



دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

إعداد

د. حسام الدين مصطفى حسن بدوي محاضر منتدب بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا	أ.د. صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين استاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان (السابق)
د. نهال محمد عبد الحميد علام المدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة حلوان	د. مي شوقي جمال الدين المدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة حلوان

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

إعداد

د. حسام الدين مصطفى حسن بدوي	أ.د. صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين
محاضر منتدب بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا	استاذ إدارة الاعمال وعميد كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان (السابق)
د. نهال محمد عبد الحميد علام	د. هي شوقي جهال الدين
المدرس بقسم إدارة الأعمال	المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة حلوان	كلية التجارة - جامعة حلوان

هدف البحث إلى دراسة وتحليل الدور

الذي يمكن أن يقوم به الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في الشركة القابضة مصر للطيران، من وجهة نظر المديرين بالإدارتين العليا والوسطى بالشركة. ولتحقيق هذا الهدف، تم استقراء الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع محل البحث

المستخلص

وأيضاً تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية من خلال بعض المقابلات مع مجموعة من المديرين بالإدارتين العليا والوسطى بالشركة. وعليه تم تحديد مشكلة البحث في مجموعة من الاسئلة التي تحتاج إلى إجابات من المستقصي منهم (عينة البحث). وأيضاً تم استنباط متغيرات البحث وتطوير فرضية البحث والتي تعكس هذا الدور، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي - الاستنباطي لتحقيق ذلك ثم أستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لتطبيق هذا المنهج. وتم أعداد قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من عينة طبقية بلغ عددها (٢٨٨) مفردة من المديرين، وتم تحليلها واستخلاص النتائج منها. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد التنظيمي للتحويل الرقمي و الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي ، كما أشارت النتائج الى أن الاستعداد التنظيمي للتحويل الرقمي كان له ارتباط طردي قوي مع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، وأيضاً أن تحسين الاستعداد التنظيمي الرقمي يمكن الشركة من الاستجابة والتكيف بشكل أفضل للتغيرات التي قد يسببها التحويل الرقمي ، وبالتالي يمكن تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة. وقد انتهى البحث بتقديم مجموعة من التوصيات في صورة خطط تنفيذية يمكن لمؤخذي القرار بالشركة تنفيذها بغرض تحسين الاستعداد التنظيمي الرقمي من خلال إعادة تشكيل وتكيف الهيكل التنظيمي والأهداف والاستراتيجيات باستمرار وأيضاً التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على التكيف بشكل أفضل. وفي النهاية أوصي المؤلفون بالقيام بأبحاث مستقبلية منه: تحليل العلاقة بين الاستعداد التنظيمي الرقمي والأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المجالات والقطاعات المختلفة.

المصطلحات الأساسية: الاستعداد التنظيمي الرقمي، التحويل الرقمي، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، التميز المؤسسي.

Abstract:

This research aimed to investigate the role of digital organizational readiness in achieving strategic and operational performance excellence in EgyptAir Holding Company. To do so, previous studies and a literature related to the topic under investigation were inducted.

Moreover, a pilot study was conducted through interviewing a group of managers at both the top and middle management levels, as a result, the research problem was identified through developing many questions that need to be answered by both the top and middle management levels.

More importantly, the research variables and hypotheses were deduced to reflect this role.

A questionnaire was developed as a tool for data collection, and data was collected from a stratified sample of 288 managers of top and middle management in the company. The results showed a statistically significant correlation between a digital organizational readiness and the strategic and operational performance, and

also, the findings indicated that a digital organizational readiness had a strong positive correlation with the strategic and operational performance. In the same vein, the findings indicated that improving digital organizational readiness can lead to better respond to the changes as a result of a digital transformation, and thus achieving excellence in strategic and operational performance.

Based on those results, our research was ended with a set of recommendations for the company's decision makers and takers to improve digital organizational readiness by continuously restructuring and adapting relevant organizational structures, objectives, and strategies, as well as providing continuous training and development for employees to enhance their competencies to adapt better. Finally, our research was ended up with some avenues for future research such as: conducting an analysis study on analysing the relationship between digital organizational readiness and strategic and operational performance in different fields and sectors.

Keywords: Digital Organizational Readiness; Digital transformation; Strategic and Operational Performance; Organizational excellence.

أولاً: المقدمة

يعتبر التحول الرقمي قرارًا استراتيجيًا يؤثر على تطور المؤسسات ويشكل أيضًا طرقًا جديدة لتحسين الأداء فيها. وعندما تقطع المؤسسات شوطًا كبيرًا في طريق التحول الرقمي، فإن تغييرات أساسية ضرورية أن تحدث، مثل ضرورة وجود موارد وقدرات رقمية جديدة في جميع أنحاء المؤسسة، والتي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية. (Luke, 2020)، وفي السياق نفسه يذكر كل من (Lucas & Goh 2009) أن إدارة المؤسسات يجب أن تدرك التهديدات والفرص التي تتيحها التكنولوجيات الجديدة، وأن تكون لديها القدرة على إحداث التغييرات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات وتعظيم الاستفادة من تلك الفرص. وبالتالي، فإن قدرة الإدارة المعرفية لدى القائمين على هذه المؤسسات على إدراك نوع وحجم التغييرات الناتجة عن هذا التحول الرقمي يعتبر هو العامل الحاسم للنجاح في تنفيذه بنجاح. لذلك، يحتاج المديرون إلى إعداد منظماتهم

للتنافس مع الموارد الرقمية الجديدة التي تم أو أعيد تشكيلها. وهذا ما يمكن وصفه بالاستعداد الرقمي الذي يشير إلى حالة استعداد الشركة للتحويل الرقمي. وبشكل أكثر تحديداً، كما يقول (Kranz et al.2016)، تعتمد قدرة المنظمات على ابتكار نماذج أعمال جديدة، والتي تعتبر ضرورة حتمية في التحولات التنظيمية، على القدرة الإدارية للتصور والتخطيط والاستعداد التنظيمي لتغيير مواردها بسرعة بما يتماشى مع التطبيق الفعال للتحويل الرقمي.

وفي ذات السياق، فإن التحدي الإداري الأكثر أهمية لمؤسسات اليوم هو التحرك نحو التحسين والتميز المستدام، حيث أنه في المؤسسة المتميزة، يدرك القادة القدرات الأساسية للمنظمة ويطورونها. كما يقومون بتقييم مجموعة النتائج التي تم تحقيقها لتحسين الأداء المستقبلي وتقديم فوائد مستدامة لجميع المعنيين. وأكثر من ذلك يعتمدون في قراراتهم على معلومات موثوقة وموقوته وواقعية ويستخدمون جميع المعارف والخبرات المتاحة لتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات المختلفة. مما يترتب عليه إدراك مستويات عالية من ثقة للمعنيين، مما يتطلب اعتمادهم على آليات فعالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية بشكل فعال (Lasrado,2018) وبالتالي يمكنهم النمو والتطور والبقاء والاستمرار. ولما كانت شركة مصر للطيران القابضة، من الشركات الرائدة في تطبيق التحويل الرقمي في قطاع الطيران حيث قطعت الشركة شوطاً كبيراً في رحلة الانتقال من التغير الرقمي إلى التحويل الرقمي. وعليه فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالشركة القابضة مصر للطيران.

ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحثين بإجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وقد استخدم الباحثين مستودعات المعرفة الإلكترونية والأوراق البحثية والمراجع العلمية المحكمة والمتعلقة بصميم البحث. وقد خلاصا الباحثين إلى إدراج مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية من أجل تدعيم الإطار النظري للدراسة والوصول إلى أهداف البحث وغاياتها وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات.

١- دراسة (مراد، ٢٠١٩)

هدفت البحث إلى الكشف عن الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات السعودية ومستواها للعب دورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحويل الرقمي، واستخدمت البحث

أداة الاستبيان لجمع البيانات، ووجدت البحث عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة معنوية بين الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودعم اقتصاد المعرفة وتعزيز عملية الرقمنة.

٢- دراسة (Nigel et al.,2020)

هدفت هذه البحث الى دراسة تأثير الاستعداد التنظيمي والابتكار على التغيير الرقمي في المطارات. توصلت هذه البحث إلى عدة نتائج أهمها أن الاستعداد التنظيمي له تأثير مباشر مرتفع وإيجابي على التغيير الرقمي. كما أن للاستعداد التنظيمي تأثيرا مباشرا مرتفع وإيجابي على الابتكار، مما يؤثر لاحقا على التغيير الرقمي. وتشير النتائج إلى أن تطوير الاستعداد التنظيمي بنجاح يمكن استخدامه لتسريع معدل الابتكار اللازم لدعم التحول الرقمي في المطارات.

٣- دراسة (نورهان و أحمد، ٢٠٢٢)

هدفت البحث الى التعرف على أثر وتحديد العلاقة بين تطبيق متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وأظهرت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية والموارد البشرية) كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية.

٤- دراسة (محمود، ٢٠٢٢)

هدفت البحث إلى تحديد العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية. وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استقصاء وتوصلت البحث لعدد من النتائج من أبرزها أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعا، كما أن مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعا، بالإضافة الي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

٥- دراسة (Klara,2019)

هدفت البحث إلى دراسة العلاقات بين مجالات القدرات التنظيمية التي تعزز النضج الرقمي. وتوصلت البحث الي عدة نتائج أهمها أن كفاءة القيادة، تشكل أساس التحول الرقمي الناجح، وتم إثبات إحصائيا أن إهمال استعداد المواهب يؤثر بشكل كبير على " كفاءة القيادة"

وأيضاً على مجالات التميز التشغيلي والتركيز على العملاء. وتشير هذه النتائج إلى أن كفاءة القيادة واستعداد المواهب كمجالات قيادية لأفضل ممارسة في سبيل تحقيق النضج الرقمي.

٦- دراسة (Colli et al.,2020)

هدف هذا البحث الى دراسة دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي. وتوصلت البحث إلى أن هناك قواسم مشتركة لفوائد التحول الرقمي للشركات مرتبطة بمصالحهم في تتبنى استراتيجيات مختلفة من خلال دمج واستخدام التكنولوجيا الجديدة لتمكين تحسين استجابتهم، وفي تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تمكين العاملين، ودعم عمليات صنع القرار وترجمتها إلى تحسين الأداء التشغيلي.

٧- دراسة (صالح & حسين، ٢٠٢٠)

هدفت البحث الى معرفة دور المتغيرات البيئية الخارجية والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في تحسين الأداء التشغيلي. واستخدمت البحث أداة الاستقصاء لجمع البيانات، وتوصلت البحث الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الاقتصادية والأداء التشغيلي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات التكنولوجية والأداء التشغيلي.

٨- دراسة (احمد & ورود، ٢٠٢١)

هدفت البحث الى التعرف على تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف في دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، وكان من اهم النتائج التي توصل لها البحث هو وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي.

■ اهم الملاحظات على تحليل وتقييم الدراسات السابقة:

من خلال قيام الباحثين بتحليل وتقييم الدراسات السابقة، تبين أنه لم تتم دراسة دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي على نطاق واسع في الدراسات السابقة ولا في الأدبيات. كما أنه لا توجد دراسات سابقة تؤكد على وجود علاقة بين الاستعداد التنظيمي الرقمي والأداء الاستراتيجي والتشغيلي (على حد علم الباحثين). رغم ذلك، فإن الأدبيات القليلة المتوفرة عن هذا الأمر أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها

دراسة (محمود، ٢٠٢٢) ودراسة (نورهان وأحمد، ٢٠٢٢) والتي اشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

بالإضافة الي ذلك، أوضحت دراسة (مراد، ٢٠١٩) الي أن هناك علاقة معنوية بين الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية ودعم اقتصاد المعرفة وتعزيز عملية الرقمنة. بينما تشير نتائج دراسة (Nigel et al., 2020)، إلى أن للاستعداد التنظيمي تأثيرا مباشرا مرتفع وإيجابي على الابتكار، وهو ما يعني تحسين قدرة المؤسسات على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية بشكل أفضل وبالتالي تمكين المؤسسات من المنافسة والابتكار والنمو وتحقيق استراتيجية أعمالها.

وبالمقارنة مع البحوث والدارسات الأخرى حول التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، فقد توصلت دراسة (احمد & ورود، ٢٠٢١)، الي وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، بالإضافة الي ذلك، أكدت دراسة (صلاح & حسين، ٢٠٢٠) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات التكنولوجية والأداء التشغيلي. كما أثبتت دراسة (Klara, 2019) إحصائيا، أن إهمال استعداد المواهب يؤثر بشكل كبير على "كفاءة القيادة" وأيضًا على مجالات التميز التشغيلي. ومن ناحية أخرى، فقد توصلت دراسة (Colli et al., 2020) الي ان هناك دور لاستراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الشركات الملتزمة بتحسين قدرتها على إدارة التكنولوجيا الرقمية بشكل أفضل هي أكثر عرضة لتطوير حلول رقمية مبتكرة تؤدي بدورها إلى تحسين أدائها التنظيمي.

