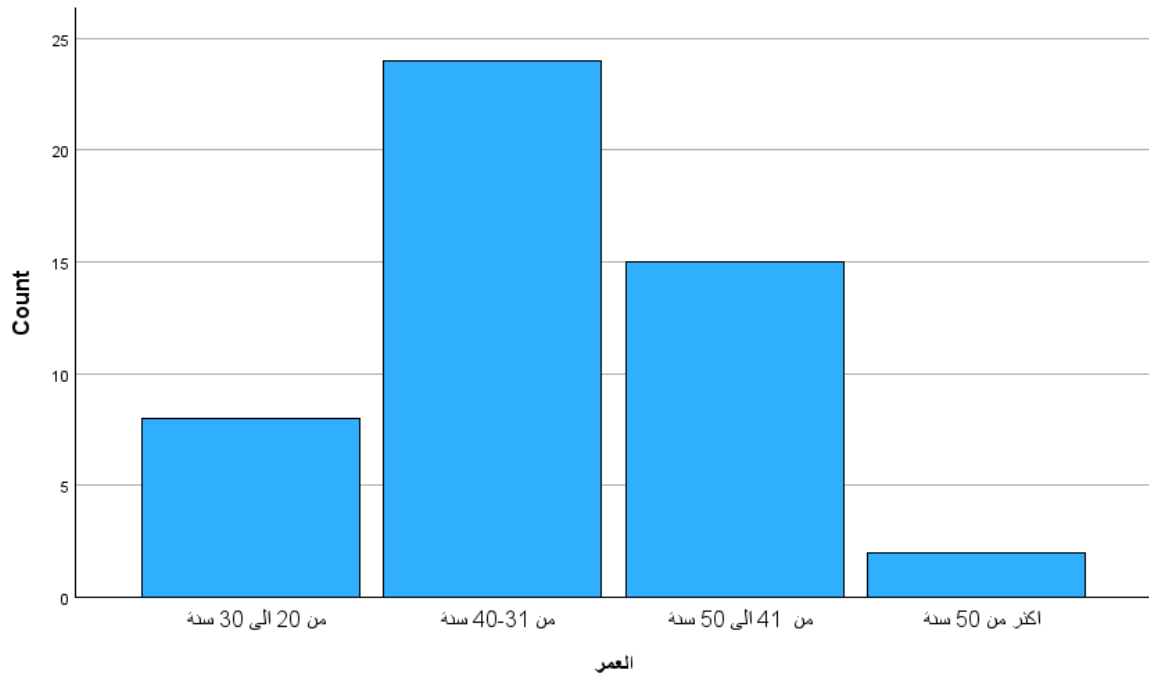
1 : رسم توضيحي للإحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين

2. الفئة العمرية

تتوزع الفئات العمرية للمشاركين في التجربة ، ولاحظنا ان اغلب المشاركين تتراوح اعمارهم بين 31 سنة الى 40 سنة بنسبة 49% من اجمالي المشاركين ، ويليهما الموظفون الذين تتراوح اعمارهم بين 41 سنة الى 51 سنة بنسبة 30.6 % ، ثم الموظفون الذين أعمارهم بين 20 سنة الى 30 سنة بنسبة 16.3% ، و اقل فئة مشاركة هم الموظفون الذين تتجاوز اعمارهم 50 سنة بنسبة 4.1 % .

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30 سنة	8	16.3	16.3	16.3
	من 31-40 سنة	24	49.0	49.0	65.3
	من 41 الى 50 سنة	15	30.6	30.6	95.9
	اكثر من 50 سنة	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

جدول 5: الإحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين



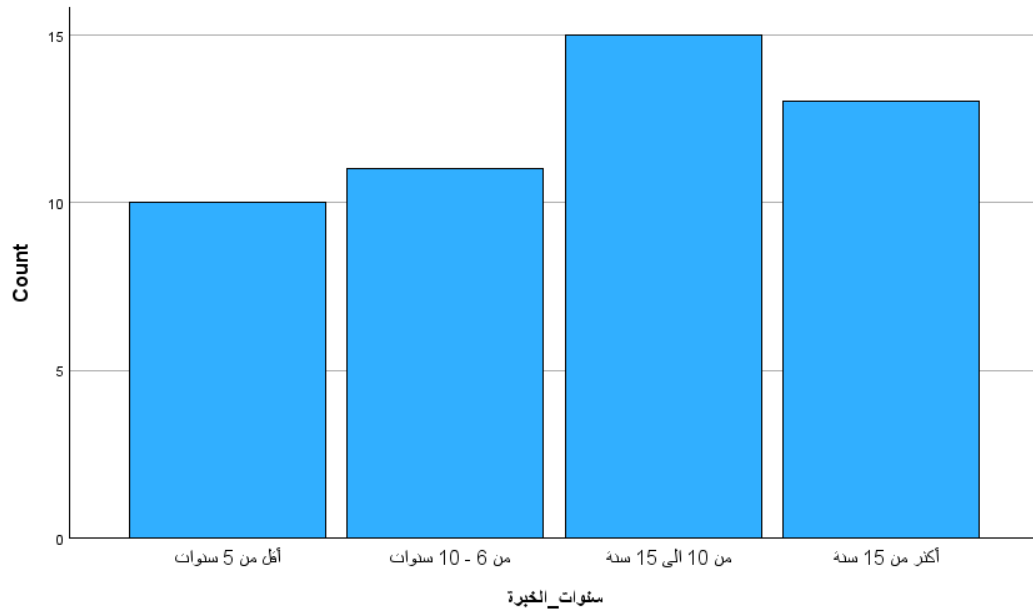
2: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين

3. سنوات الخبرة

نلاحظ ان اغلب المشاركين في التجربة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 الى 15 سنة بنسبة 30.6 % ، ثم يليها الموظفين الذين تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 15 سنة بنسبة 26.5 % ، ثم الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 الى 10 سنوات بنسبة 22.6 % ، والنسبة الاقل بينهم هم الموظفين الذي سنوات الخبرة لديهم لا تتجاوز 5 سنوات بنسبة 20.4 % . استناداً الى ذلك نستنتج ان أغلب المشاركين في التجربة هم ذوي خبرة عالية تتجاوز 10 سنوات .

سنوات_الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	20.4	20.4	20.4
	من 6 - 10 سنوات	11	22.4	22.4	42.9
	من 10 الى 15 سنة	15	30.6	30.6	73.5
	أكثر من 15 سنة	13	26.5	26.5	100.0
Total		49	100.0	100.0	

جدول 6 : الاحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين



3: رسم توضيحي للأحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين

مستوى تبني التحول الرقمي :

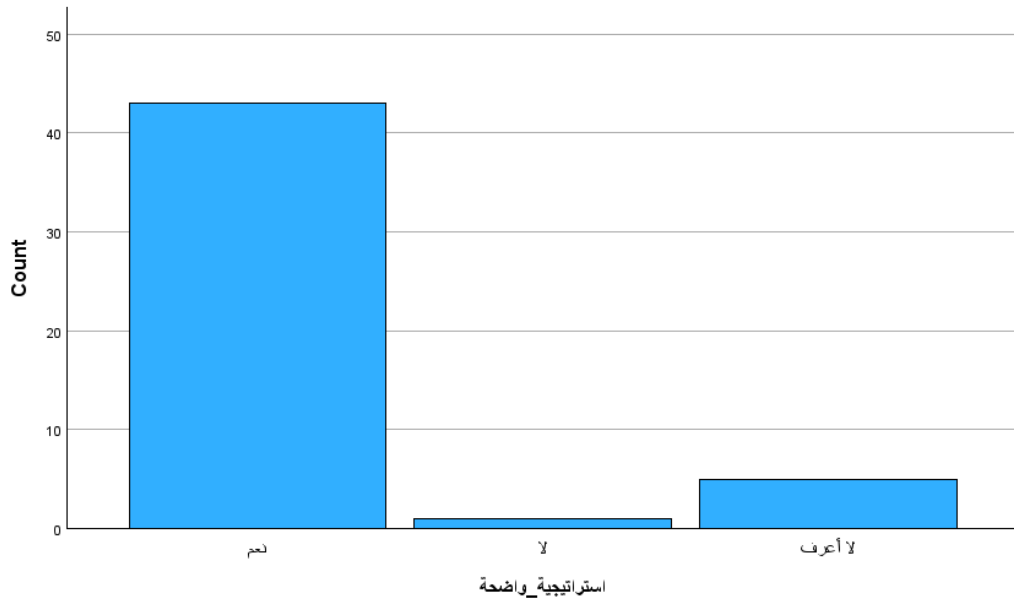
4. وضوح استراتيجية التحول الرقمي

تبين أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أن لشركة سلطان للخدمات اللوجستية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي هي 87.8% وهي النسبة الأعلى بين باقي اجابات المشاركين .

