مجلـــة كليـــة السياحـــة والفنـــادق
جامعـــة مدينـــة الســـادات
رابـــط المجلـــة
https://mfth.journals.ekb.eg/

دور التحول الرقمي في تنمية الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة دراسة ميدانية على مؤسسات السياحة بمدينة الإسكندرية

نرمين السيد محمد محمد الحطاب
الاستاذ المساعد بالمعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الالي سيوف- اسكندرية

الملخص:
ترتكز مشكلة البحث على ملاحظة التفاوت بين التطور التقني في مؤسسات السياحة وضعف تنمية الكفاءات المهنية للعاملين فى قطاع السياحة، حيث تواجه المؤسسات تحديات في ربط أدوات التحول الرقمي بالأداء الفعلي للموارد البشرية، ويهدف البحث إلى قياس مستوى التحول الرقمي في القطاع السياحي المصري، وتحليل مدى تأثيره على الأداء المهني للعاملين، والكشف عن التحديات المصاحبة، واقتراح آليات لتحسين الاستفادة من التحول الرقمى، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (240) موظفًا في قطاع السياحة بمدينة الإسكندرية وهى (شركة مصر للطيران- بعض شركات السياحة بمدينة الإسكندرية- المؤسسات الحكومية التابعة لوزارة السياحة)، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمى في هذه المؤسسات كان متوسطًا، مع وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على تطوير الأداء المنهجى، كما كشفت النتائج عن تحديات تتعلق بنقص التدريب، وضعف البنية التحتية فى بعضها، ومقاومة التغيير، وأوصى البحث بضرورة تعزيز برامج التدريب الرقمى، وتحسين البنية التحتية، ودمج الموظفين في قرارات التحول التقنى، وإنشاء وحدات رقمية داخل المؤسسات لدعم التغيير المنهى المستدام.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – الأداء المهني – قطاع السياحة – العاملين – الكفاءة – الفاعلية

الترقيم الدولى الموحد للطباعة:
2537-0952
الترقيم الدولى الموحد الإلكترونى:
3062-5262
DOI:
10.21608/MFTH.2025.451022

The Role of Digital Transformation in Improving the Professional Performance of Tourism Sector Workers: A Field Study of Tourism Institutions in Alexandria

Nermen Elsayed Mohamed Mohamed Elhattab

Assistant Professor, Department of Tourism Studies - at the Higher Institute of Tourism, Hotels and Computer - Syouf- Alexandria

Printed ISSN: 2537-0952
Online ISSN: 3062-5262
DOI: 10.21608/MFTH.2025.451022

ABSTRACT

The research problem stems from the noticeable gap between technological advancement in tourism institutions and the insufficient development of professional competencies among employees in the tourism sector. These institutions face challenges in linking digital transformation tools with the actual performance of human resources. This study aims to assess the level of digital transformation in the Egyptian tourism sector, analyze its impact on employees' professional performance, identify accompanying challenges, and propose mechanisms to enhance the effective utilization of digital transformation. The researcher adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a purposive sample of (240) employees in tourism institutions located in Alexandria, namely ((EgyptAir - some tourism companies in Alexandria - government institutions affiliated with the Ministry of Tourism). The results indicated that the level of digital transformation in these institutions was moderately high, with a statistically significant positive impact on the development of professional performance. The findings also revealed challenges related to lack of continuous training, weak digital infrastructure in some institutions, and resistance to change. The study recommended the need to strengthen digital training programs, improve infrastructure, involve employees in digital transformation decisions, and establish internal digital units to support sustainable professional development.

KEYWORDS

Digital Transformation – Professional Performance – Tourism Sector – Employees – Tourism Companies

مقدمة:

أصبح التحول الرقمي واحدًا من أهم ملامح التغيير في البيئة المؤسسية المعاصرة، حيث أفضى التطور التكنولوجي المتسارع إلى إعادة تشكيل هيكلة القطاعات الاقتصادية والخدمية، وعلى رأسها قطاع السياحة، الذي يُعد من القطاعات التي تعتمد على الابتكار والتقنية. فمع دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتطبيقات الذكية في صميم العمليات السياحية، لم يعد ممكنًا فصل الأداء المهني للعاملين عن الإطار الرقمي الذي يحيط بهم(Buhalis & Amaranggana, 2015) .

في ظل هذا التغير، تحوّل العنصر البشري من مجرد منفذ للإجراءات التقليدية إلى فاعل رئيسي في إدارة المنظومات الرقمية السياحية، سواء في مجالات الحجز، أو التسويق، أو إدارة العلاقة مع العملاء. ولهذا، بات من الضروري أن يُواكب العاملون هذه التحولات، من حيث المهارات، والسلوكيات المهنية، والاستعداد لتقبل التقنيات الحديثة في بيئة العمل(Mariani et al., 2019) .

على المستوى المصري، تتجه السياسات العامة لتفعيل التحول الرقمي في كافة القطاعات ضمن إطار "مصر الرقمية"، وقد شهد قطاع السياحة مبادرات متعددة منها تطوير المواقع الإلكترونية للجهات السياحية، والتوسع في أنظمة الحجز الرقمي، والتحول نحو المعاملات غير الورقية. غير أن هذا التطور لا يحقق أثرًا ملموسًا ما لم ينعكس إيجابيًا على أداء العاملين أنفسهم، عبر تمكينهم مهنيًا وتكنولوجيًا (Ministry of Tourism and Antiquities, 2022) .

