

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي في أداء شركة PWC للخدمات المهنية في المملكة العربية
السعودية بمدينة جدة

حنان علي غالب علي صالح

222001362

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الرابع – ٢٠٢٠ / ٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٤	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٤	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٥	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٦	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٧	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٧	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٨	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٨	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٩	١,٩. مخطط المشروع.....
٢٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢١	٢,١. المقدمة:.....
٢١	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٥	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣٣	٢,٥. الخاتمة.....

.....	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
.....	٣,١. المقدمة.....
.....	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
.....	٣,٣. تصميم البحث.....
.....	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
.....	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
.....	٣,٦. أنواع البيانات.....
.....	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....
.....	٣,٨. الخاتمة.....

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج الدراسة	الشكل 1
29	قوة العلاقة بين المتغيرين	الشكل 2
32	العلاقة بين التحول الرقمي والأداء والصراعات والفجوات.	الشكل 3
37	منهجية البحث للمشروع	الشكل 4

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً واسع النطاق خلال العقود الأخيرة. تعد شركات الخدمات المهنية من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد وتعزيز الاستدامة في البلاد. تشمل هذه الشركات مجموعة واسعة من القطاعات مثل الاستشارات الهندسية، الخدمات المالية الاستشارات القانونية والخدمات الإدارية.

ويعد أداء الشركات هو المؤشر الأساسي الذي يعكس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتأثر أداء الشركات بعدة عوامل تشمل الإدارة الفعالة الهيكل التنظيمي المناسب، والقدرة على الابتكار. تعد القدرة على قياس وتحليل الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أمراً حيوياً لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر الأداء الممتاز يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق وزيادة رضا العملاء والموظفين على حد سواء.

وعندما نتحدث عن أداء شركات الخدمات المهنية فإنه يتأثر بعدة عوامل منها القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وفهم عميق لاحتياجات السوق المحلي والعالمي والتكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية المحلية. تتطلب هذه الشركات أيضاً التميز في الابتكار والتفاعل الفعال مع العملاء والشركاء لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بسرعة في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة أجراها (العتيبي ، 2018) حول الأداء والكفاءة من الشركات المحاسبة والاستشارات في السعودية تم التركيز على العوامل التي تؤثر على أداء هذه الشركات مثل تكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التسويق إشارة النتائج إلى أن تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين كفاءة الموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة

في دراسة قام بها (القحطاني , 2019) تم استعراض تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة الموظفين في شركات الاستشارات الهندسية أظهرت النتائج أن الشركات التي تقدم برامج تدريبية مستمرة لموظفيها تشهد التحسن في أداء العمل ورضا العملاء.

ركزت أبحاث الدكتور (جون بول كوتون 2014) على كيفية تكييف الشركات مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتعزيز الابتكار مع الدراسة التي أجراها تبين أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي بنجاح شهدت زيادة ملحوظة في الإيرادات وتحسين في رضا العملاء وتقليل في التكاليف التشغيلية يشير كوتون إلى أن المفتاح لتحقيق هذه الفوائد يكمل في تبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل الشركة، بل إضافة إلى الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

بحثت الدراسة في تأثير التحول الرقمي على PWC ، حيث تم تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية والأتمتة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية. أشارت النتائج إلى زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة ٣٠% وتحسين رضا العملاء "التحول الرقمي في PWC أدى إلى تحسينات جذرية في الكفاءة التشغيلية، مما انعكس إيجابياً على رضا العملاء" (Brown & Williams, 2020)

(Smith et al. 2020) في دراستهم وجدوا أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من كفاءة الشركات الكبيرة في مجالات الخدمات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة أفضل للعملاء. تشير دراستهم إلى أن الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا الرقمية أظهرت أداءً متفوقاً على الصعيد المالي والعملي.

(Johnson & Smith 2021) : كيفية تبني Deloitte للتحول الرقمي من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين خدماتها الاستشارية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساعد Deloitte على تقديم خدمات أكثر دقة وتخصصاً للعملاء. التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار بالنسبة لدليويت بل كان ضرورة لتحقيق تقدم مستدام في خدماتها المهنية.

لدينا بعض الآراء تقدم نظرة أعمق على العوامل المختلفة التي تؤثر على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية مع التركيز على التحول الرقمي والابتكار وثقافة العمل والتدريب والتطوير المهني الشمري (2020) الابتكار يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنافسية الشركات التي تتبنى الابتكار بشكل مستمر قادرة على تقديم خدمات جديدة مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. "مارك بينيوف (2024) – الرئيس التنفيذي لشركة Salesforce:

"السرعة في التحول الرقمي هي الأهم، لأن التغيير التكنولوجي لا ينتظر أحداً."

السليمان (2018) ثقافة العمل الإيجابية تعد من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وادائهم. الشركات التي تركز على خلق بيئة عمل محفزة وجاذية تحقق نتائج أفضل وتحافظ بالمواهب."

فرانك ديانا (2024) – رئيس التوجهات المستقبلية في TCS:

التحول الرقمي يتجاوز التكنولوجيا. إنه يتعلق بإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحقيق قيمهيريوشي ميكيتاني

(2019) – الرئيس التنفيذي لشركة Rakuten:

"من خلال التحول الرقمي، يمكننا تحسين الكفاءة والإبداع وتحقيق نتائج أفضل لعملائنا."

جون تشامبرز (2024) – الرئيس التنفيذي السابق لشركة Cisco:

بمرور الوقت، سيعرف كل عمل تجاري كيف يصبح رقمياً، وإلا سيصبح غير ذي صلة."

تكمّن أهمية هذا البحث في زيادة الفهم الأكاديمي حول العلاقة بين التحول الرقمي واداء شركات الخدمات المهنية مما يفتح مجالات جديدة للبحث والتطوير (Bharadwaj,2013) ويوفر أيضاً دليلاً علمياً للشركات حول كيفية تحسين أدائها من خلال التحول الرقمي مما يساعد في تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها. مازال هناك نقص في الدراسات التي تركز بشكل خاص على كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية معظم الأبحاث تركز على التحول الرقمي بشكل عام دون النظر في التفاصيل الخاصة بقطاع الخدمات المهنية (vial,2019)

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة عن تأثير التحول الرقمي على أداء شركة PWC للخدمات المهنية بجدة

1.2. مشكلة الدراسة

التحول الرقمي يمثل تحدياً كبيراً وفرصة في الوقت نفسه للشركات، حيث يهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء عبر تبني التكنولوجيا الحديثة. ومع ذلك، تواجه الشركات عدة مشكلات خلال هذه العملية التي يجب معالجتها بعناية، بعض من هذه المشكلات بشكل عام:

● **نقص البنية التحتية الرقمية:** تواجه العديد من شركات الخدمات المهنية في جدة نقصاً في البنية التحتية الرقمية الضرورية لتطبيق التحول الرقمي بنجاح. يشمل ذلك ضعف شبكات الاتصالات، وقلة توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة. هذه المشكلة تحد من قدرة الشركات على تبني الحلول الرقمية المتطورة

(Alshahrani, S., et al., 2021)

● **مقاومة التغيير الثقافي:** يعتبر التغيير الثقافي داخل المؤسسات من أهم العوائق أمام التحول الرقمي. يميل الموظفون والإدارة أحياناً إلى مقاومة التغيير بسبب الخوف من المجهول أو التعود على طرق العمل التقليدية. هذه المقاومة يمكن أن تعرقل الجهود المبذولة لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. (Johnson, 2019)

● **تكلفة التحول الرقمي:** يعتبر التحول الرقمي استثماراً كبيراً يتطلب ميزانية مالية ضخمة، وهو ما قد يشكل تحدياً للشركات ذات الموارد المالية المحدودة. هذا يؤثر تساؤلات حول كيفية تمويل هذه المبادرات وضمان تحقيق عائد استثماري مجز.

(Al- Metairie, 2020)

● **تحديات أمن المعلومات:** يثير التحول الرقمي مخاوف جدية بشأن أمن المعلومات وحماية البيانات تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات قوية للأمن السيبراني لضمان حماية بياناتها وبيانات عملائها من الهجمات الإلكترونية والاختراقات.

(Johnson, 2019)

● **القياس والأداء:** تواجه الشركات صعوبة في قياس وتقييم تأثير التحول الرقمي على أدائها بشكل دقيق. يتطلب ذلك تطوير مؤشرات أداء جديدة ومنهجيات تقييم فعالة لتحديد مدى نجاح التحول الرقمي في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

(Chen, 2020)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

● **نقص الدراسات المحلية:** رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات في البلدان المتقدمة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في سياق المملكة العربية السعودية بشكل عام، وجدة بشكل خاص. وفقاً لدراسة قام بها (Alshahrani وآخرون , ٢٠٢١) هناك حاجة ماسة لمزيد من الأبحاث التي تركز على تأثير التحول الرقمي على الشركات السعودية لتوفير فهم أعمق للواقع المحلي ومتطلباته الخاصة.

