

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي للأعمال على الرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية

على شركة STC

إعداد الطالب/

حسن سالم القحطاني

233001119

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحسانا، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى
من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من
كافتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى
رفيقة دربي

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد
في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.
ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة



شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى ...

الأستاذ الدكتور / الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

الأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي للأعمال على الرقابة التنظيمية بأبعاده (تجربة العميل – عمليات التحول الرقمي – نماذج الأعمال الرقمية – الخبرة الرقمية لموظفين) بالتطبيق على شركة STC ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة STC ، و أجريت الدراسة على عينه من العاملين في الشركة عينة الدراسة، عددها 330 موظفاً، وموظفةً، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التَّحول الرقمي للأعمال مجتمعة في الرِّقابة التنظيمية في شركة STC .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتستفيد من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الرقابة التنظيمية ، و الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديثها بانتظام لضمان مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي للأعمال - الرقابة التنظيمية - شركة STC .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
4.....	1.1 مشكلة الدراسة
5.....	2.1 أهمية الدراسة:
6.....	3.1 أهداف الدراسة:
7.....	4.1 تساؤلات الدراسة
8.....	5.1 فروض الدراسة:
9.....	6.1 نموذج الدراسة
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	أولا الدراسات العربية

15.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية.....
22.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
23.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:.....
23.....	10.1 مصادر جمع البيانات.....
24.....	11.1 أدوات الدراسة.....
24.....	12.1 حدود الدراسة :.....
25.....	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
25.....	المبحث الاول: التحول الرقمي.....
25.....	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي.....
27.....	2.1.2 العوامل المحفزة على التحول الرقمي.....
27.....	3.1.2 ابعاد التحول الرقمي.....
32.....	4.1.2 اهمية التحول الرقمي.....
33.....	5.1.2 آليات التحول الرقمي للمؤسسات.....
36.....	6.1.2 مساهمة التحول الرقمي في تطوير وتعزيز نشاط المؤسسات الناشئة.....
37.....	7.1.2 مميزات وخصائص التحول الرقمي.....
38.....	8.1.2 تحديات التحول الرقمي.....
39.....	المبحث الثاني: الرقابة التنظيمية.....
39.....	مقدمة.....
39.....	1.2.2 مفهوم الرقابة التنظيمية.....
43.....	2.2.2 أهمية الرقابة التنظيمية.....

45.....	3.2.2 أهداف الرقابة التنظيمية.....
45.....	4.2.2 ممارسات وعمليات الرقابة التنظيمية.....
48.....	5.2.2 مبادئ الرقابة التنظيمية.....
49.....	6.2.2 مميزات الرقابة التنظيمية.....
50.....	7.2.2 معوقات استخدام الرقابة التنظيمية.....
51.....	8.2.2 ابعاد الرقابة التنظيمية.....
56.....	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.....
56.....	1.3 منهجية الدراسة.....
56.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
56.....	1.2.3 اولاً: حسب الجنس.....
57.....	2.2.3 ثانياً: حسب العمر.....
57.....	3.2.3 ثالثاً: حسب المستوى التعليمي.....
58.....	4.2.3 رابعاً: حسب سنوات الخدمة.....
58.....	4.3 أداة الدراسة.....
60.....	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
60.....	1.5.3 صدق الأداة Validity :.....
62.....	2.5.3 ثبات الأداة Reliability :.....
63.....	6.3 المعالجة الاحصائية.....
65.....	الفصل الرابع: عرض النتائج.....
65.....	تمهيد.....

65.....	1.4 عرض النتائج.....
77.....	2.4 اختبار فرضيات الدراسة :.....
84.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
84.....	تمهيد.....
84.....	1.5 مناقشة النتائج.....
86.....	2.5 التوصيات.....
88.....	Abstract.....
89.....	المراجع.....
89.....	أولاً: المراجع العربية.....
93.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
98.....	الملاحق.....
99.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56
(2)	الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر	57
(3)	الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليم	57
(4)	الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	58
(5)	الجدول (5): تدرج القياس	59
(6)	الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل من ابعاد التَّحول الرقمي للأعمال الاربعة، وبين الدرجة الكلية لفقرات التَّحول الرقمي للأعمال	61
(7)	الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات المكونة للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية، وبين الدرجة الكلية للفقرات ككل	62
(8)	جدول (8) معامل الثبات حسب طريقة الفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي للأعمال) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)	63
(9)	الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على ابعاد التحول الرقمي في شركة STC	66
(10)	الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تجربة العملاء رقمياً	67

69	الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تحويل العمليات رقمياً	(11)
70	الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تحويل نماذج الأعمال رقمياً	(12)
71	الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تحويل تجربة الموظف رقمياً	(13)
73	الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الرقابة التنظيمية	(14)
76	الجدول (15) قيم معامل الارتباط بيرسون بين لأبعاد التَّحول الرقمي للأعمال والرقابة التنظيمية	(15)
78	الجدول (16) اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء	(16)
78	الجدول (17) تحليل أثر التَّحول الرقمي للأعمال بأبعاده مجتمعة (تجربة العملاء رقمياً، تحويل العمليات رقمياً، نماذج الأعمال رقمياً، تجربة الموظف الرقمية على تحقيق الرقابة التنظيمية للشركة	(17)
80	الجدول (18) تحليل أثر تجربة العملاء رقمياً في الرقابة التنظيمية	(18)
81	الجدول (19) تحليل أثر لتحويل العمليات رقمياً في الرقابة التنظيمية	(19)
82	الجدول (20) تحليل أثر لنماذج الأعمال رقمياً في الرقابة التنظيمية	(20)

83	الجدول (21) تحليل أثر لتجربة الموظف الرقمية في الرشاقة التنظيمية	(21)
----	--	------

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	(1)



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم في العقد الأخير تغييراً كمياً ونوعياً في حجم التطور التكنولوجي والتطور المستمر لنظم الأعمال وظهور العديد من التطبيقات الرقمية التي انتشرت في مختلف مجالات الحياة وفي مختلف دول العالم، ومع مرور وباء كورونا وما فرضته هذه الأزمة على هذه الدول خلال فترة التحضر والتي أدت بدورها إلى توقف العديد من الوظائف في كافة المجالات، دفعت هذه القضية العديد من شركات الاتصال وشبكات الهواتف المحمولة إلى الاستفادة منها، حيث أصبح من الضروري على شركات الاتصالات أن تواكب التطور في المجال الرقمي لاستمرار أعمالها وعدم توقفها. (Cai Liu Huang, & Liang, 2019).

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، يواجه معظم القطاعات الاقتصادية ضغوطاً متزايدة للتحويل الرقمي في أعمالهم. ويعد التحويل الرقمي للأعمال أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسات في السنوات الأخيرة، حيث يعتبر محركاً أساسياً للنمو والابتكار والمرونة التنظيمية. يتضمن التحويل الرقمي للأعمال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة في إعادة تشكيل وتحسين العمليات التشغيلية والأنشطة والنماذج التجارية للمؤسسة. وبالتالي، يغير التحويل الرقمي من طريقة تفاعل المؤسسات مع عملائها وموظفيها وشركاء الأعمال، من خلال القنوات الرقمية والتطبيقات الذكية. (البشاشة والمري، 2020)

ويُعد قطاع الاتصالات أحد أبرز القطاعات التي تبنت التحويل الرقمي على نطاق واسع، نظراً للطبيعة التكنولوجية لأعماله والحاجة المتزايدة للعملاء للخدمات الرقمية. فقد قامت العديد من شركات الاتصالات بإعادة هيكلة عملياتها وتقديم خدمات رقمية متطورة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة. ولذلك، باتت ضرورة فهم تأثير التحويل الرقمي على المرونة التنظيمية لشركات الاتصالات أمراً بالغ الأهمية. (الزامل والدوسري، 2021).

في ظل البيئة الأعمال المتقلبة والتغيرات المتسارعة في السوق والتكنولوجيا، باتت الرشاقة التنظيمية أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات. تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التعامل بكفاءة مع التحديات والفرص الناشئة من خلال إعادة تشكيل العمليات والهياكل والموارد بطريقة سريعة ومرنة. تتضمن الرشاقة التنظيمية مجموعة من الممارسات والقدرات التي تمكن المؤسسات من التحرك بسرعة واستباقية لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. ومن أبرز هذه الممارسات: التعلم التنظيمي المستمر، وبناء ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة، وتطوير هياكل تنظيمية مرنة، وتعزيز التنسيق بين الوظائف المختلفة، وتبني تقنيات رقمية حديثة تدعم عمليات اتخاذ القرار السريع. (البشاشة والمري، 2020)

وتكتسب الرشاقة التنظيمية أهمية بارزة في القطاعات ذات المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات الناشئة كالتجارة الإلكترونية والتكنولوجيا المالية. فالمؤسسات في هذه القطاعات بحاجة إلى القدرة على التكيف والابتكار باستمرار لضمان التميز التنافسي ومواكبة احتياجات العملاء المتطورة. ويتطلب بناء الرشاقة التنظيمية التزام الإدارة العليا، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة والتجريب، وتوافر الموارد المالية والبشرية اللازمة. كما يتطلب تطوير قدرات رقمية متطورة تُمكن من تحليل البيانات وتسريع عمليات اتخاذ القرار. وبالتالي، فإن الرشاقة التنظيمية تُعد محوراً رئيسياً في استراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات. (الزامل والدوسري، 2021).

ومن أهم الشركات التي تتنافس على استخدام التطبيقات الرقمية مؤسسات قطاع الاتصالات التي تسعى إلى تسهيل وتقديم وتسهيل الخدمات لعملائها والحصول على استحسان العملاء ورضاهم، الأمر الذي يتطلب من هذه الشركات المرونة والسرعة في تنفيذ عملياتها وأنشطتها، حيث تتمتع الخدمة بطبيعة متجاوبة ومرنة تتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال دون أن تفقد كفاءتها وفعاليتها بهدف زيادة قدرتها على مواجهة الحالات الطارئة بشكل سريع ومرن وزيادة الاستجابة والكفاءة في تقديم خدمات الاتصالات للعملاء، وذلك لأنه في عصر العولمة الذي يتميز بالمنافسة الشديدة. (Khallaf, 2023).

إن التحدي الذي يواجه قطاع الاتصالات في دول العالم هو المنافسة الشرسة والعالم الرقمي وتوسع استخدام التطبيقات الرقمية وتطور صناعة الشبكات اللاسلكية لتشمل كافة عمليات الاتصال في شركات الاتصالات للحفاظ عليها والمنافسة في السوق، مما دفعها إلى تبني نهج التحول الرقمي للتطوير. (النفراوي، 2022).

إن قطاع الاتصالات هو وسيلة للبقاء في عالم الأعمال، حيث تسعى شركات الاتصالات بشكل متزايد إلى تطوير عملياتها من خلال التقنيات الرقمية المتقدمة. بما في ذلك خدمات الدفع الإلكتروني والاشتراكات الرقمية واستخدام المنصات الرقمية لإدارة الخدمات وإجراء المعاملات، بالإضافة إلى الخدمات الرقمية التي تعرف، مثل البيانات المتنقلة والاتصالات الصوتية والفيديو والمزيد من الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الرقمية، أصبح من الضروري اتخاذ خطوات نحو التحول الرقمي، الذي يغير من التفاعلات بين الأفراد والمؤسسات مع بعضها البعض من خلال القنوات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية ووفقاً لما سبق، كانت فكرة هذه الدراسة هي دراسة تأثير التحول الرقمي للأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الموظفين. (الزامل والدوسري، 2021).

في ظل بيئة الأعمال المتسارعة التغير والتطور التكنولوجي المتسارع، باتت الرقابة التنظيمية ضرورة حتمية للمؤسسات لضمان قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات والفرص الناشئة. ويلعب التحول الرقمي للأعمال دوراً محورياً في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية لدى المؤسسات. فالتحول الرقمي يمثل تبني تقنيات وأدوات رقمية متطورة لإعادة تصميم وتحسين العمليات والخدمات والنماذج التجارية بما يحقق قيمة أكبر للعملاء. ويشمل ذلك استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة وإنترنت الأشياء والسحابة الحوسبية وغيرها. وتتيح هذه التقنيات للمؤسسات فرصاً عديدة لتعزيز قدرتها على البقاء والنمو في ظل التغير المتسارع. (Cai Liu Huang, & Liang, 2019).

على سبيل المثال، تُساعد تحليلات البيانات الكبيرة المؤسسات على رصد التوجهات والتغيرات في السوق بشكل سريع، وتمكّنها من اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة بشأن تخصيص الموارد واستراتيجيات التسويق والتطوير المنتجات. كما تُتيح تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي للمؤسسات إمكانية التنبؤ

بالتغيرات المستقبلية والاستجابة لها بطريقة استباقية. علاوة على ذلك، يُعزز التحول الرقمي المرونة التنظيمية من خلال تمكين العاملين من العمل عن بُعد واستخدام أدوات التعاون والاتصال الرقمية. كما يُساهم في إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بطريقة أكثر كفاءة وسلاسة. وبالتالي، ترتبط الرشاقة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة. فالاستثمار في البنية التحتية الرقمية والكفاءات الرقمية للموظفين يُمثل أحد أبرز الركائز لتحقيق المرونة والسرعة في الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. (البشاشة والمري، 2020)

1.1 مشكلة الدراسة

إن الخدمات الرقمية في صناعة الاتصالات هي نتيجة حتمية ومباشرة للتطور المستمر الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية (الحوسبة السحابية والهواتف الذكية وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي) وأجهزة الاتصال والابتكار والتزامن معها. إن تغيير سلوك المشتركين واحتياجاتهم من حيث خفض التكلفة والجهد والوقت وتحسين الكفاءة التشغيلية والتنظيم وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات للمشاركين وتوفير الفرص لتقديم منتجات اتصالات مبتكرة وإبداعية تساعد على توسيع الخدمات. إن حالة الرضا والقبول لدى متلقي الخدمة من خدمات ومنتجات شركات الاتصالات أمر بالغ الأهمية لتعزيز ولائهم وزيادة قاعدة المشتركين.

إن قطاع شركات الاتصالات السعودية يواجه العديد من التحديات والعقبات بسبب مواكبة الشركات للتغيرات الهائلة في الخدمات والتقنيات الاتصالية والاستجابة السريعة لها، حيث أن هذا حاجة أساسية لعملاء شركات الاتصالات قد تؤدي إلى ابتعاد العديد من العملاء عن الشركات التقليدية ونحو الشركات المتخصصة في الخدمات الاتصالية الناشئة والمتوسطة والصغيرة التي تتحدى مقدمي الخدمات الاتصالية التقليدية لأنها تقدم خدمات رقمية ذكية وتقدمها بشكل أسرع، ولأن الإجراءات مرنة وقانونية، ونتيجة لذلك الشركات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة في الأعمال الاتصالية ولا يستخدمون خدماتها الاتصالية الذكية، يتأثر ضعف قدرة هذه الشركات وانخفاض قدرتها التنافسية في جذب عملاء جدد بعدم وجود خدمات تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم، من خلال توفير السرعة والسهولة والجودة في تنفيذ

خدماتها الاتصالية. ونتيجة لذلك فإن الشركات التي تتبنى أحدث التكنولوجيا في جذب العملاء وتحقيق أهدافها والاستجابة السريعة لهذه التطورات ستظهر بشكل يحقق المرونة والكفاءة في الخدمات الاتصالية، ونتيجة لذلك سيرتفع أدائها وسترتفع قدرتها التنافسية وحصتها السوقية، وينعكس ذلك بشكل جيد في تحقيق أهدافها.

من العرض السابق نستنتج أن شركات الاتصالات يجب أن تجري تغييرات جوهرية في جميع عملياتها بخصوص الشبكات والاتصالات وتديرها في ظل أزمة الاتصالات التي تدمر قطاع الاتصالات وتكثيف المنافسة بين المنافسين للوصول إلى حصة تتميز ببعض الاستقرار وسرعة رد الفعل (رشيقة) للتعامل مع عدم الاستقرار في بيئة الأعمال.

وعليه يمكن إظهار مشكلة البحث الحالي من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي للأعمال على المرونة التنظيمية في البنوك الأردنية من وجهة نظر موظفيها.

2.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تأثير التحول الرقمي للأعمال على المرونة التنظيمية لشركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر موظفيها من خلال التحول الرقمي في صناعة الاتصالات على أداء شركات الاتصالات السعودية من حيث الموقع التنافسي وحصتها في السوق. تستثمر شركات الاتصالات السعودية في جميع أنحاء المملكة في التقنيات الاتصالية الجديدة، حيث يتجه عملاء شركات الاتصالات تدريجياً إلى التقنيات الرقمية في عدة أبعاد من تفاعلاتهم الاقتصادية والاجتماعية، جنباً إلى جنب مع تصوراتهم الحالية للخدمات الرقمية، فإن التقنيات الاتصالية الجديدة في طريقها لتسريع رقمنة عملاء شركات الاتصالات السعودية، وبالتالي تحقيق مكاسب الكفاءة الاجتماعية للقطاع الخاص. وما يزيد من أهمية هذه الدراسة أنها تظهر مدى أهمية ومساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء شركات الاتصالات السعودية وقدرتها على الاستجابة بكفاءة

وفعالية للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والتطورات التي تحدث فيها. لإعطاء ما يحدث في عالم الصناعة الرقمية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضًا في تطبيقها على قطاع اقتصادي بالغ الأهمية وهو قطاع الاتصالات السعودي. نظرًا للمساهمة الكبيرة لهذا القطاع في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، تسعى الدراسة الحالية إلى إبراز أهمية تغيير وتطوير أداء مؤسسات قطاع الاتصالات السعودية بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية نحو التحول الرقمي الذي باتت تشمله كافة أنشطة هذا القطاع الحيوي. يتطلب هذا التحول الرقمي إعادة هيكلة الخدمات المقدمة وتطويرها لتناسب مع متطلبات العصر وتطلعات المستهلكين في ظل البيئة التكنولوجية المتسارعة.