مع التحول المستمر في توقعات السائحين، أصبحت الخبرات الرقمية جزءًا لا يتجزأ من جودة الخدمة السياحية، ما فرض تحديات جديدة على العاملين تتعلق بقدرتهم على تقديم تجربة سياحية متكاملة تعتمد على التفاعل الذكي، والتجاوب اللحظي، والتحليل الفوري لبيانات العملاء. فالمهارات الرقمية لم تعد ترفًا، بل ضرورة مهنية لضمان البقاء والمنافسة في سوق يعتمد على الابتكار والمرونة ومن هنا، تظهر الحاجة إلى إعادة تأهيل القوى العاملة، من خلال التدريب المستمر، والتطوير المؤسسي، وتحديث البنية التحتية الرقمية بما يتماشى مع معايير السياحة الذكية(Sigala, 2018) .

كما أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المهني من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتوفير الوقت والجهد للعاملين، ما يُمكنهم من التركيز على الأنشطة التي تتطلب التفاعل البشري والإبداع المهني. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات السياحية التي تتبنى حلول التحول الرقمي بفعالية تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين، وتحسين في جودة الأداء، وزيادة في رضا العملاء، وعليه، فإن تنمية الأداء المهني للعاملين عبر توظيف التقنيات الحديثة يُعد ركيزة أساسية لتحقيق النمو المستدام في قطاع السياحة المصري، وتلبية متطلبات الاقتصاد الرقمي العالمي(Gretzel, Sigala, Xiang & Koo, 2015) .

من خلال ما سبق تنبع أهمية البحث الحالي في الوقوف على مدى إسهام التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة، خاصة أن هذا القطاع يشكل ركيزة حيوية في الاقتصاد القومي، ويعتمد بشكل كبير على التفاعل الإنساني الذي أصبح اليوم تفاعلاً رقمياً أيضًا.

الدراسات السابقة:

جدول رقم (أ) الدراسات السابقة

المؤلف والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
Westerman et al., (2011)	Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations	تحليل التحديات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية	أكدت أن غياب خطط تدريب العاملين يعرقل التحول الرقمي ويضعف نتائجه
Gretzel et al., (2015)	Digital transformation in the tourism sector	توضيح أثر الثورة الرقمية على قطاع السياحة وتحليل كيفية تغييرها لأساليب العمل التقليدية	أظهرت أن التحول الرقمي غيّر من أنماط العمل وفرض ضرورة تبني نماذج أكثر مرونة وحداثة في السياحة
Cascio & Montealegre (2016)	How technology is changing work and organizations	تحليل أثر التكنولوجيا الرقمية على بيئة العمل	أظهرت أن التكنولوجيا تُعتبر أداة لتيسير العمل لكنها قد تُعد عبئًا إذا غاب الوعي والثقافة الرقمية

بشيري (2020)	أثر غياب التدريب على أدوات التحول الرقمي في السياحة	التعرف على انعكاسات ضعف التدريب الرقمي على جودة الخدمات السياحية	أثبتت أن غياب التدريب الفعّال يقلل جودة الخدمة ويُضعف التنافسية الإقليمية
السرحاني (2020)	التكامل الإداري والفني في التحول الرقمي بالمؤسسات السياحية	التعرف على أثر التنسيق بين الإدارات على نجاح التحول الرقمي	أثبتت أن غياب التكامل بين الإدارات الفنية والإدارية يؤدي إلى بطء في تبني الرقمنة ومقاومة العاملين
عبد العزيز (2021)	التحول الرقمي في القطاع السياحي بمصر	دراسة واقع تطبيق التحول الرقمي في السياحة المصرية	بينت أن التحول الرقمي يتم على مستوى البنية التحتية دون استثمار مواز في تنمية الكوادر البشرية، مما أدى إلى فجوة بين التكنولوجيا والأداء المهني
العواملة (2021)	ربط الأداء المهني بالتحول الرقمي	الكشف عن معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية	أظهرت أن ضعف ربط الأداء المهني بالتحول الرقمي يمثل أحد أهم معوقات نجاح التجربة الرقمية
Al-Ansi & Han (2021)	Administrative-technical coordination in tourism digitalization	فحص العلاقة بين التنسيق الإداري والتقني ونجاح سياسات التحول الرقمي	خلصت إلى أن التنسيق بين الإدارات شرط لإنجاح التحول الرقمي وضمان الأثر المهني للعاملين
Hasan et al. (2021)	Digital literacy and employees' resistance to change	دراسة العلاقة بين الوعي الرقمي ومقاومة العاملين للتحول الرقمي	أثبتت أن ضعف الوعي الرقمي بين العاملين يعزز مقاومة التغيير ويبطئ التحول المؤسسي
عبد المجيد (2022)	أنظمة التقييم وأثرها على الأداء الرقمي	دراسة مدى تكامل أنظمة التقييم مع بيئة العمل الرقمية	بينت أن أنظمة التقييم الحالية تفتقر لمكونات رقمية، مما يُضعف قدرتها على قياس تكامل العاملين مع بيئة العمل الرقمية
Zhang et al. (2023)	Human capital and digital transformation in service sectors	استكشاف دور رأس المال البشري في إنجاح التحول الرقمي	أوضحت أن رفع كفاءة العاملين شرط أساسي لتحقيق الفاعلية الرقمية، وبدونه لا تتحقق أهداف التحول

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك تركيزًا متزايدًا على العلاقة بين التحول الرقمي وتنمية الأداء المهني، حيث تناولت دراسات أجنبية مثل Westerman et al. (2011) وGretzel et al. (2015) و Cascio & Montealegre (2016)أثر التحول الرقمي في تغيير أنماط العمل المؤسسي وفرض تحديات جديدة تتعلق بضعف التدريب وغياب الثقافة التكنولوجية. كما أكدت دراسات أخرى مثل Hasan et al. (2021) و Zhang et al. (2023)أن نجاح أي تحول رقمي مرهون برفع كفاءة رأس المال البشري وتعزيز الوعي الرقمي للعاملين لتقليل مقاومة التغيير.