● **قلة التركيز على شركات الخدمات المهنية:** تركز الدراسات الحالية بشكل أكبر على القطاعات الصناعية والتجارية، بينما لا تزال شركات الخدمات المهنية تحتاج إلى مزيد من الدراسات لفهم التحديات والفرص التي يوفرها التحول الرقمي لها. أشار AI- (Mutairi, 2020)

إلى أن البحث في تأثير التحول الرقمي على شركات الخدمات المهنية لا يزال في مراحله الأولى ويتطلب مزيداً من الاهتمام.

● **تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية:** قلة الأبحاث التي تؤخذ في الاعتبار التأثيرات الثقافية والاجتماعية على أداء الشركات المهنية في السعودية تظل الأسئلة حول كيف يمكن العوامل الثقافية والاجتماعية الفريدة في السعودية أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التنسيق في التكنولوجيا دون إجابة واضحة. (البراهيم، ٢٠١٧)

● **دور القيادة والإدارة:** على الرغم من أهمية القيادة والإدارة في تحديد أداء الشركات إذا أن هناك نقص في الدراسات التي تبحث بشكل محدد في تأثير أساليب القيادة والإدارة على كفاءة شركات الخدمة المهنية في السعودية هناك حاجة لفهم كيف يمكن للقيادة المحلية أن تدير التحديات التحول الرقمي والتغيرات في السوق. (الجهني ، ٢٠١٩)

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي:

● **عجز في الاستراتيجيات الفعالة:** هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث التطبيقية التي تحدد الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي دون المساس بالاستقرار المالي. البحث يشير إلى أن التكنولوجيا بذاتها ليست كافية، وإنما يجب أن تتمازج مع استراتيجيات مدروسة لضمان النجاح

(مرجع : Brynjolfsson & McAfee, 2017)

● **نقص في الدراسات القائمة على الحالات:** الأبحاث التطبيقية على دراسة حالات شركات الخدمات المهنية تعتبر ضرورية لفهم كيفية تجاوز تلك الشركات للتحديات التطبيقية الخاصة بتبني التحول الرقمي. يمكن من خلال دراسة حالات متنوعة تحديد

الأساليب والممارسات الناجحة (مرجع: Lee, 2020).

● **نقص في الدراسات حول استراتيجيات التكامل الرقمي:** تحتاج الشركات إلى دراسات تحليلية تركز على كيفية تكامل تقنيات التحول الرقمي داخل الشركات، مما يساعدها على تحسين العمليات والتفاعل بين الأقسام المختلفة بشكل فعال ومتكامل (مرجع: Ross,2019)

● **نقص في الدراسات حول تأثير التحول الرقمي على السوق الداخلي والخارجي:** يجب على الشركات فهم الآثار الكاملة للتحول الرقمي على علاقاتها مع العملاء والموردين، بما في ذلك كيفية تأثيره على استراتيجيات التسويق والبيع البحوث توضح أن هذا التحول له تأثيرات عميقة على التفاعلات التجارية والعلاقات الاستراتيجية (مرجع: Heeks & Molla 2009)

● **تحديات التنفيذ :** رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي لأن هناك تحديات تتعلق بتكلفة التنفيذ وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة الشركات قد تواجه صعوبة في تغيير الثقافة التنظيمية لتبني التحول الرقمي بشكل كامل هناك دراسة أجراها المطيري , (٢٠٢١) حول التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي تم التركيز على العقبات المالية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق نجاح التحول الرقمي وإثارة الدراسة إلى أن تكاليف التنفيذ ثري وتعتبر من أبرز التحديات بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد الثقافة التنظيمية.

تتناول هذه الدراسة عن أثر التحول الرقمي في أداء شركة PWC للخدمات المهنية في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة:

السؤال الرئيسي للدراسة :

"كيف يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية؟"

1.3. أهمية الدراسة

مع التوجه العالمي نحو العولمة والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية تواجه شركات الخدمة المهنية في السعودية تحديات الكبيرة تتطلب تكيفا سريعا واستراتيجيات فعالة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح تبرز أهمية البحث في فهم عميق لكيفية تأثير تحول الرقمي على أداء الشركات الخدمية والمهنية وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح هذه العمليات التحولية يتيح البحث في هذا المجال إمكانية تحديد الأساليب الأمثل لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءات العمليات وتقديم خدمات جودة أعلى وتحقيق التميز التنفسي في سوق الخدمات المهنية

1.3.1. على المستوى النظري:

- **تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء:** توفير فهم أعمق بكيفية تأثير التحول الرقمي في تحسين تدهور أداء شركات الخدمات المهنية يمثل جزء أن أساسيا من الأهمية النظرية للبحث دراسة مثل تلك التي أجراها (Green,2017) (أقدم إطارا نظريا لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات الداخلية للشركات وكيفية تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى الإنتاجية.
- **تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي:** البحث في العوامل التي تؤثر في نجاح الرقمي تساعد في توجيه السياسات واستراتيجيات التي تعزز من فرص النجاح للشركات دراسة أظهرت Jones 2018 تناولت التحديات التي تواجهها الشركات المهنية في عمليات التحول الرقمي وأسهم في تحديد العقبات الرئيسية وكيفية التغلب عليها بفعالية.
- **سد الفجوات الأدبيات الأكاديمية:** تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات الأدبيات الحالية من خلال تقديم إطار نظري لفهم العوامل التي تؤثر على أداء وكفاءة شركات الخدمات المهنية في السعودية تساعد هذه الدراسة في توضيح كيف تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التسويق والتكنولوجيا في السياقة السعودي (العتيبي ، ٢٠١٨).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- **تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف:** دراسة أجراها (Brown, 2019) استعرض كيف يمكن أن يؤدي التكامل التكنولوجي إلى تحسين أداء الشركات وزيادة الإنتاجات وجدت الدراسة أن الشركات التي اعتمدت التحول الرقمي شهد تحسن كبير في كفاءة العمليات مما أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 30% كما أشار Brown إلى أن التحول الرقمي يساعد الشركات على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات في السوق مما يتيح لها الاستجابة بفعالية أكبر للاحتياجات العملاء والمنافسة.
- **تجاوز التحديات التنفيذية:** يساعد هذه الدراسة الشركات على تجاوز التحديات التنفيذية المرتبطة بالتحول الرقمي من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لتدريب الموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية يساعد هذا على تقليل المقاومة للتغيير وضمان نجاح التحول الرقمي وأداء أفضل للشركة في دراسة أجراها (المطيري، ٢٠٢١) حول التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي تم التركيز على العقبات المالية والتنظيمية وكيفية التغلب عليها مما يساعد الشركات على تنفيذ التحول الرقمي الناجح.
- **تحسين تجربة العملاء وزيادة الوفاء:** ان الاستثمار في التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية دراسة حالة بس تلك التي أجرتها White 2022) أظهرت كيف يمكن للتحول الرقمي يزيد من الوفاء للعملاء من خلال تحسين الاتصال وخدمات شخصية أفضل على سبيل المثال أوضحت الدراسات أن الشركات التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء وتحسين التواصل معهم شهد الزيادة في مستوى الوفاء بنسبة 20% كما أشار white إلى أن التحول الرقمي يمكن الشركات من تقديم خدمات تفاعلية وسريعة مما يعزز من تجربة العملاء بشكل عام.
- **تعزيز القدرة التنافسية:** تساعد هذه الدراسة الشركات على تعزيز قدراتها تنافسية من خلال تقديم نماذج تطبيقية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتبني التكنولوجيا الرقمية فهم كيفية تطبيق التحول الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على تقديم خدمات مبتكرة وزيادة رضا العملاء تم تسليط الضوء على دراسة أجراها الجهني، (2019) على دور القيادة الإدارية في تحسين أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي:

ما هو الأثر التحول الرقمي على أداء شركة pwc للخدمات المهنية

الأسئلة الفرعية:

ما هو أثر التقنيات على رضا العاملين بالشركة؟

ما هو أثر العمليات الداخلية على زيادة كفاءة أداء العاملين؟

ما هو أثر البيانات على تحسين وتطوير أداء العاملين؟

ما هو أثر الموارد البشرية في زيادة الانتاجية للعاملين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام:

تهدف الدراسة إلى اكتشاف أثر التحول الرقمي على أداء شركة PWC للخدمات المهنية.

الأهداف الفرعية:

تقييم أثر التقنيات على رضا العاملين بالشركة.

تحديد أثر العمليات الداخلية على كفاءة أداء العاملين.