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، لوحظ أنه تم التركيز بشكل كبير على الجوانب الاستراتيجية والتكنولوجية للتحول الرقمي، ولم يتم توجيه الاهتمام الكافي للجوانب التنظيمية والثقافية والتي تؤثر على الاستعداد التنظيمي الرقمي في المؤسسات. وقد اتضح أيضا، أنه لم يتم الاهتمام أو التركيز بشكل كافٍ على العلاقة بين الاستعداد التنظيمي الرقمي وتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المؤسسات، رغم أنه تم التطرق والاشارة الي الاستعداد التنظيمي في بعض الدراسات السابقة، كما لاحظ الباحثين أن بعض الدراسات اكتفت بتحديد العلاقة بين الاستعداد التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات دون الإشارة إلى علاقته بتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. كما أن بعض الدراسات لم تتمكن من تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستعداد التنظيمي الرقمي بشكل دقيق.

مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال. الأمر الذي تطلب ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال، ومن هذا المنطلق، يعد موضوع البحث الحالي من الموضوعات الحديثة التي لا زالت محل البحث وتحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة ومع ذلك لم تلقي بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، حيث ما زلت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب للتطبيق في القطاعات المختلفة، وهو ما سيكون على حساب بقاء المنظمات قادرة على المنافسة.

ثالثاً: أهمية البحث

تعتمد العديد من المؤسسات على التكنولوجيا الحديثة لدعم عملياتها وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق البراعة في الأداء والتميز الاستراتيجي والتشغيلي. ومع ذلك، فإن تنفيذ الحلول الرقمية لا يخلو من التحديات. حيث يتطلب التحول الرقمي النجاح أكثر من مجرد إكتساب وتنفيذ التكنولوجيا. حسث أن ذلك يتطلب تطوير عقلية رقمية وقدرات رقمية ومهارات داعمة للتحول الرقمي. ومن هذا المنطلق، تتناول البحث الحالية موضوعاً جديداً ومهماً، وتركز على دراسة حالة شركة مصر للطيران القابضة، نظراً لأن التحول الرقمي في قطاع الطيران يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق نجاعة الأداء في الشركة.

وهنا تظهر أهمية التركيز على هذا المجال وتطوير استراتيجيات لتحسين الاستعداد التنظيمي الرقمي في المؤسسات، حيث يعد ذلك ضرورياً لتعزيز التنافسية وتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وتحقيق النجاح في العصر الرقمي الحالي. كما يمكن لنتائج هذه البحث أن تساعد في رسم خارطة طريق للشركة من خلال تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الاستعداد التنظيمي الرقمي، ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة لتعزيز هذا الاستعداد لتحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. يجب أن نضع في الحسبان أن هذا المجال يتطلب اهتماماً بالجوانب التنظيمية فضلاً عن الجوانب الاستراتيجية والتكنولوجية والثقافية.

وأخيراً فإن نتائج البحث الحالية قد تساهم في تعزيز الأدراك الواعي للمفاهيم المرتبطة بالاستعداد التنظيمي للتغيير وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في عصر التحول الرقمي.

رابعاً: أسئلة البحث

في ضوء دراسة وتحليل الدراسات السابقة يمكن للباحثين صياغة السؤال الرئيسي الذي يسعى البحث للإجابة عليه وهو: ما هو دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالشركة القابضة مصر للطيران؟

ويتطلب الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث، الأجوبة على الأسئلة الفرعية التالية وذلك من وجهة نظر فئات عينة البحث "الإدارتين العليا والوسطى" بالشركة القابضة مصر للطيران:

- ما هو مستوى الاستعداد التنظيمي الرقمي بالشركة؟
- ما هو مستوى تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالشركة؟
- ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ومستوى الاستعداد التنظيمي الرقمي بالشركة؟

خامساً: أهداف البحث

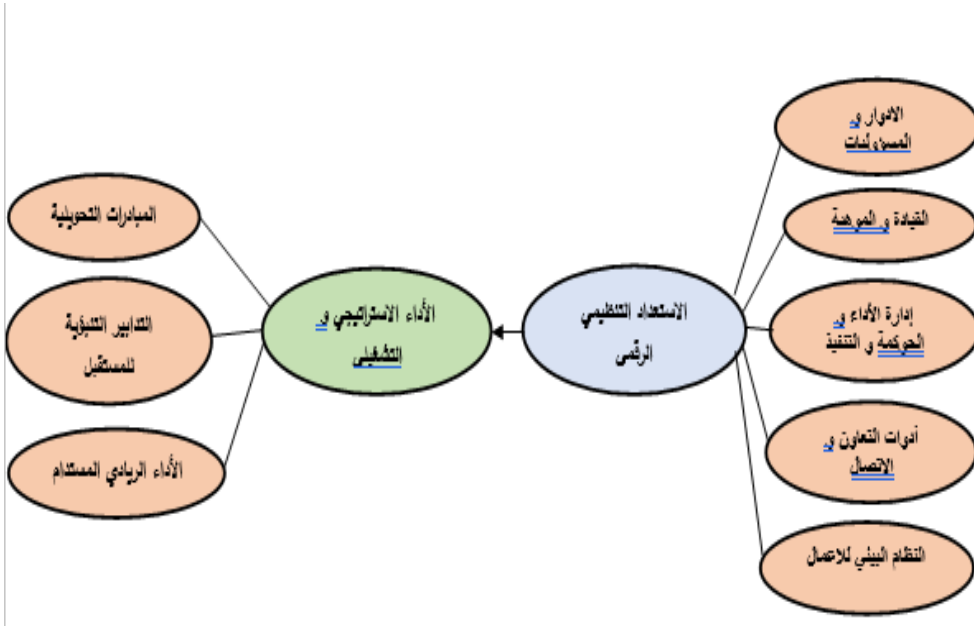
في ضوء أسئلة البحث السابق تحديدها فإن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة مستوى استعداد الشركة القابضة مصر للطيران للتحويل الرقمي وكذلك دراسة دور هذا الاستعداد في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة، وبهذا يمكن القول إن هذا البحث يسعى إلى تدعيم الفهم إدراك المديرين بالشركة لأهمية الاستعداد التنظيمي الرقمي ودوره في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وفي ضوء ذلك أمكن للباحثين تحديد الأهداف التي يسعى البحث الحالي إلى تحقيقها كما يلي:

- التعرف على مستوى الاستعداد التنظيمي الرقمي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى "في الشركة القابضة مصر للطيران".
- دراسة وتحليل مستوى تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى "في الشركة القابضة مصر للطيران".
- تحديد درجة علاقة الارتباط بين مستوى تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ومستوى الاستعداد التنظيمي الرقمي، من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى "في الشركة القابضة مصر للطيران".