أما على المستوى العربي، فقد تناولت دراسات مثل بشيري (2020) والسرحاني (2020) وعبد العزيز (2021) التحديات التي تواجه السياحة العربية في توظيف الرقمنة، حيث كشفت عن فجوة واضحة بين الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وبين تطوير مهارات العاملين. كما أوضحت دراسات العواملة (2021) وعبد المجيد (2022)غياب أنظمة تقييم مهنية متكاملة تراعي مدى توظيف العاملين للأدوات الرقمية في أداء مهامهم.

ورغم إسهام هذه الدراسات في توضيح العلاقة بين الرقمنة والأداء المهني في القطاع السياحي، إلا أن معظمها انصب على تشخيص الواقع وتحديد المعوقات، بينما قلّما تناولت كيفية بناء نماذج عملية أو برامج تدريبية متكاملة لتطوير المهارات المهنية للعاملين في ضوء متطلبات التحول الرقمي. ومن هنا تتضح الفجوة البحثية، إذ تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تستقصي دور التحول الرقمي كأداة مباشرة لتنمية الأداء المهني، وتطرح تصورًا عمليًا لآليات دمج الرقمنة في سياسات التدريب والتقييم في قطاع السياحة، بما يربط بين البنية التكنولوجية والبنية البشرية في آن واحد.

مشكلة البحث:

بناءاً على ما سبق الإشارة اليه من تحليل الدراسات السابقة تصبح الحاجة ملحّة لدراسة علمية تستقصي كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تنمية الأداء المهني للعاملين بالقطاع، وما العوامل التي تدعم أو تعيق هذا التأثير في الواقع السياحي المصري، إلى جانب التحديات التقنية والإدارية، تبرز إشكالية تتعلق بغياب منظومة تقييم أداء متكاملة تأخذ في الاعتبار مدى توظيف العاملين للتقنيات الرقمية، ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة المقدمة للسائح. إذ تقتصر عمليات التقييم في بعض المنشآت السياحية على مؤشرات تقليدية لا تواكب التغيرات التكنولوجية، مما يقلل من دافعية العاملين لتبني الأدوات الرقمية في أداء مهامهم اليومية، وتُظهر بعض الدراسات العربية أن ضعف ربط الأداء المهني بالتحول الرقمي يمثل أحد معوقات نجاح التجربة الرقمية في المؤسسات الخدمية بشكل عام، والسياحية منها بشكل خاص

لذلك تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور في التكامل بين ممارسات التحول الرقمي وبين الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة المصري، وهو ما يثير التساؤل الرئيس:

"ما مدى إسهام التحول الرقمي في تنمية الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة في مصر؟" وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التحول الرقمي في مؤسسات القطاع السياحي في مصر؟
2. ما واقع الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة فى ظل التحول الرقمي؟
3. ما العلاقة بين استخدام أدوات التحول الرقمي وتطور الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة؟
4. ما أهم التحديات التي تعوق استخدام التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة المصرية ؟
5. ما التصور المقترح لتعزيز دور التحول الرقمي في تنمية الأداء المهني للعاملين فى القطاع السياحى؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يُسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وتأثيره على تنمية الموارد البشرية داخل قطاع السياحة، الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسية للتطورات التكنولوجية، فالعديد من الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية أو الاقتصادية للتحول الرقمي، دون التعمق في تأثيره المباشر على الأداء المهني للعاملين. كما يُعزز البحث الفهم النظري لمفهوم الأداء المهني في سياق رقمي يتسم بالتغير المتسارع، ويوضح كيف يمكن إعادة تعريف الكفاءة المهنية وفق معايير رقمية حديثة، ومن خلال مناقشة العلاقة بين رأس المال البشري والتقنيات الرقمية، يفتح البحث آفاقًا جديدة لنظرية رأس المال البشري القائم على المعرفة والتقنية، ويدفع باتجاه تطوير نماذج نظرية تدمج بين البُعدين الإنساني والتكنولوجي. إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث قد يُمهد الطريق أمام دراسات مقارنة مستقبلية بين قطاعات خدمية أخرى تعتمد على التفاعل البشري والتكنولوجيا، كالصحة والتعليم والنقل.

الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فإن البحث يكتسب أهمية عملية من كونه يُقدم حلولًا وتوصيات قابلة للتنفيذ تسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة من خلال توظيف أدوات التحول الرقمي. فمن خلال ما يطرحه من تحليل للواقع الميداني، يُساعد البحث المؤسسات السياحية على فهم الفجوات المهارية لدى العاملين، واقتراح برامج تدريب رقمي تتناسب مع طبيعة المهام الجديدة التي تفرضها البيئة الرقمية، كما يساهم في تمكين متخذي القرار من دمج التحول الرقمي في سياسات إدارة الموارد البشرية، وربطه بشكل مباشر بأدوات التقييم والتحفيز والترقية، ويُمكن أيضًا لمراكز التدريب السياحي الاستفادة من نتائج البحث في تصميم مناهج تدريب تركز على المهارات الرقمية المطلوبة حاليًا، بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل

السياحي المعاصر، وبهذا، يُمثل البحث مرجعًا عمليًا يساعد الجهات المعنية على توجيه جهود التطوير نحو تحقيق تكامل فعلي بين العامل البشري والتقنية داخل مؤسسات السياحة.

أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى التحول الرقمي في مؤسسات القطاع السياحي المصري.
2. قياس أثر استخدام الأدوات الرقمية على تحسين أداء العاملين في قطاع السياحة
3. الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة .
4. تقديم تصور مقترح لتعزيز التوظيف المهني للتحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة

مفاهيم البحث والإطار النظري:

أ- مفهوم التحول الرقمي:

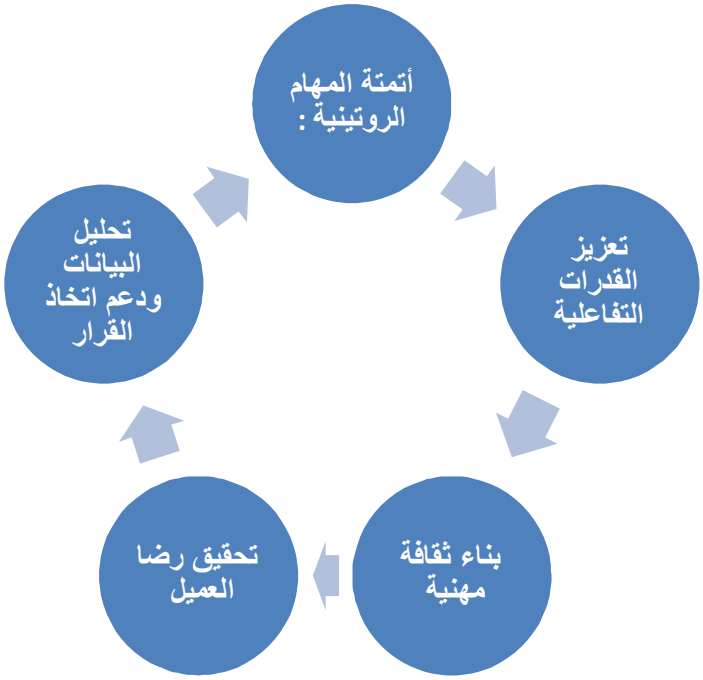
- **تعريف لغوي** :يُقصد بالتحول في اللغة :التغيُّر أو الانتقال من حالٍ إلى حال، ويُقال: "تحوّل الشيءُ عن موضعه" أي تغيّر وانتقل منه، و"تحوّل الشخصُ" أي انتقل من حال إلى أخرى في المكان أو الهيئة أو الحال (ابن منظور 2003، 159) .
- **تعريف نظري** :التحول الرقمي هو "العملية التي يتم من خلالها توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة صياغة العمليات والخدمات داخل المؤسسات، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والابتكار، وذلك من خلال دمج التكنولوجيا في كل جوانب العمل، بما يشمل البنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وأساليب تقديم الخدمة"، ويُعد التحول الرقمي نقلة نوعية تتجاوز مجرد استخدام الحاسوب أو الأتمتة، لتصبح التكنولوجيا الرقمية جزءًا أساسيًا من صناعة القرار وتوجيه الاستراتيجيات المؤسسية (أبو زيد، 2020، 45) .
- **التعريف الإجرائي :**مجموعة العمليات التقنية التي تستخدمها المؤسسات السياحية لتحسين خدماتها وتطوير أداء العاملين من خلال نظم الحجز الإلكتروني، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إدارة علاقات العملاء الرقمية، وغيرها.

ب- مفهوم الأداء المهني:

- **تعريف لغوي**: يُشتق الأداء من الفعل "أدّى"، ويُقال: "أدّى المهمة أداءً"، أي قام بها على الوجه المطلوب. ويُفهم من ذلك أن الأداء يرتبط بالفعل والإنجاز، وهو يدل على القيام بشيءٍ ما وفق معايير محددة من الجودة والإتقان (ابن منظور، 2003) .
- **تعريف نظري** : يُعرف الأداء المهني نظريًا بأنه مستوى الكفاءة والفاعلية التي يُظهرها الفرد أثناء تأديته للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه ضمن بيئة العمل، ويشمل ذلك جودة الإنجاز، الالتزام بالوقت، ومدى التفاعل مع متطلبات المهنة والسلوكيات المرتبطة بها، ويُعد الأداء المهني مؤشراً رئيساً على فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومرآة تعكس مدى ملاءمة المهارات والخبرات مع متطلبات الوظيفة (الشرقاوي، 2019) .
- **التعريف الإجرائي** :الكيفية التي ينجز بها العاملون في قطاع السياحة مهامهم اليومية باستخدام مهاراتهم الفنية والتقنية، ومدى قدرتهم على توظيف أدوات التحول الرقمي داخل بيئة العمل السياحية بما يعكس الكفاءة، الالتزام، والتفاعل مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.

