

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال



واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية

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

(A Case Study of Sultan Logistic Company)

إعداد الطالبة/ هبة ابراهيم علي امطيلق

إشراف/ د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

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

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

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

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

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

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

لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول والاستفادة من وسائل التكنولوجيا وأيضاً وبشكل موازي تطوير القدرات والكفاءات الحالية في المؤسسة، وهذا التطوير لا يقتصر على تطوير كفاءات استخدام الوسائل التكنولوجية ولكن يتعداه لترسيخ أهمية البرنامج التحول الرقمي للمؤسسة وللموظف وتطوير روح المبادرة والمرونة وكيفية تطوير كفاءة عمله اليومية وذلك في أعمال ووظائف ذات أهمية أكبر وذلك بعد الاستفادة من التكنولوجيا في أعمالهم اليومية.

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

مشكلة الدراسة:

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

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

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

6. **تفاوت القدرات بين المنظمات** : تفاوت القدرات والموارد بين المنظمات المختلفة قد يؤدي الى نتائج متباينة .

7. **التأثيرات الخارجية** : والتي تتمثل في السياسات الحكومية ، الوضع الاقتصادي ، والمنافسة يمكن ان تؤثر على نتائج التحول الرقمي .

هذه بعض المشاكل والتحديات المحتملة التي يمكن ان تواجه دراسة واقع تبني التحول الرقمي للمؤسسات الخدماتية بشكل عام وبشركة سلطان للخدمات اللوجستية بشكل خاص ودورها في تحقيق التميز المؤسسي . ويمكن مواجهة هذه التحديات بتطبيق استراتيجيات مدروسة يمكنها التعامل بشكل فعال مع مشاكل البحث وذلك من خلال اجراء بحوث ميدانية وتجنب الاعتماد على مصدر واحد للبيانات من خلال استخدام مزيج من الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة ، وتحديث المعرفة باستمرار لمواكبة أحدث الأبحاث والدراسات في مجال التحول الرقمي لضمان أن البحث يستند الى أحدث المعلومات ، إضافة الى التواصل مع الخبراء الذي يمكن ان يوفر رؤى قيمة ويساعد في تجنب بعض المشاكل ، ووضع خطة بحث واضحة تتضمن تحديد المشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها

أهمية الدراسة:

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

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

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

أهداف الدراسة:

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

1. مواكبة التطور السريع في نظام الجمارك السعودية : حيث ان مجال الشركة يرتبط ارتباط وثيق مع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ولا بد من المنشأة توظيف استراتيجية تتماشى مع المتغيرات السريعة لنظام الجمارك للمضي قدماً في تحقيق الجودة والمحافظة على الميزة التنافسي الذي يترتب عليه الارتقاء الى التميز المؤسسي .
 2. تحسين الكفاءة التشغيلية : من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية ، فهم كيفية تحقيق هذه التحسينات يمكن ان يساعد المنظمات على تبني التقنيات المناسبة لتحسين أدائها .
 3. زيادة التنافسية : تساعد الدراسة في تحديد استراتيجيات التحول الرقمي المنظمات في تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق .
 4. تعزيز الابتكار : يساعد التحول الرقمي المنظمات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة .
 5. تحسين تجربة العملاء : توفير خدمات أسرع وأكثر فعالية وتخصيصية مما يؤدي الى زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم .
 6. دعم اتخاذ القرار : توفير بيانات ومعلومات دقيقة يمكن استخدامها لدعم القرار الاستراتيجي وفهم كيفية استخدام هذه البيانات يمكن ان يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات اكثر دقة وفعالية .
 7. مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية : دراسة هذه التحديات يمكن ان يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات للتغلب عليها وتحقيق التحول الرقمي بنجاح .
 8. تعزيز الشفافية والمساءلة : التحول الرقمي يمكن ان يعزز الشفافية والمساءلة من خلال توفير بيانات واجراءات يمكن تتبعها بسهولة وفهم ذلك بشكل دقيق يساعد في تحسين الثقة بين اصحاب المصلحة والمجتمع .
 9. تحقيق الاستدامة : التحول الرقمي يمكن أن يدعم الاستدامة من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل النفقات وتساعد هذه الدراسة في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية .
- النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن ان تساعد المنظمات في تحسين استراتيجياتها الرقمية وتعزيز تنافسيتها وكفاءتها التشغيلية ، مما يعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية ، ولتحقيق هذه الاهداف سيتم دراسة مايلي :

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

تساؤلات الدراسة

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

وفيما يلي بعض الاسئلة التي يمكن ان تتضمنها الدراسة :

1. ماهو التحول الرقمي ؟
2. ماهي التحديات والعوائق التي تواجه المنظمات في تبني التحول الرقمي ؟
3. ماهي الفوائد المترتبة على تطبيق التحول الرقمي في المنظمات ؟

