

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية

المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية

The impact of digital transformation on the efficiency of operational processes in Saudi ground services companies provided to Saudi airlines at the main airports of the Kingdom of Saudi Arabia.

إعداد الطالب

فيصل محمد عبدالله العدني

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

1445 هـ / 2025 م

المقدمة:

يعتبر التحول الرقمي إطاراً هاماً لنجاح الأعمال حيث يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها أفراد المجتمع والمتمثلة في طريقة التفكير والعمل والتواصل، من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية المتاحة مع التخطيط بشكل مستمر والسعي لإعادة صياغة الخبرات العلمية، من خلال تقنيات التحول الرقمي باستخدام العديد من التحليلات المتنوعة للبيانات وتغذية راجعة من مؤشرات الأداء وردود أفعال المستخدمين.

ولقد شهد العالم مع بداية الألفية الثالثة العديد من التغييرات المتسارعة في المجال التكنولوجي والتقني بشكل الهائل، تلك التي أحدثت الكثير من التغييرات في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من المرتكزات الجوهرية إذ يتم الاستناد عليها في عملية التنمية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، الأمر الذي انعكس على المنظمات وخاصة العامة منها والتي تعتبر المحرك العجلة للتنمية بالمجتمع وتسعى لخدمة أفرادها في كافة المجالات. (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

وفي السياق فقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين لها. وقد عرف التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال على مستوى الأشكال والمحتويات والتقنيات والأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجية المواكبة للتغيرات الحديثة". (مسعودي وشيرة، 2021: 336). وحيث أن التحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل هذه المؤسسات، وإنما هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات ويمس خدماتها المقدمة، وطريقة وأسلوب عملها بشكل رئيسي وأيضاً من خلال تقديم الخدمات الجمهور العملاء لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل.

في السياق فقد أشار (السواط والحربي، 2022: 648) بأن التحول الرقمي بشكل مخرجاً مهماً من مخرجات التكنولوجيا المعاصرة، ووسيلة لتعزيز وتحقيق جودة الخدمات. كما يوفر التحول الرقمي تسهيلات تختصر الوقت والجهد والمال في عديد من الأوقات. إذ تسعى المؤسسات والشركات التي تستخدم التحول الرقمي إلى تحويل

خدماتها المطروحة للعملاء من صورتها التقليدية إلى صورة إلكترونية، والذي يضمن لها توفير الخدمة مدة أطول، وبجهد أقل، والشريحة مستفيدين أكبر في سياق آخر فإن تحقيق الكفاءة التشغيلية والتسويقية الخدمات الاتصالات من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالتالي تحسين وضع شركات الاتصالات في سوق العمل. وقد عرفت الكفاءة بأنها تحقيق أكبر إنجاز ممكن من الأهداف المحددة مع إجراء تحسينات أو تطويرات عنها حسب الحاجة والرؤية المستقبلية بأقل قدر ممكن من الموارد البشرية والمادية والمالية والحد من هدر الطاقة الإنتاجية على ألا يؤثر ذلك في جودة الخدمات مما يعني أن المؤسسة تتبنى قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (الوابل، 2019: 242)

وبذلك، فقد تم إدراج برامج معلوماتية داخل نسق الإدارة ذات خصوصية عالية عن القرارات الإدارية الأخرى، يتمثل رأسمالها بالموارد البشري بالمنظمة في عملية أطلق عليها التحول الرقمي، حيث يشير التحول الرقمي إلى نهج جديد قائم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي من خلال الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصال الممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على اختلاف المستويات التنظيمية في المنظمات الحديثة الساعية للتميز وذلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية وأعلى درجات التميز بالعمل (زلط : ٢٠٢٣)، كما أن التحول الرقمي يتبلور في آليات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال التغيير نماذج العمل داخل المؤسسات والجهات الرسمية، حيث يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي يمكن تقديمها للمورد البشري، وفي المؤسسات الحكومية التي تقوم على خدمة المواطنين يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل بداخلها في كافة الأقسام، وأيضاً في تعاملها مع الموارد التعليمية والتدريبية المفتوحة التي تسهم في عملية التطوير، وكيفية اكتساب كم هائل من المعرفة الحديثة للعاملين من مصادر متعددة. (المعاني والثوابي، ٢٠٢٠)

وقد تمكنت المنظمات المهمة في استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية من تحسين أداء مواردها البشرية والتقدم في مستويات عملها، تبعاً لما يتيح استخدامها من أدوات تساعد على التخلي عن الأنظمة والأدوات التقليدية في إدارة ممارسات الموارد

البشرية، وأبرزها عمليات تصميم الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين واستراتيجيات التدريب والتطوير (Training and Development Strategies)، وتقييم الأداء والترقية، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتحديد التعويضات. بالإضافة لتحليل نتائج استخدامها في الاستغلال الأمثل للمعلومة في مساعدة متخذي القرارات الإدارية في تحسين عمليات الموارد البشرية، من خلال توفير حلول رقمية تختصر الوقت وتخفيض التكلفة والجهد. (الفاروق، ٢٠٢٢).

لذا، فقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بناء المستقبل على مكامن القوة من خلال استثمار عوامل النجاح والبدائل المتوفرة لتحقيق أهدافها المنشودة، كما أشركت كافة المؤسسات في التعاون وتحمل مسؤولية البناء والنجاح، وعززت أهمية التغيير المنظم المدروس، من خلال إعادة هيكلة الحكومة وتنمية البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية المستخدمة وتطوير الموارد البشرية وتمكينها رفعا للكفاءة والشفافية والارتقاء بمستوى الخدمة لاستدامة النجاح لن تكون إلا باستقامة مقومات النجاح (رؤية المملكة ٢٠٣٠، 2016)، ومن أهم هذه المؤسسات تلك التي تعنى بالتعليم وإدارته ومن أبرزها الإدارات العامة للتعليم، حيث يساهم الجانب الكبير لتمكين الموارد البشرية فيها بتحقيق هذه الرؤية.