تعكس هذه النتيجة جودة وفعالية قنوات التواصل داخل المنظمة لنشر الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين ، وذلك يعتبر من الاسباب التي تجعل هدف شركة سلطان للخدمات اللوجستية قابل للقياس ويمكن تحديده زمنياً ، ويدل ايضاً على مدى دعم القيادة العليا لشركة سلطان للخدمات اللوجستية لاستراتيجية التحول الرقمي .

استراتيجية_واضحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	43	87.8	87.8	87.8
	لا	1	2.0	2.0	89.8
	لا أعرف	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

جدول 7: الإحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجية التحول الرقمي



4: رسم توضيحي للإحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجية التحول الرقمي

5. التقنيات الرقمية

من أبرز التقنيات الرقمية التي تتبناها المنظمات في التحول الرقمي هي (الحوسبة السحابية ، انترنت الأشياء ، الذكاء الاصطناعي ، التحليلات الضخمة ، التطبيقات المحمولة) ، كما يمكن للمنظمات الاعتماد على تقنية واحدة أو تضمين عدة تقنيات مختلفة في تحولها الرقمي ، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان إضافة إلى سؤال مفتوح في حقل يوجد أي تقنية أخرى لم يتم ذكرها ضمن الخيارات المذكورة أعلاه ، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا تقنية واحدة على الأقل . وتفصيلاً فإن 95.9 % من المبحوثين اختاروا الحوسبة السحابية، 71.4 % منهم اختاروا انترنت الأشياء ، و 36.3 % منهم اختاروا التطبيقات المحمولة ، 22.4 % منهم اختاروا الذكاء الاصطناعي، و 16.3 % منهم اختاروا التحليلات الضخمة .

بناءً على ذلك نستنتج أن شركة سلطان للخدمات اللوجستية وظفت تقنيات مختلفة من التحول الرقمي حيث أن نسبة استخدام الحوسبة السحابية في شركة سلطان للخدمات اللوجستية 35.6 % مقارنة بالتقنيات الأخرى وهي الأعلى بينهم ، يليها تقنية انترنت الأشياء بنسبة 26.5 % ، يليها تقنية التطبيقات المحمولة بنسبة 23.5 % ، ثم تقنية الذكاء الاصطناعي بنسبة 8.3 % ، وتقنية التحليلات الضخمة هي الأقل استخداماً بين التقنيات بنسبة 6.1 % ، وكما ذكر أحد المشاركين في الاستبيان في السؤال المفتوح فقد اعتمدت شركة سلطان للخدمات اللوجستية على تصميم تطبيقات لوجستية خاصة بها إضافة إلى استخدام أجهزة التتبع .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$التقنيات_الرقمية	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a						

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 8: ملخص لنجاز القضية للتقنيات الرقمية

\$التقنيات_الرقمية				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$التقنيات_الرقمية_في_المنظمة	الحوسبة_السحابية	47	35.6%	95.9%
	انترنت_الأشياء	35	26.5%	71.4%
	الذكاء_الاصطناعي	11	8.3%	22.4%
	التحليلات_الضخمة	8	6.1%	16.3%
	التطبيقات_المحمولة	31	23.5%	63.3%
	Total	132	100.0%	269.4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

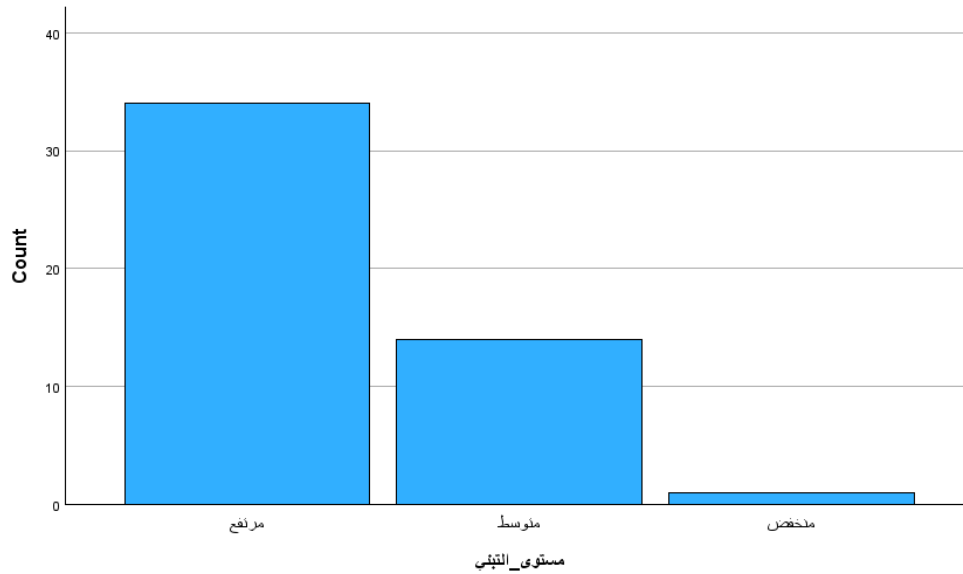
جدول 9: الإحصاءات الوصفية للتقنيات الرقمية

6. مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة

نلاحظ أن 69.4 من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية المشاركين في البحث يرون أن مستوى تبني المنظمة للتحول الرقمي مرتفع وهي النسبة الاعلى بين الخيارات المطروحة، بينما 28.6% من المبحوثين يرون أن نسبة تبني المنظمة للتحول الرقمي متوسطة ، و2% من المبحوثين يرون ان نسبة تبين المنظمة للتحول الرقمي منخفض .

مستوى_التبني					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرتفع	34	69.4	69.4	69.4
	متوسط	14	28.6	28.6	98.0
	منخفض	1	2.0	2.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

جدول 10: الإحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة



5 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة

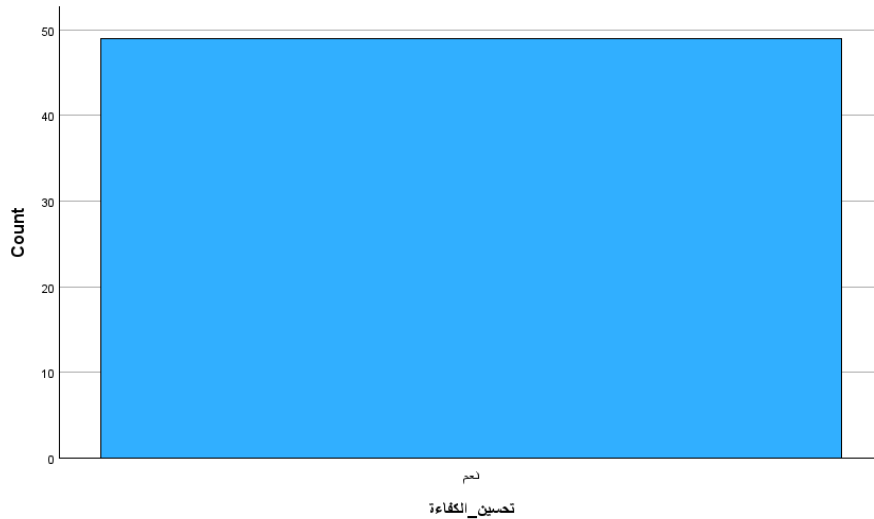
تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية :

7. تحسين الكفاءة التشغيلية

نلاحظ أن نسبة تحسين الكفاءة التشغيلية نتيجة للتحول الرقمي 100% ، حيث أن جميع المبحوثين من منسوبي المنظمة أتفقوا على فعالية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية .

تحسين_الكفاءة				
	Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	49	100.0	100.0	100.0

جدول 11 : الاحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية



6: رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية

8. المجالات التي شهدت تحسينات نتيجة للتحويل الرقمي

من ضمن ابرز المجالات التي تسعى المنظمات التي تحسينها هي (الإنتاجية ، إدارة الموارد،خدمة العملاء ، الجودة) ، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان إضافة الى سؤال مفتوح في حوال يوجد اي مجال آخر تحسين لم يتم ذكره ضمن الخيارات ، واستناداً على بيانات التحليل الاحصائي فأن 100 % من المبحوثين اختارو مجال واحد على الأقل ، حيث أن 89.8% من المبحوثين شهدو تحسناً في مجال خدمة العملاء ، و85.7% من المبحوثين شهدو تحسناً في الإنتاجية ، وتليها الجودة حيث تم اختيارها من قبل 51% من المبحوثين ، وإدارة الموارد تم اختيارها من قبل 51% من المبحوثين . إما على مستوى المنظمة فأن شركة سلطان للخدمات اللوجستية شهدت تحسناً في كافة المجالات التي تم طرحها في الاستبيان نتيجة للتحويل الرقمي وكان الاعلى بينهم مجال خدمة العملاء بنسبة 29.3% ، وتليها الإنتاجية بنسبة 28% ، و تحسينات في الجودة بنسبة 26% ، وكانت الاقل بينهم إدارة الموارد بنسبة 16.7% . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فقد ذكر أحد المبحوثين أن ادارة العمليات شهدت تحسناً كبيراً نتيجة للتحويل الرقمي .

تعكس هذه النتيجة مدى فعالية التحويل الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في مختلف المجالات .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$مجالات_التحسين a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

جدول 12 : ملخص انجاز القضية لمجالات التحسين

مجالات التحسين \$Frequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$مجالات التحسين a	الإنتاجية	42	28.0%	85.7%
	إدارة الموارد	25	16.7%	51.0%
	خدمة العملاء	44	29.3%	89.8%
	الجودة	39	26.0%	79.6%
Total		150	100.0%	306.1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

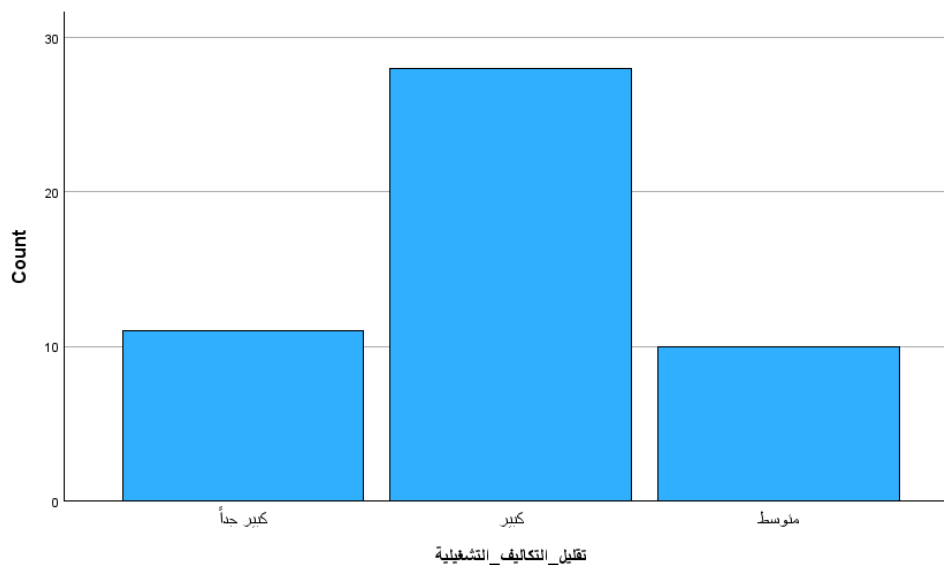
جدول 13 : الإحصاءات الوصفية لمجالات التحسين

9. تأثير التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية

نلاحظ أن التحول الرقمي أثر بشكل كبير على تقليل التكاليف التشغيلية لشركة سلطان للخدمات اللوجستية حيث أن التكاليف التشغيلية قلت بنسبة 57.1% نتيجة للتحول الرقمي .

تقليل التكاليف التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كبير جداً	11	22.4	22.4	22.4
	كبير	28	57.1	57.1	79.6
	متوسط	10	20.4	20.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

جدول 14 : الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل الكفاءة التشغيلية



7: رسم توضيحي للإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل الكفاءة التشغيلية

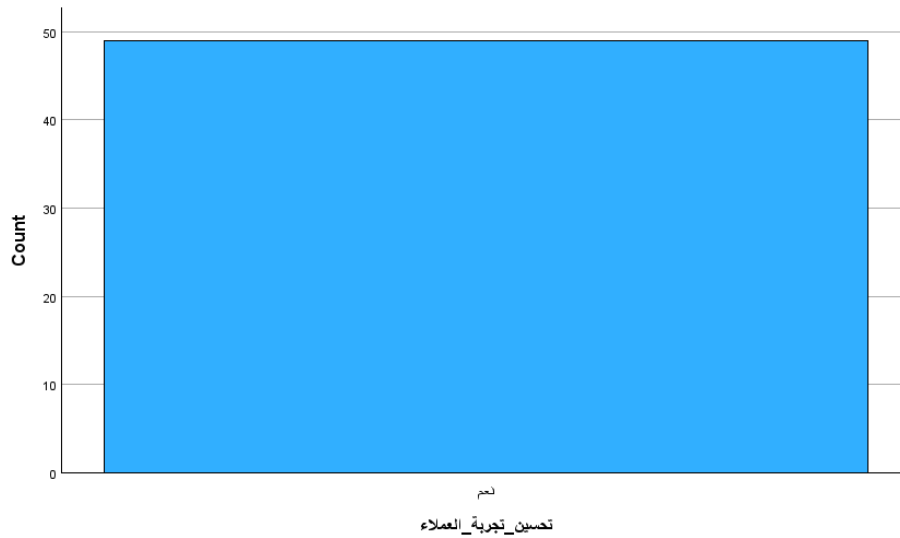
تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء :

10. هل ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

نلاحظ أن التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم في تحسين خدمة بنسبة 100% ، حيث أن جميع المبحوثين من منسوبي المنظمة أُنفقوا على فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء التشغيلية .

تحسين_تجربة_العملاء				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	49	100.0	100.0	100.0

جدول 15 : الاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء



8 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

11. الجوانب التي تحسنت في تجربة العملاء نتيجة للتحول الرقمي

من اهم الجوانب التي تعزز التميز المؤسسي للمؤسسات الخدمية هي تجربة العملاء ، وبرزت الجوانب التي تسعى المنظمات لإعتمادها لتحسين تجربة العملاء هي (إمكانية الوصول ، جودة الخدمة ، سرعة الاستجابة ، تخصيص الخدمة) ، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان اضافة الى سؤال مفتوح في حوال يوجد اي جانب آخر لم يتم ذكره ضمن الخيارات ، واستناداً على بيانات التحليل الاحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا مجال واحد على الأقل . حيث أن 93.9% من المبحوثين شهدوا تحسناً في تحسين تجربة العملاء في جانب تسهيل إمكانية الوصول ، و 91.8% من المبحوثين شهدوا تحسناً في جودة الخدمة ، وتليها سرعة الاستجابة حيث تم اختيارها من قبل 87.8% من المبحوثين ، وتخصيص الخدمة تم اختيارها بنسبة 49% من قبل

المبحوثين . اما على مستوى المنظمة فقد ساهم تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية تحسناً في تجربة العملاء بنسبة 29.1% في امكانية الوصول وهي الأعلى بينهم ، يليها تحسناً في جودة الخدمة بنسبة 28.5% ، ثم سرعة الاستجابة بنسبة 27.2% ، والأقل نسبياً هي تخصيص الخدمة بنسبة 15.2% . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فلاتوجد اي اضافة من قبل المبحوثين .

تعكس هذي النتيجة مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء ، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تتناسب مع متطلبات العملاء .

ويعتبر استخدام التكنولوجيا من احسن الطرق لتحسين تجربة العملاء مثل خيارات الخدمة الذاتية التلقائية، وخدمات المساعدين الافتراضيين وبرامج المحادثة، ويُسهم ذلك في تقليل أوقات الانتظار وتزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجون إليها بسرعة أكبر، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي هي ميزة إضافية للموظفين قد تساعد في تحسين جودة التفاعل مع العملاء ، اضافة الى توفير الأدوات والموارد للموظفين للتعامل مع العملاء بشكل فعال ، واعتماد نهج يرتكز على العميل مع وضع احتياجاته على رأس قائمة الأولويات كما يجب تدريب ممثلين خدمة العملاء على مهارة الإنصات الجيد إلى العملاء والاهتمام بطلباتهم لفهم احتياجاتهم واهتماماتهم

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$تحسين_تجربة_العملاء	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

جدول 16: ملخص انجاز القضية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء

Frequenciesتحسين_تجربة_العملاء			
	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$تحسين_تجربة_العملاء	43	27.2%	87.8%
سرعة_الإستجابة	45	28.5%	91.8%
جودة_الخدمة	46	29.1%	93.9%
إمكانية_الوصول	24	15.2%	49.0%
تخصيص_الخدم			
ة			
Total	158	100.0%	322.4%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.			