تحليل أثر البيانات على تحسين وتطوير أداء العاملين.

تحديد أثر الموارد البشرية في زيادة أداء العاملين.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على التحول الرقمي وأثره على أداء شركة PWC

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر لتقنيات على رضا العاملين بالشركة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر العمليات الداخلية على كفاءة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر لبيانات على تحسين وتطوير اداء العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلائل إحصائية لأثر الموارد البشرية في زيادة اداء العاملين

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٥٥ -
بجدة باستخدام استبيانات ومقابلات شبه منظمة. وتم تحليل البيانات باستخدام PWC موظفا في شركة
تقنيات إحصائية متقدمة لاستخلاص النتائج ذات العلاقة.

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

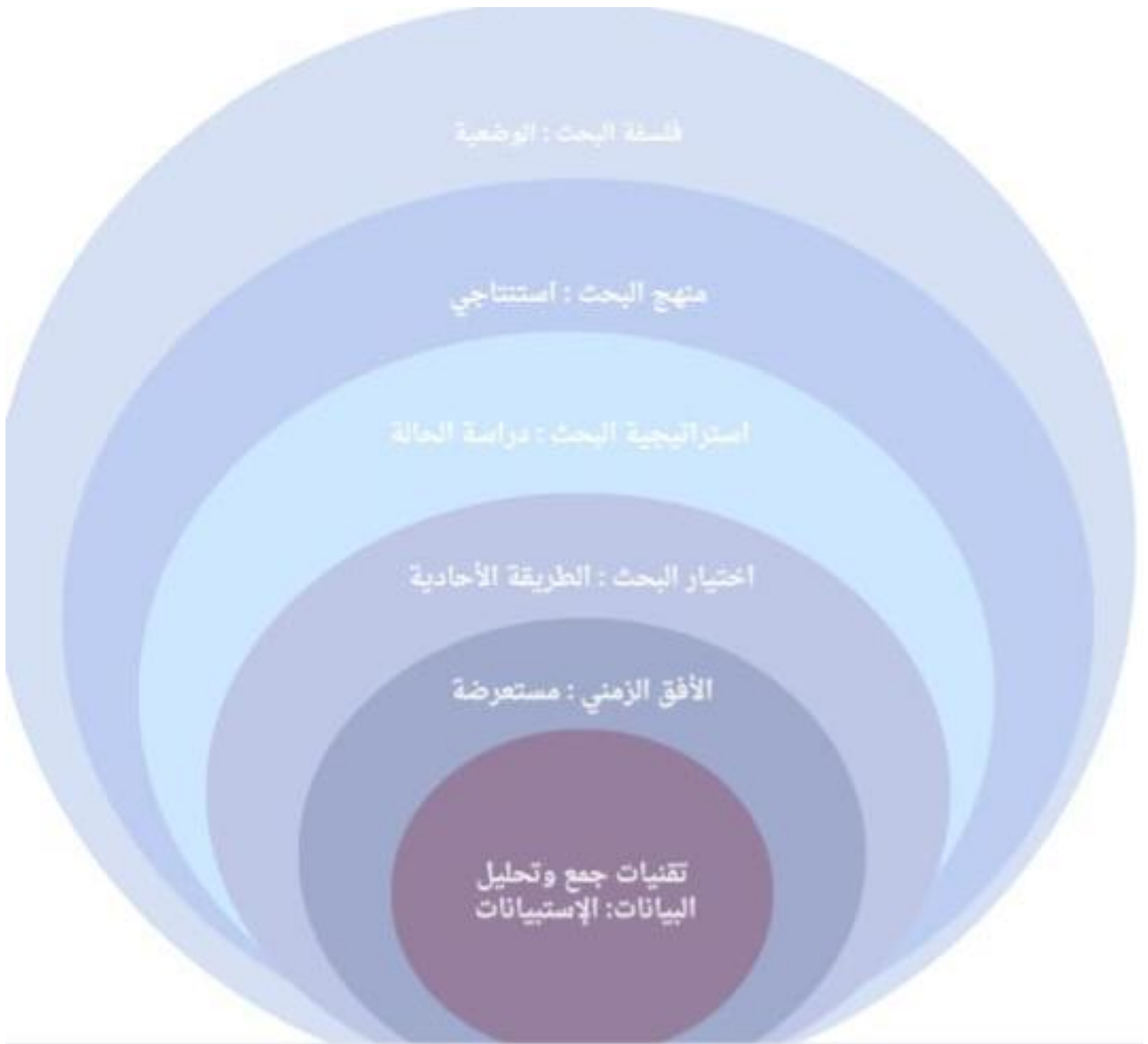
استراتيجية البحث : دراسة الحالة

اختيار البحث : الطريقة الاحادية

الافق الزمني : مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢ تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٥)

1.9. الدراسة الميدانية :

برايس ووتر هاوس كوبرز (PWC) هي شبكة عالمية رائدة في تقديم الخدمات المهنية في مجالات التدقيق والمراجعة والاستشارات والضرائب تعمل PC في 155 دولة وتوظف أكثر من 284,000 شخص حول العالم. تهدف خدمات الشركة إلى مساعدة المنظمات والأفراد على خلق القيمة وتحسين عملياتهم من خلال الاستفادة من خبرة PWC الواسعة وتجربتها في منطقة الشرق الأوسط تم تأسيس PC منذ أكثر من 40 عاما وتعمل في 12 دولة، بما في ذلك المملكة العربية السعودية المقر الإقليمي للشركة يقع في الرياض، ولديها أيضا مكاتب في جدة، الظهران الخبر، والعل. يقع مكتب PWC في جدة في الطابق الخامس من جيميل سكوير بشارع التحلية تشمل خدمات PWC التدقيق والمراجعة، الاستشارات الصفقات الخدمات الضريبية والقانونية، والاستراتيجية تركز الشركة على تقديم حلول ذات جودة وابتكار تلبي الاحتياجات الخاصة لعملائها. كما تلتزم PWC بدعم أهداف التنويع الاقتصادي والتنمية في رؤية السعودية 2030، والتي تشمل مبادرات التطوير المواهب المحلية وتوفير فرص التدريب.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.
	الفصل الثاني: الإطار النظري.
	الفصل الثالث: منهجية البحث.
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

المصدر: أعداد الطالبة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتميز المجتمع العالمي الحالي بتعدد التكنولوجيا والإعلام والاتصال الحديثة والتي اندمجت مع العديد من مجالات الحياة ودخلت كل نشاطات الأعمال سواء الإدارية أو العلمية وغيرها في مختلف المؤسسات ويعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي تدخل علم العلاقات العامة وترتبط بها ارتباطاً مؤثراً على وظائفها ونشاطاتها المختلفة وبذلك فإنه من الضروري التطرق لمفهوم التحول الرقمي وتحديد المعنى الخاص بهذا المصطلح وإبراز خصائصه وأهداف التحول الرقمي بالإضافة إلى تناول أشكاله ومتطلبات مجالاته التي تشرح مجموعة الدوافع لهذا النشاط الجديد حتى يتسنى للباحثين معرفة دوافع التحول الرقمي بالإضافة متغيرات أخرى على هذا القرار من بينها معرفة العوامل المحتملة للتحويل الرقمي المساعدة في انتشاره والتي تمثل الجانب النظري المتغير للتحول الرقمي قبل التطرق لآثار التحول الرقمي مع المتغيرات الأخرى.

2.2. المتغير المستقل

(التحول الرقمي)

التحول الرقمي أصبح من أبرز الاتجاهات الاستراتيجية في عالم الأعمال اليوم. يعتمد على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب المؤسسات لتغيير طريقة عملها وتقديم خدماتها. يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وتطوير نماذج أعمال جديدة لمواكبة التطورات السريعة في السوق من خلال تبني الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، يمكن للشركات تحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تحويل الأعمال التجارية، العمليات التشغيلية، أو تجربة العملاء. يركز التحول الرقمي على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية تقديم الشركات لخدماتها وتفاعلها مع العملاء هذه التحولات تشمل استخدام البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء لتعزيز الكفاءة وتحسين الابتكار (Vial, 2019)

وهي أيضاً عملية تحويل المواد المطبوعة إلى شكل رقمي يمكن للحاسب التعامل معه، وذلك من خلال تنظيمها في وحدات منفصلة من البيانات تُسمى (Bytes)، ثم تخزينها على وسائط تخزين داخلية مثل الأقراص الصلبة، أو وسائط خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الإنترنت.

يقدم (Dog Hodges) تعريف آخر للتحويل الرقمي تم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه التحويل الرقمي عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكر المتاح على وصية تخزين تقليدي مثل المقالات، الدورية، الكتب المخططات، والخرائط ... إلى شكل رقمي.

والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة " على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين :

-الرقمنة بشكل صورة- والرقمنة بشكل نص -

أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص التعرف على الحروف.