ومن هذا المنطلق، فقد هدف البحث الحالي لدراسة أبعاد التحول الرقمي وأثره على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد كفاءة التحول الرقمي والدور المحوري، لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية بحلول عام ٢٠٣٠ نحو مجتمع حيوي واقتصادي مزدهر ووطن طموح عن طريق بناء وتأسيس مجتمع واقتصاد قائم على الرقمنة، حيث أشارت الدراسات أن التحول الرقمي يوفر في الجهد والتكلفة والوقت بشكل كبير، كما يحسن من الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما بينت الدراسات أن في ظل التحول الرقمي تواجه المؤسسات العديد من المشاكل والعوائق الإدارية والمالية كالموارد المهدرة وإصدار قرارات خاطئة خاصة بالمنتجات ونقص الموارد وعدم الاهتمام بالتخطيط للتكاليف فضلاً عن عدم كفاية المعلومات لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ولقد انعكست الخصائص والسمات المميزة للعصر الرقمي على مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومنها المنظومة التربوية بوجه عام، وعملية التعليم بوجه خاص و فقد أحدث الثورة الرقمية التكنولوجية في نظم الاتصال تغيراً واضح المعالم وعزز من انتشار التحول الرقمي لتنمية وتطوير قدرات العاملين، حيث هيأت تحديات الذكاء الاصطناعي سجل الاستفادة منها؛ مما قد أسهم في نشر التحول الرقمي للمؤسسات القائمة على التعليم في المملكة العربية السعودية (القحطاني، ٢٠١٨)، ونظراً لسعي حكومة المملكة العربية السعودية لتدريب العاملين في هذه المؤسسات وبناء قدراتهم ورفع كفاءتهم للمستويات المطلوبة؛ لينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتنويع الاقتصاد فقد دعا خبراء حكومة المملكة إلى ضرورة تبني استراتيجية التحول الرقمي في إطار الجهود الرامية للإسهام في تحقيق "رؤية المملكة ٢٠٣٠" (محمد والغبيري، ٢٠٢٠)؛ لتحقيق هذا الهدف، كان لابد من تشكيل إدارات تعنى بتنظيم عمل التعليم المدرسي في المملكة العربية السعودية، وتوفير الدعم الفني والتدريب والتطوير الكافي للموظفين فيها والسماح لهم باستخدام كل ما هو متاح من إمكانيات رقمية وموارد ومهارات وأن الطريق الأمثل لجعل هذه الإدارات منظمات تعمل ضمن الإطار الرقمي يكمن في تطوير الموارد البشرية فيها.

لذا فقد تمثلت مشكلة البحث الحالي في سعي الباحث لدراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية.

كما يسعى البحث الحالي لتزويد المكتبة العلمية بمجال إدارة الموارد البشرية بدراسة جديدة، نظراً لندرة الدراسات ذات الصلة بموضوعها والتي سعت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير الوظيفي للموارد البشرية وكفاءة العمليات التشغيلية.

أيضاً الدراسة الحالية فقد جاءت استكمالاً لجهود الباحثين، ولإجراء دراسات جديدة تسهم في الكشف عن الفجوة التطبيقية العلمية في مجال التحول الرقمي وتأثيرها على التطوير الوظيفي، والابتعاد عن تكرار الجهود البحثية السابقة دون فائدة أو جدوى.

ولقد لمعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 لتطبيق التحول الرقمي في كافة المجالات، ومنها مجال شركات الخدمات الأرضية في المملكة، حيث أثبت التحول الرقمي فاعليته في مختلف الأنشطة الأمر الذي أثبت أهميته ودوره الفعال، وتكاد تكون ثورة التحول والتكنولوجيا الرقمية ثورة لا نهاية لها، حيث هنالك وبشكل دائم يتم ابتداء مستجدات تكنولوجية تسهل حياة الناس. وقد وضعت الجهات المختصة بالمملكة بالتزامن مع رؤية المملكة 2030 مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي هدفت إلى تطوير قطاع الخدمات الأرضية المقدمة لشركات الطيران السعودي بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق طموحات هذه الرؤية، وفي السياق فقد أظهرت العديد من الدراسات موضوع استراتيجيات التحول الرقمي وأثره على الكفاءة من جوانب متعددة، فقد أظهرت نتائج دراسة (بريس وجبر، 2021) أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها ومن ثم تقديم الخدمات بشكل أفضل كما أنها أتاحت تقديم الخدمات بطريقة أسرع وبشكل رفيع لتتمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة في عملياتها وخلق أعمال جديدة، أما دراسة (Schwertner, 2017) فقد أظهرت نتائجها أن التحول الرقمي للأعمال لا يزال بعد ظاهرة جديدة، ولا يمكن لأي منظمة أن تكون حققت الدرجة النهائية من النضج، حيث وجدت الدراسة أن الشركات الرقمية الناضجة تركز على دمج التقنيات، وأن

المخاطر الأساسية التي تحول دون اعتمادها على نطاق واسع في مشكلات أمان البيانات ونقص إمكانية التشغيل البيئي مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية، ونقص التحكم.

أما دراسة (Teacher, 2019) فقد قدمت مراجعة منهجية الأدبيات نضح التحول الرقمي. وكشفت أن معظم النماذج الحالية تعطي صورة غير كاملة للنضج الرقمي، وأن النماذج الخاصة بمجال الخدمات غير ممثلة بشكل واضح بالإضافة إلى أن السمات الثقافية التي تعكس الثقافة الرقمية ليست متكاملة بشكل منهجي، والبحث حول نضج التحول الرقمي كمفهوم شمولي نادر ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام من خلال البحث في المستقبل، ولقد لوحظ أن إشكالية التحول الرقمي تزداد تعقيداً مع مرور الوقت وكذلك مدى إمكانية تطبيقها، ومن خلال محاولة الباحث استصحاب الفجوات التي أظهرتها الدراسة السابقة التي تم الإشارة إليها يحاول الباحث دراسة وتحليل دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تحليلية، وذلك بالإجابة على تساؤل البحث الرئيسي والمتمثل في:

ثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في السياق الراهن لقطاع المناولة الأرضية في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم في تسليط الضوء على كيفية استفادة شركات الخدمات الأرضية من التحول الرقمي. تشمل أهمية الدراسة ما يلي:

الاهمية العلمية (النظرية):

ويظهر ذلك في دعم البحث الأكاديمي والتطبيقي، حيث توفر الدراسة إسهاماً معنوياً في الأدبيات الأكاديمية في مجال الطيران والخدمات اللوجستية، وتعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين بتقنيات التحول الرقمي وتأثيرها على العمليات التشغيلية.