3.1 أهداف الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بهدف قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا – تحويل العمليات رقميًا – نماذج الأعمال رقميًا – تجربة الموظف الرقمية) للأعمال على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق) دراسة تطبيقية على شركة STC من وجهة نظر موظفيها ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على واقع في الاتصالات والشبكات في قطاع الاتصالات
- التعرف على أهم العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في شركة STC من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على قدرة شركة STC لتبني مفهوم التحول الرقمي.
- التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في شركة STC من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على أثر التحول الرقمي للأعمال على الرقابة التنظيمية لدى شركة STC من وجهة نظر العاملين فيها.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا - تحويل العمليات رقميًا - نماذج الأعمال رقميًا - تجربة الموظف الرقمية) للأعمال على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق) دراسة تطبيقية على شركة STC؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف تؤثر تجربة العملاء رقميًا للأعمال على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر تحويل العمليات رقميًا للأعمال على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر نماذج الأعمال رقميًا للأعمال على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر تجربة الموظف الرقمية للأعمال على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي الخامس: كيف يؤثر التحول الرقمي للأعمال على رشاقة الاستشعار دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي السادس: كيف يؤثر التحول الرقمي للأعمال على رشاقة اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على شركة STC؟
- السؤال الفرعي السابع: كيف يؤثر التحول الرقمي للأعمال على رشاقة التطبيق دراسة تطبيقية على شركة STC؟

5.1 فروض الدراسة:

وللإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي للأعمال بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا - تحويل العمليات رقميًا - نماذج الأعمال رقميًا - تجربة الموظف الرقمية) للأعمال على الرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة STC. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتجربة العميل الرقمية على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركة STC.
2. الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات رقميًا على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركة STC.
3. الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنماذج الأعمال رقميًا على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركة STC.
4. الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتجربة الموظف الرقمية على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركة STC.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي للأعمال للأعمال على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار - رقابة اتخاذ القرار - رقابة التطبيق) دراسة تطبيقية على شركة STC. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي للأعمال على رقابة الاستشعار بالتطبيق على شركة STC.
2. الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي للأعمال على رقابة اتخاذ القرار بالتطبيق على شركة STC.

3. الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

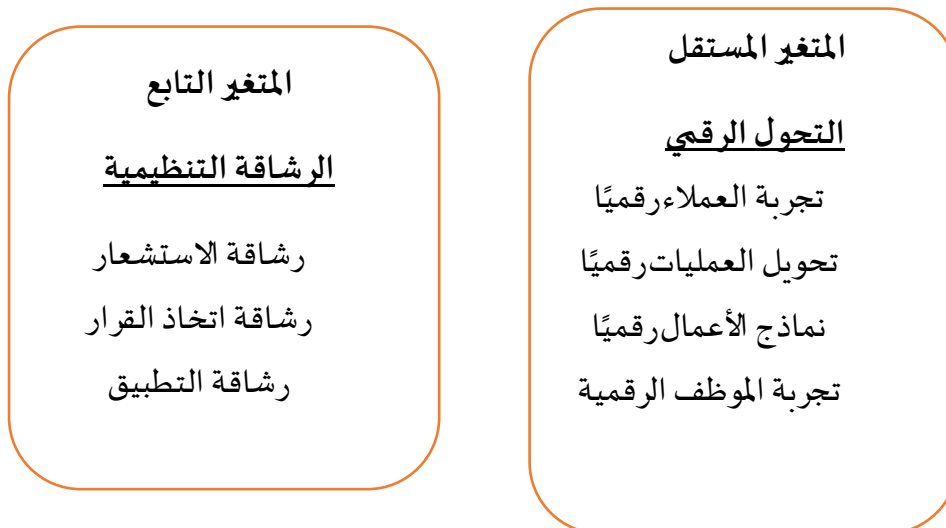
للتحول الرقمي للأعمال على رشاقة التطبيق بالتطبيق على شركة STC.

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا - تحويل العمليات رقميًا - نماذج الأعمال رقميًا - تجربة الموظف الرقمية) للأعمال على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق) دراسة تطبيقية على شركة STC. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا - تحويل العمليات رقميًا - نماذج الأعمال رقميًا - تجربة الموظف الرقمية).
- المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

7.1 الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية

(1) دراسة النفراوي (2022) بعنوان: دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف

الهدف : تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية المدركة والمتمثلة في الاستجابة والكفاءات والمرونة والسرعة وأبعاد ولاء العملاء بالولاء السلوكي والولاء الاتجاعي والولاء المعرفي في بنوك محافظة المجمعة

- المتغيرات : المتغير المستقل : الرقابة التنظيمية المدركة
- المتغير التابع : ولاء عملاء المصارف

النتائج : أشارت النتائج إلى وجود تأثير أخلاقي إيجابي لكل من الكفاءات: المرونة والسرعة على الأبعاد الثلاثة لولاء العملاء، في حين لم يؤثر بعد الاستجابة على أي من أبعاد ولاء العملاء.

(2) دراسة شحادة (2022) بعنوان: التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن: دراسة تحليلية من منظور إسلامي.

الهدف : توضيح التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، والتعرف على التقنيات الرقمية الحديثة المتعلقة به، بالإضافة إلى معرفة مدى تحول البنوك الإسلامية العاملة في الأردن من وجهة نظر رقمية (أو ما يسمى بالنضج الرقمي)، وتحديد أثر التحول الرقمي على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن

- المتغيرات : المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغير التابع: البنوك الإسلامية

المنهج قد تم الحصول عليها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة، وقد شملت الدراسة (68) موظفًا من البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي وتحليل الارتباط، النتائج : من أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، كما أظهرت أن بين مستوى النضج الرقمي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والنضج الرقمي)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى النضج الرقمي وأبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (التحولات الرقمية، والقيادة موجودة أيضاً). أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية وتجربة العملاء والأداء التنظيمي والمخاطر.

(3) دراسة خميس (2021) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

الهدف: استهدفت دراسة خميس (2021) قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

- المتغيرات : المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم إعداد قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 281 مفردة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي، كما أشارت إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

(4) دراسة شديد (2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق

على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة

الهدف : التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلباتها الوظيفية المختلفة: الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والموارد البشرية في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة بوحدة المرور والتراخيص

■ المتغيرات : المتغير المستقل : التحول الرقمي

■ المتغير التابع: مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور

المنهج: قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع عدد (168) استبانة

النتائج : وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تنفيذ التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة بوحدة المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لمراحل التحول الرقمي في البنوك الخدمية العامة

التوصيات: كما أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق الاستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي، وتقديم الخدمات الإلكترونية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي.

(5) دراسة رشوان وقاسم (2020) بعنوان : دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب

الاستثمارات

الهدف: التعرف على دور التحول الرقمي في زيادة كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمار والتعرف على التحول الرقمي في البنوك ودور التحول الرقمي في زيادة كفاءة أداء البنوك وزيادة الميزة التنافسية وتحديد كيفية القيام بذلك حيث ان التحول الرقمي يمكن ان يجذب الاستثمارات للبنوك ويحقق وضع

مالي مستقر وتحسين اداء البنوك وتجنب الاستثمار وان على البنوك الفلسطينية مراجعة آلية جولة المواد الخام الرقمية والاجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتطبيق التكنولوجيا في مراقبة جودة الحلقات الالكترونية وتطوير نماذج ابداعية ومبتكرة وتطبيق التقنيات الالكترونية الناشئة ومراقبة الايام والالتزام بالواجبات والمسؤوليات وفقا لاطار الحوكمة وتوقع الانحرافات قبل حدوثها وتقديم تقارير استباقية للإدارة العليا والاقسام ذات الصلة.

■ المتغيرات : المتغير المستقل : التحول الرقمي

■ المتغير التابع : رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات

(6) دراسة الزامل والدوسري (2021) بعنوان: الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها.

الهدف: التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها لتحقيق أهداف البحث

المنهج : اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كان مرتفعاً وتبين أن الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقياداتها لا يواجهون أية معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية حيث كان مستوى هذه المعوقات متوسطاً وكان من أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات اتخاذ القرار وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتي يمكن تفعيلها وتحسينها ومنها: في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ضرورة الاستفادة من نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وتدريب القيادات في مجال إدارة المعرفة التقنية واعتماد الجامعة على شبكات المعلومات والاتصالات عالية السرعة والجودة.

(7) دراسة احمد وآخرون (2020) بعنوان: أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية الدور

الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق

الهدف: معرفة أثر المرونة التنظيمية على الحصة السوقية ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الخاصة العراقية، وتم تحليل البيانات من مصادر مختلفة ومن خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل ألفا كرونباخ والإحصاء الوصفي وتحليل العوامل الاستكشافية واختيار التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد

■ المتغيرات: المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية

■ المتغير التابع الحصة السوقية

النتائج: أظهرت نتائج البحث أن الأداء التنظيمي للمرونة التنظيمية على القيمة السوقية للمصارف التجارية الخاصة في العراق كان مرتفعاً وأن للمرونة التنظيمية تأثير على الحصة السوقية

التوصيات: كما أوصت هذه الدراسة بالتفكير في أساليب جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات الديناميكية للمصرف لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

(8) دراسة البشايشة والمري (2020) بعنوان أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

في البنوك القطرية

الهدف: هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

في البنوك التجارية القطرية البالغ عددها خمسة بنوك

■ المتغيرات: المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية

■ المتغير التابع تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية

(9) دراسة النفراوي (2022) بعنوان دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف

الهدف: أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد مدى انعكاس المرونة التنظيمية في زيادة سلوك الزبائن في مصرف التنمية والتجارة العراقي (TBI) في بغداد

- المتغيرات: المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية المدركة
- المتغير التابع: ولاء عملاء المصارف

النتائج: توصلت نتائج جمع البيانات إلى أن سلوك المواطن التنظيمية له علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي لصالح مصرف التنمية الدولي ومصرف التجارة العراقي، وأن المرونة التنظيمية في أبعادها وسلوك المواطن التنظيمية في أبعادها هي نتيجة الاختلاف بين المصرفين في مستوى تقديم الإمكانيات والاستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن والاختلاف في مستوى العروض والمساعدة والتغذية الراجعة المقدمة للزبائن المصارف.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة Benmoussa, Mohammed Tayeb 2023 بعنوان

Forced Digital Transformation: Adapting to a New Reality during COVID-19

Case Studies of Leading Companies' Responses

لقد قامت ورقة البحث الموسعة هذه بتحليل كيف أدى كوفيد-19 إلى تسريع التحول الرقمي على مستوى العالم عبر الشركات لقد مكنت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وشبكات الجيل الخامس وإنترنت الأشياء من المرونة التنظيمية والتكيف طوال فترة الوباء كما تسارعت وتيرة العمل

عن بعد ونماذج التسليم عبر الإنترنت ورقمنة سلسلة التوريد وعلى الرغم من الصدمة الخارجية، فقد دعم التحول الرقمي استمرارية الأعمال والتحسين خلال فترة صعبة للغاية وقد أظهرت الشركات التي قطعت شوطاً أطول في رحلتها الرقمية عمومًا مرونة كبيرة في مواجهة عدم اليقين والتقلبات ومع تسارع التغيير التكنولوجي، أصبحت القدرات والعقليات الرقمية أكثر أهمية في غضون بضعة أشهر فقط، دفع كوفيد-19 الاتجاهات المستقبلية إلى الأمام لسنوات يجب على المنظمات أن تستمر في إعطاء الأولوية للاستثمار الذكي في التقنيات الناشئة وسير العمل الديناميكي والأمن السيبراني والارتقاء المستمر بمهارات القوى العاملة والابتكار اللامركزي من خلال تعلم دروس الوباء، يمكن للشركات بناء مرونة أكبر لتحمل الصدمات المستقبلية وعلى الرغم من فرض الأزمة، فإن التحول الرقمي يمكن المنظمات من الازدهار في الوضع الطبيعي التالي.

(2) دراسة خلاف، (Khallaf, 2023) بعنوان:

Towards Digital Transformation Techniques Application at the Egyptian Airports

إن صناعة الطيران والسفر والسياحة ككل تأتي في طليعة الصناعات الأخرى وليس لديها خيار سوى مواجهة تحدي تحديد التقنيات الجديدة والناشئة التي لديها القدرة على تحسين تجربة الركاب وتحسين كفاءة عمليات الطيران الغرض من المقال الحالي هو دراسة تقنيات التحول الرقمي المستخدمة في المطارات المصرية، وتحليل الوضع الحالي لنموذج أعمال المطارات المصرية نحو التحول الرقمي، وإظهار التقنيات الرقمية الأساسية النشطة في المطارات المصرية، وتحديد الجوانب الأساسية لاستراتيجية التحول الرقمي وعلاوة على ذلك، تحديد الفرص والتحديات داخل رحلة التحول الرقمي للمطارات المصرية ولهذا الغرض، تم إجراء هذا البحث بأسلوب تحليلي وصفي واستخدام أداة المقابلة المفتوحة لمجموعة التركيز وكان من الأمثلة الإدارة العليا لقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركة مصر القابضة للمطارات توصل البحث إلى عدة استنتاجات، أهمها أن التكنولوجيا هي الخيار الأفضل للشركة التي تعتبرها وسيلة للتوجيه لتحقيق تسهيل السفر والأمن بالإضافة إلى ذلك، تمكن المطارات أنظمة السلامة وخدمات الركاب بالتكنولوجيا الرقمية يوصي هذا البحث بضرورة دعم الوحدات الرقمية في المطارات المصرية لاستكمال

رحلة التحول الرقمي، بالإضافة إلى تعزيز الإدارات الرئيسية التي تتعامل مباشرة مع المسافرين لزيادة الوعي بتجربة المسافر الرقمية، وخاصة إدارة التسويق والمبيعات.

(3) دراسة Abdul-Salam, Mohamed 2023 بعنوان

Digital Transformation Framework for Building Localities Financial Maps

تتطلع الحكومة إلى التحرك نحو مفهوم التحول الرقمي، لذا تم تقديم هذا المقترح تحت عنوان "إطار مقترح للتحول الرقمي لإنشاء خريطة مالية للمحليات" مع تطبيقه في وزارة التنمية المحلية وأجهزة الموازنة ذات الصلة بموازنة 27 دائرة (جهاز موازنة لكل محافظة) كجزء من الإطار العام الذي تسعى الحكومة إلى تحقيقه، انطلاقاً من فكرة الابتكار في استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة للتحول الرقمي في تحليل البيانات ونظم العمل الآلية وهي السحابة الخدمات الحاسوبية لإعداد الموازنة في قسمين (بنود الموازنة/ برامج الموازنة والأداء) بهدف تحقيق إطار خطة عمل الحكومة ورؤية مصر 20-30، بنود والوصول إلى برامج الخدمة التي تعمل تحت مظلة الحوسبة السحابية وثانياً: العمل على الموازنة وخطط الأداء لتحديد وتحليل الأهداف العامة لكل وحدة حكومية وفقاً للقرارات الصادرة بشأنها للوصول إلى البيانات الهيكلية من خلال إدخال البيانات وتحديد كافة عناصر تلك النماذج في صيغة موحدة مع رسم بياني للكيانات والعلاقات التي يمكن تنفيذها لجميع البرامج والأنشطة عند إعداد موازنات البرامج والمشاريع.

(4) دراسة Mohamed, Karim Abdel Megid 2022 بعنوان:

The Effect of Digital Transformation on the Strategic Flexibility: Applied to the Bank Sector

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اختبار تأثير التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية لموظفي البنوك، وتم استخدام العينة المختارة من البنك المركزي لجمع البيانات من عينة عشوائية لتحقيق هذا الهدف كما توصلت الدراسة إلى تشجيع وإقناع موظفي البنوك بتبادل الأفكار والمعارف لحل المشكلات

وتحسين الأداء ومحاولة تطوير ثقافة التحفيز وتشجيع الموظفين على تبادل الخبرات وتحفيز الموظفين على تحقيق السرعة وحل المشكلات وتطوير سير العمل

(5) دراسة Almaleeh, Nisreen Mohammed Said 2021 بعنوان:

The Impact of Digital Transformation on Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أسلوب دلفي وذلك من خلال تطوير عشرين تنبؤاً لأثر التحول الرقمي على محددات جودة المراجعة والتي تتمثل في مدخلات عملية المراجعة وإجراءات عملية المراجعة ومخرجات عملية المراجعة والتفاعل بين أصحاب المصلحة في عملية المراجعة وبيئة عملية المراجعة ومن ثم تم تقييم هذه التنبؤات من قبل مجموعة من المراجعين المصريين في جولتين حيث تم دراسة بعض أساليب المراجعة المطبقة ومتى يتم إصدار تقرير المراجعة ومن ناحية أخرى اتفق المراجعون على أن التحول الرقمي لا يؤثر بشكل كبير على محددات جودة المراجعة المتعلقة بفقدان ثقة المستخدم لعملية المراجعة أو وجود فجوة أكبر في التوقعات أو زيادة الفجوة التنظيمية بين معايير المراجعة والواقع العملي لمهنة المراجعة ومن هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن التطور السريع للتكنولوجيا المتمثل في تقنيات التحول الرقمي مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتقنية البلوك تشين وأتمتة العمليات بواسطة الروبوتات سوف تلعب دوراً كبيراً في الحد من التدخل البشري في عملية التدقيق، وبالتالي لا يمكن أن نتوقع أنه بسبب انتشار أدوات التحول الرقمي فإن المراجعة تظل عملية.

(6) دراسة Nienhaus, Volker. (2021) بعنوان:

Digital Transformation of the World Economy by AI: Some Moral, Ethical and Shari'ah Concerns

إن التطبيقات المتسارعة للتكنولوجيا الرقمية ستشكل مستقبل الاقتصاد العالمي بعد أزمة كوفيد-19 في كل من القطاعين العام والخاص، جنباً إلى جنب مع المشاركة الفعالة للهيئات التنظيمية والتشريعية. في السنوات الأخيرة، أصبحت المخاوف الأخلاقية أكثر بروزاً وقد تحد من نشر نماذج التعلم الآلي في بيئة الأعمال التي تواجه العملاء، بما في ذلك الخدمات المالية. ولا يزال ظهور منظور إسلامي واسع النطاق بشأن هذه المسألة ناشئاً. يلفت هذا البحث الانتباه إلى القضايا الأخلاقية المتأصلة في بيانات ونماذج صنع القرار المستقل. يمكن إثراء هذه المناقشة في الغرب بمزيد من المساهمات من المنظور الإسلامي.