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول إن التحويل الرقمي هو عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج يعتمد على التقنيات الحديثة، من خلال ابتكار المنتجات والخدمات، وتجديد وتطوير ما تقدمه من عروض، بما يسهم في تعزيز القيمة المضافة لمنتجاتها. (مريم وصابرين، 2023)

تطورات التحول الرقمي:

شهد التحول الرقمي تطوراً سريعاً خلال السنوات الأخيرة، حيث بدأ مع ثورة التكنولوجيا والمعلومات في الثمانينيات، واستمر مع انتشار الإنترنت في التسعينيات. وفي العقد الأخير، ظهرت طفرة كبيرة في استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، وتحليلات البيانات الضخمة، وأدوات الحوسبة السحابية، وهي تقنيات غيرت بشكل جذري هيكل الأعمال العالمية. وأصبحت الشركات تعتمد على التحول الرقمي ليس فقط لتحسين عملياتها الداخلية، بل لإعادة تشكيل نماذج أعمالها بالكامل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Berman, 2021).

التحول الرقمي في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين:

تسارع التحول الرقمي مع انتشار الأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي، مما أدى إلى زيادة استهلاك البيانات وتنامي الحاجة إلى التحليل الفوري. وقد ساهم ذلك في تطوير استراتيجيات تسويق رقمية أكثر تخصيصاً وتوجهاً نحو العملاء (Bhardwaj, 2013).

التحول الرقمي في العقد الحالي:

يتطور التحول الرقمي حالياً بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. وتعتمد الشركات بشكل متزايد على تحليل البيانات الضخمة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات ذكية موجهة نحو العملاء (Verhof, 2021).

أبعاد التحول الرقمي:

- ❖ **التكنولوجيا:** استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية.
- ❖ **الاستراتيجية:** إعادة صياغة استراتيجية الشركة لتعزيز الابتكار الرقمي والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.
- ❖ **الابتكار:** تحفيز الابتكار من خلال توظيف التكنولوجيا في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- ❖ **العمليات:** إعادة تصميم العمليات التجارية التقليدية لتصبح أكثر كفاءة باستخدام الأدوات الرقمية.
- ❖ **الثقافة المؤسسية:** تعزيز ثقافة تنظيمية تتبنى التكنولوجيا والابتكار والتغيير المستمر (Westerman & Others).

نظريات التحول الرقمي:

- ❖ **نظرية الابتكار التكنولوجي:** تشير إلى أن الشركات التي تتبنى التكنولوجيا الجديدة بشكل مبكر يمكنها تحقيق مزايا تنافسية كبيرة (Venkatesh, 2003).
- ❖ **نظرية تبني التكنولوجيا:** تفترض أن قبول التكنولوجيا يعتمد على عوامل مثل سهولة الاستخدام المتوقعة والفائدة المتوقعة منها (Venkatesh, 2003).
- ❖ **نظرية التغيير التنظيمي:** ترى أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني، بل يشمل تغييراً في الهيكل التنظيمي والثقافة وطريقة التفكير داخل المؤسسة (Venkatesh, 2003).
- ❖ **نظرية الهيكل:** تنظر إلى التحول الرقمي كعملية متبادلة؛ فالتكنولوجيا تتشكل من خلال البنية الاجتماعية والتنظيمية، وفي الوقت نفسه تؤثر فيها (Giddens, 1984).
- ❖ **نظرية ديناميات الموارد:** تفترض أن المنظمات التي تمتلك موارد رقمية نادرة وقيمة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Barney, 1991).
- ❖ **نظرية الاقتصاد الشبكي:** تشير إلى أن التحول الرقمي يعزز تكوين شبكات اقتصادية جديدة تربط بين الأعمال والأفراد عبر الإنترنت، مما يزيد من القيمة من خلال الاتصال والتعاون عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية (Castells, 2010).

أهمية التحول الرقمي:

❖ تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات الداخلية للشركات من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقليل الاعتماد على العمل اليدوي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية (Fitzgerald, 2014).

❖ تعزيز تجربة العملاء:

من خلال استخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، تستطيع الشركات تقديم تجربة أكثر تخصيصاً وراحة للعملاء. كما يساعد التحول الرقمي على التفاعل السريع والفعال مع العملاء، مما يعزز رضاهم وولاءهم (Westerman, 2014).

❖ تعزيز الابتكار:

يدعم التحول الرقمي بيئات عمل مبتكرة عبر توفير أدوات وتقنيات تسهل عمليات البحث والتطوير، مما يساهم في ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتساعد الشركات على الحفاظ على تنافسيتها (Nambisan, 2019).

❖ تحسين المرونة والتكيف:

تتميز الشركات التي تبنت التحول الرقمي بقدرتها العالية على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. فبفضل الأدوات الرقمية، يمكنها التعامل مع التقلبات الاقتصادية، وتغيرات سلوك العملاء، والتطورات التكنولوجية المستمرة (Kane, 2015).

❖ دعم اتخاذ القرار المستند إلى البيانات:

يمكن التحول الرقمي الشركات من جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات بدقة وسرعة، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤى واضحة وموثوقة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرات الشخصية (Bharadwaj, 2013).

2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يمثل الأداء الوظيفي الدرجة التي ينفذ بها الموظف مهامه بطريقة تحقق أهداف العمل المطلوبة، وهو معيار رئيسي لتقييم الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

تعريف الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي هو مدى كفاءة وإنتاجية الموظف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في مكان العمل. ويُقاس عادةً بناءً على مدى تحقيق الموظف للأهداف والمعايير المحددة من قبل المؤسسة، مما يعكس مدى ملاءمة أدائه لمتطلبات العمل من حيث الكمية والجودة والكفاءة الزمنية. يشمل الأداء الوظيفي جوانب متعددة مثل: الإنتاجية، الابتكار، الالتزام بالسياسات، التفاعل مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات (Campbell, 1993).

من الناحية النظرية، يختلف تعريف الأداء الوظيفي باختلاف إطار العمل المستخدم لتقييمه. فأحد أكثر النماذج شيوعاً هو النموذج القائم على النتائج، الذي يقيس الأداء بناءً على مخرجات قابلة للقياس (مثل الإنتاجية والأرقام). بينما يركز نموذج آخر على العمليات، أي كيفية إنجاز العمل، ويشمل تقييم الكفاءات السلوكية مثل التعاون، التواصل، وحل المشكلات (Sonnentag, 2002).

تطورات الأداء الوظيفي :

تطور مفهوم الأداء الوظيفي عبر الزمن نتيجة تغير متطلبات العمل، والتقدم التكنولوجي، وتغيرات بيئة العمل. ويمكن تلخيص مراحل تطوره فيما يلي:

❖ المرحلة التقليدية (التركيز على الإنتاجية):

ركزت هذه المرحلة على الإنتاجية الكمية والقدرة على تنفيذ المهام بدقة وفعالية. كان التقييم يعتمد على مقاييس رقمية مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لإنجاز المهام. وكان التركيز الأكبر على المهام اليدوية والروتينية.

❖ المرحلة السلوكية (التركيز على السلوكيات والمهارات الشخصية):

في الخمسينيات والستينيات، بدأ الاهتمام بالجانب البشري للأداء، مع التركيز على السلوكيات والمهارات الشخصية. تأثر هذا التوجه بنظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الأداء.

❖ المرحلة المعرفية (التركيز على الابتكار والمهارات الفكرية):

مع تطور التكنولوجيا في الثمانينيات والتسعينيات، توسع مفهوم الأداء ليشمل المهارات الفكرية مثل التفكير النقدي، حل المشكلات، والقدرة على التعلم المستمر. أصبح التقييم يركز على المعرفة والقدرة على التكيف.

❖ المرحلة الحالية (التركيز على الابتكار والمرونة):

مع التحول الرقمي السريع، لم يعد الأداء الوظيفي يقتصر على تنفيذ المهام الأساسية، بل أصبح يشمل القدرة على الابتكار، التعلم السريع، والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة والمتعددة الثقافات.

❖ **المرحلة المستقبلية (الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي) :**
من المتوقع أن يشهد الأداء الوظيفي تطوراً أكبر مع استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتقييم الأداء بناءً على البيانات الضخمة، وتقديم تغذية راجعة فورية تعزز التطوير المستمر (Armstrong, 2021).

أبعاد الأداء الوظيفي :

- ❖ **الكفاءة:** قدرة الموظف على أداء المهام بسرعة وفعالية مع استخدام أقل قدر من الموارد.
- ❖ **الفعالية:** مدى تحقيق الموظف للأهداف والنتائج المطلوبة بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ❖ **الالتزام:** مستوى اندماج الموظف في العمل والتزامه بالمهام والمسؤوليات.
- ❖ **الإنتاجية:** حجم النتائج أو المخرجات التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية محددة.
- ❖ **الابتكار:** قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية لتحسين الأداء داخل المنظمة.