4. ماهي السياسات والاعجراءات التي يمكن يجب اتخاذها لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات ؟
5. ماهي العوامل التي تؤثر على تبني التحول الرقمي في المنظمات ؟
6. ماهو مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمات ؟
7. ماهو التميز المتميز المؤسسي ؟
8. كيف يؤثر التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي ؟
9. ماهي افضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحقيق التحول الرقمي الناجح والتميز المؤسسي ؟
10. كيف يتم قياس التميز المؤسسي في المنظمات ؟

فروض الدراسة:

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

- **الفرضية الرئيسية :** يوجد تأثير ايجابي كبير لتبني التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات .
- **الفرضيات الفرعية :**
 1. **الفرضية الأولى :** مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات يختلف باختلاف حجم المؤسسة (المؤسسات الكبيرة قد تكون لديها موارد أكبر وقدرة أكبر على تبني التقنيات الرقمية مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة) .
 2. **الفرضية الثانية :** توجد علاقة ايجابية بين مستوى تبني التحول الرقمي وزيادة الكفاءة التشغيلية في المؤسسات (استخدام التقنيات الرقمية يؤدي الى اتمتة العمليات وتقليل الأخطاء ، مما يحسن الكفاءة التشغيلية) .
 3. **الفرضية الثالثة :** تبني التحول الرقمي يساهم في تحسين تجربة العملاء في المؤسسات (الخدمات الرقمية تساهم في توفير تجربة مخصصة وسريعة للعملاء مما يزيد من رضاهم) .
 4. **الفرضية الرابعة :** هناك تأثير ايجابي للتحول الرقمي على الابتكار في المنتجات والخدمات (التحول الرقمي يوفر أدوات ومنصات جديدة تتيح للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة) .
 5. **الفرضية الخامسة :** المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي بشكل كامل تكون أكثر تنافسية في السوق (التحول الرقمي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية من خلال تحسين الخدمات وتقديم قيمة مضافة للعملاء) .
 6. **الفرضية السادسة :** التحديات التنظيمية والتقنية تؤثر سلباً على سرعة وفعالية تبني التحول الرقمي في المؤسسات (العوائق مثل نقص المهارات التقنية والبنية التحتية غير الكافية قد تبطئ من عملية التحول الرقمي) .
 7. **الفرضية السابعة :** تبني التحول الرقمي يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات (استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يسهل تتبع العمليات والإجراءات مما يعزز الشفافية والمساءلة) .
 8. **الفرضية الثامنة :** تبني التحول الرقمي يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية للمؤسسات (التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تدعم الإدارة الفعالة للموارد وتقليل النفايات ، مما يعزز الاستدامة) .

الدراسات السابقة:

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

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

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

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

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

3. دراسة (روبرت ، جين ، 2019) ، بعنوان : "تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية " . تناولت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية و أنترنت الاشياء (IoT) ادى الى تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ من خلال تقليل وقت التوقف عن العمل وزيادة الانتاجية . وتوصلت هذه الدراسة الى :

- تبني زيادة الانتاجية ادى إلى زيادة الانتاجية بنسبة 20% .
- التحول الرقمي ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 15% .
- استخدام التقنيات الرقمية حسن من جودة المنتجات بنسبة 10% .

4. دراسة (ايميلي ، مايكل ، 2020) ، بعنوان : "التحول الرقمي وتجربة العملاء في القطاع المصرفي " .

استعرضت الدراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في القطاع المصرفي من خلال دراسة حالة بنك XYZ ووجدت ان تطبيق التكنولوجيا الرقمية مثل تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الانترنت زاد من رضا العملاء وسهل الوصول إلى الخدمات .

وتوصلت هذه الدراسة الى :

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

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

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

وتوصلت الدراسة الى :