سادسا: الإطار العام لمتغيرات البحث:

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي أطلع عليها الباحثين، وعليه و من خلال الدراسات السابقة تم تحديد الإطار العام لمتغيرات البحث كما في شكل (١) والتي سيتم قياسها من خلال إعداد قوائم الأستبيان، والتي تتمثل فيما يلي:

شكل رقم (١) الاطار العام لمتغيرات البحث



المصدر: من اعداد الباحثين

المتغير المستقل: يشير الاستعداد التنظيمي الرقمي إلى قدرة المؤسسات والمنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي. ويمكن قياس هذا الاستعداد باستخدام متغيرات مختلفة، فهو يعكس إلى حد كبير مدى جاهزية المؤسسات التنظيمية للتغيير التكنولوجي اللازم لدعم الابتكار والتحول الرقمي، حيث يقيس متغير الاستعداد التنظيمي الرقمي مدى جاهزية المؤسسات لدعم الاستراتيجية الرقمية والحوكمة والتنفيذ. ويمكن للمؤسسات والشركات الاستفادة من هذا المتغير لتقييم مدى جاهزيتها لتحقيق الأهداف الرقمية وتحديد الخطوات اللازمة لتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتحول الرقمي. وقد استقر

الباحثين على قياس المتغير المستقل بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (Gill & Van boskirk, 2016) & (Tanguy *et al.*, 2015).

المتغير التابع: والذي يتمثل في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، والذي يقيس النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الرسالة والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة ملائمة ومستقبلية، فلقد اشارت الدراسات السابقة الي أنه يمكن اعتبار التميز كقيمة نهائية للأداء. تم التحقيق في هذه العلاقة من قبل العديد من الباحثين. علي سبيل المثال دراسة (Faisal & Khan, 2019)، ودراسة (محمد سعد، ٢٠٢٢) ودراسة (Salaheldin, 2009)، ومن ناحية اخرى، فقد حددت بعض الدراسات ومنها البحث التي قام بها كل من (Antony & Sanghamitra, 2010) أنه يتم استخدام نماذج التميز المؤسسي كمؤشر لتحسين الأداء، وبناء على ذلك فقد استقر الباحثين على قياس بعد تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال معيار نموذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM2020) محور النتائج. ويوضح الباحثين أنه تم اختيار هذا المعيار لكون نموذج (EFQM2020) يركز على تحقيق التميز في الأداء، ويشمل على قياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بشكل متكامل. والذي سيتم قياسه بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (ثناء، ٢٠٢١)، (Longmuir *et al.*, 2020).

سابعاً: منهج وأسلوب البحث

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث والاجابة على أسئلته، وبغية تحديد دور الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ومن أجل اعطاء صورة أكثر وضوحاً تربط بين العلم والتطبيق العملي حول موضوع هذا البحث فقد إعتمد الباحثين على المنهج الاستقرائي -الاستنباطي حيث تم إستقراء الدراسات السابقة والإدبيات المتعلقة بموضوع البحث ثم تم إستنباط متغيرات البحث وفرضيته ومن ثم إختبارها وتوصيف الوضع الراهن في الشركة محل التطبيق مستخدمين الإسلوب الوصفي التحليلي خلال جمع الحقائق والبيانات عن موضوع البحث، ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها، وتقديم تأصيل لتلك المفاهيم ، وكذلك بغية الوصول الي تحقيق أهداف البحث واختبار فرضيته من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحديد الجوانب الأساسية المرتبطة بأسئلة البحث ، وقياس الارتباط فيما بينهما واستنتاج العلاقات بينها ثم تقديم النتائج والتوصيات.

ثامنا: البحث الميدانية والتحليل الاحصائي

تأسست الشركة القابضة مصر للطيران في مايو ١٩٣٢، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم. وتطورت الشركة خلال العقود الماضية، وانضمت الشركة إلى شبكة تحالف ستار "ستار أليانس" وهو أكبر تحالف لشركات الطيران في العالم، حتى تقدم لعملائها نقاط اتصال أفضل وسفر أكثر راحة، وتعتبر شركة الطيران الوحيدة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط التي تعتبر جزءاً من هذه الشبكة. ومن ناحية اختار الباحثين الشركة القابضة مصر للطيران محل البحث والبحث، لكونها منظمة خدمية تتعامل مع قطاعات واسعة في المجتمع وأن أداءها لهذه الخدمات يتطلب منها التعامل مع جمهورها المتنوع تحقيقاً للخدمات المقدمة بالشكل الصحيح وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة وضماناً لحصول كافة الأطراف ذات العلاقة على الخدمات المناسبة من أجل المساهمة بارتقاء النظام الذي ينعكس بشكل مباشر على مسيرة التنمية الاقتصادية والبشرية المستدامة للدولة إذ تعد الشركة القابضة مصر للطيران ذات أهمية قصوى للنشاط التجاري والاقتصادي والتنموي في جمهورية مصر العربية، والتي تتعرض باستمرار إلى التغييرات التكنولوجية والاضطرابات الرقمية والمنافسة الشرسة، والتي تتطلب التجديد والإبداع في الاستجابة لهذه التغييرات، بما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأمن الاقتصادي للدولة.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثين بوضع فرضية البحث وتم اختبار مدى صحتها، حيث قام الباحثين بأعداد قائمة استبيان وذلك بالاعتماد على المقاييس من الدراسات السابقة بعد ادخال التعديلات عليها وعرضها على مجموعة من المحكمين وتعديلها في ضوء آرائهم على بعض العبارات من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل عليها بما يتلاءم مع مجتمع البحث وطبيعة البحث.

١. فرضية البحث:

في ضوء أسئلة البحث وفي إطار متغيرات البحث التي تم تحديدها استطاع الباحثين صياغة فرضية البحث وذلك على النحو التالي:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي والمتغير التابع تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.

٢. الاساليب الاحصائية:

وقد استعان الباحثين بعض الاساليب الاحصائية الواردة بحزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصارا باسم (SPSS) بتطبيق الاساليب التالية:

- معامل الفا كرو نباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الاتساق الداخلي Internal consistency.
- الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
- اختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (٣) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد البحث.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد البحث.
- نموذج الانحدار الخطى Linear Regression Model.

٣. مؤشرات قياس متغيرات البحث:

قام الباحثان بإعداد قوائم إستبيان كأداء لجمع البيانات من خلال الرابط الالكتروني بما يساعد في اختبار فرضية البحث، بحيث تتضمن أبعاد البحث المتمثلة فيما يلي:

- المتغير المستقل: الاستعداد التنظيمي الرقمي: (٧) عبارات.
- المتغير التابع: تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: (3) عبارات.