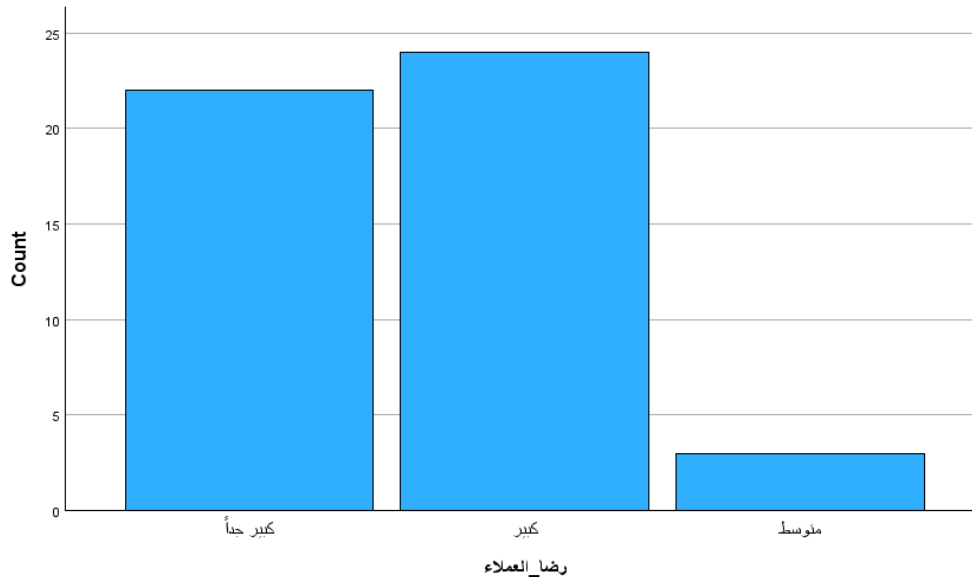
جدول 17: الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء

12. تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء

نلاحظ تراقب بين نسبة رضا العملاء على التحول الرقمي بين كبير بنسبة 49% وكبير جداً بنسبة 44.9% وهذا يدل أن تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية أثر بشكل كبير على رضا العملاء . فمن اصعب المهام التي يسعى اليها المؤسسات الخدمية هي رضا العملاء ذلك لأن نجاح المؤسسة قائم على رضا العملاء ، ولتحقيق رضا العملاء لا بد على المنظمات من توفير جودة عالية من المنتجات والخدمات ، وتقديم تجربة عملاء مميزة ، والاستماع والتفاعل مع العملاء ، وجعل العميل يشعل بالراحة من خلال الشفافية والاحترافية ، اضافة الى تقديم حلول مخصصة والتعاطف مع العملاء .

رضا_العملاء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كبير جداً	22	44.9	44.9	44.9
	كبير	24	49.0	49.0	93.9
	متوسط	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

جدول 18 : الاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء



9 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء

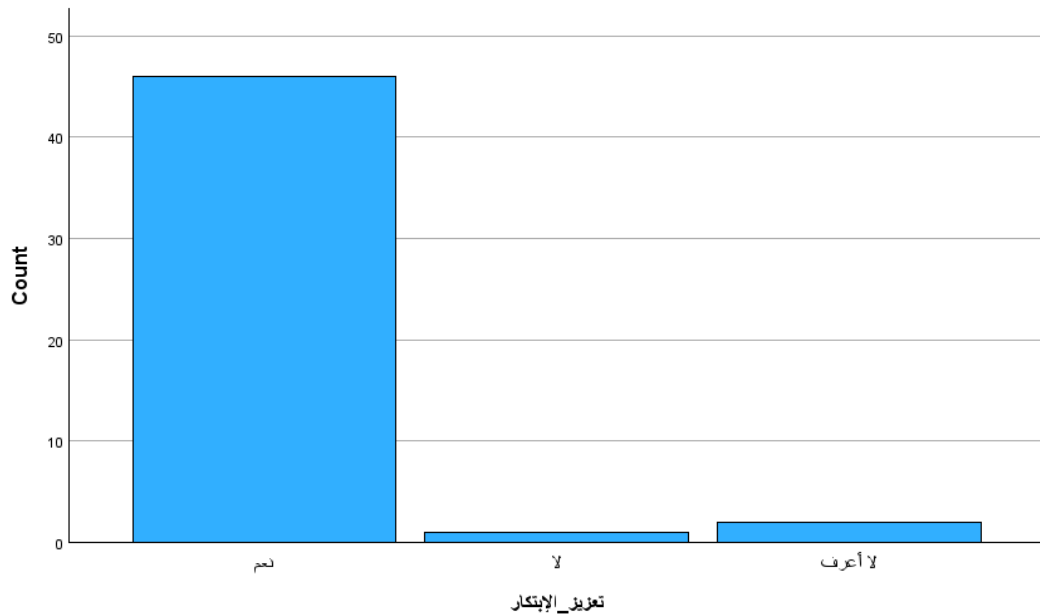
تأثير التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي :

13. مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار في المنظمة

نلاحظ من التحليل الاحصائي أن تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار داخل المنظمة ، حيث بلغت نسبة تعزيز الابتكار داخل المنظمة نتيجة التحول الرقم 93.9 % .

تعزيز_الابتكار				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	46	93.9	93.9	93.9
لا	1	2.0	2.0	95.9
لا أعرف	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

جدول 19 : الاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار



10 : رسم توضيحي للاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار

14. المجالات التي شهدت ابتكاراً بفضل التحول الرقمي

تم طرح هذا الاسؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد بالاضافة الى سؤال مفتوح في حال هناك جانب لم يتم ذكره ضمن الخيارات ، ومن الجوانب التي تسعى المنظمات لتحسينها للوصول الى التميز المؤسسي هي (تطوير المنتجات ، تطوير الخدمات ، وتحسين العمليات) ، واستناداً على بيانات التحليل الاحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا مجال واحد على الأقل ، حيث أن 98

% من المبحوثين شهدوا تحسناً في تطوير الخدمات ، و 93.9 % من المبحوثين شهدوا تحسناً في تحسين العمليات ، ويليها تطوير المنتجات حيث تم اختيارها من قبل 57.1% من المبحوثين . اما بالنسبة للمنظمة فقد ساهم تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للتخليص الجمركي لتعزيز الابتكار في تحسين العمليات بنسبة 39.3% ، وفي مجال تطوير الخدمات بنسبة 37.7% ، وفي مجال تطوير المنتجات بنسبة 23% . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد اي اضافة من قبل المبحوثين .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$مجالات_تحسين_الابتكار a ر	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 20 : ملخص انجاز القضية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي

Frequencies \$مجالات_تحسين_الابتكار				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$مجالات_تحسين_الابتكار a ر	تطوير_المنتجات	28	23.0%	57.1%
	تطوير_الخدمات	48	39.3%	98.0%
	تحسين_العمليات	46	37.7%	93.9%
Total		122	100.0%	249.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 21 : الاحصاءات الوصفية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي

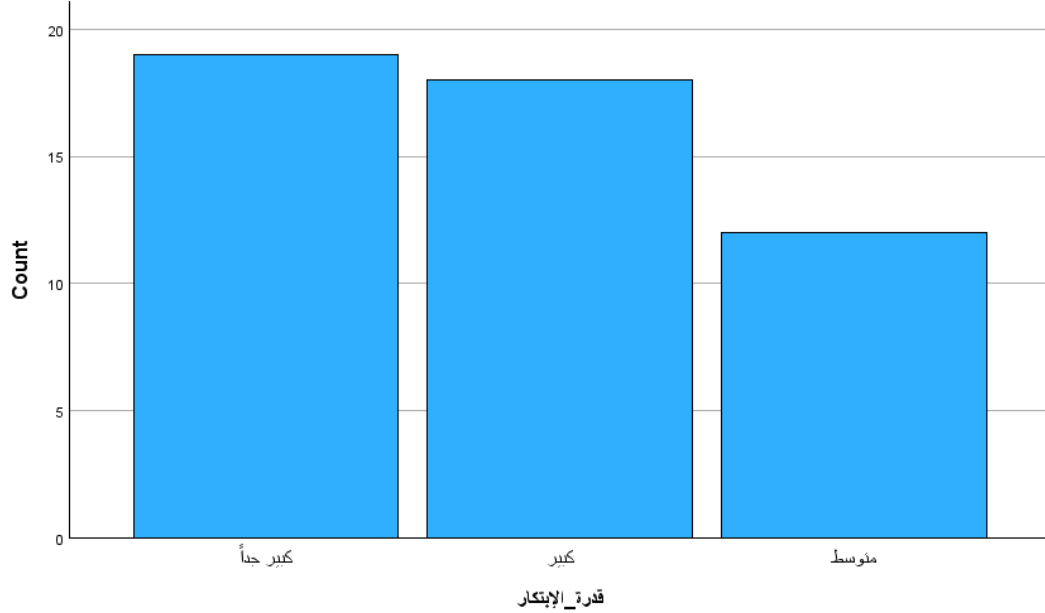
15. تأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار

نلاحظ من التحليل الاحصائي ان التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم بشكل كبير في قدرة المنظمة على الابتكار ، حيث تقاربت الاختيارات بين كبير جداً بنسبة 38.8% و كبير بنسبة 36.7% ، 24,5% من المبحوثين يرون أن نسبة تأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار متوسطة .