الاهمية العملية (التطبيقية):

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام، وتكمن هذه الأهمية في الآتي حيث تظهر الأهمية العملية للبحث في عدة نقاط أهمها:

- تلبية احتياجات السوق المتنامية: مع الزيادة المستمرة في حركة الطيران، أصبحت تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ضرورة ملحة تساهم في تلبية متطلبات السوق المتنامية وتعزيز القدرة التنافسية لشركات الخدمات الأرضية.

- تحقيق أهداف رؤية 2030: تتماشى نتائج هذه الدراسة مع أهداف رؤية 2030، التي تسعى إلى تعزيز مكانة المملكة كمركز رئيسي للخدمات اللوجستية والنقل، مما يدعم تحويل الاقتصاد الوطني وتعزيز الدور الإقليمي والدولي للمملكة.

- توفير أساس علمي للقرارات الاستراتيجية: تعطي هذه الدراسة متخذين القرار في شركات الخدمات الأرضية رؤى قائمة على بيانات دقيقة حول تأثير التحول الرقمي، مما يساعد في وضع استراتيجيات فاعلة تعزز الكفاءة وتقود الابتكار.

- تحسين التجربة العامة للعملاء: من خلال التركيز على كيفية رفع مستوى رضا العملاء، تساهم الدراسة في تعزيز تجربة السفر بشكل عام، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتحسين سمعة الشركات العاملة في هذا القطاع.

- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تقيس أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية المتقدمة للشركات السعودية في المملكة وفي حدود علم الباحث - لم تعد دراسات سابقة في ذات الموضوع.

- تفيد الدراسة المؤسسات والشركات التي تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة كأحد أنظمة التحول الرقمي في تطوير وجودة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية المتقدمة للشركات السعودية في المملكة وخلق ميزات تنافسية.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال عناصر (تخفيض الوقت، خفض الروتين موافقة الإدارة، النظام المرن) في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية ؟

2- توضيح الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

3- التعرف على كيفية تقييم الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

4- استيضاح آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية وفقاً للمتغيرات المؤهل الدراسي الخبرة العملية الجنس (النوع)، الجنسية؟

تساؤلات الدراسة:

يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما دور استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال عناصر (تخفيض الوقت، خفض الروتين موافقة الإدارة، النظام المرن) في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

2- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

3- التعرف على كيفية تقييم الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية؟

4- استيضاح آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية وفقاً للمتغيرات المؤهل الدراسي الخبرة العملية الجنس (النوع)، الجنسية؟

فرضيات البحث:

1- هذا البحث يفترض ما يلي:

2- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين استراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر (تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة، النظام المرن) وبين رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية

3- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وبين رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية.

4- توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية وفقاً للمتغيرات المؤهل الدراسي الخبرة العملية الجنس (النوع)، الجنسية.

منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وهذا النوع من الدراسات البحثية يتضمن دراسة الحقائق الراهنة بطبيعة موقف أو جماعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، وذلك لإظهار العلاقات المترابطة والمشاركة فيما بينها، وصولاً لوضع توصيفاً شاملاً عن هذه الحقائق أو الأوضاع بما يمكن الباحث من وضع استراتيجية للتعامل معها لتحقيق التغيير المرغوب.

وهذه الدراسة وصفية كونها تقوم بدراسة أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية المتقدمة للشركات السعودية في المملكة، حيث تظهر الدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات، وقد يتم جمع البيانات المتعلقة باستخدام كفاءة التحول الرقمي وجودة الخدمات التشغيلية، وسوف تعتمد هذه الدراسة باستخدام الاستبانة، كما تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة العاملين في الخدمات التشغيلية بالشركات السعودية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة، وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كمية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، وذلك لتحليل ودراسة دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية.

مصادر جمع البيانات:

تتضمن الدراسة الحالية نوعين من البيانات على النحو التالي:

البيانات الأولية: سيتم جمع هذه البيانات مباشرة من المشاركين في عينة الدراسة من خلال دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية.

البيانات الثانوية: وتشمل البيانات النظرية المدمجة في الدراسة. ولجمع هذه البيانات قام الباحث بالبحث في المكتبات والمجلات العلمية وقواعد البيانات الرقمية لجمع المراجع والمصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتضمن ذلك مراجعة الكتب والدوريات، والدراسات، والرسائل الجامعية، والأطروحات.

مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية، وتم اعتماد (100) موظف كعينة للبحث، وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في مختلف مجالات العلوم والمعرفة

أدوات الدراسة:

سوف يعتمد البحث على الجانب الفكري للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الإنترنت وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمكتبات الجامعات السعودية المختلفة فضلاً عن الاعتماد الرئيس على الاستبانة لجمع المعلومات الذي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية.

استخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وجرى أعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث فضلاً عن إجراء

تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية وذلك لضمان الوضوح والموضوعية.

تحليل البيانات:

سيتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخلاص النتائج الخاصة بأهداف وتساؤلات الدراسة لأجل ربطها بالإطار النظري ومناقشتها في ظل ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي الإجابة على عبارات قائمة الاستقصاء، وكانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (5) إجابات موافق بشدة موافق محايد لا أوافق لا أوافق إطلاقاً.

صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

يعتبر صدق وثبات البيانات التي توفرها قائمة الاستقصاء هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن ضعف ثبات وصدق الأداة قد يؤدي إلى ضعف صحة نتائج البحث العلمي بأكمله، وعدم صحة نتائج البحث العلمي تجعل البحث بدون قيمة علمية، لذلك يجب على الباحث الحرص على اختيار قائمة استقصاء تمتاز بالثبات والصدق.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مدينة جدة - المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الهجري ١٤٤٦ هـ / 2025 م

الحدود البشرية: مجموعة من العاملين في شركات الخدمات الأرضية السعودية وعددهم (100) موظف .

الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الخدمات الأرضية السعودية المقدمة لشركات الطيران السعودي في مطارات المملكة العربية السعودية الرئيسية

تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول سنتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومجالات البحث المقترحة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

مصطلحات الدراسة:

1 . مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً؛ حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (البار، ٢٠١٩: ٢). ويشمل التحول الرقمي (digital transformation) عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها (بردان، 2019: 13).

تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه الانتقال من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على الإنترنت والشبكات الإلكترونية (نجم، 2004: 26)، كما ارتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وذلك من أجل تعزيز العمل الإداري من حيث إجراء الدراسات والبحوث المختلفة وإمكانية نشرها، وإيجاد آليات مناسبة للنشر وحماية حقوق الملكية الفكرية، الأمر الذي يحتم ضرورة نشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى جميع أعضاء المجتمع. (عبد

السلام, 2011: 270-271). كما أن التحول الرقمي بعرف اصطلاحاً بأنه "الاستثمار في الفكر والتغير في السلوك لإحداث تحول جزري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني للحصول على الخدمة بشكل أوسع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغير جزري في الخدمات لمختلف الأطراف من موظفين عاملين وعملاء مستفيدين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ. (أمين, 2018: 12).

كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بني البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً، ويمكن توضيح مميزات وفوائد التحول الرقمي في الآتي:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.

- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (الحجلان, ٢٠٢٠)
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.

- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع. (الشرباز, ٢٠٢٠)

مزايا وفوائد التحول الرقمي (إبراهيم والحداد, ٢٠١٨)

- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، والعمل على تحسين جودتها.

- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجماهير .
- تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية.
- تساهم في توفير حالة من الرضى والقبول تجاه خدمات المؤسسة، مثل تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية.
- الحصول على كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات.
- تسهيل الربط بين المؤسسات بعضها البعض مما ينعكس إيجاباً على الجمهور المستفيد.
- مساعدة المنظمات بصفة عامة والشركات خاصة على التوسع والانتشار في نطاقاً وسرعة الوصول الشريحة أكبر من العملاء والجمهور، من خلال التطبيقات والقنوات المختلفة.

أهمية التحول الرقمي:

تكمّن جسامّة التحول الرقمي في التغيير الذي يحدثه ثقافياً وتنظيمياً وتشغيلها في الأنظمة الذكية التكنولوجية وعمليات وكفاءات رقمية بطريقة منظمة ومثالية، أي أنه يلبي احتياجات سوق العمل التجاري ويبتعد عن الأدوار التقليدية، فهو نقطة لانطلاق الأعمال من الورق إلى جداول البيانات التي ترسم على التطبيقات الذكية بطريقة عملية. (Retrieved Edited, 2022)

أهداف التحول الرقمي:

يرمي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي أشار إليها (السواط والحربي، 2022: 654). (Fitzgerald, et al. 2013) حسبما يلي:

1- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء: مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية هذه المعلومات بين الإدارات المختلفة، وإحالة دقة البيانات مما يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية، وضآلة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إذا تم اختزان المعلومات بنسخة ورقية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً، الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

3- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات، وإيجاد سيل أحسن المشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

خصائص التحول الرقمي:

ومن خلال استعراض التعريفات المتعددة للتحول الرقمي يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز التحول الرقمي، والتي يمكن حصرها وفق ما يلي:

1- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي: حيث تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي زيادة فاعليتها ووضعها التنافسي بين المؤسسات المناظرة لها، وذلك من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمنتفعين بالخدمة من خلال تنمية القدرة على التجديد والابتكار. (Mahmoud, 2018: 14)

2- الاستخدام المكثف للمعلومات بين الجمهور العام: فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من فرص إتاحة التعليم والثقافة بين مختلف فئات أفراد المجتمع، ومن ثم تصبح المعلومات عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة اليومية لأي فرد (Mahmoud, 2018: 14)

3- من خلال التحول الرقمي، فإنه يصبح امتلاك المؤسسة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الإنترنت، ويتيح لها أيضاً التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز. (عبد السلام, 2013: 523)

4- وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المؤسسات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها محلياً وعالمياً، وتحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي. (المطرف, 2020, 165).

2 . مفهوم الكفاءة:

عرف (السواط والحربي, 2022: 661) الكفاءة بأنها وسيلة قياس الحدود الفعالة، وتفسير الفروقات من هذه الحدود بما يتناسب مع عدم الكفاءة، وقد حددت هذه الطرق على مبدأ الإجراءات المقامة بهدف توضيح الحدود والفرضيات التي طرحت، ويمكن تحقيق الكفاءة التقنية عندما تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة عالية من الكفاءة لتوليد أعلى درجة من المخرجات السليمة، وتحقيق الأهداف المنشودة بكل احترافية وبجودة عالية، كما أن الكفاءة في إتقان العمل بصورة عالية وذات جودة مرتفعة مع الحرص على التحديث بالإمكانيات المتوفرة من المؤسسة والتصدي للصعوبات والتحديات التي تقف في طريق التقدم والوصول إلى الأهداف، وهذا يتحقق بالتقليل من التكلفة المالية والاقتصادية.

مفهوم الكفاءة التشغيلية :

يشير إلى تحقيق أكبر نسبة من الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة. يستخدم هذا المنطلق لتقييم مدى تحسين الكفاءة من خلال التحول الرقمي. (السواط والحربي, 2022: 669)

الكفاءة:

وتعد الكفاءة معياراً على قياس درجة الأداء الذي يوضح الوسيلة التي تستخدم أدنى حد من المدخلات الإنتاج أعلى حد من النتائج (المخرجات)، تبعاً لهذا فإن الكفاءة تتشابه مع استخدام جميع المدخلات في اخراج أي منتجات مستهدفة سابقا، ويشمل هذا طاقة الاشخاص والمدة الزمنية (Hollo & age, 2010). والكفاءة هي مصطلح تستطيع تخمينه وقياسه عن طريق تشكيل نسبة الناتج الوظيفي إلى المدخلات الإجمالية (Zainal & Ismail, 2010). وهو يرتبط بالتقليل من هدر الموارد مثل الطاقة، والمواد المادية، والوقت، ويسعى نحو الوصول إلى نتائج محببة بشكل فعال. (Mokhtar et, al, 2006). وأن محدودية الموارد تمثل التمر الاقتصادي الرئيسي وتتعلق الكفاءة مع افضل تقسيم ممكن للإنتاج والاستهلاك لهذه الموارد المحدودة، وفي الاطار العام من الضروري أن تكون بيئة العمل في البنك

بناءة مع تجنب جعل أحد الموظفين أفضل حالاً، وموظف آخر أسوأ حالاً، ومن منظور التكلفة، فإنه لا يمكن إنجاز أي هدف بإعلاء كمية المدخلات وعمليات التنفيذ على حساب التكاليف ولكن يجب النظر إلى اعتبار أدنى تكلفة ممكنة لكن وحدة منتجة من الأعمال. (Berger & Mester, 2008).