- تبني التحول الرقمي أدى الى زيادة عدد المنتجات والخدمات الجديدة بنسبة 35% .
 - العمليات الداخلية للشركة شهدت تحسينات كبيرة في الكفاءة الانتاجية بنسبة 20% .
 - التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة .
6. **دراسة (مصطفى ، 2018) ، بعنوان : التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " .**
- ركزت الدراسة على تحسين نواتج التعلم المستهدفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال توفير فعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إستراتيجيات التعليم والتعلم والتدريس.
- وتوصلت الدراسة الى :
- التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي ، بل هو اسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام ادارة المعرفة ، والمشاركة الواسعة من الطلاب والخبرات المتراكمة في إثراء بيئة التعليم الحالية بإمكانيات ووسائل تعليم حديثة ، وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم .
 - لتحول الرقمي ال بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية كافة، مثل :البرامج والمقررات الرقمية، ومصادر التعلم الرقمي، وأدوات التعليمية الرقمية في قاعات الدراسة.
 - عملية التحول الرقمي ال بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
 - التحول الرقمي لن يلغي أو يستغني عن الخبرات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس الحاليين؛ بل هم الأساس في عملية التحول الرقمي.
 - التحول الرقمي في الجامعات يعتمد في الأساس على مبدأ المشاركة الجماعية التفاعلية في عمليتي الإدارة والتعليم.
 - حاجة التحول الرقمي إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات ونظم امتحانات الطالب.
7. **دراسة (عبد الرحمن ، محمد ، 2020) ، بعنوان : " واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية "**
- هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في احداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها .
- وتوصلت الدراسة الى :
- أن التحول الرقمي بامملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية ملتغيرات الدراسة،
 - أن المملكة تقع ضمن مجموعة الدول «الداعمة» للتقنيات على "مؤشر الاتصالات العالمي " للعام 2017 ، والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورغد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة .
8. **دراسة (طلق ، ياسر ، 2022) ، بعنوان : " أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي "**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي ، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي .
- وتوصلت الدراسة الى :

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

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

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

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

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

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

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

11. دراسة (عبد الله ، 2022) ، بعنوان " العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفق لمعايير نموذج EFQM 2020 داخل مجموعة توشيبا العربي. وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي

- وجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي.
 - وجود تأثير موجب دال إحصائياً للدرجة الكلية لإدارة التجوال على معيار "التنفيذ" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول).
- 12.دراسة (محمد سعد ، 2022) ، بعنوان " أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي " هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتماداً على أبعاد نموذج التميز الأوربي EFQM2020، (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، ومجموعة عناصر (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي ذات الوقت استخدامها كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز (التوجيه، التنفيذ، النتائج) على مجموعة العوامل المؤثرة في الأداء،
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي.
- 13.دراسة (الغامدي، 2021)، بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030 (دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة)" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وزع على (246) من موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة بمكة المكرمة . وتوصلت الدراسة إلى :
- بُعد أجهزة الحاسوب وملحقاتهن وبُعد كفاية الربط بالشبكات المتوفر لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال ، وبُعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على التميز المؤسسي .
- 14.دراسة (الشهراني، 2021) ، بعنوان: "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)" هدفت هذه الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام القطري، استخدم هذا البحث المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي. وتوصلت الدراسة الى :
- أن إدارة الأداء عنصر حيوي في الإدارة الاستراتيجية
- 15.دراسة (نوري، محمد، 2022)، بعنوان: "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان – العراق)". هدفت الدراسة تشخيص أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية لعدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، ويتمثل مجتمع الدراسة بجميع رؤساء الأقسام والمقررين في جامعة زاخو وجامعة التنمية البشرية، وتم استخدام الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (62) من رؤساء الأقسام والمقررين في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة الى :
- وجود حالة ارتباط بين عناصر أبعاد القيادة الرقمية وأداء الوظيفي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

• توجهات المملكة نحو التحول الرقمي .

لا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحول الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهرية لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة. وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم في هذه الأونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة. تماشياً مع رؤية 2030، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة. كما تم تصميم استراتيجية التحول وتنفيذها على نحو يحفظ محاذاة الهندسة المعمارية، وليكون مواكباً للعصر الرقمي، مدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية. توفر رؤية 2030 برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يُعرف باسم برنامج التحول الوطني، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

• التحول الرقمي والذي يحتوي على :

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

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

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

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

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

مزايا مبادرات التحول الرقمي :

1. تحسين تجربة العملاء :

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

- تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة
- اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع
- اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي
- تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة

2. تحسين الإنتاجية

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

3. خفض التكاليف التشغيلية

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

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

وعادةً يمكنك تحقيق وفورات في التكاليف لأن التحول الرقمي يساعدك في القيام بما يلي :
إلغاء بعض مهام سير العمل المحددة كثيفة الموارد أو استبدالها
خفض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات المُدارة والحوسبة السحابية
أتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية، والأجهزة الذكية، وتعلم الآلة

ركائز التحول الرقمي :

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

- تجربة العملاء :يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي. ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.
- الأفراد: يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

- التغيير: تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويُعد التخطيط أمرًا بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغييرات غير المتوقعة. ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.
- الابتكار: رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحول الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحول وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحول الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.
- القيادة: يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحولات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.
- الثقافة: حينما ينفذ قادة التحول الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستتوسع مبادرات التحول الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح.