نظريات الأداء الوظيفي :

❖ **نظرية التوقعات:**
تفترض أن الموظفين يقدمون أداءً عالياً عندما يؤمنون بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرغوبة ومكافآت مناسبة (Vroom, 1964).

❖ **نظرية الهدف:**
تشير إلى أن تحديد أهداف واضحة وصعبة يؤدي إلى تحسين الأداء، حيث تدفع الأهداف الموظفين لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل (Locke, 1990).

❖ **نظرية إدارة الأداء:**
تنظر إلى الأداء كعملية متكاملة تشمل: تحديد الأهداف، تقييم الأداء، تقديم التغذية الراجعة، وتحسين الأداء عبر التطوير المستمر (Aguinis, 2019).

❖ **نظرية التناسب بين الشخص والوظيفة:**
تؤكد أن الأداء يرتبط بمدى التوافق بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة. كلما زاد التوافق، ارتفع مستوى الأداء (Others, 2005 & Kristof).

أهمية الأداء الوظيفي :

- ❖ **زيادة الإنتاجية:**
الأداء العالي يرفع إنتاجية الموظفين ويُحسّن كفاءة العمل، مما يؤدي إلى نتائج أفضل بتكلفة وجهد أقل (Sonnentag, 2002).
- ❖ **تعزيز رضا الموظفين:**
الموظفون ذوو الأداء الجيد غالباً ما يشعرون برضا وظيفي أكبر، مما ينعكس إيجاباً على روح الفريق ويقلل معدل دوران الموظفين (Hackman, 1976).
- ❖ **تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة:**
يساعد الأداء الوظيفي على تعزيز التواصل من خلال تقييمات موضوعية، مما يدعم التدريب والتطوير المهني (Others, 2006 & Denise).
- ❖ **تحقيق ميزة تنافسية:**
الأداء الممتاز يعزز جودة الخدمات والمنتجات، ويدعم الابتكار، مما يساعد المؤسسة على التفوق في السوق (Porter, 1985).
- ❖ **تحقيق الأهداف المؤسسية:**
الأداء الجيد يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعد مؤشراً على قدرتها على النجاح على المدى الطويل (Armstrong, 2021).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

في هذا البحث ندرس العلاقة بين متغيرين رئيسيين، وهما التحول الرقمي والأداء الوظيفي. إذ يُعد التحول الرقمي من العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين داخل المؤسسات. وتتمحور هذه العلاقة حول كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على قدرة الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويمكن تلخيص هذه العلاقة على النحو الآتي:

1. التحديات والمخاطر:

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أنه قد يسبب مجموعة من التحديات مثل مقاومة التغيير أو الخوف من فقدان الوظائف نتيجة الأتمتة. وإذا لم يُطبّق التحول الرقمي بشكل صحيح، فقد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي من خلال زيادة الضغط النفسي أو صعوبة التواصل أو الحاجة المستمرة لتعلم تقنيات جديدة.

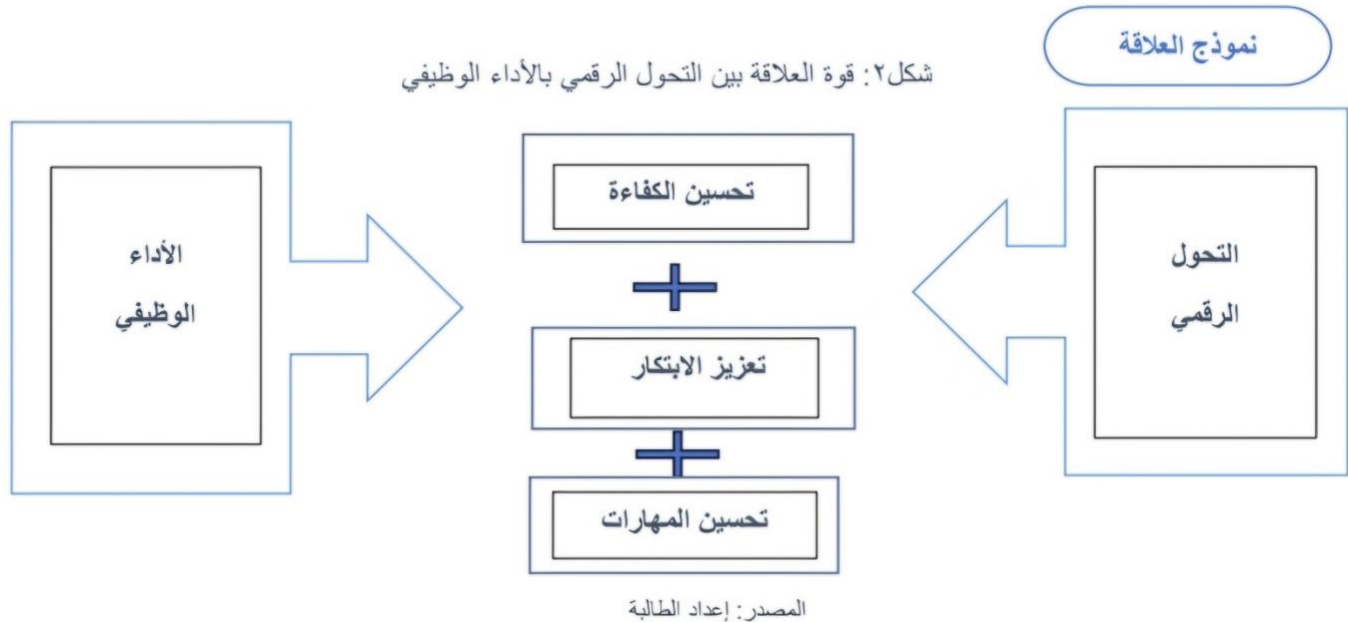
2. تعزيز مهارات الموظفين:

يتطلب التحول الرقمي من الموظفين اكتساب مهارات تقنية جديدة، مما يسهم في تطوير كفاءاتهم المهنية. فعلى سبيل المثال، يتيح استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات فرصًا للموظفين لتحسين مهاراتهم التحليلية والتقنية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي.

3. تحسين الكفاءة الإنتاجية:

يوفر التحول الرقمي أدوات وتقنيات حديثة تُسهم في تسهيل أداء المهام اليومية وتحسين الكفاءة. فالأتمتة وبرامج إدارة العمليات تقللان من الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الروتينية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على مهام ذات قيمة أعلى، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية.

4. تحقيق المرونة والابتكار: تتيح التكنولوجيا الرقمية بيئات عمل مرنة، مثل العمل عن بُعد والتعاون عبر المنصات الرقمية، مما يعزز الابتكار والعمل الجماعي. وتؤدي هذه المرونة إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.



تحليل العلاقة بين المتغيرات في شركات الخدمات المهنية:

يركز هذا التحليل على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي داخل شركات الخدمات المهنية، حيث يُعد التحول الرقمي أحد أهم المحركات التي تسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية. ومن خلال الاعتماد على تقنيات حديثة مثل الأتمتة، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، تتغير طريقة أداء الموظفين لمهامهم اليومية، مما يعزز الابتكار ويقلل الأخطاء.

ورغم الفوائد الكبيرة، إلا أن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، إذ قد تواجه الشركات صراعات تنظيمية وثقافية مثل مقاومة التغيير، إضافة إلى فجوات في المهارات والتدريب.

ويستعرض هذا التحليل الأنماط والصراعات والفجوات بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة.

أولاً: الأنماط:

• الابتكار والمرونة في العمل:

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار والمرونة من خلال تبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء (IoT)، والتعلم الآلي، مما يؤدي إلى تحسين العمل الروتيني وتسريع العمليات ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

• نمط الابتكار:

الشركات التي تركز على الابتكار الرقمي تحقق تحسينات سريعة في الكفاءة والقدرة التنافسية.

• اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

يتيح التحول الرقمي اتخاذ قرارات فورية تعتمد على البيانات المستخرجة من الأنظمة الرقمية، مثل التحليلات الكبيرة (Big Data)، مما يساعد في تحسين أداء الموظفين ورفع جودة العمل.

• نمط اتخاذ القرار الذكي :

الاعتماد على البيانات الفورية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعزز الكفاءة ويقلل الأخطاء.

• العمل عن بُعد وزيادة الإنتاجية :

يسهم تبني أنظمة العمل عن بُعد والمنصات السحابية وأدوات التعاون الافتراضي في زيادة الإنتاجية، حيث يتمتع الموظفون بمرونة أكبر في أداء مهامهم.

• نمط العمل الهجين :

أدى انتشار العمل الهجين إلى مرونة أكبر وزيادة في إنتاجية الموظفين.