وتتشابك مناظير التقدم في الكفاءة مع جلب وسائل حديثة تساهم بصورة إيجابية في كفاءة العمل (Hollo & Nage, 2010). ومن الأمثلة الأولى العجلة وحلقة الحصان التي تعمل على تقسيم التأثير على ظهر الحصان بحيث يتمكن الحيوان من نقل أحمال ضخمة دون أي صعوبة (Bdour & Al-Khoury, 2008)، وقد أثر إدخال الآلات، مثل السيارات والمحركات البخارية في الثورة الصناعية على البشر مما دفعهم نحو التقدم والازدهار في أوقات زمنية قصيرة مما سهل كفاءة السفر والتجارة (Molyneux & Iqbal, 2005).

اتجهت الأنظار إلى دراسة الكفاءة ومفهومها من خلال الأسلوب المؤسسي للاقتصاد الجزئي، ومن هنا فقد تم تقدير كمية الكفاءة في الأصل فيما يتعلق بفرق متعددة من المنظمات الصناعية في الاقتصاد بصورة واقعية وخلال السنوات الخمس عشرة أو العشرين الفائتة سلك الاهتمام طريقه نحو القطاع المصرفي، مع الحذر الشديد والسعي نحو إنجاز الكفاءة في قطاع المصارف، وتم تداول مصطلح قياس الكفاءة أثناء عام 1951 من قبل Koopmans & debreu، وقام بتأييده آخرون، مثل في عام 1957 Farrell، وقد أجرى دراسات تطبيقية لقياس الكفاءة لاحقاً عرف (Hollingsworth & Parkin, 1998) الكفاءة على أنها: تخصيص الموارد المحدودة التي تساهم في إنجاز الأهداف.

وإن أسلوب البحث في الكفاءة وسيلة لقياس الحدود الفعالة، وتوضيح الفروق والتباين من هذه الحدود بما يتناسب مع عدم الكفاءة، وقد صممت هذه الأساليب على مبدأ العمليات المنفذة بغية إنشاء الحدود والفرضيات على سبيل المثال، وفيما يخص مفاهيم عدم الكفاءة. ويقود استنتاج الحدود الفعالة نحو أفضلية الإنتاج التشغيلي بكفاءة عن الأداء المحدود، وفي أدبيات قياس الكفاءة هناك وسيلتان لإعادة توليد هذه الحدود بما في ذلك الطريقة العلمية وغير العلمية. (Hollo & Nage, 2010)

وهذا فإن الباحث يعتقد أن الكفاءة وسيلة قياس الحدود الفعالة، وتصير الفروقات من هذه الحدود بما يتناسب مع عدم الكفاءة، وقد حددت هذه الطرق على مبدأ الإجراءات المقامة بهدف توضيح الحدود والفرضيات التي طرحت، ويمكن تحقيق الكفاءة التقنية عندما تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة عالية من الكفاءة لتوليد أعلى درجة من المخرجات السليمة وتحقيق الأهداف المنشودة بكل احترافية بجودة عالية.

كما أن الكفاءة هي اتقان العمل بصورة عالية وذات جودة مرتفعة مع الحرص على التحديث بالإمكانيات المتوفرة من المؤسسة والتصدي للصعوبات والتحديات التي تقف في طريق التقدم والوصول إلى الأهداف، وهذا يتحقق بالتقليل التكلفة المالية والاقتصادية.

الكفاءة:

الكفاءة في مصطلح نستطيع تخمينه وقياسه عن طريق تشكيل نسبة الناتج التشغيلية إلى المدخلات الإجمالية. وتعد الكفاءة معياراً على قياس درجة الأداء الذي يوضح الوسيلة التي تستخدم أدبي حد من المدخلات الإنتاج أعلى حد من النتائج المخرجات تبعاً لهذا فإن الكفاءة تتشابه مع استخدام جميع المدخلات في إخراج أي منتجات مستهدفة سابقاً، ويشمل هذا طاقة الأشخاص والمدة الزمنية. وهو يرتبط بالتقليل من هدر الموارد مثل الطاقة، والموارد المادية والوقت ويسعى نحو الوصول إلى نتائج محببة بشكل فعال. (Hollo and Nage, 2010)

أنواع الكفاءة:

هناك تقسيمات وأنواع متعددة للكفاءة وتشمل على ما يلي:

1- **الكفاءة الإنتاجية:** ويؤخذ هذا المصطلح عندما يتم تصميم أعلى حد من السلع والخدمات مع عدد واضح من المدخلات، وهذا يرتبط بالسقف الممكن للإنتاج، كما أنه يحصل عند أدنى نقطة على منحنى غير مرتفع التكاليف للمنظمات، ويتعلق بإصدار السلع والخدمات مع خليط أقل فائدة من المدخلات لتحقيق أكبر كمية من الإنتاج بأدنى حجم من التكاليف، ومن المفترض أن تكون المؤسسة صاحبة كفاءة

إنتاجية عندما تصنع عند أقل نقطة على منحنى التكلفة المتوسطة (النجار, 2007).

2- **الكفاءة التقنية:** أشار إليها (Zainal & Ismail, 2010) بأنها في الخليط الذي يتصف بأنه الأكبر فائدة من المدخلات عنصر ضروري يرتبط بالكفاءة الإنتاجية والكفاءة التقنية في الفعالية التي يتم من خلالها استخدام عدد معين من المدخلات ليكون الناتج أكبر ما يمكن.

3- **الكفاءة الاقتصادية:** مفهوم يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد. وذلك بغية الوصول إلى أكبر حد من تصنيع السلع والخدمات، ويمكن القول إن أي نظام اقتصادي بعد أكثر كفاءة مقارنة مع نظام آخر نسبياً إذا كان يتمكن من تقديم مزيد من السلع والخدمات للمجتمع وعدم استعمال مزيد من الموارد. (المعماري, 2010)

4- **الكفاءة التخصيصية:** يشير هذا القسم من الكفاءة إلى الحالة التي ستؤول إليها الشركة الإنتاجية في أفضل تخصص ممكن للموارد المتوفرة تبعاً للأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد. أما تخصيص الموارد فهو الوسيلة التي يتم عن طريقها توزيع هذه الموارد على جميع الاستخدامات البديلة لها، أخذين في الحسبان تكاليف استعمال هذه الموارد إذا الكفاءة التخصيصية تدل على إنتاج أفضل تشكيلة من السلع عن طريق استعمال تشكيلة من عوامل الإنتاج أي توليفة من مدخلات بأدنى تكلفة ممكنة. (المعماري, 2010).