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

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

استراتيجية التحول الرقمي :

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

- القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها
- التخطيط الاستثماري والمالي
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحول

- الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
- تأثير التحول على العملاء والموظفين

نقدم أدناه أربع خطوات لتطوير إستراتيجيات تحول رقمي ناجحة.

1. مواءمة التحول الرقمي مع أهداف شركتك: إن تخطيط مشروع التحول الرقمي يجب أن يتمحور حول الخطط العامة لمنظمتك وليس على تقنية بعينها. تساعد مجالات التركيز الأساسية أيضًا في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، والحفاظ على إمكانية قياس التحول، وتسريع وقت تحصيل القيمة.
2. تطوير إثبات المفهوم: يمكن للمبادرات جيدة البدء أن تظهر نتائج قابلة للقياس في غضون ستة أشهر أو أقل. وسيكون من الأفضل وضع إستراتيجيات أولية توضح عائد الاستثمار وتحظى بتأييد القيادة. بعد ذلك يمكن تعديل هذه النماذج الأولية وتوسيع نطاقها تدريجيًا في جميع أرجاء المؤسسة.
3. وضع خريطة لتنفيذ التكنولوجيا: يضم التحول الرقمي العديد من الأدوات التي يمكنك استخدامها في إحداث التغيير في مؤسستك. فيما يلي بعض هذه التقنيات:

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

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

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

دراسة حالة في التحول الرقمي

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

1. بعد مراجعة عمليات تفاعل الطلاب، أدرك قادة التحوّل أن الطلاب يريدون ردودًا أسرع على أسئلتهم حول الدراسة في الجامعة.
2. فقرروا إنشاء نماذج أولية لأجهزة Amazon Echo بإدخال 2300 جهاز في قاعات الإقامة أو أماكن المعيشة بالحرم الجامعي. يمكن للطلاب طرح أسئلة على الأجهزة حول جامعة سانت لويس وتلقي الردود.
3. تم استخدام الأجهزة استخدامًا مفرطًا أثناء التجربة، وكشف تحليل لتفاعل الطلاب أنهم كانوا يستخدمون الأجهزة في تعيين تذكيرات الإشعارات وطرح أسئلة حول المعرفة العامة.
4. وقد أبرمت جامعة سانت لويس شراكة مع خدمات AWS الاحترافية لتوسيع نطاق فكرة التحوّل الرقمي هذه بصورة أكبر. واستخدمت الذكاء الذي اكتسبه القادة من التجارب المبكرة في بناء منصة دردشة ذكية كاملة النطاق. والآن، يمكن للطلاب التفاعل مع روبوت دردشة عبر الموقع الإلكتروني لجامعة سانت لويس أو الرسائل النصية أو Amazon Echo ويمكنهم الاستمرار في تلقي ردود متسقة.

وقد قررت جامعة سانت لويس أن تأخذ التحوّل إلى أبعد من ذلك. تتمثل المرحلة التالية من مشروع التحوّل الرقمي في تخصيص روبوت دردشة بحيث يمكن للطلاب طرح أسئلة شخصية مثل "متى يبدأ امتحاني في مادة التاريخ؟" أو يمكن للموظفين أن يسألوا، "كم عدد الإجازات المتبقية لي؟" معوقات وتحديات وأسباب فشل التحوّل الرقمي : في حين يقدم التحوّل الرقمي العديد من الفرص والمزايا، فإنه يطرح أيضًا العديد من التحديات للمؤسسات. هناك العديد من الأسباب التي يجب تجنبها لمنع حدوث فشل التحوّل الرقمي في المؤسسات، ومنها:

- 1- عدم وضع أهداف استراتيجية التحوّل الرقمي : من الأخطاء الشائعة للكثير من الشركات عند تطبيق التحوّل الرقمي هي عدم وضع أهداف واضحة للتحوّل الرقمي. بالإضافة إلى ذلك عدم دراسة مدى إمكانية تطبيق عملية التحوّل الرقمي بشكل جيد، ومدى قابلية البيئة المحيطة بالشركة والتقنيات المتوفرة. كما يغفل البعض عن وضع معايير محددة لقياس مدى التقدم في خطوات التحوّل الرقمي، حيث يكون من الضروري وضع أهداف واضحة يمكن قياسها بسهولة.
- 2- عدم التخطيط بشكل جيد لفترة التغيير: يعتبر من أكثر الأسباب شيوعًا لفشل الشركات في تطبيق التحوّل الرقمي هو عدم متابعة التطورات والعمل على تحديثها، والاكتفاء فقط بتوفير التقنيات الحديثة. وكذلك عدم إدراك التحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تطبيق عملية التحوّل الرقمي.
- 3- المقاومة الداخلية من قبل الموظفين وتضارب الآراء بين المدراء: يجهل الكثير من الموظفين بالمنافع العائدة على الشركة عند تطبيق هذا التغيير، والتي بالتالي تعود عليهم أيضًا. وكذلك قد يتسبب وجود اختلافات في وجهات النظر بين المدراء، وعدم توافق الأهداف في فشل تنفيذ استراتيجية التحوّل الرقمي، حيث أنه قد يتسبب في حدوث تصادم بين الإدارة العليا والفرق داخل الشركة. كما يكون من أهم الأسباب هو عدم إعلام الموظفين بشكل صحيح أيضًا.
- 4- إجراء التحوّل الرقمي بشكل سريع: محاولة تنفيذ التحوّل الرقمي بدون طلب مساعدة أو تجميع المعلومات اللازمة لذلك قد يتسبب في فشل خطة التحوّل الرقمي. بالإضافة إلى التسرع في تنفيذ عملية التحوّل دون الالتزام بخطوات التحوّل الرقمي الصحيحة، وانتظار النتائج بشكل سريع. كما يجهل البعض طريقة استخدام تقنيات التحوّل الرقمي بشكل صحيح، وعدم الاستعانة بمتخصصين في هذه الإستراتيجيات الحديثة.