ثانيًا: الصراعات:

• التغيير الثقافي :

قد يواجه التحول الرقمي مقاومة داخلية نتيجة تغيير أساليب العمل التقليدية.

• الفجوة الرقمية:

الموظفون الذين يفتقرون للمهارات التقنية قد يجدون صعوبة في التكيف، مما يخلق فجوة بينهم وبين زملائهم الأكثر خبرة بالتكنولوجيا.

• التوتر بين التكنولوجيا والموارد البشرية:

قد يشعر بعض الموظفين بالقلق من فقدان وظائفهم لصالح الأتمتة، مما يؤدي إلى مقاومة التحول الرقمي.

• صراع التكنولوجيا مقابل الموارد البشرية:

تزداد المخاوف من فقدان الوظائف وارتفاع البطالة في بعض القطاعات نتيجة أتمتة العمليات.

• صراع الأجيال:

يواجه الموظفون الأكبر سنًا صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة مقارنة بالموظفين الشباب، مما يؤدي إلى تفاوت في مستوى الكفاءة.

• مقاومة التغيير التنظيمي:

يتطلب التحول الرقمي تغييرات في الثقافة التنظيمية، وقد يؤدي عدم تقبل الموظفين لهذه التغييرات إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.

ثالثاً: الفجوات:

• فجوة التدريب والتأهيل:

تعاني العديد من الشركات من نقص برامج التدريب التقنية، مما يقلل من قدرة الموظفين على التكيف مع الأنظمة الجديدة ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

• فجوة البنية التحتية التكنولوجية:

قد تواجه بعض الشركات تحديات في تحديث بنيتها التحتية لتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، مما يؤدي إلى بطء العمليات.

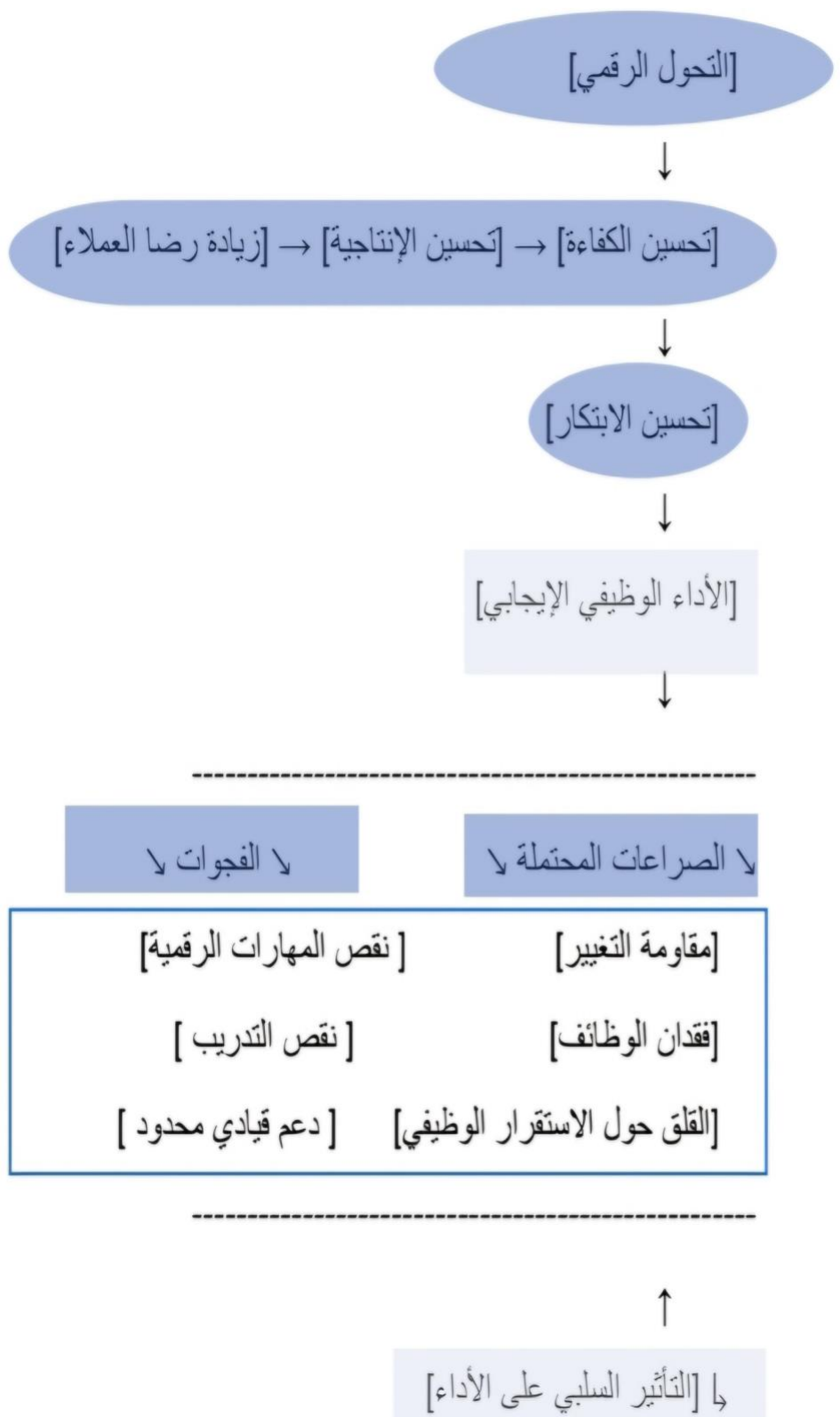
• فجوة الاندماج بين الأنظمة التقليدية والرقمية:

يُعد دمج الأنظمة القديمة مع الأنظمة الرقمية الحديثة تحدياً كبيراً، وقد يؤدي إلى تعطيل العمليات وإبطاء الأداء.

• فجوة الابتكار مقابل الروتين:

تركز بعض الشركات على تحسين الأنظمة الحالية دون الاستثمار في الابتكار الرقمي، مما يؤدي إلى تحسين تدريجي بطيء في الأداء الوظيفي.

شكل ٣: نموذج العلاقة بين التحول الرقمي والأداء والصراعات والفجوات



2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في شركات الخدمات المهنية، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية استناداً إلى الدراسات السابقة. أوضحت الأبحاث أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتطوير المهارات التقنية للموظفين. ومع ذلك، هناك تحديات مثل مقاومة التغيير وفجوة المهارات، التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي.

تلخيص النتائج :

تحسين الأداء الوظيفي: أثبتت الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة. هذه التقنيات تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية، تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز جودة العمل.

تعزيز الابتكار والتكيف: التحول الرقمي يعزز من قدرة الشركات على الابتكار وتقديم حلول جديدة لعملائها. ويظهر أيضاً أن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وسوق الخدمات.

تطوير مهارات الموظفين: تبني التقنيات الرقمية يحث الموظفين على تطوير مهارات جديدة، خاصة في التعامل مع أدوات التحليل الرقمي وأتمتة العمليات، مما يزيد من جودة العمل الفردي والجماعي.

التحديات والصراعات التنظيمية: على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، تواجه الشركات تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية. كذلك، تظهر صراعات بين الأجيال المختلفة في الشركة، حيث يواجه الموظفون الأكبر سناً صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة مقارنة بالموظفين الأصغر سناً.

فجوة المهارات والتدريب: من بين الفجوات الرئيسية التي تمت ملاحظتها هو نقص التدريب الكافي للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية. غياب البرامج التدريبية المناسبة يقلل من تأثير التحول الرقمي الإيجابي على الأداء الوظيفي.

آثار البحث المستقبلية:

تطوير استراتيجيات جديدة للتدريب والتأهيل: سيكون من الضروري مستقبلاً التركيز على تصميم برامج تدريبية متكاملة تلبي احتياجات الموظفين في جميع المستويات الوظيفية. ينبغي أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية تحسين جودة التدريب الرقمي وإدماج التقنيات الجديدة بطرق تجعل الموظفين أكثر استعداداً واستجابة للتغيرات التقنية.

البحث في تكامل الأنظمة الرقمية والتقليدية: أحد المجالات المهمة للأبحاث المستقبلية هو دراسة كيفية دمج الأنظمة الرقمية مع الأنظمة التقليدية الموجودة في الشركات دون تعطيل سير العمل. البحث عن استراتيجيات جديدة للدمج السلس بين هذه الأنظمة يمكن أن يقلل من الفجوات التي تعاني منها الشركات في هذا المجال.

استكشاف استراتيجيات لمواجهة مقاومة التغيير: نظرًا لأن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعتبر من أكبر العوائق أمام نجاح التحول الرقمي، فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستكشف استراتيجيات لتحسين قبول الموظفين لهذه التغييرات، بما في ذلك التحفيز والتثقيف حول الفوائد التي يمكن أن يجنيها الموظفون من تبني التكنولوجيا الرقمية.