قدرة_الابتكار				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كبير جداً	19	38.8	38.8	38.8

كبير	18	36.7	36.7	75.5
متوسط	12	24.5	24.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

جدول 22 : الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار



11 : رسم توضيحي للإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار

التحديات والمشاكل :

16. التحديات التي واجهتها المنظمة في تبني التحول الرقمي

تم طرح هذا السؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد بالإضافة الى سؤال مفتوح في حال كان توجد أي ضافة من المبحوثين ، وضمن الخيارات تم تحديد التحديات الشائعة التي تواجهها المنظمات في تبني التحول الرقمي وهي (نقص التمويل ، نقص المهارات التقنية ، مقاومة التغيير من قبل الموظفين ، ضعف البنية التحتية) ، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل ، حيث أن 91.8% من المبحوثين لاحظوا أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين هو من أبرز التحديات التي واجهتها المنظمة أثناء الرقمنة ، ونقص المهارات التقنية تم اختيارها من قبل 38.8 % ، وقد تساوت نسبة اختيار كلا من نقص التمويل وضعف البنية التحتية حيث تم اختيارهما من قبل 10.2 % . أما بالنسبة للمنظمة واستناداً على البيانات الإحصائية فإن من أكبر التحديات التي واجهتها شركة سلطان للخدمات اللوجستية هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين

بنسبة 60.8% ، ثم يليها نقص المهارات التقنية بنسبة 25.7% ، و 6.8% لكلاً من نقص التمويل وضعف البنية التحتية . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد اي اضافة من قبل المبحوثين .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحديات\$ ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 23 : ملخص انجاز القضية للتحديات التي واجهت المنظمة اثناء التحول الرقمي

\$التحدياتFrequencies				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$التحدياتa	نقص_التمويل	5	6.8%	10.2%
	نقص_المهارات_التقنية	19	25.7%	38.8%
	مقاومة_التغيير	45	60.8%	91.8%
	ضعف_البنية_التحتية	5	6.8%	10.2%
	Total	74	100.0%	151.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 24 : الاحصاءات الوصفية للتحديات التي واجهها المنظمة اثناء التحول الرقمي

17. كيف تعاملت المنظمة مع هذه التحديات ؟

لابد للمنظمات في حال تبني التحول الرقمي أن تضع استراتيجية مدروسة لمقاومة التحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التحول الرقمي ، وتم طرح هذا السؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد اضافة الى سؤال مفتوح في حال رغبة المشاركين في الاضافة ، وبناء على التحديات التي تم طرحها مسبقاً تم تحديد الخيارات وهي (تطوير المهارات ، زيادة الاستثمار في التكنولوجيا ، تحديث البنية التحتية) ، واستناداً على بيانات التحليل الاحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل ، حيث لاحظ 91.8% من المبحوثين أن شركة سلطان للخدمات اللوجستية وضعت استراتيجية لتطوير مهارات الموظفين لمقاومة التغيير من قبل الموظفين ، و 71.4% من المبحوثين اختاروا زيادة الاستثمار في التكنولوجيا ، و 67.3% من المبحوثين اختاروا تحديث البنية التحتية . أما بالنسبة للمنظمة بشكل عام فقد قاومت شركة سلطان للخدمات التجارية التحديات من خلال تطوير مهارات الموظفين بنسبة 39.8% ، و 31% من خلال الاستثمار في التكنولوجيا ، و 29.2% من خلال تطوير البنية التحتية . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد أي اضافة من قبل المبحوثين .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$مقاومة_التحديات a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

جدول 25: ملخص انجاز القضية لمقاومة تحديات التحول الرقمي

Frequencies \$مقاومة_التحديات				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$مقاومة_التحديات	تطوير_المهارات	45	39.8%	91.8%
a	زيادة_الاستثمار_للتكنولوجيا	35	31.0%	71.4%
	تحديث_البنية_التحتية	33	29.2%	67.3%
	Total	113	100.0%	230.6%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

جدول 26: الاحصاءات الوصفية لمقاومة تحديات التحول الرقمي

افضل الممارسات والتوصيات :

18. الممارسات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح

لابد على المنظمات ان تتبع استراتيجية واضحة ومدرسة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح ، ففي الجزء الاخير من الاستبيان تم التطرق الى اهم الممارسات التي تتبعها شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح ، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد لدراسة نسبة اعتمادية المنظمة على اهم الممارسات التي يجب على المنظمات اتباعها اثناء التحول الرقمي وهي (تطوير الاستراتيجية ، تدريب الموظفين ، استخدام التقنيات الحديثة ، قياس الأداء) ، اضافة الى سؤال مفتوح في حال توجد اي اضافة لدى المبحوثين. وبناءً على بيانات التحليل الاحصائي فأن 100% من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل . وحسب المبحوثين فأن المنظمة اهتمت بتدريب الموظفين بنسبة 100 % ، وتم اختيار استخدام التقنيات الحديثة من قبل 93.9% من المبحوثين ، و يليها تطوير الاستراتيجية تم اختيارها بنسبة 71% من قبل المبحوثين ، و 69.4% من المبحوثين اختاروا قياس الأداء . اما بالنسبة للمنظمة بشكل عام وبناءً على البيانات الاحصائية فأن اهم الممارسات التي اتبعتها شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتحقيق التحول الرسمي بنجاح بالتوالي هي

تدريب الموظفين بنسبة 29.9% ، استخدام التقنيات الحديثة بنسبة 28% ، يليها تطوير الاستراتيجية بنسبة 21.3% ، واخيراً قياس الأداء بنسبة 20.7% . اما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد اي اضافة من قبل المبحوثين .

Case Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ممارسات_التحول_الرقم ي ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 27 : ملخص انجاز القضية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي

Frequenciesممارسات_التحول_الرقمي				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$ممارسات_التحول_الرقم ي ^a	تطوير_الاستراتيجية	35	21.3%	71.4%
	تدريب_الموظفين	49	29.9%	100.0%
	استخدام_التقنيات_الحد يثة	46	28.0%	93.9%
	قياس_الأداء	34	20.7%	69.4%
	Total	164	100.0%	334.7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 28 : الاحصاءات الوصفية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي

19. هل لديك اي توصيات اخرى للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي ؟

سؤال مفتوح تم طرحه في آخر الاستبيان لإستعراض توصيات المبحوثين للمؤسسات التي تسعى

لتحقيق التميز المؤسسي ، وكانت اجاباتهم :

- على المؤسسات التي تهدف لتبني التحول الرقمي توظيف استراتيجية واضحة ومدرسة تتناسب مع مجال المنظمة وتتناسب مع امكانياتها المادية ومحاولة توفير كافة السبل التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي، تبني الرقمة ضروري في الوضع الراهن وذلك لضمان الاستمرارية و لتقادي أي معوقات ممكن ان تعيق سير العمل
- التحول الرقمي يساعد على تعزيز الاعمال الادارية
- مواكبة التكنولوجيا وتدريب الموظفين
- التعاقد مع شركات استشارية فى نفس المجال
- عمل دورات تدريبية مكثفة في انظمة العمل داخل المؤسسة