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

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

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

8- فجوات المهارات واستعداد القوى العاملة: غالبًا ما يتطلب التحول الرقمي مهارات وكفاءات جديدة قد لا تكون موجودة داخل القوى العاملة الحالية. قد تواجه المنظمات تحديات في رفع مهارات الموظفين أو إعادة تأهيلهم للتأكد من أن لديهم المعرفة الرقمية اللازمة، وتحليلات البيانات، والخبرة التقنية لدعم مبادرات التحول.

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

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

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

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

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

14- التكلفة والعائد على الاستثمار: يمكن أن تتطلب مبادرات التحول الرقمي على استثمارات كبيرة في البنية التحتية للتكنولوجيا، والبرمجيات، والتدريب، واكتساب المواهب. تحتاج المنظمات إلى تقييم

التكاليف والعوائد المتوقعة على الاستثمار بعناية لضمان الجدوى المالية لمشاريع التحول الرقمي. يعد تحقيق التوازن بين إدارة التكلفة ونتائج التحول المنشودة أمراً بالغ الأهمية. تتطلب معالجة هذه التحديات استراتيجيات شاملة وقيادة فعالة وتواصلًا واضحًا ومشاركة أصحاب المصلحة والرصد والتكيف المستمرين. يجب أن تتعامل المنظمات مع التحول الرقمي بشكل كلي، مع مراعاة الجوانب التكنولوجية والبشرية لتعظيم الفوائد وتخفيف المخاطر المحتملة.

• المحور الثاني : التميز المؤسسي والذي يحتوي على :

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

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

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

- قبول الأعمال الصعبة وهو من أهم خصائص التميز المؤسسي بحيث يكون التعلم والنمو للمنظمات سريع، ويحسن من عملياتها، ويساعد على بدء العمل من الصفر .
 - القدرة على تحمل الصعاف فالمصاعب التي تواجه المنظمات وارتكاب الأخطاء والتعامل معها، يساهم في صقل قدرتها القدرة على تحمل الوبالتالي تميزها.
 - توفير قيادات ذات كفاءة عالية وذلك لأنها تعتبر كقدوة ولها دور فعال في السعي نحو التميز وتشجع عليه
 - تقديم برامج تدريبية تساعد على زيادة المهارات والاداء وهذه الفرص التدريبية تعزز من التميز في المنظمات
 - جلب خبرات مؤهلة من خارج نطاق العمل وهذا من خصائص المنظمات المتميزة.
 - تعزيز دقة نظام التنبؤ وذلك من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب لتأدية المهام وهذا يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمات.
 - توثيق الصلة وتقوية العلاقات بين العاملين الاستماع إليهم الأخذ بمقترحاتهم، والثقة بهم مما يزيد في الإنتاجية في العمل.
 - الخروج من نمط العمل البيروقراطي، والسماح بالاستقلالية التنظيمية في الأعمال.
 - الاهتمام بالقيم التنظيمية الجوهرية للمنظمة وربطها بأعمال المنظمة نفسها
- دوافع التميز المؤسسي : إن للتميز المؤسسي مبررات ودوافع عديدة جعلت المنظمات تهتم بها بشكل أساسي وذلك من أجل كسب العوامل الداعمة لهذا التميز، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي :
- التطور والتغير السريع : إن جميع منظمات الاعمال تنسم بالتطور والتغيير، وهذا يعني أن البيئات الحديثة للعمل في جميع المنظمات تتميز بتغيرات سريعة في بيئة المؤسسة، وهذا يحتم على كافة المنظمات العمل على التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.
 - الحفاظ على مكانة المؤسسة: وهو المحافظة على مكانة المنظمة والمحافظة على ثقافتها ومواردها وقياداتها والمركز التنافسي لها من خلال تطوير أدائها وأعمالها المتميزة للحفاظ على مكانتها وسيطرتها.