5- **الكفاءة الساكنة أو الثابتة:** يعتبر هذا النوع من الكفاءة أكثر كفاءة من الموارد في نقطة زمنية معينة، وتشمل الكفاءة الثابتة ناحيتين الأقصى لتسلسل نظراً والسلع المنتجة في تخصيص مفضل، وهذا يعكس الإمكانيات التقنية الحجم الموارد في الاقتصاد التي يفضلها المستهلكون. (سلطان, 2008)

6- **الكفاءة الديناميكية:** تدل هذه الكفاءة إلى الوقت المناسب ويحتوي هذا النوع على إدخال تكنولوجيا وإجراءات عمل جديدة لتقليل التكاليف مستقبلاً، ومع هذا يمكن تعيين الكفاءة الديناميكية كجهة من جهات الكفاءة الاقتصادية التي يمكن بها قياس السرعة أو تحرك معدل أو منحنى الإنتاج بتوازن ثابت واحد إلى نقطة أخرى أثناء فترة زمنية معينة (المعماري, 2010).

7- **كفاءة التوزيع:** يعنى بها تحديد السلع والخدمات التي تتطلبها أكثر من غيرها، لذلك تحتاج إلى تقسيم عادل بمعايير ثابتة، ويكون ذلك عندما يستفيد منها من هم في ضرورة ملحة إلى هذه السلع والخدمات وترتبط هذه الكفاءة بالتوزيع العادل للموارد بسبب قانون تناقص العائدات الهامشية. (سلطان (2008)

يتضح مما سبق أن الكفاءة تعتبر مؤشراً على تجويد مستوى الأداء الذي يبين العملية التي تستعمل أقل كمية من المدخلات لإيجاد أكبر كمية من النتائج (المخرجات) بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الكفاءة باستعمال كافة المدخلات في إيجاد أي مخرجات مخطط لها مسبقاً. بما في ذلك قدرة الأفراد والزمن والكفاءة هي مفهوم يمكن قياسه وتحديد من خلال تشكيل نسبة الناتج الوظيفي إلى المدخلات الإجمالية وهو يتعلق بالتقليل من هدر الموارد مثل الطاقة، والمواد المادية، والوقت، ويهدف الحصول على الناتج المفضل بطريقة فعالة وتشكل قلة الموارد الصعوبة الاقتصادية الأساسية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة السائح، محمد وفيق (2021) بعنوان التكنولوجيا المالية مفهومها وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتوليد قيم تجارية من خلال التكنولوجيا المالية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التكنولوجيا المالية. وتناولت الدراسة عرض المحاور كيفية توليد أو انشاء قيمة تجارية بطرق ابتكارية، ومن نتائج الدراسة، ما يلي: تشير التكنولوجيا المالية إلى أية أفكار ابتكارية تساهم في تحسين الخدمات المالية من خلال اقتراح الحلول التقنية وفقاً لمواقف العمل المختلفة، كما أنها يمكن أن تساهم في صياغة نماذج أعمال جديدة، أو أعمال تجارية جديدة.

دراسة الهاشمي سلطاني وصفيح، صادق (2021) تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك الراجحي السعودي. تهدف هذه

الدراسة إلى معرفة أثر رقمه البنوك الإسلامية على صافي الدخل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على صافي الدخل في البنك بعد إطلاق استراتيجية الريادة الرقمية في سنة ٢٠١٥.

دراسة ديدح آلاء محمود (2021) بعنوان هل سيتم انتزاع وظيفة المصارف تدريجياً؟: التحول الرقمي وأثره على المصارف مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية. سلطت الضوء على التحول الرقمي وأثره على المصارف؛ حيث تسعى المصارف إلى توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. وتوصلت الدراسة إلى أنه مع انتشار الوباء وملازمة الناس منازلهم أصبح لزاماً على العملاء تقبل المعاملات الإلكترونية وتعلمها وذكر المقال أن البنك المركزي السعودي يرفع بطلبي الترخيص لبنكين رقميين محليين لمزاولة الأعمال المصرفية في المملكة.

دراسة حسن (٢٠٢٠): التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديد مستوى أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية محاولة التوصل إلى خطة مستقبلية مقترحة لتنفيذ استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. كما أكدت نتائج على ضرورة اهتمام الإدارة بتحسين وتطوير أجهزة ووسائل الاتصال داخلها، والاعتماد على نظم المعلومات الحديثة والتكنولوجيا في تقديم الخدمات، وإعداد القوى البشرية اللازمة وتدريبها لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وتوفير الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الإصلاح الإداري في ضوء التحول الرقمي. **دراسة ميعاد (آل تملان آخرون، ٢٠٢٢): "التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم تصميم استبانة تكونت من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: مستوى ثقافة التحول الرقمي، ومستوى توفر القوى البشرية القادرة على التعامل مع تكنولوجيا التحول الرقمي، ومستوى إدارة وتمويل التحول الرقمي، ومستوى استخدام التقنية

للتحول الرقمي، ومستوى توفر الأساليب والإجراءات الأمنية لحماية المعلومات والبيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (٢١٨) مشرفة تربوية. وأشارت النتائج إلى وجد فروق بين أفراد الدراسة حل مستوى ثقافة التحول الرقمي توافر القوى البشرية، واستخدام تقنية التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وذلك لصالح ذوات المؤهل العلمي (دكتوراه)، ولصالح من لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر في الإدارة الرقمية، وعدم وجود فروق بين أفراد الدراسة على مجالات واقع التحول الرقمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. أوصت باستقطاب أفضل الكفاءات المؤهلة في مجال نظم المعلومات والبرمجة القادرين على إدارة عمليات التطوير والتغيير في مكاتب التعليم تطوير البنية التحتية: تواكب التحول الرقمي.

دراسة (صلاح الدين وبدوي, 2023): "دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران".