- قياس الأداء الرقمي بانتظام
- عدم التردد في التطوير ووضع خطة واضحة للتحويل الرقمي
- دراسة وتطوير و مزيد من استراتيجيه التحويل الرقمي في جميع المنظمات وتطوير وتدريب الموظفين على التحويل الرقمي لسهولة الخدمات وسرعة الاستجابة في المعاملات والخدمات للوصول الباعلى التقنيات
- من الضروري مواكبة التغيرات الحالية وابتكار استراتيجية رقمية تتناسب مع مهام المؤسسة
- تعزيز مهارات الموظفين

تحليل النتائج والمقترحات :

لا يمكن التأكيد على قيمة متغيرات الدراسة في البحث العلمي ، قد يقوم الباحثون بتغيير وقياس وتحليل المتغيرات لفهم الروابط بين الاسباب والنتائج . ولابد من اختيار العوامل وتحديدتها بعناية للحصول على بحث صالح ، يمكن ان تكون المتغيرات مستقلة (يتلاعب بها الباحث) او تابعة (نتائج قابلة للقياس) ومن المهم وصف المتغيرات بدقة وتوظيفها بطريقة تسمح بالقياس والتحليل . وفي هذه الدراسة سنوضح أهم المتغيرات التي تتأثر بالتحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية وهي :

- يوجد علاقة ايجابية بين مستوى تبني التحويل الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية
- يوجد علاقة ايجابية بين التحويل الرقمي وتحسين تجربة العملاء
- يوجد علاقة ايجابية بين التحويل الرقمي وتعزيز الابتكار

1. يوجد علاقة ايجابية بين مستوى تبني التحويل الرقمي وزيادة الكفاءة التشغيلية

تعتمد الشركات بجميع أحجامها بشكل متزايد على تقنيات مختلفة لتبسيط عملياتها وزيادة الكفاءة. أحد الجوانب الحاسمة التي تؤثر عليها التكنولوجيا بشكل كبير هو التكاليف العامة التي تتكبدها المنظمات. تشير التكاليف العامة إلى النفقات التي لا ترتبط بشكل مباشر بإنتاج السلع أو الخدمات ولكنها ضرورية لحسن سير العمل . حيث يمكن للرقمنة أن تقلل من التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة ، ومن خلال الأنظمة والعمليات الآلية ، وتقليل اعتمادها على العمل اليدوي بشكل كبير والذي بدوره يؤدي الى انخفاض التكاليف التشغيلية .

استناداً الى جدول (12) فإن نسبة الكفاءة التشغيلية زادت بنسبة 100% نتيجة تبني التحويل استراتيجية التحويل الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية .

بناءً على الجدول (13) فإن تبني التحويل الرقمي ساهم في تحسين مجالات الكفاءات التشغيلية في عدة جوانب اهمها :

- تبني التحويل الرقمي ساهم بزيادة الانتاجية بنسبة 28% .

- تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين ادارة الجودة بنسبة 26% .
- تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين خدمة العملاء بنسبة 19.3%
- تبني التحول الرقمي ساهم في زيادة ادارة الموارد بنسبة 16.7% .

2. يوجد علاقة ايجابية بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء

هناك اهتماما متزايدا من المنظمات بالحفاظ على العملاء الحاليين، قياس رضا العملاء مؤشرا لمدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق. لضمان حصول المنظمة على عملاء سعداء ومخلصين وزيادة هذا العدد ، لابد العمل من أجل رفع مستوى رضا العملاء. ولرفع رضا العملاء لابد من فهم توقعات العملاء ، والتعامل معهم بطريقة صحيحة من خلال تقديم مساعدة متعددة القنوات والاستماع الى شكاويهم واقتراحاتهم ، مع مراعاة عدم تجاهل العناصر السلبية منهم . فقد أشارت دراسة حديثة في الولايات المتحدة إلى أن حوالي 50% من العملاء يعتقدون أن العلامات التجارية لا تلبي توقعات العملاء.

استناداً الى بيانات التحليل الاحصائي في الجدول (15) فإن تبني استراتيجية التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية زادت من تحسين تجربة العملاء بنسبة 100% . بناءً على الجدول (17) فإن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين تجربة العملاء في عدة جوانب اهمها :

- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة امكانية الوصول بنسبة 29.1 %
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة جودة الخدمة بنسبة 28.5% .
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة سرعة الاستجابة بنسبة 27.2% .
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تخصيص الخدمة بنسبة 15.2% .

3. يوجد علاقة ايجابية بين التحول الرقمي وتعزيز الابتكار

يُعتبر الابتكار ركيزة من ركائز البقاء وسمة من سمات التطور والنمو؛ فمن خلال الابتكار تسعى المنظمات لتحقيق القيمة المضافة، وتكوين المعارف ونشرها، وتقديم الخدمات والمنتجات الإبداعية. وقد حصلت المملكة مؤخراً على المركز 61 في مؤشر الابتكار العالمي (GII) ، وهو مؤشر يصنف الأداء الابتكاري لـ 126 دولة تُمثل أكثر من 90% من سكان العالم وأكثر من 96% من الناتج القومي الاجمالي العالمي. وكخطوة أساسية في اتجاه تحسين ترتيب المملكة على هذا المؤشر العالمي، ينبغي الاهتمام بالابتكار واعتباره مطلباً إستراتيجياً تسعى المنظمات لفهم عناصره ومراحل المتعددة، ومعرفة العوامل التنظيمية والبشرية والمادية التي تلعب دوراً جوهرياً في تحفيزه .

ولتعزيز الابتكار داخل المنظمات لا بد من توظيف الكفاءات العالية و تحفيز فريق العمل على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة يمكن أن يعزز من كفاءة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة .

استناداً الى بيانات التحليل الاحصائي في الجدول (19) فإن تبني استراتيجية التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية زادت من تعزيز الابتكار بنسبة 93% .
بناءً على الجدول (12) فإن تبني التحول الرقمي ساهم في تعزيز الابتكار داخل المنظمة في عدة جوانب اهمها :

- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تطوير الخدمات بنسبة 39.3% .
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تحسين العمليات بنسبة 37.7% .
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تطوير المنتجات بنسبة 23% .

فرضيات الدراسة :

سيتم اختبار الفرضيات بإستخدام chi-square لتحليل وفهم العلاقة بين المتغيرات .
من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تبني التحول في المنظمة مع ركائز التميز المؤسسي وهي (الكفاءة التشغيلية ، رضا العملاء ، تعزيز الابتكار) .
الفرضية الأولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية .
نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.002 وهي أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل الكفاءة التشغيلية دالة احصائياً .

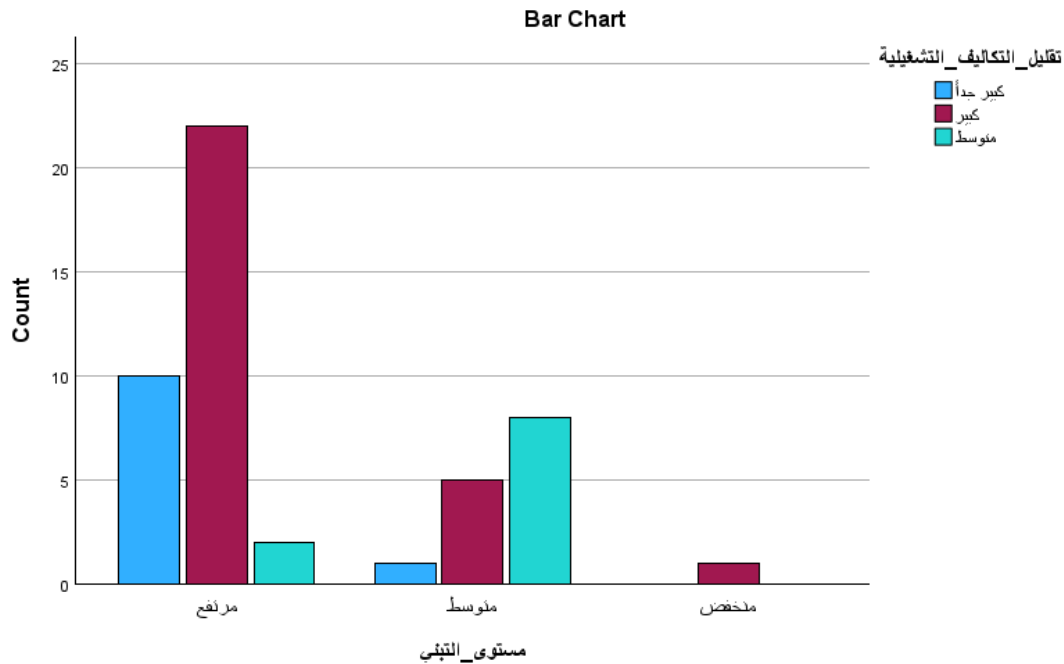
Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى_التبني * تقليل_التكاليف_التشغيلية	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

جدول 29 : ملخص انجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.183 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	16.499	4	.002

Linear-by-Linear Association	9.613	1	.002
N of Valid Cases	49		
a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.			