- جودة الأداء :إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العمالء، وأصبح ايضا من أكثر الاساليب نجاحاً على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات القدم في العمل والاستمرار .
- المنافسات العالية :بسبب التطور والمنافسة بدون حدود وخاصة بعد العولمة الاقتصادية تزايدت حدة المنافسات في الأسواق العالمية فأصبح بإمكان تقديم الخدمات والمنتجات بأسهل طريقة ممكنة، لذلك وجب على المؤسسات العمل بفاعلية ونتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- التطور التكنولوجي : إن للتطور والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اثراً فعالاً على جوانب عديدة للمؤسسات ، حيث إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور التكنولوجيا مما يساعد على استمرار وتقدم المؤسسات .

ابعاد التميز المؤسسي :

أولاً: القيادة

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والأخلاقيات ويتصرفون كنماذج يحتذى بها في المصادقية والمسؤولية الاجتماعية.
- كما أنهم ينشرون توجهها واضحا وتركيزا إستراتيجيا، ويطورون ويدعمون ثقافة القيادة المشتركة .
- يحدد القادة التحسينات ويدفعونها ويتابعون ويستخدمون مجموعة متوازنة من النتائج لأجل مراجعة التقدم، ويقدمون تصورا للأولويات الطويلة والقصيرة المدى .
- يراجعون ويقيمون مجموعة النتائج التي تحققت لتحسين الأداء المستقبلي .
- يتخذون القرارات اعتمادا على معلومات واقعية سليمة .
- يضعون السيناريوهات المستقبلية، ويديرون المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والمالية على نحو فعال .
- ويتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين، ويستخدمون مناهج لفهم وتوقع احتياجات والتطلعات المختلفة للمعنيين والاستجابة لها.
- يدعمون ثقافة الثقة والصراحة.
- يتسمون بالشفافية وتحمل المسؤولية.
- يشجعون المعنيين للمشاركة في أنشطة تسهم في بناء المجتمع ككل.
- يُعزز القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة.
- يلهمون العاملين ويخلقون ثقافة من المشاركة، والملكية، والتمكين، والتحسين والمسؤولية.
- يؤمنون أن الميزة المُستدامة إنما تقوم على استطاعتهم التعلم بسرعة والاستجابة السريعة عند الضرورة.
- يدعمون العاملين لتحقيق خططهم وغاياتهم وأهدافهم.
- يقدرن جهود وإنجازات العاملين في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- يروجون لثقافة تدعم توليد أفكار جديدة وطرق جديدة للتفكير لتشجيع الإبداع والتطوير.

- يعززون ويشجعون تكافؤ الفرص والتنوع.
- يضمن القادة مرونة المؤسسة وإدارتها للتغيير بفاعلية.
- فهم يقدرون على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب اعتماداً على المعلومات المتاحة، الخبرة والمعرفة السابقة.
- يشركون كافة المعنيين ويلتمسون الدعم منهم، لإجراء التغييرات اللازمة لضمان النجاح المستدام.
- يديرون التغيير بفاعلية من خلال إدارة المشروعات الهيكلية وتحسين العملية المستهدفة.
- يستخدمون منهجاً هيكلياً لتوليد الأفكار الابتكارية.
- يختبرون وبصقلون الأفكار الواعدة.

ثانياً: الإستراتيجية

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

تقوم الإستراتيجية على:

■ فهم احتياجات وتطلعات المعنيين والبيئة الخارجية:

- حيث تُجمع كافة احتياجات وتطلعات المعنيين بهدف الاستفادة منها في التطوير والمراجعة للإستراتيجية وسياساتها الداعمة، والاستعداد والتأهب لأي تغيير.
- يتم تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العالمية والمحلية.
- يتم توقع الأثر القصير أو الطويل المدى العالمي أو المحلي للتغيرات التي تلحق بالمتطلبات السياسية والقانونية واللوائح ومتطلبات الامتثال.
- كما وتستخدم آليات لتحديد التغييرات.

■ فهم الأداء والقدرات الداخلية حيث:

- يتم تحليل اتجاهات أداء العملية لفهم القدرات الحالية والمتوقعة وتحديد المواضع التي تفتقر إلى تطوير، بغية إحراز أهداف الإستراتيجية.
- يتم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالجدارات والقدرات الأساسية.
- يتم تحديد أثر التكنولوجيات الجديدة ونماذج الأعمال على الأداء.
- كما وسُقارن الأداء بنظرائه لفهم نقاط القوة ومناحي التحسين.