- **أهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة**

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات السياحية، إذ يُنظر إليه كرافعة استراتيجية لتحسين الأداء المهني للعاملين من خلال إعادة تشكيل أساليب العمل، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات، وتسهيل التفاعل مع العملاء. ويُعد العاملون في قطاع السياحة من أكثر الفئات تأثرًا بالتحول الرقمي، نظرًا للطبيعة الديناميكية لهذا القطاع واعتماده على معايير الكفاءة، السرعة، والتواصل الفعال، ويسهم التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني من خلال عدة محاور رئيسية: يوضحها الشكل التالي:



شكل يوضح أهمية التحول الرقمي في تنمية الاداء المهني للعاملين: إعداد الباحثة

1) **أتمتة المهام الروتينية :**يساعد التحول الرقمي في تقليص الوقت والجهد المبذول في المهام الإدارية التقليدية، مثل إجراءات الحجز، وتسجيل البيانات، ومتابعة الشكاوى، مما يمنح العاملين فرصة للتركيز على الجوانب التفاعلية والإبداعية في العمل السياحي (العواملة، 2021) .
2) **تعزيز القدرات التفاعلية :**تؤدي تقنيات التواصل الرقمي – مثل الدردشة الحية، وتطبيقات الهواتف الذكية، والبريد الإلكتروني التفاعلي – إلى تحسين الاتصال بين الموظفين والعملاء، وزيادة قدرة العاملين على تلبية الاحتياجات الفورية للنزلاء والسائحين، مما يرفع من جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي من مستوى الأداء المهني (صادق، 2022) .
3) **تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار** :توفر أنظمة التحليل الرقمي أدوات ذكية تتيح للعاملين الاطلاع على الاتجاهات السياحية، وتفضيلات الزبائن، ونقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد في اتخاذ قرارات مهنية دقيقة وسريعة(Westerman et al., 2014) .
4) **بناء ثقافة مهنية قائمة على الابتكار :**يعزز التحول الرقمي بيئة العمل التي تشجع على الإبداع، والمبادرة، والعمل الجماعي، من خلال الاعتماد على المنصات التفاعلية، وأنظمة إدارة المعرفة، والدورات التدريبية الرقمية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المهني للعاملين (الخزاعي، 2020) .
5) **تحقيق رضا العميل وولائه :**يؤدي دمج التكنولوجيا الرقمية في الخدمات السياحية إلى تحسين تجربة العميل، من حيث السهولة، والتخصيص، والتفاعل، مما يزيد من مستوى رضاه ويدفعه للعودة مجددًا، ويُعد هذا من مؤشرات الأداء المهني الفاعلة لدى العاملين (عابد، 2021) .
6) **التحفيز المهني والتدريب المستمر** :تسمح البيئات الرقمية بإتاحة فرص تدريبية مهنية مستمرة عبر الإنترنت، ما يمكن العاملين من تنمية مهاراتهم التقنية والتفاعلية بشكل مستمر، وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم (السيد، 2023) .

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي لا يُعد فقط أداة تقنية، بل يمثل بُعدًا استراتيجيًا لتحديث منظومة العمل في القطاع السياحي، وتحقيق التميز المهني للعاملين فيه، من خلال تحسين جودة الأداء، وتطوير المهارات، وتعزيز الكفاءة العامة في بيئة العمل.

- **معوقات التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة**

1. **ضعف الثقافة الرقمية لدى العاملين:** تُعد محدودية المعرفة الرقمية أحد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات السياحية، إذ يُلاحظ افتقار كثير من العاملين في هذا القطاع إلى الفهم

الكافي للمنصات الرقمية، وأنظمة الحجز الإلكتروني، والتفاعل مع العملاء من خلال القنوات الرقمية، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات المقدمة، كذلك ضعف الثقافة الرقمية يعد من أبرز العوامل التي تؤثر على فاعلية التحول في بيئة العمل السياحي (السرحاني، 2020) .