(7) دراسة Al-Jazzar, Sarah Hassan. (2021) بعنوان:

Investigating Digital Supply Chain Transformation Drivers: An Empirical Study

تلعب التحولات الرقمية دوراً هاماً في توفير حلول سلسلة التوريد وتحفيز التنمية الاقتصادية ويهدف هذا البحث إلى التعرف على العناصر الرئيسية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي لممارسات سلسلة التوريد، مع تسليط الضوء على المتطلبات والعقبات الرئيسية التي تواجه هذا التحول وبحث هذا البحث في تأثير التحول الرقمي على تغيير خصائص سلسلة التوريد لتحديد المحددات الرئيسية للتحول الرقمي لسلسلة التوريد وقد أجريت دراسة تطبيقية لتقييم مستوى الوعي ومستوى استعداد الشركات لتبني التحول الرقمي لإجراءات سلسلة التوريد وفي نفس الوقت التعرف على العقبات الرئيسية التي تواجه مثل هذا التحول في الشركات ووجد مسح لخمس وخمسين شركة أن التكلفة ونقص المنهجية هي العوامل الرئيسية التي تحد من تحول المنظمات إلى سلسلة التوريد الرقمية وتطبيقاتها تقدم هذه الورقة خارطة طريق لمعالجة العوامل الرئيسية التي تحد من تنفيذ تطبيقات التحول الرقمي لسلاسل التوريد في المنظمات.

(8) دراسة Guenzia and Nijssen, 2021 بعنوان:

**The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation
using the JD-R model**

أجريت هذه الدراسة بهدف فحص الكفايات، وكان الغرض من هذه الدراسة تحديد مدى امتلاك المعلمين لتلك الكفايات، وأظهرت النتائج أن مدارس اليوم تحتاج إلى معلمين قادرين على اكتساب كفاءات جديدة، ولهذا السبب يوصى بأن يحتاج المعلمون في العصر الرقمي إلى معلمين بشكل مستمر

(9) دراسة Al-Jaafra, and Al-Tarawneh, 2020 بعنوان

Benefits of Using Cloud Strategies for IoT Platforms in Business Digital Transformation

تخلق التقنيات الرقمية سريعة التطور فرصًا للمنظمات لدمج التقنيات الرقمية وتطبيقها في أنشطتها تدرس هذه الأطروحة التحول الرقمي للمنظمات والعناصر التي تعمل على تحسين نشر التقنيات الرقمية في المنظمات تستند هذه الأطروحة إلى أساليب البحث النوعي والتحليلي باستخدام برنامج SPSS، والذي تم صياغته حول الأبعاد الرئيسية التالية: الحالة الحالية للشركات للحوسبة السحابية، والاستعداد للتحول الرقمي، والدوافع والحواجز، والحوسبة السحابية ودمج إنترنت الأشياء وتأثير التحول الرقمي في دورة حياة الشركة، أظهرت النتائج بوضوح أنه يجب على المنظمات تبني استراتيجيات وسياسات التحول الرقمي لتحسين عملياتها الإجمالية من أجل تحقيق أهدافها من حيث الإدارة والكفاءة التشغيلية والربحية.

(10) دراسة uzman et al 2020 بعنوان:

**Impact of digital transformation on the individual job performance of
insurance companies in Peru**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي على أداء أعمال شركات التأمين في بيرو، وقد تم استخدام أساليب وتصميمات غير تجريبية لأربع شركات تأمين، وتم استخدام المعادلات الهيكلية لتحليل

تجربة التحول الرقمي في خدمة العملاء. وكانت النتائج الأكثر وضوحًا هي أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أهداف هذه الشركات وأداء المهام فيها، كما أظهرت أيضًا أنه ليس له تأثير على السلوك غير المرغوب فيه بنفس المستوى الذي يؤثر به التحول الرقمي على العمليات. حيث تعتمد الشركة على أداء المهام والعمليات الأخرى، على عكس السلوك غير الإنتاجي الذي لا يرتبط بالعمليات، وتوصي هذه الدراسة بأن اختبار التحول الرقمي على عملاء الخدمة سيساعد في زيادة قدرات مقدم الخدمة وجميع عملياته وواجباته لممارسة أعمال شركات التأمين في بيرو.

(11) دراسة Mayowa et al 2020 عنوان:

Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria

أجريت هذه الدراسة بهدف التحقيق في رقمنة البنوك التجارية ومن خلال اختيار 370 مشاركًا من أحد البنوك التجارية، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. هناك علاقة إيجابية كبيرة بين عملية الرقمنة وأداء البنوك التجارية وبين هناك علاقة إيجابية بين المنتج وأداء البنوك التجارية في نيجيريا وسيكون لها علاقة إيجابية كبيرة على أداء البنوك التجارية في نيجيريا، مع ثبات العوامل الأخرى.

(12) دراسة Cai Liu Huang, & Liang, 2019 بعنوان:

Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة كيفية الاستفادة من قدرة تكنولوجيا المعلومات في خلق المرونة التنظيمية في مجال ابتكار المنتجات وتقديم نموذج إعلامي متوسط من منظور عمليات بناء القدرات، وتم جمع الإجابات على فرضيات البحث وأسئلته، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت في (194)، وتوصل هذا البحث إلى عدة نتائج أبرزها أن القدرة على إدارة المعرفة إلى حد ما تتوسط العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية، كما أن المناخ الإبداعي يعدل بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات.

Digital Applications: True Means of Communication and digital Transformation

تعتبر التطبيقات الرقمية أداة قوية للتواصل والتحول الرقمي لأنها تمكن العلامات التجارية من تحقيق أهدافها الاتصالية الشاملة لقد أدى نمو التقنيات المختلفة إلى تغيير استراتيجيات الإنتاج والتوزيع والوساطة وحتى استهلاك المنتجات والخدمات في التسويق الرقمي، تسمح هذه التطبيقات الرقمية للعلامات التجارية بالتواصل مع عدد كبير من مستخدمي الإنترنت والترويج لأنفسها في بيئة رقمية الغرض الرئيسي من هذا المقال هو شرح العلاقة بين إدارة الشركات والتطبيقات الرقمية والحاسوبية في الأنشطة الاقتصادية والإدارية، وكذلك موقف النظام الجزائري في هذا المجال.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- **التحول الرقمي:** التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء - أو تعديل - عمليات تجارية جديدة وثقافة وتجارب عملاء لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، مما يعني أنه يعيد تشكيل الأعمال وإعادة تشكيلها في العصر الرقمي.
- **المرونة التنظيمية** هي قدرة المنظمة على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب وسريع وفعال من خلال استخدام الموارد الداخلية وتحويلها، ونتيجة لذلك، تحصل على ميزة تنافسية من هذه العملية.
- **المرونة الحسية** هي قدرة المنظمة على فحص ومراقبة والإشارة إلى أحداث التغيير البيئي (تغيير تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجدد، التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب).
- **مرونة اتخاذ القرار:** القدرة على جمع وتجميع وتنظيم وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة لتفسير عواقب أحداث معينة على العمل دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، وتطوير خطط العمل. والتي تتعامل مع كيفية إعادة تكوين الموارد وإنشاء ممارسات تنافسية جديدة.

- المرونة في التطبيق والممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل ديناميكي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات المتغيرة في العرض على أساس خطط واقعية، وطرح منتجات وخدمات ونماذج سريعة جديدة في السوق في الوقت المحدد.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، ومراجعة البحوث والأدبيات الخاصة بالموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة. لذلك اعتمد هذا البحث على مصدرين مهمين لجمع المعلومات:

10.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، وقد تم الاستعانة بهذه المصادر لتغطية الجانب النظري للبحث والتعرف على الأساسيات والأساليب العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات، وكذلك تقديم لمحة عامة عن أحدث المواد والتطورات في مجال الدراسة، من خلال مراجعة واستعراض العديد من النصوص العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في الكتب والمجلات والأطروحات العلمية والأبحاث المنشورة، وكذلك المصادر التي تم الحصول عليها من خلال المستودعات الرقمية.

➤ المصادر الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للبحث من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة التي أعدت لأغراض هذا البحث، ومن ثم تم نسخها وتحليلها باستخدام الأداة المطلوبة وهي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.1 أدوات الدراسة

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرَت الدراسة على التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (تجربة العملاء رقميًا – تحويل العمليات رقميًا – نماذج الأعمال رقميًا – تجربة الموظف الرقمية) للأعمال على الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق) دراسة تطبيقية على شركة STC.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة STC في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على عملاء شركة STC

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول: التحول الرقمي

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي هو تغيير نوعي في تصميم منظومة عمل مميزة من خلال الاستثمار في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى حد كبير بحيث ينعكس ذلك في الاستفادة من كافة الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية من حيث الأعمال والعمل فالوظائف التي لم تكن متوفرة من قبل بالإضافة إلى الاستفادة من تصميم منظومة الأعمال يمنحها ميزة تنافسية. (الحمدان، 2020)

وبالنظر إلى الأزمات والأضرار التي تعرضت لها الدول بسبب وباء كورونا بدا أن العالم بحاجة إلى التحول الرقمي من خلال ما يعرف بالجيل الخامس من حيث التغيير النوعي في تطوير التكنولوجيا في مجال الأنظمة الرقمية والاتصالات بشكل عام وهو ما طرح في الندوة العالمية العشرين لمنظمي الاتصالات لأن هذا التطور على أعتاب درجة عالية من التنظيم التعاوني الشامل لعدة قطاعات فضلاً عن درجة عالية من التنظيم المرن غير الجامد والشامل من أهم مميزاته ويمكن أن نذكر أنه مناسب للغرض ومناسب للاستثمار. (محمد، 2019)

إن التحول الرقمي له دور مهم في وضع السياسات الحكومية وخلق البنية التحتية المشجعة للاستثمار والتي تدعم التبادل التجاري والاقتصادي بين الدول في ظل انفتاح الاقتصاد العالمي في مختلف الدول وتحديد سبل تنفيذها مع الفرص الجديدة والتحديات الناشئة. والذي يهدف إلى زيادة سرعة المنافسة من خلال زيادة التكاليف وزيادة أعباء موازنة الدول واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار وتشجيع ومحاولة زيادة قدرة الحكومات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ترى دول متقدمة مثل إستونيا وكوريا الجنوبية وسنغافورة أدركت أهمية التحول الرقمي في مجال التكنولوجيا وبذلت جهوداً لتطوير تقنياتها ونجحت في الوصول إلى مستواها على المستوى العالمي بشكل غير مسبوق. (رغد، 2019)

هذا يتطلب تغيير مكونات البيئة الحقيقية إلى واقع افتراضي (الواقع الافتراضي) بحيث تتحرر عملية الاتصال من مفاهيم المسافات والأوقات السائدة في العالم الملموس وتصبح مواقع الويب الخاصة بهذه البنوك الرقمية بديلاً للمواقع الجغرافية الأرضية وتصبح إعلامًا. لقد أصبح يقلد الواقع الملموس في هويته وإن كان هناك اختلاف في طبيعته

إن عملية التحول الرقمي تقوم على استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات أو إمكانية الوصول إليها بشكل كبير والاستفادة من التقدم الرقمي مثل التحليلات والتنقل ووسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة الذكية المضمنة مع تحسين استخدامها للتقنيات التقليدية مثل موارد المؤسسة. التخطيط وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية. (عباس، 2020)

ينشأ التحول الرقمي من مفهوم التقنيات الرقمية وهي أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد إلكترونية تعمل بالإضافة إلى حوسبة الاتصالات على إنشاء وتخزين ومعالجة المعلومات لتغيير استراتيجيات العمل والعمليات التجارية وقدرات الشركة والمنتجات والخدمات. والمفتاح هو العلاقات المتبادلة في شبكات الأعمال القوية. (أميرة، 2019)

لذلك يشير مفهوم التحول الرقمي إلى انتقال الشركات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات التي تقدمها وتوفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل تزيد من قيمتها. المنتجات سواء كانت سلعًا أو خدمات. (الدوسري، 2021)

كما يتم تعريف التحول الرقمي ببساطة ووضوح على أنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات تجارية جديدة وثقافة وتجارب عملاء أو تعديلها لتلبية احتياجات الأعمال والسوق المتغيرة مما يعني إعادة التفكير في الأعمال وتشكيلها في العصر الحديث. (زقوت، 2020)

التحول الرقمي هو استثمار في التفكير وتغيير السلوك للاستفادة من التطور التقني الكبير الذي حدث لخدمة أصحاب المصلحة لدينا بشكل أسرع وأفضل لإحداث تحول جذري في طريقة عملنا في المجتمعات من خلال تحقيق تغيير جذري في خدمات الأطراف المختلفة بما في ذلك الاستهلاك. مقدمو

الخدمات والموظفون وأصحاب المصلحة مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال سلسلة من العمليات المناسبة إلى جانب تعديل الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ يتطلب ثقافة الإبداع في مكان العمل ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل بدءاً من البنية التحتية وهي نماذج التشغيل وإنهاء تسويق الخدمات والمنتجات. (الشريف، 2019)

بينما (سليمي بوشي 2019) التحول الرقمي كعملية نقل الدوائر أو المؤسسات الحكومية نحو نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات إيرادات جديدة تزيد من قيمة منتجاتها يتم تعريف هذا التغيير من خلال إجراء تغييرات جوهرية تؤثر على نموذج العمل وتكنولوجيا المعلومات ويرمز إلى كل سلسلة قيمة بـ DX. (الصالح، 2021)

2.1.2 العوامل المحفزة على التحول الرقمي

إن التحول الرقمي له العديد من المزايا التي دفعت المنظمات إلى التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي للتمتع بفوائده والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: (صبر، 2020)

- شبكة الإنترنت وإمكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أضافت الإنترنت فرعاً من فروع المعلومات وظهرت العديد من المواقع التي توفر كمّاً هائلاً من المعلومات.
- إدراك أهمية المعلومات الرقمية وضرورة إتاحتها لأصحاب المصلحة والتعامل معها والاستفادة منها.
- التطورات التقنية وخاصة في مجال الحاسبات ونظم المعلومات والاتصالات، حيث أن التطورات التي حدثت في هذا المجال ساعدت كثيراً على خلق التفكير في المؤسسات نحو التحول الرقمي.

3.1.2 ابعاد التحول الرقمي

التحول الرقمي له ستة ابعاد وفيما يلي عرضاً مفصلاً لهذه الأبعاد: (خالد، 2019)

• البعد الأول: تجربة العميل الرقمية

إن تجربة العميل هي نتيجة لتفاعل العميل مع محفزات مصرفية محددة قبل وأثناء وبعد شراء منتج أو خدمة. وعادة ما تشكل العلامة التجارية وجهة نظرهم عن البنك من خلال جميع مراحل رحلة تقديم الخدمة. وتؤثر هذه الصورة التي تتشكل بين العملاء على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة الخدمة. وبما أن عملاء البنوك يتوقعون تجارب متعددة القنوات استثنائية وسلسلة ومنتجات ذات قيمة مضافة مبتكرة فيجب على البنوك أن تفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية. (محمد، 2019)

ولكي تكون تجربة العميل مثالية يجب على البنوك تغيير نهجها الاستراتيجي من خلال التحسين المستمر والمتكامل لخدماتها من خلال استخدام الوسائط الرقمية ونقاط اللمس الرقمية. ولخلق ميزة مستدامة والحفاظ على الثقة يجب على البنوك معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وكيفية تلبيتها. (فرح، 2019)

يشير مفهوم التجربة الرقمية إلى التفاعل بين المستخدم سواء كان عميلاً أو شريكاً أو موظفاً والبنوك التجارية. العملاء أو الشركاء أو الموظفين الذين يستخدمونها للتفاعل مع الشركات وتجربتهم هي عملية متكاملة يقوم بها العميل لإجراء عملية شراء من إحدى الأدوات التقنية التي توفرها الشركات مستغلاً بذلك القنوات والأجهزة الرقمية بالكامل لغرض إنشاء الخدمات باستخدام الإنترنت وغيرها من التقنيات الحديثة. (فريحات، 2019)

التحول الرقمي لتجربة العملاء هو أحد أسس عمل الشركات اليوم لكنه يختلف من شركة لأخرى لذا يصعب تعريفه بشكل شامل لكنه بشكل عام آلية لدمج التطبيقات الرقمية حيث تستخدم التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل لإحداث تغييرات جوهرية تعمل على تحسين آلية عمل الشركات نحو تقديم الخدمات للعملاء وهذا ما دفع كافة الشركات إلى استخدام التحول الرقمي في سياق العمل لتحقيق أفضل تجربة للعملاء وتعامل الشركات مع التسويق باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية وأكثرها تطوراً مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والبرامج السحابية والخدمية لتحقيق تجربة عملاء أفضل والمساعدة في جلب الأموال وتأمينها.

إدارة تجربة العملاء من خلال توفير رؤية أفضل لسلوكيات العملاء وتفضيلاتهم عبر جميع نقاط الاتصال والسماح للشرائح الدقيقة بتقديم التجارب ذات الصلة والشخصية التي يطلبها العملاء مما يؤدي إلى زيادة التحويلات فضلاً عن زيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم. يساعد ذلك على اكتساب فهم أعمق للعملاء. من خلال تقديم تجارب شخصية وإنشاء رحلات عملاء سلسلة باستخدام خيارات برامج أتمتة التسويق المتقدمة وبناء علاقات أعمق ودائمة مع العملاء من خلال الخدمات الذكية وتوصيات المنتجات وحوافز الولاء فضلاً عن الحفاظ على ميزة تنافسية لتحسين الأداء التشغيلي لزيادة رضا العملاء والحد من فقدان العملاء مما يزيد من معدلات الفوز بالعطاءات ويخفض تكاليف الخدمة. إعلام قرارات الأعمال الأكثر تركيزاً على العملاء والتركيز عليها. (ابراهيم، 2019)

ستتاح للبنوك التي تتولى مهمة تنفيذ منهجية مصرفية تفاعلية فرصة أكبر في المستقبل للاحتفاظ بعملائها مع جذب عملاء جدد من شريحة متزايدة من السكان على دراية بالتكنولوجيا إلى المنصة. سيحاولون. باستخدام فلسفة تركز على العملاء تركز على بناء روابط أقوى مع العملاء بدلاً من وضع التقنيات المتقدمة. (مقاط، 2020)

• البعد الثاني: عمليات التحويل الرقمي

بعد أن أصبح تحول تجربة العملاء هو المجال الأكثر وضوحاً في التحول الرقمي أدركت البنوك أيضاً فوائد التحول الرقمي في التميز التشغيلي من خلال التشغيل الإلكتروني والرقمي للعمليات الأساسية والعمليات المتصلة والديناميكية واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. يمكن أن تشمل التقنيات الرقمية لتحسين الأداء أو... خلق فرص جديدة في العمليات التجارية للمنظمة أتمتة العمليات ودمج التقنيات الجديدة في الأنظمة الحالية أو تطوير طرق جديدة للقيام بالأعمال على النحو التالي: (منصور، 2020)

■ أتمتة العمليات الأساسية:

لا يكفي أن تستمر بعض البنوك في تنفيذ مناهج التكنولوجيا التقليدية مثل تخطيط موارد البنوك التجارية وأنظمة إدارة معاملات العملاء بل يجب على البنوك أن تتجاوز هذه الأساليب التقليدية لتحويل العمليات المصرفية إلى رقمية تسمح للموظفين بالتركيز.