جدول 30: اختبار كاي سكوير للفرضية الاولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية



12: رسم توضيحي لاختبار كاي سكوير للفرضية الاولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية

الفرضية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و رضا العملاء .

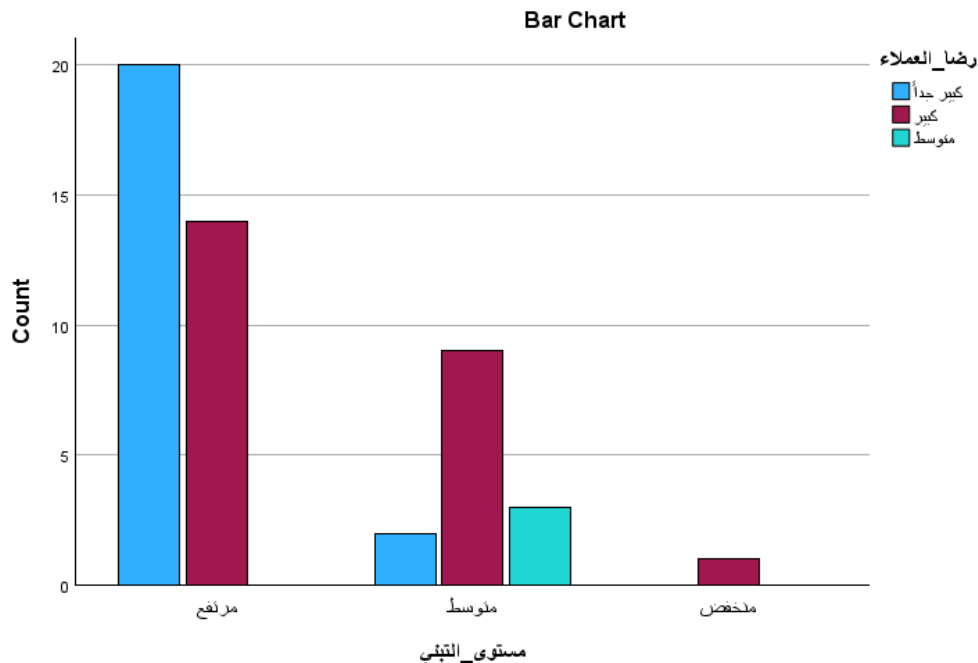
نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.007 وهي أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء دالة احصائياً .

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى التبني *	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
رضا العملاء						

جدول 31 : ملخص انجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الثانية

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.963 ^a	4	.007
Likelihood Ratio	15.205	4	.004
Linear-by-Linear Association	11.059	1	<.001
N of Valid Cases	49		
a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.			

جدول 32 : اختبار كاي سكوير للقضية الثانية العلاقة بين تبني التحول الرقمي و رضا العملاء



13 : رسم توضيحي لاختبار كاي سكوير العلاقة بين تبني التحول الرقمي و رضا العملاء

الفرضية الثالثة : لايوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار .

نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.178 وهي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار ليست دالة احصائياً .

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى_التنبئ * قدرة_الإبتكار	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

جدول 33 : ملخص انجاز القضية للفرضية الثالثة

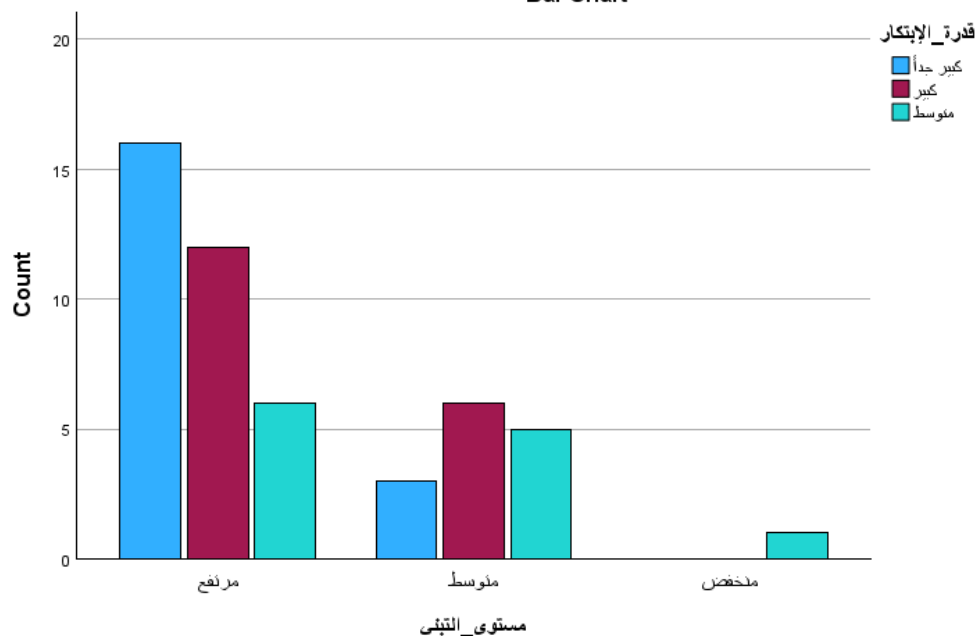
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.304 ^a	4	.178
Likelihood Ratio	6.181	4	.186
Linear-by-Linear Association	4.948	1	.026
N of Valid Cases	49		

a. 4 cells (44.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

جدول 34 : اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تنبئ التحول الرقمي وقدرة الإبتكار

Bar Chart



14: اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تنبئ التحول الرقمي وقدرة الإبتكار

تحليل التباين بين المتغيرات :

تحليل التباين ويرمز له اختصار بـ ANOVA ، واختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى .

بناءً على تحليل التباين سنسعى إلى قياس العلاقة بين طبيعة عمل الموظف في المنظمة وتأثيره على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قياس التباين بين المسمى الوظيفي و (تقليل الكفاءة التشغيلية ، رضا العملاء ، وقدرة الابتكار) ، حسب اختبار ANOVA فإن قيمة sig لكلاً من قدرة الابتكار وتقليل التكاليف التشغيلية و رضا العملاء (أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ، إذن ليست هناك فروق دالة احصائياً بين متوسط هذه المجموعات .

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قدرة_الابتكار	Between Groups	.269	2	.135	.208	.813
	Within Groups	29.731	46	.646		
	Total	30.000	48			
تقليل_التكاليف_التشغيلية	Between Groups	1.029	2	.515	1.187	.314
	Within Groups	19.950	46	.434		
	Total	20.980	48			
رضا_العملاء	Between Groups	.314	2	.157	.417	.662
	Within Groups	17.319	46	.376		
	Total	17.633	48			

: تحليل انوفا 35 جدول

إذن الفرائض التي توصلت لها دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة سلطان للخدمات اللوجستية هي :

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و تقليل الكفاءة التشغيلية .
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء .
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و زيادة القدرة على الابتكار داخل المنظمة .
- يوجد فروق ذات دلالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 بين المسمى الوظيفي ومتوسطات تقليل التكاليف التشغيلية و رضا العملاء و قدرة الابتكار .

التوصيات :

بعد الانتهاء من دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي والتي تم تطبيقها على شركة سلطان للخدمات اللوجستية ، واستناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي .

ولتبني رقمنة ناجحة لا بد من تعزيز الوعي بين الموظفين والمديرين حول اهمية التحول الرقمي من خلال تنظيم ورش عمل وعمل دورات تدريبية وحملات توعية داخل المؤسسة لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الموظفين ، وتطوير بنية تحتية تكنولوجية قوية وقابلة للتوسع لتحسين العمليات ولزيادة الكفاءة التشغيلية ، كما ينبغي على المؤسسات تبني استراتيجية رقمية مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتستجيب بشكل فعال مع التحديات والفرص والذي بدوره يساعد المنظمة على تحقيق تميز تنافسي مستدام ، وتشجيع الابتكار من خلال تحفيز الموظفين على تقديم افكار جديدة ومبادرات رقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وعلى المؤسسات الخدمية الاستفادة من التحول الرقمي في تطوير منصات رقمية تتناسب مع العملاء والذي بدوره يؤدي الى تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة مما يؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي ، كما يجب على المؤسسات وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى نجاح استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق اهداف المؤسسة والوصول الى التميز المؤسسي ، اضافة الى تقييم المخاطر المحتملة والمرتبطة بالتحول الرقمي وذلك لتقليل تأثير التحديات ولضمان نجاح استراتيجيات التحول الرقمي .