2. **نقص التدريب والتأهيل المهني المستمر:** تواجه المؤسسات السياحية صعوبات في توفير برامج تدريبية محدثة ومتخصصة تُمكن العاملين من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين القدرات البشرية والتقنيات الرقمية، كما أن غياب التدريب الممنهج يعد عاملاً حاسمًا في تدني كفاءة الأداء المهني في البيئات الرقمية (العساف، 2021) .
3. **ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات:** لا تزال العديد من المؤسسات السياحية، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، تفتقر إلى البنية الرقمية المتكاملة، مثل أنظمة الحوسبة السحابية، والاتصال الشبكي الآمن، وتكامل قواعد البيانات، مما يعيق عملية التحول الرقمي. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى نقص التمويل أو ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول(UNWTO, 2022)
4. **محدودية الدعم الإداري وغياب الرؤية الاستراتيجية:** يعاني التحول الرقمي من غياب الالتزام الإداري الفعّال في بعض المؤسسات، حيث يفتقر القادة إلى الرؤية الواضحة أو الفهم العميق للدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء المهني، وهو ما يؤدي إلى مقاومة أو تباطؤ في تطبيق المبادرات الرقمية (السعيد، 2022) .
5. **المقاومة الداخلية للتغيير والتنظيم:** يُعد الخوف من فقدان الوظائف، أو زيادة الأعباء المهنية نتيجة إدخال التكنولوجيا، من بين الأسباب التي تدفع بعض العاملين إلى مقاومة التحول الرقمي، وتُشير بعض الدراسات إلى أن العامل النفسي والثقافي يلعب دورًا مهمًا في تشكيل اتجاهات العاملين نحو الرقمنة (عبد الهادي، 2021) .
6. **ارتفاع تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية:** تمثل التكلفة المالية المرتفعة لتطوير الأنظمة الرقمية، وشراء البرمجيات المتقدمة، وتحديث المعدات والبنية التحتية، تحديًا خاصًا أمام المؤسسات السياحية الصغيرة، التي قد تجد صعوبة في تخصيص ميزانية كافية لهذا النوع من التحول (UNCTAD, 2023) .
7. **تعدد وتضارب السياسات والتشريعات المتعلقة بالرقمنة:** إن غياب سياسة وطنية موحدة لتحول رقمي مستدام في القطاع السياحي يؤدي إلى التشتت المؤسسي، وازدواجية الجهود، وغياب التنسيق بين الجهات المعنية، وهو ما يعوق تنفيذ استراتيجيات التحول بشكل فعّال (منظمة السياحة العالمية، 2022) .
8. **محدودية الشراكات مع الجهات التقنية المتخصصة:** تفتقر بعض المؤسسات السياحية إلى بناء شراكات فاعلة مع الشركات التكنولوجية، أو مع مراكز البحث والتطوير، مما يؤدي إلى غياب الاستفادة من أحدث التقنيات أو الاستشارات الفنية الداعمة لعملية الرقمنة (الغامدي، 2021).

- **آليات تطبيق التحول الرقمي لتطوير أداء العاملين في قطاع السياحة**

1) **تصميم برامج تدريب رقمي مستمر**: يُعد التدريب الرقمي أحد المحاور الأساسية لضمان تمكين العاملين من المهارات التقنية الحديثة، إذ تسهم البرامج المتخصصة في تعزيز كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية مثل نظم الحجز الإلكتروني، وتحليلات سلوك السائحين، كما أن التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمة والرضا الوظيفي للعاملين في السياحة(Buhalis & Sinarta, 2019) .
2) **دمج العاملين في عملية التحول الرقمي:** المشاركة النشطة للعاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتحول الرقمي تعزز من التقبل والاندماج المهني، وتقلل من مقاومة التغيير، حيث أن إشراك الموظفين في مراحل تطوير الحلول الرقمية يسهم في رفع كفاءتهم ويعزز الابتكار داخل المنشآت السياحية (Mariani & Borghi, 2021) .
3) **ربط الحوافز والتقييم بالأداء الرقمي:** يمثل ربط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء والحوافز المادية والمعنوية أداة فاعلة لتحفيز الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، حيث يُحدث ذلك نوعًا من التنافسية والالتزام المهني، حيث إن المؤسسات السياحية التي طبقت نظم حوافز رقمية شهدت نموًا في الإنتاجية وكفاءة العمليات (Cranfield, 2020) .
4) **تحديث البنية التنظيمية والمناصب:** لا بد من إعادة هيكلة المناصب الإدارية والفنية لتتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، وهو ما يتطلب إنشاء وحدات خاصة بالتحول الرقمي وإدارة البيانات، وتعيين

مسؤولين عن الرقمنة داخل الأقسام، وذلك لأهمية إدماج الأدوار الرقمية في الهيكل التنظيمي كمطلب أساسي لتحقيق الفاعلية المستدامة(Navío-Marco et al., 2018).

5) **تحقيق التكامل بين الإدارات التقنية والإدارية:** لضمان نجاح تطبيق التحول الرقمي، ينبغي تحقيق تناغم فعال بين الوحدات التكنولوجية والإدارات التشغيلية، وهو ما يسمح بتنفيذ الحلول الرقمية بشكل متسق ومترابط، لأن غياب التكامل بين هذه الوحدات يؤدي إلى تعطل مسار الرقمنة وإضعاف الأثر المهني المرجو(Gretzel et al., 2020) .

6) **اعتماد مؤشرات تقييم رقمية للأداء:** تمثل مؤشرات الأداء الرقمية، مثل سرعة الاستجابة الإلكترونية وجودة التعامل عبر المنصات، أداة قياس فعالة لمستوى التحول المهني لدى العاملين، وقد أشارت بعض الدراسات العلمية إلى أن المؤسسات التي تبنت مؤشرات أداء رقمية شهدت تطورًا ملحوظًا في جودة الخدمة ومستوى التفاعل مع السياح (Bag et al., 2021) .

- **الإجراءات المنهجية:**

أ- **نوع البحث:** ينتمي هذا البحث إلى الأبحاث الوصفية التحليلية، حيث يهدف إلى دراسة ظاهرة قائمة متمثلة في أثر التحول الرقمي على الأداء المهني للعاملين في القطاع السياحي، من خلال توصيف واقع استخدام الأدوات الرقمية في المؤسسات السياحية، وتحليل مدى تأثيرها على الكفاءات المهنية والمهارات الوظيفية للعاملين، يعتمد هذا النوع على جمع البيانات من بيئة طبيعية دون تدخل الباحث، مع تحليلها لاستخلاص أنماط ومؤشرات تساعد في فهم الظاهرة وطرح حلول واقعية لها.