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

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

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

ثالثًا: العاملون

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

1. خطط العاملين التي تدعم الإستراتيجية والتي بدورها تدعم التميز.

2. تطوير معرفة وقدرات العاملين.

3. عاملون يشركون ويمكنون.

4. لابد من تحقيق التواصل الفعال فيما بين العاملين.

5. لابد من إثابة العاملين وتقديرهم والاهتمام لأمرهم.

رابعًا: المعيار الرابع للتميز هو الشراكات والموارد

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

من الضروري لأجل إحراز التميز أن:

1. يتم العمل على إدارة الشركاء والموردين.

2. يتم العمل على إدارة الموارد المالية.

3. يتم العمل على إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية.

4. يتم العمل على إدارة التقنية.

5. إدارة المعلومات والمعرفة.

6. العمليات والمنتجات والخدمات.

7. تصميم وإدارة العمليات.

خامساً: العمليات والمنتجات والخدمات

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

2. تطوير المنتجات والخدمات.

3. الترويج والتسويق للمنتجات والخدمات.

4. تقديم وإدارة وإنتاج المنتجات والخدمات. إدارة وتعزيز العلاقات مع المتعامل.

معوقات التميز المؤسسي :

- القيادة التقليدية وعدم وجود رؤية أو خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة تتواءم مع رؤية 2030 ، يعيق التقدم نحو التميز ويؤثر على النتائج ويسهم في ضعف الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة .
- غياب الثقافة المؤسسة والروية المشتركة ، وعدم وجود الاتصال الفعال والايجابي بين المدراء والموظفين يعيق الوصول للتميز .
- عدم الاهتمام بإشراك اصحاب المصلحة (فرد ، كيان) في صناعة القرار يقف عائقاً امام الوصول للأهداف ويضعف من صناعة التميز .
- الإدارة البيروقراطية للمنظمة الغير قادرة على التغيير تعيق الوصول للتميز وكذلك الإدارة التي تُغفل الجوانب الانسانية ، وتهمل العمل بروح الفريق تقف عائقاً في تحقيق التميز .
- نقص التمويل والدعم المالي وعد الاستخدام الأمثل للموارد يعيق الوصول للتميز ويعيق تنفيذ مهام إدارة الأداء وقيادة التحول داخل المنظمة .
- عدم نشر ثقافة التميز والابداع والجودة والابتكار داخل المنظمة ، يقف عائقاً امام في طريق بناء الثقافة المؤسسة والقدرة على التحول .
- التهافت السريع على اقتناص الجوائز يجعل بعض المنظمات تقع في فخ التقليد والمحاكاة لتجارب اخرى دونما السعي لتكييفها ، فالتميز يقيس الأداء المبهز ولا يقيس الأداء العادي او المقلد .

المنهجية وطرق البحث:

المراحل الرئيسية في المنهجية المتبعة وطرق البحث المحتملة :

1. تصميم الدراسة : دراسة وصفية تحليلية تهدف الى واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية واستكشاف تأثيره على التميز المؤسسي .
2. اسلوب الدراسة : مزيج من البحث الكمي والنوعي للحصول على صورة شاملة عن الظاهرة المدروسة .
3. مجتمع الدراسة وعينتها : يشمل الإداريين والموظفين في شركة سلطان للخدمات اللوجستية .

4. جمع البيانات : يمكن استخدام ادوات مثل الاستبانات والمسوح والبيانات الثانوية لجمع البيانات

5. تحليل البيانات : تتضمن هذه المرحلة استخدام اساليب الإحصاء لتحليل البيانات المجمعة ، يمكن استخدام تقنيات مثل التحليل الوصفي لتخليص البيانات والتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات .

6. تفسير النتائج : تفسير النتائج المستنتجة من تحليل البيانات وتحديد دور التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية في تحقيق التميز المؤسسي .

7. التوصيات والاستنتاجات : تنتهي الدراسة بتقديم التوصيات والاستنتاجات النهائية التي تعكس النتائج وتوجهات البحث .

اما بالنسبة لطرق البحث المحتملة ، يمكن تطبيق العديد من الطرق الكمية للتحقق من الفرضيات المفترضة والاجابة على الاسئلة البحثية . قد تشمل هذه الطرق :

1. الاستبانات : يمكن اعداد استبانة هيكلية تستهدف الجهات ذات الصلة لجمع آرائهم وتصوراتهم

2. المسوح : يمكن إجراء مسوح ميدانية لجمع البيانات .

3. تحليل البيانات الثانوية : يمكن استخدام البيانات الثانوية مثل التقارير والمقالات والبحوث السابقة .

4. التحليل الإحصائي : يمكن استخدام اساليب الإحصاء ، مثل التحليل التفاضلي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار ، لتحليل البيانات المجمعة وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الاعتمادية .