مجتمع البحث وتحديد حجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث الذي حدده الباحثين في المديرين " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بالشركة الذين يمتلكون المعرفة الكافية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، بأجمالي عدد (١٠١٦) مدير وذلك من واقع دليل عمل الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي الشركة القابضة شركة مصر للطيران لعام ٢٠٢٢ وتم تحديد واختيار حجم عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة لعدد (٢٧٩) استثمار إستبيان موزعة على عينة البحث كعينة ممثلة، وقد قام الباحثين باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة:

$$n = [N * p(1-p) / [(N-1) * [d^2 / z^2] + (P(1-P))]]$$

حيث:

- d: نسبة الخطأ المسموح به في التقدير 0.05
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5

حجم العينة المحسوب من المعادلة السابقة هو:

$$n = (1016 * 0.5 * 0.5) / ((1015 * (0.05^2) / (1.96^2)) + (0.5 * 0.5)) = 279$$

فحص الاستثمارات:

وقد اعتمد الباحثين في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع البحث وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء وقد قام بإعداد القائمة في شكل عبارات واستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، حيث قام الباحثين بتوزيع الاستثمارات على عينة البحث. كما قام الباحثين بتحليل واستخلاص النتائج من خلال فحص هذه الاستثمارات كل على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستثمارات الغير صالحة، لتحيزها الواضح، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (٢٨٨) استثمار أي بنسبة (٨٢,٣٪) من الاستثمارات الموزعة وعددها (٣٥٠) استثمار استقصاء كما يلي:

جدول (١) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	٣٥٠	٦٢	٢٨٨
النسبة	١٠٠	١٧,٧	٨٢,٣

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تفريغ البيانات الواردة بقوائم الاستقصاء المستلمة:

بعد تجميع استمارات الاستقصاء ومراجعتها، قام الباحثين بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد البحث وإعطاء الوزن الترجيحي طبقاً لمقياس ليكرت المدرج الخماسي والذي يتيح للأفراد توضيح مدي اتفاقهم او عدم اتفاقهم بشكل أكثر دقة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٢) مقياس ليكرت المدرج الخماسي

مدي الموافقة	لا أو افق تماماً	لا أو افق إلى حد ما	محايد	أو افق إلى حد ما	أو افق تماماً
درجة الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

٤. اختبار صدق وثبات قائمة الاستبيان:

لتحديد درجة صلاحية ومدي الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحثين باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط لسبيرمان Spearman، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

■ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد البحث:

قام الباحثين بقياس ثبات متغيرات وأبعاد البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

أبعاد البحث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي	٧	.905
المتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٣	.927

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠.٦٠ / لجميع إبعاد البحث، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس إبعاد البحث.
- وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحثين بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً.

■ قياس الاتساق الداخلي: Internal consistency

قام الباحثين بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي :

أولاً معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستعداد التنظيمي الرقمي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات الاستعداد التنظيمي الرقمي كما في الجدول التالي:

جدول(٤) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي

الرقمي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	يعطي الهيكل التنظيمي الأولوية لتجربة العملاء عبر المستويات الوظيفية.	.808**	.000	يوجد صدق
2	يتم تخصيص الموارد المناسبة للاستراتيجية الرقمية والحوكمة والتنفيذ.	.768**	.000	يوجد صدق
3	الموظفون الذين يدعمون الوظائف الرقمية الهامة هم الأفضل في فئتهم.	.758**	.000	يوجد صدق
4	لقد تم دمج المهارات الرقمية في جميع أنحاء الشركة.	.776**	.000	يوجد صدق
5	تشجع الشركة التعاون متعدد الوظائف.	.815**	.000	يوجد صدق
6	توجد عمليات محددة لإدارة البرامج الرقمية.	.815**	.000	يوجد صدق
7	يقدم الشركاء قيمة تعزز كفاءة الشركة الرقمية.	.783**	.000	يوجد صدق

**** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01**

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS. أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، الاستعداد التنظيمي الرقمي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.815: 0.758) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثانياً معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات التميز المؤسسي كما في الجدول التالي:

جدول (٥) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
١	تقوم الشركة بقياس أثر المبادرات التحويلية على مستوى الأداء باستمرار.	.923**	.000	يوجد صدق
٢	تقوم الشركة بتسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء المستقبلي.	.920**	.000	يوجد صدق
٣	تقوم الشركة بتحقيق اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الخطّة الاستراتيجية.	.934**	.000	يوجد صدق

**** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01**

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS. أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.934: 0.920) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

٥. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

(أ) التحليل الوصفي للاستعداد التنظيمي الرقمي:

للإجابة عن السؤال الأول للبحث ما هو مستوى الاستعداد التنظيمي الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى " في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد الاستعداد التنظيمي الرقمي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار " T-Test "، والتوزيع التكراري لعناصره كما يلي:

■ توصيف الآراء حول عبارات بعد الاستعداد التنظيمي الرقمي:

قام الباحثين بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستعداد التنظيمي الرقمي كما في الجدول التالي :

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستعداد التنظيمي الرقمي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يعطي الهيكل التنظيمي الأولوية لتجربة العملاء عبر المستويات الوظيفية.	3.42	1.196	.35	6.012	.000
2	يتم تخصيص الموارد المناسبة للاستراتيجية الرقمية والحوكمة والتنفيذ.	3.47	1.094	.32	7.322	.000
3	الموظفون الذين يدعمون الوظائف الرقمية الهامة هم الأفضل في فئتهم.	3.62	1.238	.34	8.521	.000
4	لقد تم دمج المهارات الرقمية في جميع أنحاء الشركة.	3.09	1.181	.38	1.347	.179
5	تشجع الشركة التعاون متعدد الوظائف.	3.65	1.107	.30	9.898	.000
6	توجد عمليات محددة لإدارة البرامج الرقمية.	3.52	1.085	.31	8.146	.000
7	يقدم الشركاء قيمة تعزز كفاءة الشركة الرقمية.	3.56	1.044	.29	9.084	.000
	بُعد الاستعداد التنظيمي الرقمي	3.47	.90666	.26	8.922	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقضي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.