ب- **منهج البحث:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة، نظرًا لأنه يُمكن الباحث من رصد واقع التحول الرقمي في المؤسسات السياحية المصرية، وتحليل علاقته بمستوى الأداء المهني للعاملين. وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

1. ملاءمته لأهداف البحث، التي تتمثل في قياس الواقع وتفسيره، وليس التدخل التجريبي.
2. قدرته على الربط بين متغيرات متعددة، مثل: نوع الأدوات الرقمية المستخدمة، درجة الإلمام الرقمي، الإنتاجية، التفاعل المهني، والمعوقات الإدارية والفنية.
3. مرونته في استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات الكمية والنوعية حول التحول الرقمي وتأثيره على العاملين.

ج. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات (مصر للطيران بالإسكندرية، المؤسسات الحكومية التابعة لوزارة السياحة (مصر للسياحة – الهيئة العامة لتنشيط السياحة – هيئة تنشيط السياحة)، بعض شركات السياحة بمدينة الإسكندرية) والتي بدأت في تبني تطبيقات التحول الرقمي مثل أنظمة الحجز الإلكتروني، ومنصات إدارة علاقات العملاء(CRM) ، وأنظمة التفاعل السياحي الرقمية.

ويتضمن المجتمع فئتين رئيسيتين:

- العاملون الإداريون والفنيون في الأقسام التشغيلية (الاستقبال، الحجز، العلاقات العامة، التسويق الإلكتروني).

د. عينة البحث:

تم اختيار **عينة قصدية (غير احتمالية)** مكوّنة من العاملين في (مصر للطيران بالإسكندرية – المؤسسات الحكومية التابعة لوزارة السياحة (مصر للسياحة – الهيئة العامة لتنشيط السياحة – هيئة تنشيط السياحة) – بعض شركات السياحة بمدينة الإسكندرية وعددهم (15) شركة) وتمثلت العينة في:

- **240من العاملين** في الوظائف الفنية والإدارية التي لها صلة بالتقنيات الرقمية .

تم اختيار هؤلاء المشاركين بناءً على توافر شروط أساسية: خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات، ومشاركة مباشرة في العمليات المرتبطة بالتحول الرقمي

وتحديد حجم العينة من خلال ما يلي:

نظرًا لأن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في القطاع السياحي بالشركات الثلاثه (مصر للطيران بالإسكندرية – المؤسسات الحكومية التابعة لوزارة السياحة (مصر للسياحة – الهيئة العامة لتنشيط السياحة – هيئة تنشيط السياحة) – بعض شركات السياحة بمدينة الإسكندرية)، فقد تم الاعتماد على المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة وفقًا لصيغة **كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)** لتحديد الحجم الأمثل للعينة عندما يكون المجتمع محدودًا. وتُعطى هذه المعادلة بالشكل التالي:

n =

جدول رقم (ب)
توزيع أفراد العينة حسب الشركة، الوظيفة، وسنوات الخبرة

الشركة	عدد العاملين الموزع عليهم	التخصص الوظيفي	سنوات الخبرة
مصر للطيران (الإسكندرية)	25	استقبال/حجز – علاقات عامة/تسويق – نظم معلومات	من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات
شركات السياحة (الإسكندرية)	150	استقبال/حجز – علاقات عامة/تسويق إلكتروني	3 – 5سنوات، من 5 إلى 10 سنوات
المؤسسات الحكومية التابعة لوزارة السياحة بالإسكندرية (مصر للسياحة،الهيئه العامة لتنشيط السياحة،هيئة تنشيط السياحة)	50	استقبال/حجز – إداري – نظم معلومات	أكثر من 10 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات

جدول (ج) بيان استمارات الاستقصاء

البيان	العدد	النسبة%
مجموع استمارات الاستقصاء الموزعة على أفراد العينة	240	100%
مجموع استمارات الاستقصاء التي تم إرجاعها	228	95%
استمارات الاستقصاء التي لم تُسترد	12	5%
استمارات الاستقصاء غير الصالحة بسبب بيانات مفقودة	6	2.5%
استمارات الاستقصاء غير الصالحة بسبب إجابات متشابهة	4	1.7%
عدد استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل	218	90.8%
نسبة الاستجابة	95%	—

هـ. مبررات اختيار العينة:

1. **العاملون في الشركات المذكورة** هم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث، حيث يتأثر أداؤهم المهني مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي.
2. تم اختيار مؤسسات في محافظة الإسكندرية نظرًا لأنها مراكز سياحية حيوية وتضم نماذج متنوعة من مؤسسات الخدمات السياحية.
3. تم اختيار العاملين متوسطي وعالي الخبرة لأنهم أقدر على تقييم التحول الرقمي من واقع الممارسة الفعلية، وليس من تصور نظري.
4. التركيز على مؤسسات ذات تطبيق فعلي للتحول الرقمي يزيد من واقعية النتائج وإمكانية تعميمها.

و. أدوات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

1. استبانة موجهة لعينة الدراسة لقياس:

- مستوى استخدام الأدوات الرقمية.
- أثرها على الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الدقة، الوقت، التفاعل المهني).
- المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي.
- تصوراتهم حول كيفية تحسين الأداء المهني من خلال التقنيات الرقمية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استبانة مهيكلة صُممت استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والأداء المهني في القطاعات الخدمية والسياحية (مثل Buhalis & : Gretzel et al., 2015؛Amaranggana, 2015 ؛ العواملة، 2021؛ عبد العزيز، 2021). وقد تم إعداد بنود الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث وتساؤلاته، مع مراعاة الشروط العلمية لصياغة العبارات من حيث الوضوح والدقة وارتباطها المباشر بالمحاور.