يمكن رقمنة وتحسين المزيد من الوظائف في البنوك من خلال استخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي وهو أحد أهم تطبيقات الرقمنة وأكثرها شيوعاً حيث تعتمد البنوك على البيانات وأنظمة الاستجابة الآلية للطلبات. يستخدم العملاء في المقام الأول لكن التوحيد القياسي يحسن الحلول والاستجابات ويمكن استخدام البشر في مهام أكثر أهمية.

■ العمليات ذات الصلة

تنقسم العمليات التجارية لأي منظمة بشكل عام إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: العمليات الإدارية التي تتضمن جودة المنتجات والخدمات فيما يتعلق بالتخطيط السليم للعمليات والعمليات الداعمة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين وللأشخاص في البنوك التجارية والعمليات التشغيلية التي تخلق قيمة للعملاء الخارجيين.

كما أدى تطور الاتصالات وتقنياتها إلى توسع العمليات والخدمات المصرفية مما مكن العملاء بدوره من الاستفادة من الخدمات المصرفية بشكل وثيق وسريع مثل التقنيات التي تعمل على أتمتة ماكينات الصرف الآلي والنماذج وربط العمليات المصرفية. مصدر الحقيقة لإدارة وتحسين العمليات من تحديد المتطلبات إلى الصيانة على سبيل المثال: تستخدم البنوك البيانات الضخمة في المقام الأول للكشف عن الاحتيال والتنبؤ به وتحليله جنباً إلى جنب مع التعلم الآلي لتحديد الاحتيال وتخصيص العروض لكل عميل وزيادة أمان المعاملات. تساعد هذه البيانات أيضاً في إنشاء خرائط العملاء وتحسينها لتحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

• البعد الثالث: التحول الرقمي لنماذج الأعمال

يمكن ملاحظة ذلك في صناعة الخدمات المصرفية حيث تستخدم بعض البنوك التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال التقليدية في حين يركز تحول العمليات على مجالات محدودة من الخدمات المصرفية مثل أتمتة مطالبات أقساط القروض أو الاستفسارات حول أرصدة الحسابات تلمها تطويرات نماذج الأعمال. إن للبنات الأساسية لكيفية تقديم القيمة في صناعة الخدمات المالية هي أمثلة معروفة لهذا النوع من الابتكار: العملات الرقمية والبنوك الرقمية. لذلك لا يركز هذا المجال فقط على تغيير طريقة أداء الوظائف المصرفية بل يركز أيضًا على تطوير حدود وأنشطة البنوك. هناك ثلاثة عناصر أساسية لهذا التحول وهي نماذج الأعمال الرقمية المعدلة وإنشاء نماذج أعمال جديدة (مهدي، 2020)

• البعد الرابع: تجربة الموظف الرقمية

تشبه تجربة الموظف الرقمية تجربة العميل لكن تجربة الموظف لها تأثير مباشر على ربحية البنوك التجارية حيث يكون الموظفون الراضون أكثر إنتاجية وفائدة للبنك حيث تتأثر إنتاجية الموظف سلبًا إذا لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ. غالبًا ما يعبر الموظفون الساخطون عن عدم رضاهم عن الأداء الضعيف أو الالتزام بوظائفهم أو ترك هذه الأنواع من الوظائف. إن دوران الموظفين هو نتيجة مكلفة لأصحاب العمل مما يتطلب منهم توظيف وتدريب موظفين جدد. إذا لم يكن الموظف ملتزمًا فإن أفضل عائد هو. عند الاستثمار في رأس المال البشري أو خلق ثقافة إيجابية في مكان العمل فإن الإحباط الناجم عن الأنظمة والعمليات البطيئة يؤدي أيضًا إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالعجز بين الموظفين مما يؤدي إلى مشاكل تؤثر على أداء وتقدم الشركة لذلك يجب على البنوك التجارية توفير أماكن عمل تتطلب تقديم تعويضات تنافسية لضمان سلامة الموظفين ومع ذلك تواجه البنوك تحديات في توفير تجربة ممتازة للموظفين. (نجم، 2019)

- إدارة المهام متعددة العمليات مثل دمج الموظفين وإدارة الأداء والتدريب والتطوير الوظيفي.
- ضمان الامتثال التنظيمي عبر البنوك التجارية.

■ فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم والحواجز، وخاصة عند استخدام أنظمة الموارد البشرية وغيرها من الأنظمة التنظيمية.

■ الاستخدام الأمثل لوقت وخبرة موظفي الموارد البشرية.

■ توفير تجربة موظف متسقة وموثوقة لجميع الموظفين بشكل عادل

● البعد الخامس: التقنيات الرقمية

يمثل التحول الرقمي تغييراً ناجحاً من تطوير التقنيات الجديدة. وخاصة بفضل تقنيات الحوسبة السحابية. (النشيلي، 2020)

● البعد السادس: تجربة المستخدم

يضع التحول الرقمي المستخدمين في مركز استراتيجية المنظمة. فالأجيال الرقمية الجديدة التي لديها معرفة عميقة بالتقنيات الجديدة وقدرة مهمة على مشاركة تجاربها مع الآخرين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ولمواجهة هذه التوقعات الجديدة يجب على المنظمات تغيير سلوكياتها. والتكيف للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقاً لاتجاهات الاستهلاك. ولهذا السبب يبدأ التحول الرقمي عموماً بتحويل وظيفة التسويق ويمر الأخير على وجه الخصوص من خلال تبني أدوات إدارة علاقات العملاء حيث يتضمن الجيل الأحدث بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات التحليلات. كما ظهرت الشبكات الاجتماعية التي تدمج وظيفة الموارد مع تنفيذ أدوات إدارة الاتصالات مع الموظفين. (مالك، 2020)

4.1.2 أهمية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو إعادة تشكيل طريقة عيش الناس وتواصلهم مع التخطيط المستمر والجهود المتواصلة لإعادة صياغة الخبرة العلمية مما يؤدي إلى الاستخدام الكامل للتقنيات الحديثة لمزيد من الوعي والمرونة في العمل والقدرة على القيام بالأشياء. التنبؤ مما يساعد على توفير استراتيجيات لخلق قيمة تنافسية أعلى مما يساعد على خلق العديد من الفوائد على النحو التالي: (خميس، 2021)

- استبدال العمليات الرقمية بالعمليات التقليدية
- زيادة الوقت للتفكير في التطوير
- تغيير نماذج الأعمال وتغيير العقلية
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء
- زيادة رضا المستفيدين
- تحسين جدوى الاستثمار

5.1.2 آليات التحول الرقمي للمؤسسات

أدى التحول الرقمي إلى تغيير كبير على مستوى القطاع المؤسسي وهذا يرجع إلى الثورة التكنولوجية على مستوى المشاريع والمؤسسات ومنتجاتها المختلفة والتي حلت محل جميع الأدوار التقليدية للمنتجين بأدوار جديدة في نمط جديد من العلاقات ونماذج الأعمال وقد أدى إلى ظهور منصات رقمية جديدة مما أدى إلى تنوع وحجم في المنتجات والخدمات مما أدى إلى زيادة سرعة المعاملات للمؤسسات بكافة أحجامها التي تتطلع إلى مواكبة هذا التطور نظراً للعديد من الآليات التي تساعد وتساهم في هذا التحول ويتضح ذلك في الحالات التالية: (رشوان، 2020)

• تحديد الأهداف

في هذه المرحلة يجب مناقشة أهداف المشروع المقترح وتحديد أهدافه بوضوح وأخذ آراء الأطراف ذات الصلة بمشروع التحويل منذ البداية وجمع معلومات كافية عن الوضع الحالي للأجهزة الاستخباراتية المسؤولة عن هذا المشروع. (مها، 2021)

• توفير البيئة التقنية

يتم بناء التحول الرقمي باستخدام نظام من الأجهزة والبيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل في بيئات تقنية ومراكز بيانات تمكن من استخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية دون انقطاع. العملاء

والموردين من خلال فرق عمل محترفة مسؤولة عن إدارة النظام التقني والبنية التحتية للشبكة سواء كان هذا النظام محلياً أو سحابياً. (شحادة، 2022)

- **توريد الموارد البشرية**

تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً خاصة في القطاع المؤسسي لأن التحول الرقمي بدونها صعب على المؤسسات حيث يتطلب توفير موظفين مؤهلين لاستخدام وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات فعالة. شخص لديه خبرة علمية وعملية وهذا في إطار إرادة التغيير والتطوير (شديد، 2021)

- **التمويل**

التمويل هو أحد الركائز التي يتم الاعتماد عليها في التحول الرقمي وهذا لشراء المعدات لتطبيق التقنيات الرقمية المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الناشئة. (رنا، 2020)

- **تحديد المواد المراد رقمنتها**

الهدف الأساسي لأي مشروع رقمنة هو تحويل المواد من شكلها التقليدي (المطبوع) إلى شكل رقمي قابل للقراءة والاسترجاع لذلك تعتبر مرحلة تحديد الموارد المراد رقمنتها من أهم الخطوات التي يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي. (سامر، 2020)

- **تحديد طرق التحول الرقمي للمواد المطلوب رقمنتها**

تختلف طرق تحويل المواد إلى شكل رقمي ويجب على كل مؤسسة تحديد الطريقة التي تراها مناسبة لإجراء عملية الرقمنة. (النفراوي، 2022)

- **تحديد الطرف الذي يقوم بالتحويل**

إن عملية التحول الرقمي في المؤسسات لها خياران: إما أن تقوم المؤسسة المعلوماتية بعملية الرقمنة بنفسها أو أن تسند هذه المهمة إلى مؤسسة تجارية أجنبية متخصصة في مجال الرقمنة. لذلك يجب

على المؤسسة تحديد من سيقوم بالتحويل بالضبط والاتفاق على المطلوب. مما يساهم بشكل كبير في التدفق الإيجابي لعملية الرقمنة (يونس، 2019)

- تحديد من سيقوم بالمراقبة والمتابعة

في هذه المرحلة يتم مراجعة المحتويات التي تم تحويلها إلى شكل رقمي ومتابعتها. لضمان جودتها ووضوحها أثناء استرجاعها أو إتاحتها لأصحاب المصلحة (الحمدان، 2020)

- صيانة وتخزين حاويات المعلومات الرقمية (التخزين السحابي)

تتطلب رقمنة مستودعات المعلومات مساحات كبيرة للتخزين على خوادم مؤسسة المعلومات لأن معظم عمليات التحويل تستخدم تنسيقات صور مختلفة والتي عادة ما تكون ذات أحجام كبيرة تتناسب مع مستوى جودتها. (محمد، 2019)

- النظام المستخدم في الرقمنة

تتطلب عمليات الرقمنة لموارد المعلومات أنظمة توفر خدمات متقدمة تسهل النقل المرن وربط الموارد المختلفة معًا. (رغد، 2019)

- تنظيم حاويات المعلومات الرقمية

مع التطورات التقنية في العقدين الماضيين وخاصة مع ظهور الإنترنت ظهرت بعض المعايير التنظيمية الجديدة المتوافقة مع بيئة الإنترنت مثل (Metadata Dublin Core) وهذا يتطلب مراعاة هذه المعايير عند الإعداد. (عباس، 2020)

- التوافق وحقوق النشر

الهدف الأساسي لعملية الرقمنة عمومًا هو إتاحتها لأصحاب المصلحة ولكن هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إتاحة هذه المواد الرقمية مثل حقوق الملكية الفكرية والاستخدام العادل وتحديد أذونات الوصول وغيرها. (أميرة، 2019)

6.1.2 مساهمة التحول الرقمي في تطوير وتعزيز نشاط المؤسسات الناشئة

ارتبط الاقتصاد الرقمي بتطور العديد من الأنشطة والأساليب الإدارية ومن ذلك تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية كأحد الحلول الإدارية التي قللت كثيراً من العمل على المنظمة فالأنشطة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وخاصة التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني نحاول في هذا القسم تحديد نوع الاتصال فيما بينها. (الدوسري، 2021)

- الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة التي نشأت نتيجة للتحول الرقمي الذي أحدث تغييراً مهماً في أداء المؤسسات من خلال تحسين الإنتاجية وسرعة التشغيل وجودة الخدمات بشكل عام وتعني الإدارة الإلكترونية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لأداء الأنشطة الإدارية إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت وشبكات الحاسب الآلي وتسريع التنفيذ وخفض التكاليف مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة وفي نفس الوقت تطورت العمليات الإدارية إلا مع ظهور الإنترنت وتوسع استخدامها على المستوى الدولي فلم تظهر الدولية. (زقوت، 2020)

- التجارة الإلكترونية

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال أي إدخال الأساليب الإلكترونية في إدارة وتخطيط موارد المشروع وفي إدارة المخزون وفي الأنشطة الأخرى التي تقوم بها المؤسسات قد عرفها

بأنها نهج متكامل ومرن للتوزيع. قيمة تجارية مميزة من خلال ربط الأنظمة بالعمليات التي يتم من خلالها تنفيذ الأنشطة التجارية بطريقة بسيطة ومرنة باستخدام تكنولوجيا الإنترنت والعمليات بعد تحولها الرقمي (الشريف، 2019)

• التجارة الإلكترونية

عرفتها منظمة التجارة العالمية بأنها تنفيذ بعض أو كل العمليات المتعلقة بالتجارة البيع والشراء من خلال الإنترنت وشبكات التجارة العالمية الأخرى أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يختلف عن التجارة التقليدية من ناحية من حيث الأدوات والتقنيات. ومن ناحية أخرى يختلف في طريقة تفعيله سواء كان متعلقًا بالتسويق أو التوزيع أو عرض المنتج. (الصالح، 2021)

• التسويق الإلكتروني

يُعرف بأنه عملية تخطيط وتنفيذ وتطوير وتسعير وتوصيل أو توزيع فكرة أو منتج أو خدمة لخلق تبادلات كليًا أو جزئيًا باستخدام التقنيات الرقمية وفقًا لأهداف فردية وتنظيمية. الهدف من تقنيات التسويق الإلكتروني هو اكتساب عملاء جدد أو تحسين إدارة علاقات العملاء وزيادة ولاء العملاء والحصول على ردود الفعل. (صبر، 2020)

7.1.2 مميزات وخصائص التحول الرقمي

ومن سمات التحول الرقمي بساطة الإجراءات التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء وتقديم الخدمات بطرق مبتكرة وإبداعية بعيدًا عن الطرق التقليدية وبجودة وكفاءة تشغيلية وبأقل وقت وجهد وتحقيق الرضا والقبول تجاه خدمات المؤسسة مثل تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع التجارية بالإضافة إلى الوصول إلى فئة أكبر من العملاء والجمهور العام من خلال تطبيقات وقنوات مختلفة. (خالد، 2019)

والأمر الجدير بالملاحظة أن التحول الرقمي يعمل على زيادة الابتكار والإبداع وزيادة دقة ومرونة تلقي الخدمات العامة بنسبة خطأ تكاد تكون غير مقبولة وتطوير طرق متعددة لأفراد المجتمع للعيش والتفكير والتفاعل. (محمد، 2019)

8.1.2 تحديات التحول الرقمي

يواجه التحول الرقمي مجموعة من التحديات ومن أهمها انخفاض إنتاجية الموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية وعدم تخصيص الميزانيات من قبل الإدارات والخوف من وجود ثغرات في أمن المعلومات والتحديات البيروقراطية المفرطة أو اللوائح الصارمة بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (فرح، 2019)

هناك عدد من المشاكل والتحديات التي تعيق تقدم البنوك في تنفيذ التحول الرقمي والتي تشمل: (فريجات، 2019)

- السياسات والإجراءات البيروقراطية داخل الشركات ضيقة الأفق لدرجة أنها لا تزال تقليدية وتفضل بعض الشركات الحفاظ على الوضع الراهن.
- القيود الميزانية والمالية التي تمنع التغييرات النوعية في أنماط التشغيل وتوفير الأنظمة التقنية المتقدمة واستخدام الإمكانيات ويتضح ذلك من نقص البنود في الميزانية أو ضعف التخصيص لتحديث التقنيات والأجهزة. مع التغييرات التي تطرأ على بيئة الأعمال.
- إن الاستبعاد من التكنولوجيا والفجوة الرقمية وعدم قدرة الناس على فهم الأدوات الرقمية وكيفية استخدامها يعزز هذه الفجوة نتيجة مقاومة التغيير من قبل العاملين لأنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات التقنية والكفاءة اللازمة للاحتراف. إن العمل المصرفي في ظل التوجه العلمي للتحول الرقمي.
- إن سياسة الأمن والخصوصية وحماية البيانات صعبة وترفض العديد من الدول إتاحة بياناتها للجميع.
- إن عملية التحول الرقمي تؤثر على أداء الموظفين الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية لأنها تتطلب اكتساب مهارات جديدة وتتجاهل الحكومات تطويرهم وتدريبهم.