هدف الدراسة هو تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية الشمول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام، وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحول الرقمي، تم تحليل عدد (٢٠٨٨) قائمة استقصاء، وفقاً لردود عبدة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام الإشراف المعنيين، بناء قيمة مستدامة والقيادة الأداء والتحول.

كما تشير النتائج إلى استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط مردي قوي مع متغير القيادة الأداء والتحول، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير إشراف المعنيين بناء قيمة مستدامة وذلك وفقاً لردود عينة البحث، وبذلك توصلت

الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية للتحويل الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة؛ لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وولائهم ودعم عملية صنع القرار وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

فقد هدفت دراسة (سليم، 2022)، إلى محاولة وضع تصور الإطار العلاقة بين التحويل الرقمي وتحسين كفاءة وأداء القطاع البنكي، والوقوف على مدى تطبيق أعمدة التحويل الرقمي، أظهرت الدراسة أنه يمكن استخدام التحويل الرقمي في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنوك بما فيها المستثمرين، كما أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يعتبر من أهم أولويات البنوك، حيث أن معظمها يسعى لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية، بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

دراسة (Votintseva et al, 2019)، هدفت إلى تحليل المجالات الرئيسية العملية التحويل الرقمي. وتقييم قدرات البنوك المحلية في عملية التحويل الرقمي، وأظهرت أن التحويل الرقمي يؤثر إيجاباً على أسواق المنتجات المصرفية، وعلى الخدمات والأدوات، وعلى العلاقة مع العملاء، وكنت على أن تطوير واستخدام الابتكارات المصرفية الحديثة يسهم في تحسين كفاءة المؤسسات الائتمانية جذرياً، وأن المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة تسهم في التنمية الشاملة لتكنولوجيا المعلومات.

كما هدفت دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) إلى استكشاف واقع التحويل الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحويل الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحويل، ومن أبرز نتائجها قيام المؤسسات مجهود وأدوار واضحة للتحويل رقمياً من نوعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، وتمثلت أبرز مشاريع التحويل بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، أما دراسة (يحيوي وقرابصي، 2019) والتي هدفت إلى توضيح التحدي الذي يكمن في مواكبة التأثير الدائم والمتزايد باستمرار، من خلال فهم التغيرات الأخيرة في العمل

بالتحول التقليدي إلى الرقمي في مجال التسويق، وقد توصلت الدراسة إلى أنه في سباق التحول الرقمي، تحتاج المؤسسات أولاً وقبل كل شيء إلى تحديد منتجات وخدمات رقمية جديدة، وأشكال جديدة للتسويق، قنوات متبعت جديدة من أجل تفاعل العملاء معها.

دراسة (بريس وجبر, 2021) , سعت إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي, كما هدفت دراسة (السواط والحربي, 2022) 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، أظهرت النتائج وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي، ووجود أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي، كما يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي للأداء الهيئية التدريس الجامعي. أما دراسة (Brdese, 2021) والتي هدفت إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التنظيمية والاتفاقية للجامعات السعودية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد الانسحابات من المواد الدراسية سيضعف الإنفاق والكفاءة التنظيمية للجامعات.

دراسة (Mary, 2016) هدفت إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات في الجامعات، وأظهرت أهم نتائجها أن هنالك قدرة في الجامعات على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز القدرة الرقمية للجامعات وبناء كتابات لتحسين العمليات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الهاشمي، سلطاني وصفيح، صادق (2021): تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك الراجحي السعودي، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، مج ٢١، ع2، الجزائر، الصفحات 268 - ٢٦٥
2. البلوشية، نوال بنت علي عبد الله والعوفي، علي بن سيف والحراسي، نبهان بن حارث (2020): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي ودار جامعة حمد بن خليفة للنشر، مج3، ع1، قطر، الصفحات: ١ - ١٥
3. السائح، محمد وفيق (2021): التكنولوجيا المالية مفهومها وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتوليد قيم تجارية من خلال التكنولوجيا المالية: الحلقة2، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ع١١٣، أكتوبر، سوريا، الصفحات: 86 - 74
4. لكساسة، وصفي عبد الكريم (2015): أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، س٣٥، ع١، مصر، الصفحات ٤٠٧ - ٤٤٠
5. أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨): التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر.
6. بردان، عباس (٢٠١٩): ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول.
7. ديدح، آلاء محمود (2021): هل سيتم انتزاع وظيفة المصارف تدريجياً؟ التحول الرقمي وأثره على المصارف، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية،

المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ع ١١٢، سبتمبر، سوريا، الصفحات:

8. عتيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. علي، شروق هادي عبد وخضير، أراذن حاتم (2020): التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد أنموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ع ١٢٦، كانون الأول، العراق، الصفحات: ١-١٣

10. عثمان، ريان (2019): واقع البنوك الإلكترونية في العالم العربي، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، ع 3، جوان، الجزائر، الصفحات: 26-7

11. قوجيل، محمد وناصر الدين، ناصري (2021): بعنوان رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من تداعيات أزمة كورونا: حالة بنك الخليج، الجزائر، ٢٠٢٠، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 5، ع 1، جوان، الجزائر، الصفحات: 69-88

12. محمد، عبادي (٢٠١٩)، تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية، اتصالات الجزائر نموذجاً، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد، العدد 3، الجزائر.

13. منتدى التحول الرقمي في المصارف ومستقبل الوساطة المالية، اتحاد المصارف العربية بالتعاون مع البنك المركزي المصري واتحاد بنوك مصر، مدينة شرم الشيخ، مصر، نوفمبر ٢٠١٩

14. أمين، مصطفى أحمد (2018): التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، دمنهور.