دراسة التأثير الاجتماعي للتحول الرقمي: من المهم أيضًا إجراء أبحاث إضافية حول التأثير الاجتماعي للتحول الرقمي على بيئة العمل، مثل كيفية تحسين التفاعل بين الموظفين عبر منصات العمل الافتراضية أو تأثير التكنولوجيا على ثقافة الشركة.

المساهمة الإجمالية للبحث:

يسهم هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الخدمات المهنية. يبرز البحث أهمية تبني تقنيات رقمية مع توفير الدعم الكافي للموظفين، سواء من خلال التدريب أو تكييف الثقافة التنظيمية. كما يساعد هذا البحث في تحديد الفجوات التي ينبغي التركيز عليها لتحسين تجربة التحول الرقمي، مما يتيح للشركات استراتيجيات أكثر فعالية في هذا المجال.

٣. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق (أثر التحول الرقمي على أداء شركة PWC للخدمات المهنية). وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريفات الإجرائية تعد أداة أساسية لتوضيح كيفية قياس وتحليل متغيرات البحث. فهي تحد المعاني الدقيقة للمصطلحات الرئيسية من الناحية العلمية في سياق الدراسة، وتوفير إطار يساعد في قياس المتغيرات الرئيسية التي تتناولها الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

المتغير المستقل (التحول الرقمي)

يعرف التحول الرقمي في هذه الدراسة بأنه تبني وتطبيق الدراسة بأنه تبني وتطبيق التكنولوجيا الرقمية لتغيير وتحسين العمليات والخدمات داخل شركة PWC. ويشمل هذا التحول عدة عوامل، مثل تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتبني البرمجيات الذكية. واستخدام الحيلولة المتقدمة لتسهيل العمليات اليومية. يقاس هذا المتغير من خلال مستوى التطور التكنولوجي. واعتماد الأدوات الرقمية. ومدى اندماج هذه الأدوات في العمليات الأساسية.

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يعرف أداء الشركة في هذه الدراسة على أنه القدرة على تحقيق أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية والكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة. يقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

منهجية الدراسة:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

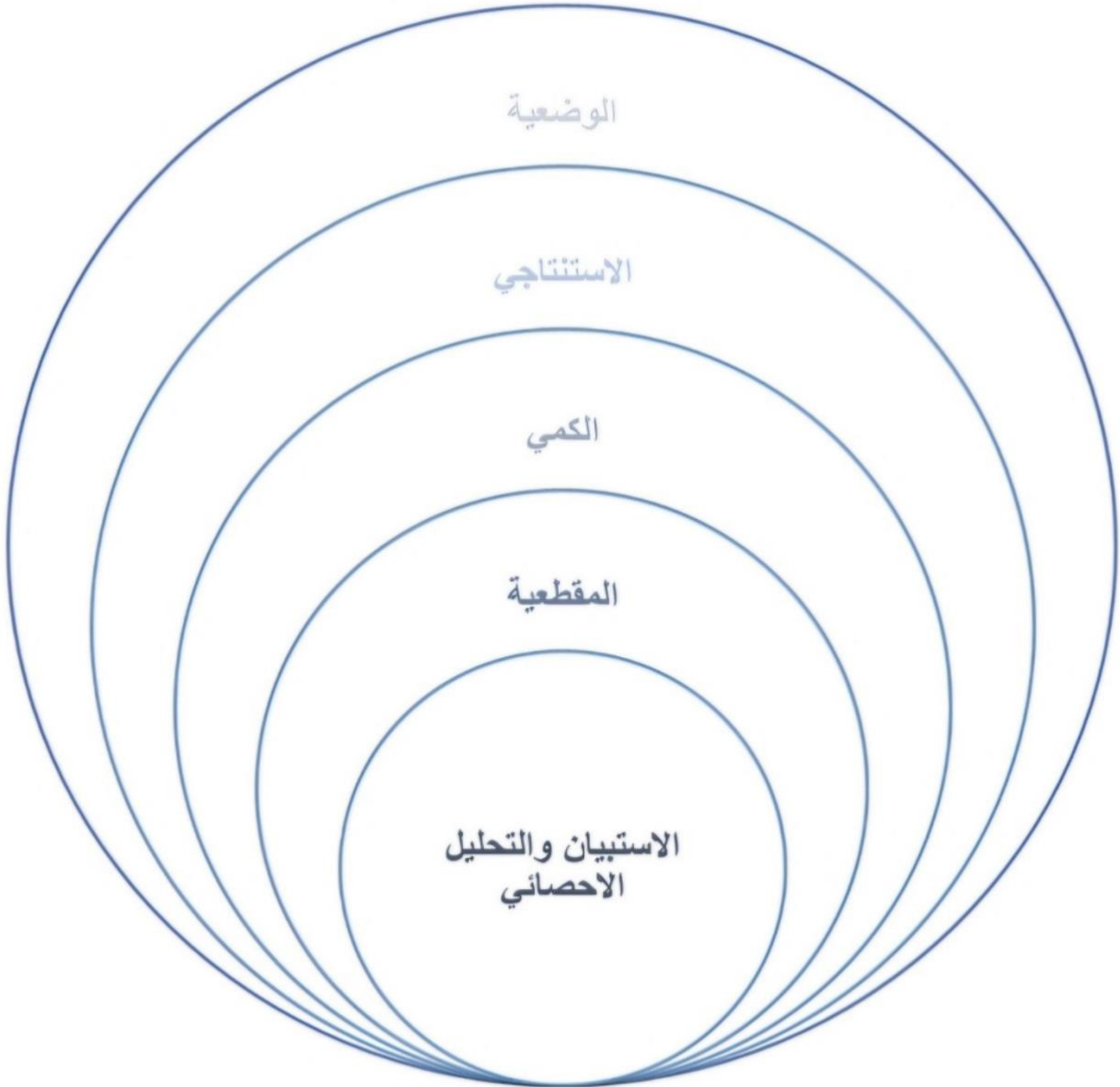
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

الشكل ٤: منهجية البحث للمشروع



المصدر: إعداد الطالبة

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة، وعينتها. بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو شركة PwC (برايس ووترهاوس كوبرز) في جدة، المملكة العربية السعودية. تعتبر PwC إحدى أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم، وتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات تشمل الاستشارات المالية، والمحاسبة، والتدقيق، والخدمات الضريبية. تأسست الشركة الأم منذ أكثر من ١٥٠ عامًا، وتهدف إلى مساعدة الشركات والمؤسسات في تحسين أدائها المالي والإداري وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في جدة، يعمل مكتب PwC على تقديم خدمات استشارية متخصصة تتماشى مع متطلبات السوق السعودية، ويدعم الشركات المحلية والدولية في مشاريعها وخططها داخل المملكة، خصوصًا مع النمو السريع والتحول الرقمي التي تشهدها البلاد ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠.

يُقدر أن عدد الموظفين في مكتب PwC بجدة يتراوح بين ٢٠٠ و ٣٠٠ موظف، مع اختلاف العدد وفقًا لحجم المشاريع والتوسع المستمر للشركة في المنطقة. تتكون أقسام شركة PwC بجدة من عدة خدمات رئيسية تشمل:

١. الاستشارات: تقدم استشارات استراتيجية وتطوير الأعمال وتحسين الأداء.
٢. التدقيق: تقوم بعمليات التدقيق المالي والامتثال للمعايير المحاسبية.
٣. الخدمات الضريبية والقانونية: تقدم استشارات ضريبية وحلول للامتثال الضريبي.
٤. الخدمات الرقمية: تشمل التحول الرقمي، وأمن المعلومات، وحلول التكنولوجيا.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة في دراسة شركة PwC بجدة بطريقة عشوائية حيث تم اختيار من الموظفين من أقسام ومستويات مختلفة داخل الشركة بشكل عشوائي دون تمييز، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للمشاركة. تبلغ عدد العينة ٥٥ مشاركاً، موزعين بشكل عشوائي على الأقسام المختلفة للشركة لتحقيق تمثيل شامل ودقيق لمجتمع الدراسة.

طريقة وتقنيات جمع العينات:

في هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب أخذ العينة الاحتمالي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان التمثيل العادل لمجتمع الدراسة وتقليل التحيز.

طريقة جمع العينة هي العينة العشوائية البسيطة، مما يعني أن كل فرد في مجتمع الدراسة لديه فرصة متساوية للمشاركة. تم اختيار ٥٥ مشاركاً من الموظفين والعملاء بشكل عشوائي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويمكن من تعميمها على المجتمع بأكمله.