- الانحراف المعياري تراوح من (90666: 1.238) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُعد الاستعداد التنظيمي الرقمي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

■ التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الاستعداد التنظيمي الرقمي:

جدول (٧) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الاستعداد التنظيمي الرقمي

م	العبارات	التكرار النسبة	الاختيار			
			لا أو افق تمامًا	لا أو افق إلى حد ما	محايد	أو افق إلى حد ما تمامًا
1	يعطي الهيكل التنظيمي الأولوية لتجربة العملاء عبر المستويات الوظيفية.	التكرار	٢٥	٤٥	٥١	١١٧
		النسبة	٨,٧	١٥,٦	١٧,٧	٤٠,٦
2	يتم تخصيص الموارد المناسبة للاستراتيجية الرقمية والحوكمة والتنفيذ.	التكرار	١٣	٥٢	٥٤	١٢٤
		النسبة	٤,٥	١٨,١	١٨,٨	٤٣,١
3	الموظفون الذين يدعمون الوظائف الرقمية الهامة هم الأفضل في فئتهم.	التكرار	٢١	٤٥	٣٤	١١٠
		النسبة	٧,٣	١٥,٦	١١,٨	٣٨,٢
4	لقد تم دمج المهارات الرقمية في جميع أنحاء الشركة.	التكرار	٢٩	٧٨	٤١	١١٧
		النسبة	١٠,١	٢٧,١	١٤,٢	٤٠,٦
5	تشجع الشركة التعاون متعدد الوظائف.	التكرار	١٣	٣٩	٥٠	١٢١
		النسبة	٤,٥	١٣,٥	١٧,٤	٤٢,٠
6	توجد عمليات محددة لإدارة البرامج الرقمية.	التكرار	١٣	٤٩	٤٦	١٣٥
		النسبة	٤,٥	١٧,٠	١٦,٠	٤٦,٩
7	يقدم الشركاء قيمة تعزز كفاءة الشركة الرقمية.	التكرار	١٣	٣٩	٥٣	١٤٠
		النسبة	٤,٥	١٣,٥	١٨,٤	٤٨,٦
	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الاستعداد التنظيمي الرقمي	التكرار	127	347	329	864
		النسبة	6.30	17.21	16.32	42.86
						17.31

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الاستعداد التنظيمي الرقمي ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (23.51%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (16.32%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (60.17%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعء الاستعداد التنظيمي الرقمي يُمكن الإجابة عن السؤال الأول للبحث: حيث حقق متغير الاستعداد التنظيمي الرقمي ادراكا متوسطا لدى عينة البحث، وهو ما لوحظ من خلال الوسط الحسابي (3.47)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثين أن هناك اتجاه إيجابي متوسط وموافقة من قبل المستقصي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (٦٠,١٧٪) من حجم المجتمع.

(أ) التحليل الوصفي لعناصر بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث ما هو مستوى تحقق بعد تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعء الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار " T-Test"، والتوزيع التكراري لعناصر هذه الابعاد وكانت النتائج كما يلي:

■ توصيف الآراء حول عبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

قام الباحثين بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي كما في الجدول التالي :

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تقوم الشركة بقياس أثر المبادرات التحويلية على مستوى الأداء باستمرار.	3.73	.942	.25	13.131	.000
2	تقوم الشركة بتسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء المستقبلي.	3.76	.949	.25	13.598	.000
3	تقوم الشركة بتحقيق اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الخطة الاستراتيجية.	3.82	.986	.26	14.038	.000
	بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	3.76	.89588	.24	14.558	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:
- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقصي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (.89588: .986) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.
- التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

جدول (٩) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

م	العبارات	التكرار	الاختيار			
			لا أوافق تمامًا	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما
1	تقوم الشركة بقياس أثر المبادرات التحولية على مستوى الأداء باستمرار.	التكرار	٧	١٩	٧٨	١٢٥
		النسبة	٢,٤	٦,٦	٢٧,١	٤٣,٤
2	تقوم الشركة بتسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء المستقبلي.	التكرار	٧	١٧	٧٩	١٢٠
		النسبة	٢,٤	٥,٩	٢٧,٤	٤١,٧
3	تقوم الشركة بتحقيق اتجاهات إيجابية أو أداء رياضي مستدام على مدى الخطة الاستراتيجية.	التكرار	١١	١٠	٧٥	١١٧
		النسبة	٣,٨	٣,٥	٢٦,٠	٤٠,٦
	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	التكرار	25	46	232	362
		النسبة	2.89	5.32	26.85	41.90
			199			
			23.03			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (8.22%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (26.85%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (64.93%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي يُمكن الإجابة عن السؤال الثاني للبحث: حيث حقق متغير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ادراكا مرتفعاً لدى عينة البحث، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (٣,٧٦)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثين أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقصي منهم على فقرات هذا البعد تمثلت في (٦٤,٩٣٪) من حجم المجتمع.

٦. نتائج تحليل الارتباط واختبار فرضية البحث:

اعتمد الباحثين عند صياغة فرضية البحث على أسئلة البحث وتم صياغة فرضية البحث في صورة العدم وذلك لعدم وجود دراسات سابقة كافية تناولت الموضوع محل البحث بالدراسة والتحليل، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الى نتائج البحث. ومن ثم للإجابة عن السؤال الثالث للبحث ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى تطبيق الاستعداد التنظيمي ومستوى تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثين بإجراء تحليل معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد البحث، كما قام الباحثين بتطبيق تحليل نموذج الانحدار الخطي Linear Regression Model لتحديد العلاقة بين متغيرات عناصر وابعاد البحث.

(أ) نتائج تحليل الارتباط بين المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)

- قام الباحثين بعمل تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين المتغير المستقل (الاستعداد التنظيمي الرقمي) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل البحث كما يلي:

جدول (١٠) نتائج مصفوفة الارتباط بين الاستعداد التنظيمي الرقمي والأداء الاستراتيجي والتشغيلي

الاستعداد التنظيمي الرقمي	العلاقة بين المتغيرات	
.649**	Pearson Correlation	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
.000	Sig. (2-tailed)	
288	N	

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01 .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

■ من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٩) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (الاستعداد التنظيمي الرقمي، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

(ب) نتائج اختبار فرضية البحث:

■ قام الباحثين بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط للفرض:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران محل البحث والبحث. وحصولا على النتائج التالية:

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار البسيط

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلّمة المقدرة	الانحراف المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	معامل التحديد
	β_i	S.E.	C.R.	P-Label	R ²
الثابت	1.538	.159	9.651	.0001	.422
الاستعداد التنظيمي الرقمي	.642	.044	14.461	.0001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لبعء الاستعداد التنظيمي الرقمي أكبر من القيمة الجدولية (±١,٩٦)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (٠,٠١) وهذا يدل على أن هذا البعد معنوي وله علاقة ذات دلالة إحصائية على (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).
- إشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين محور الاستعداد التنظيمي الرقمي والأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
- قيمة الانحراف المعياري لبعء المنتج أقل من (٥٠٪) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٢٢) أي أن المتغير المستقل (الاستعداد التنظيمي الرقمي) يفسر (٤٢,٢٪) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يُمكن الإجابة عن السؤال الثالث للبحث: نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل البحث والبحث.