15. البلوشية، نوال بنت علي والحراصي، نبهان بن حارث والعوفي، علي بن سيف (2:020) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، مجلة دراسات المعلومات تكنولوجيات، جمعية المكتبات المتخصصة، العدد (1).
16. بريس، أحمد كاظم وجير، وردة قاسم (2021) تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف بحث تحليلي الكراء عينة من المديرين العاملين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (65)، بغداد، ص 201-227
17. يونس، مسعودي وشيرة، عامر (2021): التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا، منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذج. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (7) العدد (7)، ص 336
18. الوابل، سعد بن علي (2019): قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة 2013-2017م، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (2)، ص 242
19. يحيوي، إلهام وقرابصي، سارو (2019): التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2)، الجزائر، ص 131-148
20. السواط، طلق عوض الله والحربي، ياسر ساير (2022) أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي (AISP)، العدد 43، ص 647-686.
21. المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020): التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (دراسة منشورة)، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة بنها، المجلد (36)، العدد (7) بنها، ص 157-184
22. المعماري، عبد الغفور حسن كنعان (2010): اقتصاد الإنتاج الصناعي، عمان، دار، وائل للنشر، والتوزيع، والطباعة.
23. التجار، فريد (2007): إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجيا للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
24. نجم، عبود (2004): الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
25. سليم، مفاتيح (2022): أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة، دراسة ماجستير علوم تجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
26. سلطان، عطية صالح (2008): تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
27. عبد السلام، أسامة عبد السلام على (2013): التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية (دراسة منشورة)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلد (2)، العدد (37)، 523-571
28. عبد السلام، أسامة عبد السلام على (2011): التحول الرقمي للجامعات المصرية المتطلبات والآليات، (دراسة منشورة)، مجلة التربية، المجلد (14)، العدد (33)، القاهرة، ص 267-302
29. شمس، ندى على حسن (2017): المواطنة في العصر الرقمي، نموذج مملكة البحرين، سلسلة دراسات معهد البحرين للتنمية السياسية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Bauer, W., Schlund, S., & Vocke, C. (2017)" Working life within a hybrid world how digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance: Advances in human factors, business management and leadership"Advances in Intelligent Systems and Computing, 594, 3–10 .
2. Boateng. R., Odoom. R., & Kolog, E. (2020)"Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises" International Journal of E–Entrepreneurship and Innovation, 10(2), 26–44 .
3. Bonnet. Didier & Westerman, George (2020)" The New Elements of Digital Transformation "MIT Sloan Management Review November19
4. <https://sloanreview.mit.edu> .
5. Goliath Mungonge, (2007). A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately. owned newspaper in Zambia, Master of Business. Administration, Rhodes university, 2.2
6. Koopmans, L. (2015)" Individual Work Performance Questionnaire instruction manual" Amsterdam: NL: TNO Innovation for Life–VU University Medical Center .
7. Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World–Class Organizations". International Nursing Review, 47: 232–242.
8. Abdulaziz Alhubaishy Abdulmajeed Aljuhani (2021) The challenges of instructors and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities, Education and

- Information Technologies (2021) 26:4647–4662,
<https://doi.org/10.1007/s10639-021-10491-6>
9. Abdullah Awadh M Aljaber (2020) The reality of using smartphone applications for learning in higher education of Saudi Arabia, University of Glasgow, Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD) School of Education College of Social Science
 10. Dalia Mendelsson, Edith Falk and Amalya. L. Oliver, "The Albert Einstein archives digitization project opening hidden treasures Library Hi Tech, 32, No. 2, (2014) 318–335. Retrieved From Emerald Group Publishing Limited
 11. Erik Stolterman & Anna, Croon Fors (2004), "Information Technology and the Good Life, ""Information Systems Research, pp. 687–692. Available at:
[https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F1-4020-8095-645\(18/1/2019\)](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F1-4020-8095-645(18/1/2019)), p.689 .
 12. Hani Brdesec(2021) A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency A Review and Analytical Study on a University E–Service, Sustainability 2021, 13, 7048.
<https://doi.org/10.3390/su13137048>
 13. Hollingsworth Bruce, Parkin David, (1995) The efficiency of Scottish acute hospitals: An application of data envelopment analysis, Mathematical Medicine and Biology. 12 .
 14. Hollo, D, & Nagy, M (2010), Rank Efficiency in the Enlarged European Union. Magyar Nemzeti Bank, BIS Papers No. 28, 217–235. <http://www.bis.org/publ/bppdf/bispap28m.pdf> .
 15. Lahtinen, M. and Weaver, B. (2015): Educating for a digital future Walking three roads simultaneously: one analog and two digital, LUTs, 26 November.

16. Zainal, N. & Ismail, M. (2020). Concept and Measurement of Efficiency: A Review, *Voice of Academia*, 5(1), 17–26.
17. Berghaus, 5(2018) The Fuzzy Froht End of Digital Transformation: Activities and Approaches for Initiating Organizational Change Strategies. Dissertation of the University of ST, Germany .
18. Brdese, Hani. (2021). A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency A Review and Analytical Study on a University E–Service. *Sustainability* 2021, 13, 7048 <https://doi.org/10.3390/su13137048> .
19. Dunderstand I.I. & Et AL (2002) Higher Education in the Digital Age: Technology Issues and Strategies for American Colleges and Universities. USA, Green Wond Publishing Group, American Council of Education.
20. Fitzgerald M. Kruschwitz.N. Bohhet, D. and welch, M. (2013). Embracing Digital Technology, a new Strategic I imperative. Findings From the 2013 Digital Transformation Global Executive Study and Research Project .
21. Hollo, D. & Nagy, M. (2010). Rank Efficiency in the Enlarged European Union. Magyar Nemzeti Bank, BIS Papers No. 28. 217–235
22. <http://www.bis.org/publ/bppdf/bispap28m.pdf> .
23. Mahmoud. Walla Abdulla. (2018). Requirements of Academic Human Resources Development at Banda University in the Digital Age. Current Situation and Future Scenarios. Faculty of Educa tion Journal, Volume (2), No. (90), 1. Kafr Alshigh .
24. Mary, Laplante. Elliot, Tiffany and Kay, Marianne (2016) Digital Transformation in Higher Ed–ucation How Content

Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management, Digital Clarity Group .

25. Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business, Bulgaria: Trakia journal of sciences .
26. Teichert, Roman (2019) Digital Transformation Maturity: a Systematic Review of Literature, Brno. Acta Universitatis Agriculturae (ET) Silviculturae Mendelianae Brunensis .
27. Votintseva, L. Andreeva, M. Kovalenin, I. & Votintsev, R. (2019). Digital Transformation of Russian Banking Institutions: Assessments and Prospects. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Vol. 497, No. 1, p. 012101. IOP Publishing .
- 28.** Zainal, N. & Ismail, M. (2020). Concept and Measurement of Efficiency. A Review. Voice of Academia, 5(1), 17–26