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية

مقدمة

تسعى المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التميز والتفوق والجودة في أدائها لضمان نموها واستمرارها وبقائها ويتطلب تحقيق هذا التميز توفر عدة مكونات لعل من بينها تبني المرونة التنظيمية التي أصبحت أحدها وتشهد قضايا مهمة فيما يتعلق باقتصاديات المعرفة المتغيرة والتطور التقني الذي يشهده العالم أنها تشمل كافة مجالات الحياة وتأثرت بها المنظمات التجارية بشكل مباشر أو غير مباشر. (ابراهيم، 2019)

ظهر مفهوم المرونة التنظيمية كمصطلح مستخدم في البحث في بداية عام 1991 بجهود مجموعة من الباحثين من معهد لايكوكا بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان: استراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة وقد أدت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال. (مقاط، 2020)

المرونة التنظيمية هي مفتاح الأمان والنجاح الاستراتيجي في مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فالمنظمات التي تطمح إلى تحقيق الشهرة والنجاح والتميز يجب أن تستخدم المرونة التنظيمية للتعامل مع التغيرات ومزامنة التطورات. التطور المستمر في منظمات الأعمال وتزايد حدة المنافسة ووفرة الفرص في البيئة وصعوبة اختيار الأفضل. (منصور، 2020)

1.2.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية

لقد شهدت بيئة الأعمال العديد من التغيرات الكبرى والدخول المستمر لمنافسين جدد إلى الأسواق بالإضافة إلى دخول عملاء محتملين فضلاً عن تزايد حجم التطورات السريعة والمستمرة في عالم التكنولوجيا مما دفع البنوك إلى توقع أي تغيير أو تطور كما أن المفاجأة المحتملة التي يستغلها المنافسون والعمل على التحسين والإعداد المستمر وبالتالي يجب على البنوك أن تتعامل مع زيادة قدرة البنوك التجارية

على التفاعل مع هذه البيئة الديناميكية كفرصة وليست تهديداً وهذا يتطلب من البنوك زيادة قدرتها على توقع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالبنوك التجارية وكذلك زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة للعملاء بالإضافة إلى القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات في البنوك. إن البنوك التجارية تحتاج إلى المرونة والرشاقة المناسبة لمواجهة التحديات اليومية التي تتعرض لها أغلب البنوك الكبيرة والصغيرة على حد سواء وهذه التحديات تتزايد فيما يتعلق بالإجراءات التقليدية الأمر الذي دفع البنوك إلى اتباع نهج وممارسات جديدة في استخدامها لتكون أكثر كفاءة ورشاقة من أجل البقاء ومواكبة التغيرات المستمرة وكذلك نتائج العولمة والتطور التكنولوجي السريع والمنافسة وكذلك نماذج الأعمال التخريبية والأسواق الجديدة وتفضيلات وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار. (مهدي، 2020)

ووفقاً للمواد المذكورة أعلاه واستجابةً لهذه القضية فقد زادت اهتمامات الأكاديميين والممارسين لتأطير التقنيات والمنهجيات للتعامل مع عدم اليقين البيئي مما أدى إلى ظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية لإظهار مرونة ورشاقة المنظمة. والقدرة على التكيف كحل جديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة ورشيقة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات بهدف البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات هي. الأسواق التي يقودها المنتجات والخدمات المحددة للعملاء. (نجم، 2019)

لذلك فإن المرونة التنظيمية ليست هدفاً مطلوباً من البنوك تحقيقه بل ضرورة للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة عمل متغيرة وغير متوقعة وديناميكية باستمرار لأن الأسس التنافسية هي إحدى الخصائص الأساسية للمرونة التنظيمية التي يجب تحقيقها في نفس الوقت والتي تتمثل في السرعة والمرونة والابتكار والاستباقية والجودة والربحية. (النشيلي، 2020)

لذلك فإن المرونة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التشكيل وأفضل الممارسات من أجل بيئة غنية بالمعرفة لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء في بيئة تتغير بسرعة. (مالك، 2020)

كما ان إن مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصروهو مفهوم له جوانب وأشكال عديدة: (خميس، 2021)

- هو ما تقوم به المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تحسين خدماتها ومنتجاتها وتطوير أداء مواردها البشرية مما يؤثر على نمو وتطور المنظمة في بيئة سريعة التغير.
- الأساليب والطرق التي تسمح للمنظمات بالتحرك مع التغير والتعامل معه بسرعة وفعالية وإبداع واستخدامه لتحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية من حولها.
- إن هذه المرونة والسرعة هي التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- إنها إستراتيجية ومفهوم ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة مع سرعة ومرونة التفكير فالمنظمات المرنة لا تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فحسب بل تمتلك القدرة على الإبداع والاستغلال. فالفرص تأتي مع التغيرات
- إن قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل مناسب وسريع وفعال من خلال استخدام وإعادة تكوين الموارد الداخلية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في هذه العملية.
- قدرة المنظمة على التحرك بسرعة وسهولة لمواجهة والاستجابة للظروف المتغيرة وغير المتوقعة.
- القدرة على فهم التغيرات والاستجابة لها بشكل أسرع وأكثر فعالية ومرونة والاستفادة من الفرص الممكنة الناشئة عن هذا التغير والاستثمار في الكفاءات وإرساء التميز.
- القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية المقنعة وتطوير الخدمات وتنمية الموارد إلى الحد الذي يحقق الفعالية في الأداء التنظيمي.

(الانشيلي، 2020) لخص تعريفات المرونة التنظيمية بمجموعة من العناصر الرئيسية على النحو التالي:

- السرعة والمرونة
- الاستجابة للتغير وعدم اليقين

- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية
- التقنيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلها، والتكامل بين المؤسسات مع بعضها البعض

ونظراً لما سبق يعرف الباحث المرونة التنظيمية بأنها: قدرة شركات الأدوية على فهم التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية على أن يقرن هذا الشعور بشركات الأدوية التي تتفاعل بشكل مبتكر وديناميكي مع التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وذلك من أجل زيادة قدرة شركات الأدوية على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال ودعم وضعها التنافسي وتحقيق السمعة التنظيمية. (رشوان، 2020)

يعود تاريخ المرونة التنظيمية إلى مرونة التصنيع الهزيل والتي تتطلب السرعة والمرونة. تم تقديم مصطلح المرونة رسميًا لأول مرة في عام 1991 من خلال تقرير معهد لايوكا في جامعة ليهاي في الولايات المتحدة والذي قدمه مجموعة من الأكاديميين والأكاديميين. عرف الخبراء المرونة بأنها التطبيق الناجح للقواعد (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين لتوفير منتجات وخدمات موجهة للعملاء في بيئة سريعة التغير). وراء المرونة هي القدرة التنظيمية على التكيف لمواجهة التغيرات في ظروف السوق والتكنولوجيا وأذواق المستهلكين المتغيرة وشدة المنافسة وعدم اليقين في بيئة الأعمال. (مها، 2021)

وفقاً لـ (لو ورامامورثي) يتم تصنيف المرونة التنظيمية إلى مرونة رأس المال (الخارجية) ومرونة التشغيل (الداخلية) تشير مرونة رأس المال إلى القدرة على تحسين المنتجات والخدمات وفقاً لأذواق المستهلكين المتغيرة وهذا يتطلب مراقبة مستمرة. ويعتمد على اتجاهات السوق. تركز المرونة التشغيلية الداخلية على دمج العمليات التشغيلية من خلال تقديم الدعم للأفكار المبتكرة وتنفيذ القرارات والأفكار. (شحادة، 2022)

وقد طرح العديد من الباحثين مفهوم المرونة التنظيمية حيث يعرفها جونا سكاران بأنها قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية غير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة وتلبية احتياجات العملاء سواء للخدمات أو المنتجات. أما في حالة (هيل وجونز) فقد عرفوها بأنها عملية إعادة تنظيم وإلغاء وحدات الأعمال والأسواق والصناعات القائمة من أجل إعادة التركيز على القدرات الأساسية المميزة والمزايا والفرص والتعامل بشكل إيجابي مع التهديدات التنافسية الناجمة عن التغييرات الكبرى وغير المتوقعة مع تعريف الباحثين وفقاً للمنظورات الحالية للمرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف وتجديد القدرات والموارد المادية والبشرية بشكل مستمر لتحسين أدائها لتحقيق الفعالية التنظيمية. (شديد، 2021)

2.2.2 أهمية الرقابة التنظيمية

إن المرونة التنظيمية تعتبر وسيلة جيدة لزيادة قدرة البنوك على مواجهة التحديات فبالإضافة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء أصبح من الضروري تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية وهو ما يميز بين البنوك المرنة والتقليدية ويوفر بشكل فعال انفتاحاً أكبر مع المجتمع ويعزز تبادل المعرفة كما أنه يمنح البنوك التجارية إطاراً مرناً لامركزياً مما يمكنها من النجاح من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه البنوك التجارية بالإضافة إلى ذلك فهو يدعم قدرة البنوك التجارية على حشد وتوجيه الموارد البشرية نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للبنك. (رنا، 2020)

برزت المرونة التنظيمية كأحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمات الحديثة نتيجة لشدة التغيرات وسرعتها المضطربة وهي وسيلة لزيادة قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع المشاكل والتغيرات السريعة لتحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء. وأصبحت شركات الأدوية مهتمة بالمرونة التنظيمية بهدف تلبية احتياجات المجتمع المتغيرة. (سامر، 2020)

تسعى العديد من شركات الأدوية إلى استخدام المرونة التنظيمية لتحسين القدرة التنافسية حيث تبرز أهميتها من خلال أنها تساعد على خفض مستوى الإدارة في الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تقليص

الملاك على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأقسام وإعادة توزيع الموارد البشرية والمساعدة على خفض التكاليف والتحكم فيها من حيث خلق آلية عمل لتحسين استخدام الموارد الموجودة وتحسين مستوى الإنتاج أو الخدمات وتحسين مستوى سمعة المنظمة من خلال التحسين المستمر لعملية الإنتاج أو الخدمات المقدمة للعملاء. (النفراوي، 2022)

تسريع اتخاذ القرار وتقليل البيروقراطية وتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب للموظفين وخلق بيئة مناسبة للتعليم والابتكار من خلال تشجيع وإعداد برامج التدريب. (يونس، 2019)

المرونة التنظيمية هي عملية أو مدخل لزيادة القدرة المعرفية للمنظمات وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وعواقبها على شركات الأدوية وإيجاد حلول فعالة لهذه التغيرات. (الحمدان، 2020)

ويرى فرح ومأمون وبابكر (2019) أن أهمية المرونة التنظيمية تتحدد بالنقاط التالية

- توقع المخاطر والفرص.
- سرعة اتخاذ القرار وصنعه وتنفيذه.
- خلق مساحة مناسبة للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- تمكين ومشاركة الموظفين.
- التحسين المستمر وإدارة المخاطر والأزمات.
- الكفاءة والفعالية.
- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير استجابة للتهديدات
- القضاء على القيود البنيوية من خلال تبني هياكل مرنة (شبكة).

تتضح أهمية المرونة التنظيمية من وجهة نظر الباحث فهي مفتاح النجاح في المنظمات التي تتغير بسرعة لأنها قادرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب. كما أن المرونة التنظيمية توفر لشركات الأدوية حلولاً مبتكرة تعتمد على قدراتها الحساسة

وتساعد شركات الأدوية على التعامل بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية في البيئة الخارجية بهدف زيادة المنافسة ومنح شركات الأدوية النمو والاستمرارية في تحقيق الأداء المتميز. (محمد، 2019)

3.2.2 أهداف الرقابة التنظيمية

إن أهداف المرونة التنظيمية هي المساعدة في الحفاظ على تقييم الوضع التنافسي للمنظمات في البيئة التنافسية وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستدامة والقدرة على تحليل وفهم بيئة الأعمال. (رغد، 2019)

إن المرونة التنظيمية لها مزايا مهمة من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والتعامل مع التغيرات البيئية غير المتوقعة بطريقة وقائية وذلك لأن (إسماعيل 2018) يرى أن مزايا المرونة التنظيمية تتمثل في حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال الحلول المبتكرة والتعلم الجديد والأساليب والمهارات لإعادة تنظيم الوظائف أو المهام الجديدة تلعب المرونة التنظيمية دوراً هاماً في أداء سلسلة من المهام المحددة بنجاح من خلال دمج الموارد وإعادة بناء أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التكنولوجية. (عباس، 2020)

إن هدف الإدارة الرشيدة كما يراها الباحث هو إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بحيث يحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين وأعلى عائد للشركات. حصل على الطب. إن تطبيق المرونة التنظيمية في شركات الأدوية من خلال الحفاظ على بقائها ومراعاة التغيرات السريعة وتحسين قدرتها على التكيف والتغيير من حولها لتحقيق أهدافها يعد أحد المتطلبات الأساسية لتمييزها. تحقيق ميزتك التنافسية (أميرة، 2019)

4.2.2 ممارسات وعمليات الرقابة التنظيمية

لمناقشة هذا النهج في المرونة التنظيمية نطرح السؤال: ماذا تفعل البنوك التجارية من أجل

المرونة؟ : (الدوسري، 2021)

- ثقافة الإبداع

ثقافة الإبداع عنصر أساسي في المرونة التنظيمية. وهذا يدل على عقلية تنظيمية واضحة والبنوك التجارية التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير وثقافة الإبداع تعني أن البنوك التجارية تعمل باستمرار على تحسين أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها وفرق عملها ومكوناتها الأخرى. إنهم يقيمون منظمة وهناك دائمًا حاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة للقيام ببعض الأعمال أو تقديم بعض الخدمات (زقوت، 2020)

- تمكين الموظفين

التمكين هو ركيزة تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والاستقلال ويشير أيضًا إلى المدى الذي يوزع فيه القادة السلطة بين الموظفين. يحدث ذلك في الأنظمة اللامركزية وتوقيت الاستجابة الذي يميز الأنظمة المركزية. بشكل عام غالبًا ما تكون اللامركزية هي الأكثر فعالية لكن ميزة اتخاذ القرارات على مستوى إداري أدنى وهو على مستوى الموظفين هي زيادة الفعالية. ومعنويات الموظفين نتيجة للإدارة الذاتية مما يزيد من المرونة التنظيمية الشاملة للبنك. (الشريف، 2019)

- مواجهة المخاطر

يجب أن تكون البنوك الرشيقة ناجحة في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية. المخاطر والتحديات أي القدرة على امتلاك المرونة الحاسمة لمواجهة تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية والتي ستساعدك على اتخاذ القرارات الصحيحة. (الصالح، 2021)

- الرؤية الاستراتيجية

تمثل الرؤية الدليل النهائي والمتكامل للبنك وفي المستقبل من الواضح أن الرؤية والتركيز على تحقيقها سيساعد البنوك التجارية على أن تصبح أكثر مرونة بشرط أن تكون الرؤية واقعية. الرؤية المحددة

بوضوح أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة لأنها توفر للمديرين والموظفين هدفًا نهائيًا للعمل الجماعي المستمر.
(صبر، 2020)

• الاتجاه الاستراتيجي

يتم إنشاء الاتجاه الاستراتيجي للبنك من خلال الرؤية. إن وجود نص واضح للرؤية يجعل البنوك التجارية لديها اتجاه استراتيجي واضح ووضوح الاتجاه يساعد البنوك التجارية على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال إنشاء إطار توجيهي للقرارات والاستجابات للعوامل الخارجية (خالد، 2019)

• إدارة التغيير

البنوك التجارية الرشيقة هي تلك التي يمكنها إدارة التغيير بنجاح. تساعد إدارة التغيير البنوك على التعامل مع الضغوط المختلفة وتتضمن إدارة التغيير في البنوك الرشيقة ثلاث مراحل: إدراك التغيير وتنفيذ التغيير واختبار التغيير. وبشكل أكثر دقة فإن تنفيذ التغيير هو عملية تحويل القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والتحسين والقدرة على الاستجابة للبيئة. (محمد، 2019)

• مرونة الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو إطار الحوكمة الذي يوجه بشكل أساسي أداء البنوك التجارية. فهو يحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر بشكل عميق على آفاق البنوك التجارية (فرح، 2019)

• الاتصالات التنظيمية الفعالة

إن الاتصال الداخلي والخارجي للبنوك التجارية مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق مهم للغاية ويستخدم الاتصال الداخلي لتوزيع المعلومات في جميع أنحاء البنوك التجارية. ويمكن القول إن البنوك الأكثر نجاحًا هي تلك التي يمكنها الجمع بين أساليب الاتصال الفعالة ومتعددة الاتجاهات في جميع أنحاء البنوك التجارية. (فريحات، 2019)

• تحليل الاستجابة المتبادلة

الغرض العام من هذا الركيزة هو تسهيل المرونة وفي الواقع بعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته فهو معيار لتقييم الطريقة التي تقيم بها البنوك التجارية البيئة الخارجية وكذلك أهمية العلاقات التي تحدث داخل وخارج البنوك التجارية مما يسلط الضوء وبالتالي يزيد من فرص نجاح البنوك التجارية. (ابراهيم، 2019)

• تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي)

تشجع المنظمة المتعلمة أعضائها على التعلم. تحاول دائماً التحسين؛ تجنب إمكانية الركود في الأداء العام للمنظمة. يرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه البنوك بالمساءلة ويجسد فكرة أن كل تجربة تواجهها البنوك التجارية سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم. (مقاط، 2020)

• مرونة التشغيل

من أجل توسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة المرونة في البنوك التجارية يجب أن تكون عمليات البنوك التجارية مرنة للغاية. (منصور، 2020)

5.2.2 مبادئ الرقابة التنظيمية

ولكي تحقق هذه المنظمات الرشيدة وخاصة شركات الأدوية أهدافها لابد أن تستخدم مجموعة من المبادئ الأساسية لتحقيق التميز وإرضاء العملاء من خلال تقديم منتج ذو قيمة مضافة وتبني المتغيرات لتحقيق أهداف عالية، ومن أهم هذه المبادئ: القدرة التنافسية والبقاء على مسار التعلم والتطوير والتحسين المستمر والقدرة على الإنتاج في أوقات مختلفة وبمواصفات متنوعة وكفاءة عالية وتكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة وتركز على التكنولوجيا وتقليل الأخطاء (مهدي، 2020)

6.2.2 مميزات الرشاقة التنظيمية

تتميز المنظمة الرشيقة بأنظمة تكنولوجية متقدمة ومدى مواردها وعملياتها ودرجة عالية من المرونة مما يعطي المنظمة القدرة على مواجهة كافة التطورات والتغيرات بدقة وتميز. وتشمل المنظمات: (نجم، 2019)

- السرعة والمرونة
- الاستجابة للتغيير وعدم اليقين
- منتجات عالية الجودة ومخصصة بشكل كبير.
- منتجات وخدمات تتميز بمحتوى معلوماتي وقيمة مضافة عالية
- الاستجابة للقضايا الإدارية والاقتصادية والبيئية.
- أدوات متعددة التقنيات
- التكامل داخل المنظمة وكذلك التكامل بين المنظمات.