سابعاً: أهم نتائج وتوصيات البحث:

وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها الباحثين، في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث و أيضاً اختبار فرضية البحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثين عدداً من التوصيات والمقترحات، وذلك كما يلي:

١- أهم نتائج البحث:

كشفت نتائج اختبار فرضية البحث إلى أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي الرقمي والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وذلك من وجهة نظر عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران. كما كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث بان الشركة القابضة - مصر للطيران - محل البحث والبحث، لديها مستوي متوسطا من تطبيق متغير الاستعداد التنظيمي الرقمي، وهو ما لم يكن على المستوي المأمول والمتوقع. في حين كشفت النتائج أيضاً بان الشركة لديها مستوي مرتفع من تحقق متغير تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".

■ أهم الملاحظات على تحليل وتقييم نتائج البحث

يري الباحثين من خلال تحليل وتقييم نتائج البحث ان الجانب التنظيمي يفتقر إلى الدعم الكافي من الادارة العليا نحو الاستعداد التنظيمي الرقمي للشركة. وهذا يشير إلى قصور في هذا الجانب، حيث ظهرت الشركة بأنها تفتقر الى قيادة لرحلة التحول الرقمي داخل الشركة، ويرجع الباحثين هذه النتيجة إلى الافتقار الى مناصب ادارية عليا لقيادة التحولات الرقمية داخل

الشركة ، مما يتطلب استحداث وظيفة كبير الموظفين الرقميين كمبدأ تنظيمي مهمين ، وهو نهج يعزز ظهور الثقافة المتميزة ونظام إدارة الأداء والحوكمة، ويتجلى ذلك القصور في نتائج البحث، فقد لاحظ الباحثين أن الشركة تفتقر إلى توفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي بشكل مناسب. وهذا يشير إلى أن الشركة تفتقر إلى تطوير المواهب أو دمج واجتذاب أفضل المواهب الجديدة والاحتفاظ بها، ما قد يمثل حواجز محددة أمام الاستثمار في التكنولوجيات الرقمية، وهنا يجب أن تدرك قيادات الشركة، أن رعاية المواهب الرقمية بالحوافز المناسبة والمسارات الوظيفية الواضحة، قد يجذب المزيد منها، مما يسمح للشركة بالبناء بالسرعة المناسبة، وإدراك أن التركيز على تطوير المواهب الداخلية والمهارات الرقمية من خلال الاستثمار في موظفيها، يؤدي إلى تحسين مشاركة الموظفين، كما يوفر المهارات اللازمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة. حيث تتضح وجهة نظر فئات عينة البحث بشأن عدم دمج المهارات الرقمية في جميع أنحاء الشركة، مما انعكس سلباً على توجهاتهم.

وعلاوة على ذلك، فإن تخصيص الموارد المناسبة للاستثمارات الرقمية والحوكمة والتنفيذ مجال يحتاج إلى تحسين أكثر ، وهذا يشير إلى لأهمية دعم الإدارة العليا، وتمكين وتشجيع التعاون متعدد الوظائف، وكسر الحواجز الوظيفية، لأنها من بين أهم عوامل النجاح الرئيسية التي تعتبر حاسمة للتحويل الرقمي، كما ينبغي أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وأن تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم والتأثير على التوجه والتنفيذ وأيضاً استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين. مما يتطلب أن تقوم الشركة باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وفهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل.

وبذلك توصل الباحثين في هذه البحث إلى أن الاستعداد التنظيمي الرقمي يلعب دوراً مهماً وحيوياً في تحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستعداد التنظيمي الرقمي والتميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. وبناءً على ذلك، تشجع

البحث القادة في الشركات على التركيز على اعتماد وتحديد الاستعداد التنظيمي الرقمي كعامل حاسم لتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

كما توصل الباحثين الى ان التحول الرقمي يتطلب تعزيز الاستعداد التنظيمي الرقمي بنفس الأهمية التي يتم بها التركيز على التكنولوجيا. كما يتطلب الاستعداد التنظيمي الرقمي إعادة تشكيل وتكييف الهيكل التنظيمي والأهداف والاستراتيجيات باستمرار وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على الاستجابة بشكل أفضل مع التغييرات التي يجلبها التحول الرقمي.

٢- توصيات البحث:

في ضوء ما تقدم وبناء على نتائج البحث قام الباحثين بصياغة مجموعة من التوصيات للقادة بشركة مصر للطيران سعياً لتحسين جوانب القصور وتحسين الاستعداد التنظيمي الرقمي سعياً لتحقيق تميز الاداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال التوصيات التالية:

- يلفت الباحثين نظر القادة بشركة مصر للطيران أنه يتعين بناء استعداد التنظيمي الرقمي للشركة على أساس راسخ وواضح الاتجاه والأهداف من خلال تحديد الأسباب التي تجعل الشركة بحاجة إلى أن تصبح أكثر رقمية، وتطوير الرؤية للتغيير مع التركيز على المدى الطويل. وذلك بناءً على تقييم شامل للاحتياجات والفرص والتهديدات والمخاطر ونقاط القوة والضعف، مع تحديد الفوائد الاستراتيجية الواضحة.
- يوصي الباحثين القادة بشركة مصر للطيران بأهمية استحداث وظيفة قيادية لبرنامج التحول الرقمي وإنشاء سلطة مشتركة بين الإدارات للمبادرات الرقمية وتحديد المجموعة الرائدة التي ستوجه الشركة خلال التغيير، ومن ثم حشد الشركة بأهداف وحوافز قابلة للقياس للوصول إليها، تشمل على المقاييس ذات الصلة بالتحول الرقمي. لتتمكن من تقديم الابتكارات والكفاءة التي يتوقعها العملاء والموظفون.
- يوصي الباحثين متخذي القرارات وصناع السياسات بشركة مصر للطيران بأهمية توصيل الرؤية والاستراتيجيات من أجل خلق الوعي والإحساس بالهدف وتقليل المقاومة أثناء عملية التغيير الرقمي. من المهم أيضاً تمكين مجموعات العمل لتسريع التغيير وضمان الموارد اللازمة والمشاركة من جانب الإدارة العليا والأطراف المعنية الأخرى. كما أنه من الضروري

إزالة الحواجز المتمثلة في جمود القواعد ونقص المهارات. حيث تقتضي الرقمية توظيف المهارات من المتخصصين أو خبراء مؤهلين في مجال البيانات الرقمية.

- يوصي الباحثين المدراء و القادة بشركة مصر للطيران بأهمية التعاون بين الادارات وتكنولوجيا المعلومات بشكل مشترك ما يسمح باستخدام تحليلات البيانات لوضع استراتيجيات فعالة للتفاعل مع العملاء لتعزيز تجربة العملاء. مما يسمح لشركة مصر للطيران لمعرفة العملاء بشكل أفضل عن طريق توقع حاجاتهم وتحسين خدماتها ووضع خطط عمل أفضل، وتنفيذ وتعزيز وتحديد الخدمات الرقمية الجديدة المبتكرة.