تبادل المعرفة والتجارب بين المؤسسات الخدمية المختلفة يساعد المؤسسات على التعلم من تجارب الآخرين وتجنب الاخطاء الشائعة وتُعد هذه التوصيات خطوات عملية يمكن للمؤسسات الخدمية اتخاذها لتبني استراتيجية تحول رقمي تتكيف مع التحديات المستقبلية في عالم يتسم بالتحول السريع نحو الرقمنة .

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- [/https://sjrbs.journals.ekb.eg](https://sjrbs.journals.ekb.eg) المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية
- صحيفة الشرق الأوسط
- <https://aawsat.com/home/article/2131936/%C2%AB%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9%C2%BB-%D8%AA%D9%82%D9%81%D8%B2-%D8%A8%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%AF%D8%B3%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%8B>
- المنصة الرقمية الموحدة
- <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>
- خدمات بكة للمنشآت
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D8%B4%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%8A%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%B1%20%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D9%8B%D8%A7%20%D9%83%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%8B%D8%A7,%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D9%82%D8%A8%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>
- [/https://arabnm.com](https://arabnm.com) شبكة الأعمال
- [/https://sustainability-excellence.com](https://sustainability-excellence.com) الشبكة العربية للتميز والاستدامة
- [/https://makkahnewspaper.com](https://makkahnewspaper.com) صحيفة مكة
- [/https://www.ajsp.net](https://www.ajsp.net) المجلة العربية للنشر العلمي
- مبعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية
- <https://mobt3ath.com/dets.php?page=710&title=%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%A8%D8%A9%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%8A%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%B1%20%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D9%8B%D8%A7%20%D9%83%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%8B%D8%A7,%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D9%82%D8%A8%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>

[9%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A](#)

- التنمية الادارية الصادرة من معهد الادارة العامة

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/166-15.aspx>

المراجع باللغة الانجليزية :

- Scientific Journal for Financial and commercial studies

<https://sjrbs.journals.ekb.eg/>

- Asharq Al-Awsat Newspaper

<https://aawsat.com/home/article/2131936/%C2%AB%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9%C2%BB-%D8%AA%D9%82%D9%81%D8%B2-%D8%A8%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%AF%D8%B3%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%8B>

- Unified digital platform

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>

- Bakkah learning

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D8%B4%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%8A%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%B1%20%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D9%8B%D8%A7%20%D9%83%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%8B%D8%A7,%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D9%82%D8%A8%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>

- Business network <https://arabnm.com/>

- Arab Sustainability Company <https://sustainability-excellence.com/>

- Makkah newspaper <https://makkahnewspaper.com/>

- Arab journal for scientific publishing <https://www.ajsp.net/>

- Mobtaath

https://mobt3ath.com/dets.php?page=710&title=%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A

- Tanmia Idaria

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/166-15.aspx>

الملاحق

تساؤلات الدراسة حول واقع تبني التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ، حيث أشتملت الدراسة بعض من الأسئلة الرئيسية والفرعية وذلك لمعرفة مدى تأثير الرقمنة في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الخدمية .

اسئلة الاستطلاع لهذه الدراسة :

القسم الأول : معلومات عامة

- المسمى الوظيفي
- الفئة العمرية
- سنوات الخبرة

القسم الثاني : مستوى تبني التحول الرقمي

- هل لدى المنظمة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي ؟
- ماهي التقنيات التي تم تبنيها في المنظمة ؟
- ماهو مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة ؟

القسم الثالث : تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المنظمة ؟
- ماهي المجالات التي شهدت تحسينات نتيجة للتحول الرقمي ؟
- كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية ؟

القسم الرابع : تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء

- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء في المنظمة ؟
- ماهي الجوانب التي تحسنت في تجربة العملاء نتيجة للتحول الرقمي ؟

- كيف تقيم تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء ؟
- القسم الخامس : تأثير التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي
- هل ساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار في المنظمة ؟
- ماهي المجالات التي شهدت ابتكاراً بفضل التحول الرقمي ؟
- كيف تقيم تأثير التحول الرقمي في قدرة المنظمة على الابتكار ؟
- القسم السادس : التحديات والمشاكل
- ماهي التحديات التي واجهتها المؤسسة في تبني التحول الرقمي ؟
- كيف تعاملت المنظمة مع هذه التحديات ؟
- القسم السابع : التوصيات وفضل الممارسات
- ماهي أفضل الممارسات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح ؟
- هل لديك أي توصيات أخرى للمنظمات التي تسعى لتبني التحول الرقمي ؟

<https://docs.google.com/forms/d/1amrGVRzY7gWt-yPybdgNGxi4pFVOeqiGdHZRTz82epw/edit>

ملخص الدراسة باللغة العربية

يستكشف هذا البحث تبني استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ويحلل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي . في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي تعيد تشكيل بيئات الأعمال ، تدرك المؤسسات الخدمية بشكل متزايد أهمية دمج التقنيات الرقمية في عملياتها للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أداء متميز .

يهدف البحث الى تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية وتحديد تأثير التحول الرقمي على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية ، الابتكار ، جودة الخدمة ، رضا العملاء ، ويهدف ايضاً الى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي .

وأثبتت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير ايجابي على التميز المؤسسي ، خاصة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار ورضا العملاء . كما تضمنت الدراسة التحديات الرئيسية التي تم تحديدها مقاومة التغيير ، نقص المهارات التقنية بين الموظفين ، ونقص البنية التحتية . وبرز البحث عدة فرص للمؤسسات الخدمية ، مثل الاستفادة من تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات افضل وتحسين التفاعل مع العملاء من خلال المنصات الرقمية ، واستكشاف نماذج عمل جديدة ممكنة بفضل التقنيات الرقمية .

استناداً على النتائج يقترح البحث أن تقوم المؤسسات الخدمية بالاستثمار في البنية التحتية والتدريب لبناء قوة عاملة ذات مهارات عالية ، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير ، وتطوير استراتيجيات تحول رقمي مرنة يمكن أن تتكيف مع التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق المتغيرة ، وقياس وتحسين المبادرات الرقمية بشكل مستمر لضمان مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي .

يؤكد هذا البحث على الدور الحاسم للتحول الرقمي في تمكين المؤسسات الخدمية من تحقيق واستدامة التميز المؤسسي من خلال تبني وتنفيذ استراتيجيات رقمية فعالة تمكنها من أن تتميز في سوق يتزايد فيه الاعتماد على التكنولوجيا والرقمنة .

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

This research explores the adoption of digital transformation strategies within service institutions and examines their impact on achieving institutional excellence. In an era where technological advancements are rapidly reshaping business landscapes, service institutions are increasingly recognizing the necessity of integrating digital technologies into their operations to remain competitive and achieve superior performance.

The study aims to identify the impact of digital transformation on key aspects of institutional excellence, such as operational efficiency, innovation, service quality, and customer satisfaction, Examine the challenges and opportunities associated with implementing digital transformation strategies in service-oriented organizations.

The research employs a mixed-methods approach, combining both quantitative and qualitative data collection methods.

The study found that digital transformation has been shown to have a positive impact on institutional excellence, particularly in enhancing operational efficiency and fostering innovation. Institutions that have embraced digital tools and processes reported higher levels of service quality and customer satisfaction, key challenges identified include resistance to change, lack of digital skills among staff, and insufficient infrastructure. these challenges hinder the full realization of the benefits of digital transformation, the research highlights several opportunities for service institutions, such as leveraging data analytics for better decision-making, improving customer engagement through digital platforms, and exploring new business models enabled by digital technologies.

Based on the findings, the research suggests that service institutions should invest in digital infrastructure and training to build a skilled workforce, foster a culture of innovation and openness to change, develop flexible digital transformation strategies that can adapt to evolving technological trends and market demands and continuously measure and improve digital initiatives to ensure they contribute to institutional excellence.

This research underscores the critical role of digital transformation in enabling service institutions to achieve and sustain excellence. By effectively adopting and implementing digital strategies, these institutions

can not only improve their operational efficiency and service delivery but also position themselves as leaders in an increasingly competitive and digital-driven marketplace.