تتميز المنظمات الرشيقة وخاصة شركات الأدوية ببنية تنظيمية شبكية ذات شكل مسطح وأفقي. كما يتحدد الدور الإشرافي والتنسيقي للمنظمات الرشيقة من خلال قدرة العاملين على التكيف ومسؤوليتهم واستقلاليتهم. (النشيلي، 2020)

ويرى هذا الباحث أن المرونة التنظيمية تمثل مستقبل المنظمات الرائدة وخاصة شركات الأدوية في التكنولوجيا وتدفع الأعمال وفقاً لاحتياجات ومتطلبات العملاء. إن العمل على أساس أسلوب المرونة التنظيمية يوفر معلومات دقيقة عن احتياجات ومتطلبات العملاء وفرصة التواجد عن كثب وهذا بدوره يمكنهم من تحسين جودة عملياتهم ومخرجاتهم وكذلك تحسين مستوى الخدمة. مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. (مالك، 2020)

7.2.2 معوقات استخدام الرشاقة التنظيمية

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تعود على المنظمات التي تستخدم المرونة التنظيمية في عملها إلا أننا نجد في تطبيق المرونة التنظيمية معوقات ومشاكل تحول دون تحقيق الأهداف كما أشار أحمد والزيادي (2018) إلى ما يلي:

- العوائق الإدارية: تتبنى المنظمات بعض الأساليب الإدارية التقليدية والعقيمة مثل الأسلوب البيروقراطي في الإدارة والذي يعمل كعائق أمام تطبيق المرونة التنظيمية.
- مشاكل في تنظيم المرونة التنظيمية: إن عدم وجود قياس للمرونة التنظيمية يحول دون التأكيد الحقيقي للعلاقة المحتملة بين المرونة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال.
- القوانين الصارمة: يتطلب تطبيق المرونة التنظيمية مراجعة بعض القواعد المعقدة حيث تعيق هذه القواعد التطورات نحو التطوير والابتكار التنظيمي.
- التكلفة المرتفعة نسبياً: يتطلب تطبيق المرونة التنظيمية في بعض الأحيان توفير التكاليف المتعلقة بتنفيذ متطلبات التكنولوجيا وفي هذه الحالة قد تتجاوز هذه التكاليف نطاق الوضع المالي والميزانية للمنظمة.

إن سرعة بعض التحديات كالتحديات التقنية والاقتصادية تعد من التحديات المعقدة لأنها تمثل تحديات في طبيعتها وتركيبها وبالتالي يصبح من الصعب على بعض المنظمات تبني مفهوم المرونة التنظيمية بسبب ارتفاع سقف التحديات وشدها وذلك وفقاً لظروف وقدرات هذه المنظمات. (خميس، 2021)

ويرى هذا الباحث أنه من الممكن للمنظمات وخاصة شركات الأدوية أن تستخدم أساليب التخطيط اليوم وذلك بسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المستهدف للمنظمة للتنافس بالتميز والتفوق وقد خلق بيئة قانونية وتنظيمية داعمة للمرونة التنظيمية. (رشوان، 2020)

8.2.2 ابعاد الرشاقة التنظيمية

من خلال الدراسات التي استعرضها الباحث والتي تتفق مع أهمية وأهداف الدراسة الحالية.

هناك أربعة أبعاد للسرعة التنظيمية يمكن تفسيرها على النحو التالي: (مها، 2021)

● حساسية

هذا الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والابتكار من خلال خلق علاقات مع مجموعات متنوعة من الأشخاص والمنظمات والحفاظ على هذه العلاقات هو أساس كل ذلك: يمكن لشركات الأدوية تحقيق الحساسية ونتيجة لذلك إنشاء مرونتها التنظيمية وبأقل قدر ممكن التكلفة للوصول إلى أهداف شركات الأدوية وهي كما يلي: (شحادة، 2022)

- تتضمن العمليات المفتوحة عنصرين أساسيين: التعاون الاستراتيجي مع العديد من أصحاب المصلحة والخبرات العملية بين الأفراد في شركات الأدوية.
- ويتضمن اليقظة الاستراتيجية ثلاثة عناصر رئيسية هي: مرونة الرؤية وتضارب الأهداف والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- حوار داخلي عالي الجودة: يشتمل على إثراء مفاهيمي واقعي وتنوع معرفي.

● الخصائص الرئيسية

لكي تستجيب للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها أي معرفة نقاط القوة والضعف لديها من الداخل والتعرف على قدراتها الاستراتيجية وفي هذا السياق يعرف (الحنيطي ر 2019) هي الموارد والمهارات الأساسية لبقاء المنظمة ونموها وتمثل القدرات والخصائص الفريدة للمنظمة في تطوير وتنسيق وتكامل الموارد الموجودة لخلق الموارد. وبشكل عام يمكن تعريف الكفاءات الأساسية بأنها الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في شركات الأدوية والتي تؤدي إلى

اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل مما يؤدي إلى الاحترافية في أداء أنشطتها الداخلية. (شديد،

(2021)

وقد تكون القدرات الأساسية بأشكال مختلفة مثل المهارات الفنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في شركات الأدوية (مهدي ونعمة 2020) ويعتقدون أن القدرات الأساسية هي مزيج من السرعة اللازمة في تصرف المنظمات وخاصة شركات الأدوية يضع. تحتاج إلى مرونة تنظيمية وإذا لم تعرف... فإن شركات الأدوية لن تكون قادرة على متابعة الفرص الموجودة وستستخدم هذه القدرات بشكل غير صحيح وهي: (رنا، 2020)

- صلتها بالهدف تهتم شركات الأدوية بالموارد والمهارات ذات الصلة بالهدف الذي ترغب في تحقيقه.
- صعوبة التقليد: أي. ولا تستطيع شركات الأدوية المنافسة تقليده أو يمكنها تقليده ولكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- غير قابلة للتحويل: يجب على شركات الأدوية التي ترغب في الاستفادة من ميزتها التنافسية دون نقلها إلى المنافسين أن تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

ولذلك يجب أن تتمتع شركات الأدوية بقدرات أساسية خاصة تتطلب بدورها من المستحضرات الصيدلانية خلق ميزة تنافسية متفوقة من خلال إضافة قيمة مباشرة وواضحة إلى الأنشطة الأساسية في تلك الشركات وربما تزيد من شدة المنافسة بين شركات الأدوية في ظل التطور التكنولوجي السريع. تقدم. يجب على الشركات أن تولي اهتماما مستمرا حتى تمتلك القدرات لأن الحفاظ على الحصة السوقية لشركات الأدوية يتطلب اتباع أحدث الأساليب العلمية في تحقيق القدرات الرئيسية وقد بدأت العديد من شركات الأدوية استجابة لهذا الموضوع في اعتماد استراتيجيات واضحة لامتلاك القدرات تنافست العديد من المتغيرات للحفاظ على هذه الحصة السوقية وفي نفس الوقت فهم المنافسين مع مرور الوقت سوف تمر هذه القدرات ويمكنهم تقليدها وبالتالي فقدان ميزتهم التنافسية. (سامر، 2020)

• وضوح الرؤية

يستخدم المديرون أحياناً عبارة الرؤية كنوع من الاختزال للنظر بإيجاز إلى ما سيفعلونه في المستقبل. الرؤية هي مزيج من البصيرة والإدراك الذاتي بينما الإدراك الذاتي هو عرض خطة ذهنية مقنعة. وهي تتعلق بتحقيق الأحداث المستقبلية وهي فكرة مجردة ذات مضمون فلسفي وقريبة من طبيعة الحلم وهي أيضاً رؤية للمستقبل لجميع الموظفين ومصدر شعورهم بالولاء والانتماء المشترك. يمكن للباحث تعريف الرؤية بأنها التعبير عن الطموح والتوجه المستقبلي الذي تحاول شركات الأدوية بنائه بناءً على قدرتها على التعرف على ظروفها الداخلية ومحاولة الاستشراف. (النفاوي، 2022)

• الاستجابة

تمثل مدى قدرة الشركة على اتخاذ إجراء فوري في نقطة معينة مثل فرصة تقديم منتج جديد ووظيفة هذا البعد هي إبقاء الشركة في حالة حركة ويتعلق الأمر بأن تكون مسؤولية المدير هي توجيه الأشخاص لأداء المهام والواجبات الموكلة إليهم بشكل أفضل لأن هذا يقود الشركة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة للبيئة المتغيرة. كما أن التمايز والقدرة التنافسية يظهران قدرة شركات الأدوية على التكيف بسرعة فمع التغيرات في بيئة العمل يتم تنظيمها من خلال تسهيل وصول العملاء إلى المعلومات والحفاظ عليها وإشراكهم في تخطيط وتنفيذ الأعمال. (يونس، 2019)

• الشعور بالرشاقة

يتضمن هذا البعد المراقبة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية لتحديد وتقييم التغيرات بالاتجاهات الاجتماعية الخارجية (مثل التغيرات في أذواق المستهلكين وتغيرات الصناعة وسلوك المنافسين والتكنولوجيا الجديدة). والحاجة إلى قدرات حسية لتحديد التغيرات الخارجية بسرعة والقيام بذلك بنشاط من أجل الاستفادة من هذه التغيرات واستغلالها كفرص وهذا يعتمد على الخبرة والمعرفة السابقة. (الحمدان، 2020)

• الرشاقة في اتخاذ القرار

وهي القدرة على جمع المعلومات وتجميعها وهيكلتها وتقييمها بناءً على مصادر مختلفة لشرح عواقب الإجراءات دون تأخير. من أجل الاستفادة من الفرص وتقليل تأثير التهديدات. (محمد، 2019)

• الاستجابة (التطبيق)

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على الاستجابة من خلال تغيير الممارسات والهياكل والموارد البشرية والمادية والعمليات والمنتجات أو الخدمات من خلال حشد الموارد ونقلها للاستجابة للفرص التي تدركها المنظمة إذا فشلت المنظمات في الاستشعار بشكل فعال يتم تفويت الفرص وستكون الاستجابات غير فعالة وتبديد الموارد لذلك يجب مواءمة قدرات القياس والاستجابة. (رغد، 2019)

• رشاقة التطبيق والممارسة

تتطلب المرونة في التطبيق والممارسة مجموعة من الأنشطة الحيوية والضرورية اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية وإعادة توزيعها بطريقة مناسبة للتغيرات البيئية مثل تعديل الأنظمة والأساليب والإجراءات أو تغيير السياسات وإجراءات العمل. وبالنظر إلى التغيرات التي تحدث فمن الممكن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للبنك بما يتجاوز هذا (عباس، 2020)

ويرتبط هذا البعد ببعد الاستجابة والذي يشير إلى الاستجابات السريعة والملائمة للتغيرات البيئية وهنا تلعب أنظمة المعلومات دورًا رئيسيًا في تحفيز الاستجابة السريعة والمباشرة من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب وكافية وأهميتها في كبح التغيير تبرز. (أميرة، 2019)

قد نجد أن هناك علاقة متبادلة بين الاستجابة والتقييم لأن الاستجابة يجب أن تكون انعكاسًا مستمرًا للتقييم لأن البنوك التجارية غير كفؤة وغير قادرة على فهم الفرص والتهديدات بشكل فعال وهذا من شأنه أن يعيق قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة في الظروف المناسبة ويحد ويضعف الوقت للاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات والتنسيق والتناغم بين القياس والاستجابة يساعد البنوك

التجارية على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية. إن أداء البنوك التجارية التنظيمي يتسم بالضعف في حين أن البنوك التي تتمتع بدرجة عالية من الاستجابة لا تتمتع إلا بحساسية منخفضة قد تؤدي إلى خسارة موارد البنوك التجارية لذلك فإن الاتساق بين القياس والاستجابة مهم للغاية لموازنة ردود أفعال البنوك التجارية تجاه حجم التغيير في بيئة الأعمال (الدوسري، 2021)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، كما وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل، كما سيتم إجراء مراجعة من خلال البحث في قواعد البيانات للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة STC، و أجريت الدراسة على عينه من العاملين في الشركة عينة الدراسة، عددها 330 موظفاً، وموظفةً، أي ما نسبته (5.6%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية العنقودية، تقريبا من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة، وممثلة لمجتمع الدراسة والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الشركة :

توزع افراد عينة الدراسة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفة من حيث (الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة والمسعى الوظيفي) حيث جاء توزيعهم في عينة الدراسة كما يأتي:

1.2.3 اولا: حسب الجنس

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	208	63%
انثى	122	37%

المجموع	330	100%
---------	-----	------

تظهر البيانات الواردة في الجدول (1) ان الذكور يشكلون (63%) من مجموع عينة الدراسة، فيما اظهرت ايضاً أن الإناث تشكل (37%) من حجم عينة الدراسة، وهذا يظهر ان اغلب العاملين في الشركة هم من الذكور.

2.2.3 ثانياً: حسب العمر

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	115	35.0%
من 30- 39 سنة	174	52.7%
40 سنة فأكثر	41	12.3 %

تظهر البيانات الواردة في الجدول (2) ان من كانت اعمارهم من (30- 39 سنة) يشكلون (52.7%) من مجموع عينة الدراسة، وجاء تاليا من كانت اعمارهم (أقل من 30 سنة)، وبنسبة مقدارها (35%)، فيما بلغت نسبة من كانت اعمارهم (40 سنة فأكثر) (12.3%) من حجم عينة الدراسة، وهذا يظهر ان اغلب العاملين في الشركة من فئة متوسطي العمر (30- 39 سنة).

3.2.3 ثالثاً : حسب المستوى التعليمي

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
دبلوم متوسط فأقل	75	22.7%
بكالوريوس	210	63.7 %

دراسات عليا	45	13.7 %
-------------	----	--------

تظهر البيانات الواردة في الجدول (3) ان حملة درجة البكالوريوس يشكلون (63.7%) من مجموع عينة الدراسة، وجاء تالياً من حملة الدبلوم المتوسط بنسبة مقدارها (22.7%)، فيما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (13.7%) ، من حجم عينة الدراسة، وهذا يظهر ان اغلب العاملين في الشركة من حملة درجة البكالوريوس.

4.2.3 رابعاً: حسب سنوات الخدمة

الجدول (4) توزع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من 5	53	16.0 %
من 5-9 سنوات	114	34.7%
10 سنوات فأكثر	163	49.3%

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4) ان من كانت خدمتهم من 5-9 سنوات يشكلون (34.7%) من مجموع عينة الدراسة، وجاء تالياً من بلغت خدمتهم (10 سنوات فأكثر) بنسبة مقدارها (49.3%)، فيما بلغت نسبة من كانت خدمتهم (أقل من 5) (16%) من حجم عينة الدراسة، وهذا يظهر ان اغلب العاملين في الشركة ممن من كانت خدمتهم (من 5-9 سنوات).

4.3 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة لمعرفة أثر التَّحول الرقمي للأعمال على الرقابة التنظيمية لدى شركة STC ، ومن الدراسات التي استرشد بها الباحث لتطوير أداة الدراسة، ففيما يخص المتغير المستقل وأبعاده تم

الاستعانة بالدراسات السابقة ، أما المتغير التابع حيث تم الاستعانة بالدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من قسمين؛ الملحق (أ):

- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل الجنس، والعمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة).
- القسم الثاني: ويتكون من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة:

* الفقرات من (1 - 20) تقيس المتغير المستقل التحول الرقمي للأعمال)، موزعة على الأبعاد المكونة للتحول الرقمي للأعمال كما يلي:

- (1) الفقرات من (1-5) لقياس تجربة العملاء رقمياً.
 - (2) بالفقرات من (6 - 10) لقياس تحويل العمليات رقمياً.
 - (3) الفقرات من (11-15) لقياس نماذج الأعمال رقمياً.
 - (4) الفقرات من (16-20) لقياس تجربة الموظف رقمياً.
- *الفقرات من (21-36) تقيس المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس درجات هي (تنطبق دائماً وتنطبق غالباً وتنطبق أحياناً وتنطبق نادراً، ولا تنطبق أبداً).

مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج القياس المستخدم كما يلي:

الجدول (5): تدرج القياس

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة) اعتماداً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات . Sekaran and Bougie . 2016

$$= (5 - 1) / 3 = 3/4 = 1.33 \text{ وبذلك تكون المستويات كالتالي:}$$

1.00 – 0.33 منخفض

2.34 – 3.67 متوسط

3.68 - فأكثر مرتفع.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من (3.68) فيكون مستوى التقديرات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34–3.67) فإن مستوى التقديرات سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التقديرات منخفضاً وهذا يعني رفض أفراد عينة الدراسة للفقرة.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1.5.3 صدق الأداة Validity :

تمثلت الطرق الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة فيما يلي:

1.1.5.3 صدق المحتوى :

وللتحقق من صدق البناء للمقياس، تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (20) مشاركاً من مجتمع ومن خارج عينتها، ومن ثم قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بيرسون لكل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير .

وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل من ابعاد التَّحول الرقمي للأعمال الاربعة، وبين الدرجة الكلية لفقرات التَّحول الرقمي للأعمال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل من ابعاد التَّحول الرقمي للأعمال الاربعة، وبين الدرجة

الكلية لفقرات التَّحول الرقمي للأعمال

المتغير	عدد الفقرات	معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية لفقرات التَّحول الرقمي للأعمال
تجربة العملاء رقمياً	5	0.903**
تحويل العمليات رقمياً	5	0.913**
نماذج الأعمال رقمياً	5	0.846**
تجربة الموظف رقمياً	5	0.896**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (6) أن جميع الأبعاد في المقياس ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس، بمعامل ارتباط موجب وعالي وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق البناء بالنسبة لمتغير التَّحول الرقمي للأعمال بأبعاده المختلفة.

ومن ثم تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات المكونة للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية، وبين الدرجة الكلية للفقرات ككل والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات المكونة للمتغير التابع الرشاقة

التنظيمية، وبين الدرجة الكلية للفقرات ككل

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
21	0.548**	92	0.705**
22	0.602**	30	0.756**
23	0.667**	32	0.596**
24	0.624**	32	0.739**
25	0.701**	33	0.634**
26	0.673**	34	0.473**
27	0.631**	35	0.753**
28	0.671**	36	0.257**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتضح من الجدول (7) أن جميع الفقرات في ترتبط بالدرجة الكلية للمتغير التابع الرشاقة

التنظيمية، بمعامل ارتباط موجب وعالي وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن

الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق المحتوى بالنسبة للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية.