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، يتضمن التحليل الأحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. ساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (تحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في شركة PWC بجدة للخدمات المهنية

٣,٦ . أنواع البيانات

في هذا البحث حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، تصنف البيانات إلى نوعين

البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي يتم جمعها بشكل حصري من الاستبيان الموزع على الموظفين. يهدف الاستبيان إلى قياس تأثير التحول الرقمي على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، جودة العمل، رضا الموظفين، ومستوى التفاعل مع الأنظمة الرقمية، العمليات الداخلية. يتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) لتحديد مدى تأثير المشاركين بهذه العوامل.

البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي المعلومات المستمدة من الدراسات السابقة والمصادر المتنوعة، وتشمل:

- دراسات سابقة: تناولت تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في بيئات عمل مماثلة: هذه الدراسات تقدم رؤى حول كيفية تأثير التكنولوجيا على سلوك الموظفين وأدائهم، كما تسلط الضوء على نماذج النجاح والفشل في عمليات التحول الرقمي.
- تقارير وأبحاث منشورة: حول تأثير التكنولوجيا الحديثة على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم تشمل هذه التقارير دراسات من مؤسسات بحثية مرموقة ومراكز دراسات تتناول التحولات التكنولوجية وتأثيرها على بيئات العمل.
- إحصاءات رسمية: من مؤسسات حكومية أو بحثية تقدم بيانات حول انتشار التحول الرقمي وتأثيره على قطاعات مختلفة مثل تقارير وزارة العمل أو الهيئات الإحصائية الوطنية التي تقدم بيانات دقيقة حول نسبة استخدام التكنولوجيا في مختلف القطاعات.
- أبحاث مقارنة دولية: دراسات دولية تناقش كيف أثرت التحولات الرقمية على الأداء الوظيفي في بلدان مختلفة، مما يساعد على فهم الفروق الثقافية والتنظيمية في تبني التكنولوجيا.
- دراسات حالة: تقارير تحليلية لشركات قامت بنجاح بتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي وكيف أثرت تلك الاستراتيجيات على أداء موظفيها.
- استطلاعات رأي: دراسات أجرتها منظمات متخصصة لاستطلاع آراء الموظفين حول استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

- تقارير من مؤسسات أكاديمية: أبحاث من جامعات مرموقة تستعرض تأثيرات التحول الرقمي على المهارات المطلوبة في سوق العمل وتغيرات في هيكل الوظائف.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار ٢٨، لتحليل البيانات التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

في ختام هذه الجزئية، توضح النتائج أن الجمع بين البيانات الأولية والثانوية يقدم رؤى متكاملة لفهم أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. فقد أظهرت البيانات الأولية المستخلصة من الاستبيان وجهات نظر مباشرة من الموظفين حول تأثير التكنولوجيا الرقمية على إنتاجيتهم وكفاءتهم ورضاهم عن العمل. ساعدت هذه البيانات في تحديد الجوانب التي تأثرت إيجاباً وسلباً، مما يسلط الضوء على مجالات القوة والتحديات التي يواجهها الموظفون في ظل التحول الرقمي.

من ناحية أخرى، قدمت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والتقارير المتنوعة إطاراً نظرياً داعماً، يوضح كيف تتماشى نتائج الدراسة مع الاتجاهات والتغيرات في بيئات العمل الأخرى. فقد أكدت المصادر الثانوية أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مشابه على أداء الموظفين في العديد من القطاعات، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة والاستفادة منها في وضع استراتيجيات أفضل للتحول الرقمي.

وبالتالي، فإن تكامل البيانات الأولية مع البيانات الثانوية يعزز مصداقية النتائج، حيث يجمع بين الرؤية الميدانية المباشرة والنظرة العامة المبنية على الأدبيات السابقة. تساعد هذه المقاربة الشاملة على توجيه الشركات نحو فهم أعمق للتحديات والفرص التي يخلقها التحول الرقمي، وتزويدها بالأساس العلمي لتطوير استراتيجيات تدعم تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.

قائمة المراجع :

البراهيم، عبد الله (2017). تأثير الثقافة المحلية على استراتيجيات الإدارة في الشركات السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية.

السليمان، نورة (2018). ثقافة العمل وأثرها على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة الإدارة والتنمية.

العتيبي، محمد (2018). تحليل الأداء والكفاءة في شركات المحاسبة والاستشارات في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال.

الجهني، ناصر (2019). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الشركات السعودية. مجلة الإدارة والقيادة.

الحربي، يوسف (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة إدارة الأعمال.

الزهراني، فاطمة (2020). تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الخدمات المهنية في السعودية. مجلة العلوم الإدارية.

الشمري، عبد الرحمن (2020). الابتكار في شركات الخدمات المهنية في السعودية وتأثيره على الأداء والقدرة التنافسية. مجلة الابتكار والإدارة.

المطيري، أحمد (2021). التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق التحول الرقمي. مجلة التكنولوجيا والإدارة.

بوزيد دراف & صبرين. أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين – دراسة حالة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. (بدون سنة محددة)

الزهراني ومجلد (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. جامعة الملك عبدالعزيز – كلية الاقتصاد والإدارة.

مي نزيه جافو وتهاني الحربي (2024). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة.

بن عريمة نوال وبوخلو باديس (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة.

الاستبيان

عزيزي / عزيزتي المشاركة

أود أن أعرب عن امتناني لمشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي على أداء العاملين داخل الشركة. يهدف هذا الاستبيان لفهم كيفية تأثير الأدوات والتقنيات الرقمية على سير العمل وتحسين الكفاءة وكذلك تحديد التحديات التي قد تواجهها أثناء استخدام هذه الأدوات سيتم استخدام نتائج الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، وجميع البيانات التي تقدمها سنظل سرية تماماً ولن يتم مشاركتها مع أي طرف خارجي. نرجو منك الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية. مساهمتك القيمة ستساعدنا في تطوير وتحسين بيئة العمل الرقمية.

نشكركم مسبقاً لتعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة

رابط الاستبيان الإلكتروني:

<https://forms.gle/GEs1bU2c8ZSYxUsh6>

الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن إجابتك

المتغيرات الديمغرافية:

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	سنة وأقل ٣٠	٤٠- سنة ٣١	٥٠- سنة ٤١	فأكثر ٥٠
المستوى العلمي	أساسي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
الخبرات بالسنوات	أقل من سنة	١٠ - سنوات ١	٢٠- سنة ١١	فأكثر ٢٠
القسم الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات	الموارد البشرية	المالية	الإنتاج
				غير ذلك

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لاختيارك.
 أولاً/ التحول الرقمي:

الرقم	العبارات	البدائل
التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات داخل المنظمات بطريقة تسمح لها بتحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات جديدة بسرعة وسهولة لعملائها.		
التقنيات		
1	تتوفر المؤسسة على عدد كافٍ من الأجهزة الإلكترونية لأجل انجاز المهام المطلوبة.	موافق محايد غير موافق
2	تمتاز الحواسيب وملحقاتها الموجودة في المؤسسة بالحدثة والتطور بشكل مستمر.	موافق محايد غير موافق
3	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية لها.	موافق محايد غير موافق
4	تستغل المؤسسة مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تحوزها.	موافق محايد غير موافق
العمليات الداخلية		
5	تعمل المؤسسة على استغلال كامل مواردها وامكانياتها المتاحة.	موافق محايد غير موافق
6	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في خدماتها لكسب رضا العميل.	موافق محايد غير موافق
7	يتم تنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية في المؤسسة بشكل متميز.	موافق محايد غير موافق
8	تقوم المؤسسة بتحسين جودة وفعالية العمليات الداخلية.	موافق محايد غير موافق
البيانات		
9	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات.	موافق محايد غير موافق
10	توجد في المؤسسة برامج لمعالجة البيانات والمعلومات.	موافق محايد غير موافق
11	تتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بشكل سلس	موافق محايد غير موافق
12	توجد في المؤسسة برامج أمن شبكات محدثة لحفظ البيانات وسريتها.	موافق محايد غير موافق

ثانيا / الأداء الوظيفي

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1 اخطط عملي لتحقيق الأهداف التي وضعتها الشركة
			2 اضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها
			3 انجز عملي في الوقت المحدد
			4 أشعر بالالتزام بالعمل الذي أقوم بتنفيذه
			5 تقدم باستمرار حلول الإبداعية للمشكلات الجديدة
			6 أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهامى السابقة
			7 أحدث معرفتي المتعلقة بالعمل الذي أقوم به
			8 صور مهاراتي بشكل متكرر
			9 أشارك بنشاط في الاجتماعات أو المشاورات
			10 أقدم أوجه المساعدة والتعاون مع الزملاء
			11 وحسن علاق قاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل
			12 اشتكى من الجوانب السلبية لعملى
			13 المشكلات في العمل ما تحبطني
			14 وركز على الجوانب السلبية لحالات التغير الثقافى و التنظيمى
			15 أتحدث مع الغير خارج الشركة حول ثغرات العمل