أدوات الدراسة :

1- الاستبيان:

الاستبيان هو الأول بين الأدوات المستخدمة للبحث العلمي، ويسمى بالاستقصاء، أول من استخدمه الإنكليزي فرانسيس كالتون في القرن الثامن عشر. ويقوم الاستبيان على وضع أسئلة مرتبة تطرح على العينة من الأفراد ليجيبوا عليها. أنواع الاستبيان:

- استبيان مغلق: أسئلته تحدد بإجابات مختصرة. في الغالب تكون الإجابة بنعم أو لا.
- الاستبيان المفتوح: أسئلته تسمح للمبحوث بالإجابة المريحة غير المقيدة.
- الاستبيان المفتوح المغلق: وتنقسم فيه الأسئلة إلى مفتوحة الإجابات وإلى مغلقة الإجابات.

2- المقابلة :

وهذا النوع من أدوات البحث العلمي عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث، حيث يطرح الباحث على المبحوثين الأسئلة، وينصت لإجاباتهم حرفياً ، قد يكتبها أو قد يسجلها إلكترونياً، يناسب هذا النوع المبحوثين غير المؤهلين علمياً ، أنواع المقابلة :

- مقابلة على أساس مواجهة الباحث للمبحوث (وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو عبر الإنترنت).
- مقابلة على أساس طبيعة الأسئلة (الأسئلة المفتوحة أو الأسئلة المغلقة أو الأسئلة المفتوحة المغلقة).

3- الملاحظة :

تعتمد الملاحظة على قدرات الباحث الشخصية، ولها مصداقية عالية، وتقوم على مشاهدة الباحث للظاهرة بحالتها في الطبيعة، وتتسم الملاحظة بالدقة في ضبط انفعالات المبحوثين وتصرفاتهم التلقائية. أنواع الملاحظة:

- ملاحظة منظمة: لها بعد علمي وتتسم بالدقة.

- ملاحظة بسيطة: وهذه الملاحظة لا يتم الإعداد لها، ويهدف الباحث من خلالها الحصول على معلومات أولية عن الظاهرة.
- ملاحظة دون المشاركة: وفي هذا النوع من الملاحظة يشاهد الباحث الظاهرة عن بعد من خلال أجهزة دون أن يراه المبحوثون. ويعطي هذا النوع للملاحظة عموماً سمة الدقة، لأن الباحث يستطيع ملاحظة الانفعالات والتصرفات لدى المبحوثين دون أن يعلموا بأن بحثاً ما يجري عليهم.

4- الاختبارات :

هذا النوع من أدوات البحث العلمي تقيمه مراكز متخصصة، إذ تتسم الاختبارات بالصدق التام، ولا يجوز أن ينتهي البحث عبر هذه الأداة دون أن يحقق الهدف الذي قام لأجله البحث، ويُشترط في هذه الأداة ظهور نفس النتائج على الاختبار إذا جرى أكثر من مرة على نفس الشخص أو المجموعة.

حدود الدراسة :

تقسم حدود البحث العلمي الى ثلاثة اقسام وهي :

- الحدود المكانية : ستتم الدراسة على نطاق شركة سلطان للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية والتي تشمل فروعها الكائنة بـ (الدمام ، الرياض ، جدة) .
- الحدود الزمانية : ستتم الدراسة مبدئياً ابتداءً من منتصف يونيو حتى آخر يوليو .
- الحدود الموضوعية : وهي دراسة واقع تبني التحول الرقمي على المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وسيتم عمل دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية ، وتوضيح فعالية تبني الشركة للتحول الرقمي ومدى مساهمته في تحقيق التميز التنافسي والمؤسسي للشركة .

المراجع:

- المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية [/https://sjrbs.journals.ekb.eg](https://sjrbs.journals.ekb.eg)
- صحيفة الشرق الأوسط
- <https://aawsat.com/home/article/2131936/%C2%AB%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9%C2%BB-%D8%AA%D9%82%D9%81%D8%B2-%D8%A8%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%AF%D8%B3%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%8B>
- المنصة الرقمية الموحدة
- <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>
- خدمات بكة للمنشآت
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D8%B4%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%>

[%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%20%D9%8A%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%B1%20%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D9%8B%D8%A7%20%D9%83%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%8B%D8%A7,%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D9%86%20%D9%82%D8%A8%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86](#)

- [/https://arabnm.com](https://arabnm.com) شبكة الأعمال
- [/https://sustainability-excellence.com](https://sustainability-excellence.com) الشبكة العربية للتميز والاستدامة
- [/https://makkahnewspaper.com](https://makkahnewspaper.com) صحيفة مكة
- [/https://www.ajsp.net](https://www.ajsp.net) المجلة العربية للنشر العلمي