2.5.3 ثبات الأداة Reliability :

1.2.5.3 حساب الثبات :

تم حساب ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ والجدول (9) يبين قيم

معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي للأعمال) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية):

جدول (8) معامل الثبات حسب طريقة الفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي للأعمال) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ الفا	معامل ثبات الاختبار وإعادة الاختبار
تجربة العملاء رقمياً	5	0.790	0.968**
تحويل العمليات رقمياً	5	0.886	0.967**
نماذج الأعمال رقمياً	5	0.741	0.952**
تجربة الموظف رقمياً	5	0.834	0.857**
ابعاد التحول الرقمي للأعمال مجتمعة	20	0.932	0.985**
المتغير التابع الرشاقة التنظيمية	16	0.939	0.974**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات قيم جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض البحث العلمي إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية والذي هو: في نطاق 60% نسبة مقبولة لأغراض التحليل العلمي (Sekar and Bougie 2016).

6.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (330) استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V28)، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المعالجات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، ومن أهم هذه المعالجات:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص مجتمع الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.
- 4- تحليل معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Sewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع: عرض النتائج

تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ومناقشة النتائج التي توصلت لها، والتوصيات التي تم استنتاجها بناء على نتائج الدراسة.

1.4 عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد.

الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة STC من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي، والدرجة الكلية للتحول الرقمي للأعمال ، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على ابعاد التحول الرقمي في شركة STC

الترتيب حسب المتوسط	الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	تسلسل الفقرات
مرتفع	(2)	0.90	0.53	4.48	تجربة العملاء رقمياً	5-1

مرتفع	(3)	0.89	0.50	4.45	تحويل العمليات رقمياً	10-6
مرتفع	(4)	0.87	0.46	4.37	نماذج الأعمال رقمياً	15-11
مرتفع	(1)	0.91	0.58	4.52	تجربة الموظف رقمياً	20-16
مرتفع	-	0.89	0.46	4.45	ابعاد التحول الرقمي للأعمال مجتمعة	20-1

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لمستوى التَّحول الرقمي للأعمال بأبعاده مجتمعة كان مرتفعاً حيث بلغ (4.45)، وبأهمية نسبية بلغت (89%)، واحتل بعد تجربة الموظف رقمياً المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وأهمية نسبية بلغت (91%)، وجاء بعد تجربة العملاء رقمياً بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وأهمية نسبية (90%)، ثم جاء بعد تحويل العمليات رقمياً في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وبأهمية نسبية قيمتها (89%)، وأخيراً جاء بعد نماذج الأعمال رقمياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وأهمية نسبية قيمتها (87%).

وفيما يلي عرضاً لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على ابعاد التَّحول الرقمي في شركة STC:

أولاً: بعد تجربة العملاء رقمياً

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تجربة

العملاء رقمياً:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على بعد تجربة العملاء رقمياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
1	توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء.	4.55	0.66	0.91	(2)	مرتفع
2	توفر القنوات الرقمية الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء	4.47	0.65	0.89	(3)	مرتفع
3	توظف الشركة التقنيات الرقمية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد بهدف جذب العملاء.	4.47	0.75	0.89	(4)	مرتفع
4	تقوم الشركة باستخدام أنظمة رقمية لتحليل العملاء وقياس رضاهم عن جميع خدماته.	4.35	0.79	0.87	(5)	مرتفع

مرتفع	(1)	0.92	0.79	4.56	يساعد التحول الرقمي الشركة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.	5
-------	-----	------	------	------	---	---

يبين الجدول (10) أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات تجربة العملاء رقمياً، وكانت الفقرة التي تشير إلى أن التحول الرقمي يساعد الشركة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (تقوم الشركة باستخدام أنظمة رقمية لتحليل العملاء وقياس رضاهم عن جميع خدماته).

ثانياً: بعد تحويل العمليات رقمياً

يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تحويل العمليات رقمياً:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تحويل العمليات رقمياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
6	توفر التقنيات الرقمية عمليات إدارية متكاملة	4.35	0.79	0.87	(4)	مرتفع

7	تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تخفيض التكاليف التشغيلية	4.56	0.79	0.91	(2)	مرتفع
8	تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته.	4.41	0.87	0.88	(3)	مرتفع
9	تستخدم الشركة أنظمة تشغيل رقمية متطورة ووسائط تخزين حديثة وسريعة	4.64	0.68	0.93	(1)	مرتفع
10	تقوم سياسة التَّحول الرقمي على رسم وتحديد المسؤوليات وإدارته ومراقبة ومراجعة النظام.	4.27	0.80	0.85	(5)	مرتفع

يبين الجدول (11) أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات تحويل العمليات رقمياً بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي تشير إلى استخدام الشركة أنظمة تشغيل رقمية متطورة ووسائط تخزين حديثة وسريعة، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (تقوم سياسة التحول الرقمي على رسم وتحديد المسؤوليات وإدارته ومراقبة ومراجعة النظام).

ثالثاً : بعد نماذج الأعمال رقمياً

يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تحويل

نماذج الأعمال رقمياً

الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع

الدراسة على بعد تحويل نماذج الأعمال رقمياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
11	تحقق المنصات الرقمية للخدمات الإدارية الكفاءة التشغيلية	4.27	0.80	0.85	(4)	مرتفع
12	تعمل الشركة بناء شراكات واسعة داخل الشركة وخارجها	4.48	0.71	0.90	(2)	مرتفع
13	تحقق القنوات الرقمية عوامة الخدمات الإدارية	4.51	0.74	0.91	(1)	مرتفع
14	تغطي القنوات الرقمية للخدمات الإدارية توقعات الأمان وثقة العملاء	4.43	0.69	0.89	(3)	مرتفع
15	تعمل ادارة الشركة على نشر ثقافة التحول الرقمي	4.15	1.08	0.83	(5)	مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات تحويل نماذج الأعمال

رقمياً بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي تشير إلى تحقيق القنوات الرقمية عوامة الخدمات الإدارية ، الأعلى

متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة التحول الرقمي).

رابعاً: بعد تجربة الموظف رقمياً

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد تحويل تجربة الموظف رقمياً:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد تحويل تجربة الموظف رقمياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
16	يملك موظفو الشركة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية الشركة الرقمية.	4.52	0.78	0.91	(3)	مرتفع
17	يوفر الشركة برامج للتعليم والتدريب على التقنيات الرقمية للموظفين.	4.46	0.77	0.89	(4)	مرتفع
18	يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات	4.66	0.74	0.93	(1)	مرتفع

					التحول الرقمي المطلوبة من قبل الشركة .	
مرتفع	(5)	0.86	0.68	4.31	يرعى الشركة الأفراد المبدعين ويشجعهم ويدعمهم.	19
مرتفع	(2)	0.93	0.68	4.64	يملك الشركة موارد بشرية مؤهلة قادرة على التخطيط والتطوير.	20

يبين الجدول (13) أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات تحويل تجربة عمليات الموظف رقمياً بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي تشير إلى تأقلم الموظفين بشكل مناسب مع التحول الرقمي المطلوبة من قبل الشركة ، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (يرعى الشركة الأفراد المبدعين ويشجعهم ويدعمهم).

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الرقابة التنظيمية في شركة STC من وجهة نظر

العاملين فيها؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية للرقابة التنظيمية، والجدول (15) يوضح ذلك .

الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الرقابة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط	الدرجة
21	تستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء.	4.55	0.66	0.91	(6)	مرتفع
22	ردود أفعال الشركة فورية وسريعة لتلافي القصور في الخدمة المقدمة.	4.47	0.65	0.89	(9)	مرتفع
23	تستخدم الشركة الأساليب التقنية الرقمية لتسهيل تقديم الخدمات للعملاء.	4.47	0.75	0.89	(10)	مرتفع
24	تسعي الشركة باستمرار للتعرف علي التغيرات في احتياجات وتفضيلات العملاء.	4.35	0.79	0.87	(14)	مرتفع
25	تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية مناسبة.	4.56	0.79	0.91	(5)	مرتفع
26	تقدم الشركة منتجات وخدمات إدارية ذات جودة عالية.	4.41	0.87	0.88	(12)	مرتفع

مرتفع	(2)	0.92	0.75	4.58	العمليات الإدارية في هذه الشركة تتم بكفاءة وفعالية.	27
مرتفع	(7)	0.91	0.86	4.55	لدى الشركة رؤية طويلة الأجل تجاه العملاء.	28
مرتفع	(8)	0.90	0.90	4.49	تتميز اجراءات وسياسات الشركة بالمرونة ومواكبة التغيرات.	29
مرتفع	(1)	0.93	0.69	4.63	تتميز العروض والخدمات التي تقدمها الشركة بالتنوع.	30
مرتفع	(13)	0.88	0.72	4.38	تنفذ الشركة العمليات والخدمات الإدارية للعملاء في أسرع وقت.	31
مرتفع	(3)	0.92	0.77	4.58	تستطيع الشركة الاجابة علي استفسارات في الوقت المناسب.	32
مرتفع	(4)	0.91	0.76	4.57	تمتلك الشركة القدرة والمهارة علي احداث تغييرات سريعة تتلاءم مع المنافسين.	33
مرتفع	(15)	0.86	0.89	4.32	تتحول الشركة إلى استخدام التكنولوجيا في	34

					الخدمات المقدمة بسرعة وفي الوقت المناسب	
مرتفع	(16)	0.85	0.80	4.27	تستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء.	35
مرتفع	(11)	0.89	0.93	4.43	ردود أفعال الشركة فورية وسريعة لتلافي القصور في الخدمة المقدمة.	36
مرتفع	-	0.90	0.46	4.48	الرقابة التنظيمية	36

يبين الجدول (14) أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات الرقابة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي تشير إلى تميز العروض والخدمات التي تقدمها الشركة بالتنوع، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما أقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (يستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء).

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي للأعمال (تجربة العميل رقمياً، تحويل العمليات رقمياً، تحويل نماذج الأعمال رقمياً، تجربة الموظف رقمياً) الرقابة التنظيمية في شركة STC؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (15) قيم معامل الارتباط بيرسون بين لأبعاد التَّحول الرقمي للأعمال والرشاقة التنظيمية

المتغير	تحويل تجربة العمل رقميا	تحويل العمليات رقميا	تحويل نماذج الأعمال رقميا	تحويل تجربة الموظف رقميا	التحول الرقمي للأعمال	الرشاقة التنظيمية
تجربة العمل رقميا	1	.847**	.635**	.723**	.903**	.872**
تحويل العمليات رقميا		1	.694**	.718**	.913**	.896**
نماذج الأعمال رقميا			1	.715**	.846**	.714**
تجربة الموظف رقميا				1	.896**	.785**
التحول الرقمي للأعمال					1	.919**
الرشاقة التنظيمية						1

**** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)**

كما هو واضح من معاملات الارتباط المدرجة في الجدول رقم (16) تدل النتائج على قوة العلاقة بين أبعاد التَّحول الرقمي للأعمال والرشاقة التنظيمية جميعها بقيم عالية وداله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وهذا دليل على الدور المهم والفعال الذي يلعبه التحول الرقمي للأعمال بأبعاده المتعددة في الرشاقة التنظيمية في شركة STC.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل التأكد من موثمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار تم متابعة قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، بمتابعة قيم معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، والتأكد من عدم تجاوز قيم معامل تضخم التباين للقيمة (10)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة وعدم تجاوز قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، أيضاً التحقق من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيم معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول (17) يبيّن نتائج هذه الاختبارات.

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (3.434-8.131)، وقيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.123-0.668)

ويُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) وتتراوح بين (0.133-0.655).

الجدول (16) اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء

اسم المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
تجربة العملاء رقمياً	12.603	.079	0.77
تحويل العمليات رقمياً	5.268	.190	0.24
نماذج الأعمال رقمياً	9.498	.105	0.02
تجربة الموظف رقمياً	47.124	.021	0.64
ابعاد التحول الرقمي للأعمال مجتمعة	12.603	.079	0.45

الفرضية الرئيسة الاولى : Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05) مستوى التّحول الرقمي للأعمال بأبعاده مجتمعة تجربة العملاء رقمياً، تحويل العمليات رقمياً،

نماذج الأعمال رقمياً، تجربة الموظف الرقمية) على تحقيق الرقابة التنظيمية لشركة STC .

الجدول (17) تحليل أثر التّحول الرقمي للأعمال بأبعاده مجتمعة (تجربة العملاء رقمياً، تحويل

العمليات رقمياً، نماذج الأعمال رقمياً، تجربة الموظف الرقمية على تحقيق الرقابة التنظيمية

للشركة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد (R)	معامل الارتباط (R ²)	قيمة (F)	Sig	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	القرار
تجربة العميل رقمياً	الرقابة التنظيمية	0.871*	0.934*	500.121	0.000	0.352	5.163	0.000*	رفض الفرضية

تحويل	0.036*	2.101	0.156						
العمليات									
رقمياً									
نماذج	0.000*	4.168	0.200						
الأعمال									
رقمياً									
تجربة	0.016	2.432	0.156						
الموظف									
الرقمية									

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) إلى وجود أثر لأبعاد التحويل الرقمي للأعمال مجتمعة في الرضاقة التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=500.121), وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$), وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$), حيث تفسر أبعاد التحويل الرقمي للأعمال مجتمعة ما مقداره (87.1%) من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2), ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (93.4%) وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التحويل الرقمي للأعمال مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الرضاقة التنظيمية).

كما ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18), ومتابعة معاملات الميل الحدي (β) التي تراوحت قيمها (0.156 - 0.352) وهي قيم دالة إحصائياً، لارتفاع قيمة (T), عند مستوى دلالة إحصائية معنوية والتي تعني بأن زيادة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرضاقة التنظيمية بنسبة تساوي قيمة معامل الميل الحدي (β), وخلاصة ذلك أن جميع أبعاد التحويل الرقمي للأعمال الفرعية تؤثر في الرضاقة التنظيمية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى: Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) لتجربة العملاء رقمياً على تحقيق الرقابة التنظيمية لشركة STC.

الجدول (18) تحليل أثر تجربة العملاء رقمياً في الرقابة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	Sig	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	القرار
تجربة العملاء رقمياً	الرقابة التنظيمية	0.760	0.872	946.768	.000b	0.8720	30.770	0.000	رفض

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18) إلى وجود أثر لتجربة العملاء رقمياً في الرقابة

التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (F=946.768), وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$), وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha =$)

(0.05), حيث يفسر تجربة العملاء رقمياً ما مقداره (76) من التباين في المتغير التابع, استناداً إلى قيمة

معامل التحديد (R²), ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R), والبالغة (87.2%), وذلك يؤكد دور, وأثر تجربة

العملاء رقمياً في تفسير المتغير التابع (الرقابة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثانية: Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) لتحويل العمليات رقمياً على تحقيق الرقابة التنظيمية لشركة STC.

الجدول (19) تحليل أثر لتحويل العمليات رقميا في الرقابة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	Sig	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	القرار
تجربة العمليات رقمياً	الرقابة التنظيمية	0.803	0.896	1216.354	.000b	0.8960	34.876	0.000	رفض

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) إلى وجود أثر لتحويل العمليات رقميا في الرقابة التنظيمية، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=1216.354)، وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حيث يفسر تحويل العمليات رقميا ما مقداره (80.3%) من التباين في المتغير التابع، استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R²)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (89.6%)، وذلك يؤكد دور وأثر تحويل العمليات رقميا في تفسير المتغير التابع (الرقابة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثالثة: HO₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05) لنماذج الأعمال رقمياً على تحقيق الرقابة التنظيمية لشركة STC.

الجدول (20) تحليل أثر لنماذج الأعمال رقمياً في الرقابة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	Sig	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	القرار
تجربة الأعمال رقمياً	الرقابة التنظيمية	0.510	0.714	310.608	.000b	0.714	17.624	0.000	رفض

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) إلى وجود أثر لنماذج الأعمال رقمياً في الرقابة التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$), حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=310.608), وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$), وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$), حيث تفسر نماذج الأعمال رقمياً ما مقداره (51) من التباين في المتغير التابع, استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R²) ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (71.4%), وذلك يؤكد دور وأثر نماذج الأعمال رقمياً في تفسير المتغير التابع (الرقابة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الرابعة: Ho₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) الأردن لتجربة الموظف الرقمية على تحقيق الرقابة التنظيمية لشركة STC ي في

الجدول (21) تحليل أثر لتجربة الموظف الرقمية في الرشاقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	Sig	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة (T) المحسوبة	Sig	القرار
تجربة الموظف الرقمية	الرشاقة التنظيمية	0.616	0.785	477.850	.000b	0.785	21.860	0.000	رفض

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21) إلى وجود أثر لتجربة الموظف الرقمية في الرشاقة

التنظيمية نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$), حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة ($F=477.850$), وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.00$), وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha =$)

0.05) حيث تفسر تجربة الموظف الرقمية ما مقداره (61.6%) من التباين في المتغير التابع, استناداً إلى

قيمة معامل التحديد (R^2), ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (78.5%), وذلك يؤكد دور وأثر

تجربة الموظف الرقمية في تفسير المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل اليها بالفحص والتحليل ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم عددا من التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج.

1.5 مناقشة النتائج

■ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لمستوى التَّحول الرقمي للأعمال بأبعاده مجتمعة كان مرتفعاً، واحتل بعد تجربة الموظف رقمياً المرتبة الأولى وجاء بعد تجربة العملاء رقمياً بالمرتبة الثانية، ثم جاء بعد تحويل العمليات رقمياً في المرتبة الثالثة وأخيراً جاء بعد نماذج الأعمال رقمياً، ويمكن تفسير ذلك من كون ان الشركة تتابع وباهتمام التَّغيرات السريعة في بيئة الاعمال، وتعي تماماً حجم المنافسة وخاصة في ظل الانفتاح العالمي الذي رافق التطور التكنولوجي والرقمي .

■ ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أن المتوسط الكلي لإجابات عينة الدراسة على فقرات الرشاقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة التي تشير إلى تميز العروض والخدمات التي يقدمها الشركة بالتنوع، الأعلى متوسطاً بين الفقرات، أما اقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على (يستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء)، ويمكن تفسير ذلك أن درجة الاستجابة لدى الشركة لتوقعات العملاء وتفضيلاتهم درجة مرتفعة وهذا نابع من وعي ادارة الشركة في أهمية اليقظة والعمل على متابعة التطورات التي تحدث في بيئة الاعمال.

■ ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

تدل النتائج على قوة العلاقة بين أبعاد التَّحول الرقمي للأعمال والرشاقة التنظيمية جميعها بقيم عالية وداله إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.01 \leq \alpha$)، وهذا دليل على الدور المهم والفعال الذي يلعبه التَّحول الرقمي للأعمال بأبعاده المتعددة في الرشاقة التنظيمية في شركة STC.

■ رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- 1- إلى وجود أثر لأبعاد التَّحول الرقمي للأعمال مجتمعة في الرِّشَاقَة التنظيمية، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التَّحول الرقمي للأعمال مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، إن التَّحول نحو الشركة الرقمية، أصبح توجهها عالميا ومعمولا به في العديد من الدول، كما أن هذا التوجه يعد ضرورياً في ظل التطور المتسارع الذي يشهده مجال التكنولوجيا المالية وارتفاع حدة المنافسة التي تواجه شركة STC وخصوصاً من الشركة غير الشركة ية.
- 2- وجود أثر لتجربة العملاء رقمياً في الرِّشَاقَة التنظيمية، وذلك يؤكد دور، وأثر تجربة العملاء رقمياً في تفسير المتغير التابع الرشاقة التنظيمية)، ويمكن تفسير ذلك بأن بني الخدمات الرقمية في الصناعة الإدارية يأتي نتيجة مباشرة للاستجابة للتطور المستمر الذي يشهده العالم على صعيد التكنولوجيا الرقمية ووسائل الاتصال والابتكار ومواكبة التغيرات في سلوك واحتياجات العملاء.
- 3- وجود أثر لتحويل العمليات رقميا في الرشاقة التنظيمية وذلك يؤكد دور وأثر تحويل العمليات رقميا في تفسير المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، والذي يشير إلى أتمته العمليات الإدارية الاساسية والمتصلة بإنجاز المعاملات الإدارية المختلفة واختصار الوقت والجهد على العملاء .
- 4- وجود أثر لنماذج الأعمال رقمياً في الرِّشَاقَة التنظيمية، وذلك يؤكد دور وأثر نماذج الأعمال رقمياً في تفسير المتغير التابع الرشاقة التنظيمية)، وذلك خلال تطبيقات إدارية آمنة عبر الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية، ما يتيح الفرصة لإزالة العوائق التقليدية أمام تنفيذ المعاملات الإدارية ، كما تسهم بشكل غير مباشر في تجويد الانتقال نحو مجتمع غير نقدي لاسيما مع توفر حلول مدفوعات رقمية

جديدة مثل خدمة (كليك) والتي تتيح إجراء التحويلات الفورية من خلال الهواتف المحمولة بين الأفراد أو الدفع غير النقدي في المحلات.

- 5- وجود أثر لتجربة الموظف الرقمية في الرشاقة التنظيمية وذلك يؤكد دور وأثر تجربة الموظف الرقمية في تفسير المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية ويفسر ذلك ان الشركة تسعى باستمرار إلى الاحتفاظ بالكفاءات من الموظفين وجذب الموارد البشرية المتميزة والكفاءة في التي تحدث فرقا في سوق المنافسة اذا كانت ذات قدره على التكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال

2.5 التوصيات

- 1- تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتستفيد من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الرشاقة التنظيمية.
- 2- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديثها بانتظام لضمان مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا.
- 3- تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية متكاملة وسهلة الاستخدام.
- 4- استخدام تقنيات التحليل الرقمي لفهم احتياجات العملاء وتخصيص الخدمات لتلبية تلك الاحتياجات بفعالية.
- 5- تنفيذ عمليات أتمتة شاملة للعمليات الإدارية لتحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات.
- 6- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية والأدوات الحديثة لضمان الاستفادة القصوى منها.
- 7- تطوير وتبني نماذج أعمال رقمية مبتكرة تلبي متطلبات السوق الحالية وتعزز من القدرة التنافسية للشركة.
- 8- تقديم خدمات إدارية آمنة وفعالة عبر الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتقليل الاعتماد على النقد.
- 9- توفير بيئة عمل رقمية متكاملة تعزز من تجربة الموظف وتحفزه على الإبداع والتطوير المستمر.

10- تبني برامج تدريبية رقمية وتطوير مستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم الرقمية وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات.

11- تعزيز إجراءات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.

12- توفير دورات تدريبية للموظفين حول أفضل ممارسات الأمن السيبراني والتوعية بالمخاطر المحتملة.

13- تخصيص موارد كافية للبحث والتطوير لتعزيز الابتكار الرقمي وتبني أحدث التقنيات في مجال الأعمال.

14- إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية وبحثية لتعزيز القدرات البحثية والتطويرية.

15- تعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة لضمان تنفيذ التحول الرقمي بشكل متكامل وفعال.

16- استخدام منصات التواصل الرقمية لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات.

17-

18- ضرورة دمج الموظفين في بيئة حراكية لاكتساب خبرات رقمية متميزة وجديده للاستمرار بعملية التحول الرقمي.

19- ضرورة العمل على تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تتماشى مع التوجهات في العصر الرقمي.

20- ضرورة العمل على تطوير مهارات الموظفين في مجال الرقمنة لتقديم خدمات إلكترونية حديثة تعمل بشكل صحيح ومتقن.

21- ضرورة إدراك الإدارات في الشركة لأهمية التَّحوُّل الرِّقْمِي لِمَا لَهُ مِنْ دَوْرٍ فِي الْحِفَاطِ عَلَى الْمَوْقِعِ التَّنَافُسِيِّ والتميز فيه.

Abstract

The study aimed to identify the impact of digital business transformation on organizational agility, focusing on its dimensions: customer experience, digital transformation processes, digital business models, and employee digital experience, applied specifically to STC. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical method was employed. The study population comprised all employees of STC, with a sample size of 330 employees. Data analysis was conducted using SPSS software.

The study's findings revealed that the combined dimensions of digital business transformation significantly influence organizational agility at STC.

Based on these findings, the study recommended adopting a comprehensive digital transformation strategy that encompasses all aspects of the business and utilizes modern technology to enhance organizational agility. Additionally, it emphasized the importance of investing in and regularly updating the digital infrastructure to keep pace with rapid technological advancements.

Keywords: Digital Business Transformation, Organizational Agility, STC.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عابد ، محمد عقلة (2019). الرقابة التنظيمية والتميز الوظيفي ، عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع
- أحمد محمد ومحمد مالك والنيل مجدي (2020) أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 21(2) 176-161
- البشاشة، سامر والمري، محمد (2020) أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية 20(1) 21-1
- جمعية البنوك في الأردن (2020) أبرز التطورات المصرفية حتى نهاية عام 2020 الموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن، عمان.
- حسن، معمر فاضل عبدالعباس، و مراد، كامل خورشيد. (2020). دور الإعلام الرقمي في بناء الوعي السياسي لطلبة الإعلام في جامعة "ذي قار – العراق" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الحمدان، أمل بنت راشد (2020) الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً ، الرياض : مكتبة الرشد.
- حمدان، محمد (2019) الرقابة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة.
- الحنيطي، رغد (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.

- خميس، أسر (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2) 1001-2-1044
- خواتمه سامية (2021) التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية. 58 (2) 103-126
- دباس هشام فوزي (2020) مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 379-398.
- دماج، أميرة أمين (2019) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية. مجلة القلم ، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية العدد 12، 341-369
- رشوان عبد الرحمن وقاسم زينب (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). جامعة غزة.
- الزامل مها عثمان ، والدوسري هيا بخيت (2021) الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية (29) 4.
- الزامل مها والدوسري، هيا (2021) الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية (29) 4.
- الزرد، محمد فؤاد حمدان، و الترك، أحمد عرابي حسين محمد. (2021). توظيف الإعلام الحكومي بغزة للإعلام الرقمي في مواجهة جائحة كورونا: دراسة تحليلية وميدانية مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- زقوت سليمان (2020) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية لدي البنوك العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السعايدة، سهم محمد ماضي، و حجاب، عزت محمد. (2021). تقييم قادة الرأي العام في الأردن لتغطية الإعلام الرقمي لجائحة كوفيد 19 "كورونا": دراسة مسحية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- شحادة، مها (2022) التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، دراسة منشورة، مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد 62
- شديد مصطفى (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة مجلة دراسات (22) 4-226-193.
- الشنطي محمود ، والشريف تحرير (2019) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، ع 41.
- الصالحي، لينا عمران (2021) أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ودراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، 93-110.
- الصبار، صلاح الدين إبراهيم خليل، و حجاب، عزت محمد. (2021). استخدام مواقع القنوات الإخبارية للوسائط المتعددة في موقعي سكاي نيوز والجزيرة: دراسة تحليلية مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- صبر، رنا وآخرون. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون"، بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)، المجلة العراقية للعلوم الادارية 15(59).
- صبر، رنا والعامري، سارة وعبد الحسين علي (2020) دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI). المجلة العراقية للعلوم الادارية 15 (59). 179-206
- الضبياني، خالد قايد أحمد (2019) الإدارة الرشيقة ، المنهجية الحديثة القيادة المنظمات في المستقبل الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع
- عاشور، شروق راتب قاسم، و الطاهات، زهير ياسين عايد. (2020). دور برامج العلاقات العامة في الجامعات الأردنية في تنمية الوعي الصحي لدى الطلبة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

- العاصي، أحمد علي يوسف، و وافي، أمين منصور قاسم. (2021). تقييم خبراء الإعلام للأبعاد الأخلاقية والمهنية للذكاء الاصطناعي في الإعلام الرقمي: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- العزاوي، شفاء؛ والدباغ، إيناس (2019) تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (57)، 161-184
- العلاونة، رزان أحمد، و الطاهات، زهير ياسين عايد. (2022). دور الإعلام الرقمي في الترويج لإربد عاصمة الثقافة العربية 2022: دراسة مسحية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- فرح فرح بس وبدوي، مأمون يسن؛ وبابكر، صفاء ياسر (2019) أثر الرقابة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف بالسودان المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية، 3 (1)، 73-91
- فريجات، محمد (2019) أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء المملكة الأردنية الهاشمية.
- القضاة، محمد علي محمد، و مراد، كامل خورشيد. (2020). البيئة الانتقالية للصحافة الأردنية المطبوعة إلى الإعلام الرقمي: دراسة مسحية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- مسن فهد بخيت وإبراهيم صلاح محمد (2019) أثر الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية، 5 (3).
- مقاط ثامر (2020) البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- منصور، منار منصور (2020) تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية مجلة البحث العلمي في التربية . ع (21) 1 - 45

- مهدي احمد ونعمة محمود (2020) الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأتومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(120)، 237-260
- نجم رامي (2019) أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- نسبية العلمي، 2020، دور التليفزيون في نشر الوعي الصحي دراسة ميدانية على عينة من المشاهدين مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص غلام واتصال، جامعة أمب البواقي
- النشيلي، دينا حلبي (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية المجلة العربية للإدارة.
- النفراوي، احمد (2022) دور الرشاقة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية المجلة العلمية للدراسات والبيئة. 1(13). 499-457
- يونس يونس وأبو سمرة، مرعى (2019) أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 م، جامعة عين شمس.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdel Fattah, F. A. M., Dahleez, K. A., Mohamed, A. H. H., Okour, M. K., & AL Alawi, A. M. M. (2022). Public health awareness: knowledge, attitude and behaviors of the public on health risks during COVID-19 pandemic in sultanate of Oman. Global Knowledge, Memory and Communication, 71(1/2), 27-51.
- Al-Dmour, H., Salman, A., Abuhashesh, M., & Al-Dmour, R. (2020). Influence of social media platforms on public health protection against the COVID-19

- pandemic via the mediating effects of public health awareness and behavioral changes: integrated model. *Journal of medical Internet research*, 22(8), e19996.
- Al-Huniti, R. (2019). The effect of emotional intelligence on organizational agility in business organizations. (D1), Amman Jordan: Amjad House for Publishing and Distribution.
 - Balan, D. A. (2020). Major Approaches to Measuring Corporate Reputation: An Extensive Literature Review. *Revista de Stiinte Politice*, (67).
 - 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.
 - Buntak, Krešimir & Matija. Kovačić& Ivana. Martinčević. (2020).IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION. *Advances in Business- Related Scientific Research Journal*, (11)1, 1-30.
 - Buntak, Krešimir & Matija. Kovačić& Ivana. Martinčević. (2020).IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION. *Advances in Business- Related Scientific Research Journal*, (11)1, 1-30.
 - Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.
 - Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability. and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.

- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill
- Cong, R. Nikpour (2020). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *Journal of Natural and Social Sciences*, 1. 199-207
- Dammaj, A. (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. *Pen Journal*. 6 (12). 341--369.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499
- Deheshti, M., Azimzadeh, S., Zadeh, Z, and Alimohammadi, H. (2019). Designing the competitive advantage model to Iranian
- Foroudi, P. et. Al. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behavior. *Technological Forecasting and Social Change*, 138(C), 218-227.
- Fortino, G. & Fotia, L. & Messina, F. & Rosaci, D & Sarne, G.M.L.(2020), Trust and reputation in the internet of things, State of the art and research challenges, 8

- Guenzia, Paolo and Nijssen, Edwin J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation using the JD- R model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2(41). 130-149.
- Guzmán-Ortiz et al.(2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4 (2020) 337-346.
- Hadi Amna (2020). The degree of employment of educational supervision offices in Jeddah for the leadership talent management strategies from the point of view of female educational supervisors. Unpublished Master Thesis Dar Al-Hekma National University Jeddah Saudi Arabia.
- Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019). Digital Transformation Case Studies Across Industries-Literature Review. In 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), 1293-129.
- Lyson, H. C., Le, G. M., Zhang, J., Rivadeneira, N., Lyles, C., Radcliffe, K., ... & Centola, D. (2019). Social media as a tool to promote health awareness: results from an online cervical cancer prevention study. *Journal of Cancer Education*, 34, 819-822.
- Mayowa et al (2019). Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria. *International Conference on Energy and Sustainable Environment*.331. 1-8. doi: 10.1088/1755-1315/331/1/012014.
- Mohammed, W., Alanzi, T., Alanezi, F., Alhodaib, H., & AlShammari, M. (2021). Usage of social media for health awareness purposes among health educators and students in Saudi Arabia. *Informatics in Medicine Unlocked*, 23, 100553.

- Örsal, Ö., Duru, P., Örsal, Ö., Tırpan, K., & Çulhacı, A. (2019). Analysis of the relationship among health awareness and health literacy, patient satisfaction levels with primary care in patients admitting to primary care health centers. *Patient Education and Counseling*, 102(2), 376-382.
- Vernon, E., Gottesman, Z., & Warren, R. (2021). The value of health awareness days, weeks and months: a systematic review. *Social Science & Medicine*, 268, 113553.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي للأعمال على الرشاقة التنظيمية

دراسة تطبيقية على شركة STC

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-39 سنة

☐ من 40 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنة ☐ من 5-9 سنوات

☐ من 10 سنوات فأكثر

☐

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: التحول الرقمي في شركة STC ، ضع إشارة (✓)

في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق أو أوافق محاييد معارض معارض بشدة
تجربة العملاء رقمياً					بشدة
توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء.					
توفر القنوات الرقمية الاتصال والاستجابة السريعة في خدمة العملاء					
توظف الشركة التقنيات الرقمية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد بهدف جذب العملاء.					
تقوم الشركة باستخدام أنظمة رقمية لتحليل العملاء وقياس رضاهم عن جميع خدماته.					
يساعد التحول الرقمي الشركة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.					
تحويل العمليات رقمياً					
توفر التقنيات الرقمية عمليات إدارية متكاملة					

					تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تخفيض التكاليف التشغيلية
					تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته.
					تستخدم الشركة أنظمة تشغيل رقمية متطورة ووسائط تخزين حديثة وسريعة
					تقوم سياسة التَّحول الرقمي على رسم وتحديد المسؤوليات وإدارته ومراقبة ومراجعة النظام.
نماذج الأعمال رقمياً					
					تحقق المنصات الرقمية للخدمات الإدارية الكفاءة التشغيلية
					تعمل الشركة بناء شراكات واسعة داخل الشركة وخارجها
					تحقق القنوات الرقمية عوالة الخدمات الإدارية
					تغطي القنوات الرقمية للخدمات الإدارية توقعات الأمان وثقة العملاء
					تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة التحول الرقمي
تجربة الموظف رقمياً					
					يمتلك موظفو الشركة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية الشركة الرقمية.

					يوفر الشركة برامج للتعلم والتدريب على التقنيات الرقمية للموظفين.
					يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل الشركة.
					يرعى الشركة الأفراد المبدعين ويشجعهم ويدعمهم.
					يملك الشركة موارد بشرية مؤهلة قادرة على التخطيط والتطوير.

➤ المحور الثاني: الرقابة التنظيمية ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء.					
ردود أفعال الشركة فورية وسريعة لتلافي القصور في الخدمة المقدمة.					
تستخدم الشركة الأساليب التقنية الرقمية لتسهيل تقديم الخدمات للعملاء.					
تسعى الشركة باستمرار للتعرف علي التغيرات في احتياجات وتفضيلات العملاء.					
تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية مناسبة.					
تقدم الشركة منتجات وخدمات إدارية ذات جودة عالية.					
العمليات الإدارية في هذه الشركة تتم بكفاءة وفعالية.					
لدى الشركة رؤية طويلة الأجل تجاه العملاء.					

					تتميز اجراءات وسياسات الشركة بالمرونة ومواكبة التغيرات.
					تتميز العروض والخدمات التي تقدمها الشركة بالتنوع.
					تنفذ الشركة العمليات والخدمات الإدارية للعملاء في أسرع وقت.
					تستطيع الشركة الاجابة علي استفسارات في الوقت المناسب.
					تمتلك الشركة القدرة والمهارة علي احداث تغييرات سريعة تتلاءم مع المنافسين.
					تتحول الشركة إلى استخدام التكنولوجيا في الخدمات المقدمة بسرعة وفي الوقت المناسب
					تستطيع الشركة التكيف مع تطور توقعات العملاء.
					ردود أفعال الشركة فورية وسريعة لتلافي القصور في الخدمة المقدمة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Administration

**The impact of digital media on raising community health
awareness in Saudi Arabia: A field study on Ways marketing
solutions company.**

Preparation:

Hassan Salem Al-Qahtani

233001119

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024