٣- توصيات للبحوث المستقبلية:

إن هذا البحث يؤكد على أهمية الاستعداد التنظيمي الرقمي في تحقيق تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ويوصي الباحثين بعمل المزيد من الأبحاث في هذا المجال وذلك بتوسيع أبحاث المستقبل في المزيد من المجالات والقطاعات لتحسين الفهم لدى المنظمات والباحثين حول هذا الموضوع المهم. ومن المهم أن يستمر العمل على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، وذلك لتحديد أفضل الطرق لتحسين الاستعداد التنظيمي الرقمي في المؤسسات وتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وخاصة في ظل التحولات الرقمية السريعة التي تشهده هذه الفترة وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

ثامنا: قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر (٢٠٢١) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء

الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد ١٦ العدد ٦٥

<https://www.iasj.net/iasj/download/8424720dc6489361>

ثناء معوض علي أبو شحاتة. (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة

وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل

النهري بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بورسعيد، صفحة

المقالة ٤٥، المجلد ٢٢، العدد ٤. تم الاسترداد من

https://jsst.journals.ekb.eg/article_196888.html

محمد محمد سعد . (٢٠٢٢). نموذج مقترح لعلاقة ادارة التميز بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية.

مجلة بحوث الشرق الأوسط.

[doi:https://doi.org/10.21608/mercj.2022.129200.1247](https://doi.org/10.21608/mercj.2022.129200.1247)

محمود محمد عبد العزيز، ايمان. (٢٠٢٢). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز

المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٩(٢)، ٩٧-١٤٠. doi:

[10.21608/FJSSJ.2022.123496.1075](https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2022.123496.1075)

مراد سامي محمود عبد الحميد. (٢٠١٩). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها

في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة أبحاث

ودراسات التنمية، مج ٦، ع ٢ - ١٠٧، ٦٦، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1099739>

نورهان عبد الله، أحمد شوقي أحمد. (٢٠٢٢). الادارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق

معايير النموذج الاوربي. EFQM 2020 مجلة البحوث الإدارية 100-45، (2)40، doi:

[10.21608/ISO.2022.141810.1010](https://doi.org/10.21608/ISO.2022.141810.1010)

قائمة المراجع الأجنبية:

Antony , J. P., & Sanghamitra, B. (2010). Measuring organizational performance and

organizational excellence of SMEs - Part 2: An empirical study on SMEs in

- India. Measuring Business Excellence, p. No.3 ،Vol. 14.
doi:DOI:10.1108/13683041011074209
- Colli, Michele & Cavalieri, Sergio & Cimini, Chiara & Madsen, Ole & Waehrens, Brian. (2020). Digital Transformation Strategies for Achieving Operational Excellence: a Cross-Country Evaluation. 10.24251/HICSS.2020.561.
- EFQM. (2020). *The EFQM 2020 Model*. Retrieved May 20, 2020, from efqm.org, European Foundation for Quality Management: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-yourfree-short-copy-of-the-efqm-model/>
- Faisal , M., Abdul , Z. K., & Mohammad , B. K. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. International Islamic University, Islamabad, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences – Vol (12), Issue (2)*,. doi:<https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.03>
- Gill, M., & Van boskirk , S. (2016). *Forrester's Digital Maturity Model 4.0*. Cambridge, Massachusetts. . Retrieved Dec 21, 2020, from Forrester's : [https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s Digital Maturity Model 4.0.pdf](https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf)
- Hemerling , J., Kilmann, J., Danoesastro , M., Stutts , L., & Cailin , A. (2018). It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. Retrieved May 13, 2020, from BCG The Boston Consulting Group, Inc.: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
- Kane et al., Coming of Age Digitally, MIT Sloan Management Review, 2018, June. [Online]. Available: <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>

- Klara Marie Gremme (2019) Comprehending Digital Maturity - Developing a Maturity Model to Guide Digital Business Transformation, master thesis, Hochschulbibliothek HWR Berlin, urn:nbn:de:kobv:b721-opus4-14947
- Kranz, J. J., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2016). Understanding the Influence of Absorptive Capacity and Ambidexterity on the Process of Business Model Change – the Case of On-premise and Cloud-computing Software. *Information Systems Journal* 26(5), 477-517.
- Lasrado, F. (2018). *Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*. (eBook): Springer Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-70075-5>
- Longmuir, R., Iosune, A., Maria, A., Vinciane, B., Patricia, B., Isra'el, M., . . . Alexis, W. (2020). *The New EFQM Model*. Retrieved Jan 3, 2020, from [efqm.org: https://www.efqm.org/efqm-model](https://www.efqm.org/efqm-model)
- Lucas, J. H., & Goh, J. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems* (18:1), 46-55.
- Luke, V. (2020). The effect of digital maturity and entrepreneurial agility on firm performance in digital transformation of traditional organisations, Master Thesis. Pretoria, South Africa: University of Pretoria. Retrieved from <https://repository.up.ac.za/handle/2263/79574>.
- Nigel H, Deodat M, Pere S, Thomas B, Svein B, Ready for digital transformation? The effect of organizational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports, *Journal of Air Transport Management*, Volume 90, 2021, 101949, ISSN 0969-6997, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101949>.

- Salaheldin, S. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 3, 215-237.
- Tanguy , C., Jay , S., & Paul , W. (2015). *Raising your digital quotient*.. Retrieved Jan 13, 2020, from Mckinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>

استمارة إستبيان

عزيزي المشارك

في البداية يطيب لي أن أتقدم لك بالشكر لاختيارك المشاركة في هذه الاستقصاء.

م	الفقرة	تماماً	أوافق إلى حد	محايد	لا أوافق إلى حد	لا أوافق تماماً
الاستعداد التنظيمي الرقمي						
١	يعطي الهيكل التنظيمي الأولوية لتجربة العملاء عبر المستويات الوظيفية.					
٢	يتم تخصيص الموارد المناسبة للاستراتيجية الرقمية والحوكمة والتنفيذ.					
٣	الموظفون الذين يدعمون الوظائف الرقمية الهامة هم الأفضل في فئتهم.					
٤	لقد تم دمج المهارات الرقمية في جميع أنحاء الشركة.					
٥	تشجع الشركة التعاون متعدد الوظائف.					
٦	توجد عمليات محددة لإدارة البرامج الرقمية.					
٧	يقدم الشركاء قيمة تعزز كفاءة الشركة الرقمية.					
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي						
١	تقوم الشركة بقياس أثر المبادرات التحويلية على مستوى الأداء باستمرار.					
٢	تقوم الشركة بتسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء المستقبلي.					
٣	تقوم الشركة بتحقيق اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الاستراتيجية.					

لقد أكملت الاستبيان

أشكركم جزيل الشكر على مشاركتكم

الباحثين