خطوات إعداد الاستبانة:

1. **مراجعة الأدبيات السابقة** :تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والأداء المهني، واستخلاص الأبعاد الأكثر شيوعًا.
2. **صياغة المحاور** :جرى تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة بما يتوافق مع الإطار النظري للبحث، وهي:
   - مستوى التحول الرقمي في المؤسسات السياحية.
   - واقع الأداء المهني للعاملين.
   - العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية وتطوير الأداء.
   - التحديات التي تواجه التحول الرقمي.
   - المقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي.
3. **إعداد العبارات** :تمت صياغة العبارات بلغة بسيطة وواضحة، بحيث تعكس كل عبارة بعدًا محددًا من أبعاد المتغير محل القياس.
4. **عرض الأداة على محكمين** :قُدمت الاستبانة إلى مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية في مجال الإدارة والسياحة للتحقق من صدق المحتوى والتأكد من ملاءمة الصياغة.
5. **التحقق من الثبات** :تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع المحاور، وجاءت القيم في الحدود المقبولة إحصائيًا (أعلى من 0.70)، مما يدل على موثوقية الأداة.

مقاييس الاستبانة:

- تم الاعتماد على **مقياس ليكرت الخماسي** (Likert Scale)لقياس استجابات الأفراد، وفقًا للتدرج: = 1)أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.(

عدد العبارات في كل محور:

- **المحور الأول: مستوى التحول الرقمي** 5 ← عبارات (مثل: استخدام أنظمة الحجز الإلكتروني، توافر المنصات الرقمية، التدريب على الأدوات الرقمية).
- **المحور الثاني: الأداء المهني للعاملين** 4 ← عبارات (مثل: سرعة إنجاز المهام، الدقة، التفاعل مع العملاء، تطوير المهارات المهنية).
- **المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المهني** 3 ← عبارات مرتبطة بمدى الارتباط الإحصائي بين الأدوات الرقمية والأداء.
- **المحور الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي** 4 ← عبارات (مثل: نقص التدريب، ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، ضعف الدعم المؤسسي).
- **المحور الخامس: المقترحات لتطوير الأداء المهني عبر التحول الرقمي** 5 ← عبارات (مثل: إنشاء وحدات تدريب، ربط الأداء بمؤشرات رقمية، تحفيز العاملين رقميًا).

وبهذا يكون مجموع عبارات الاستبانة **21** = **عبارة** موزعة على خمسة محاور رئيسية.

– نتائج البحث:

أولاً: النتائج المرتبطة بخصائص عينة البحث:

جدول رقم (1)

خصائص عينة البحث (n = 240)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	142	59.2
	أنثى	98	40.8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	45	18.8

	من 30 إلى أقل من 40 سنة	118	49.2
	40سنة فأكثر	77	32.0
سنوات الخبرة	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	38	15.8
	من 5 إلى 10 سنوات	104	43.3
	أكثر من 10 سنوات	98	40.8
جهة العمل	مصر للطيران بالإسكندرية	25	10.4
	شركات السياحة بالإسكندرية	165	68.8
	المؤسسات الحكومية السياحية	50	20.8
التخصص الوظيفي	استقبال / حجز	75	31.3
	علاقات عامة / تسويق إلكتروني	92	38.3
	إداري / نظم معلومات	73	30.4

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة البحث تمثل شريحة مهنية متوازنة وواقعية من العاملين في القطاع السياحي المصري، خصوصًا في مدينة الإسكندرية، التي تُعد من أبرز المراكز السياحية في البلاد، وقد عكست نتائج الجدول تنوعًا ديموغرافيًا ومهنيًا يعزز من مصداقية نتائج الدراسة، ويوفر قاعدة تحليلية قوية لتقييم أثر التحول الرقمي على الأداء المهني، وقد بيّنت المعطيات أن الذكور يشكلون غالبية العينة بنسبة بلغت (59.2%) مقابل (40.8%) من الإناث، وهو ما قد يعكس طبيعة توزيع القوى العاملة في بعض الأقسام السياحية التي يغلب عليها الطابع التنفيذي والميداني، وعلى صعيد الفئات العمرية، تبين أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة ما بين 30 و40 عامًا بنسبة (49.2%)، تليها الفئة الأكبر من 40 سنة بنسبة (32%)، ثم الفئة الأقل من 30 عامًا بنسبة (18.8%)، وهو ما يدل على أن معظم أفراد العينة من الفئات ذات النضج المهني والخبرة الكافية في العمل، ما يعزز إمكانية إصدار أحكام موضوعية حول التغيرات في بيئة العمل نتيجة التحول الرقمي.

وتُعد سنوات الخبرة من أهم مؤشرات التميز لدى مفردات العينة، حيث أظهرت البيانات أن نسبة كبيرة من العينة (84.1%) تمتلك خبرة تتجاوز الخمس سنوات، منها (43.3%) لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و(40.8%) أكثر من 10 سنوات، وهو ما يؤشر إلى قدرة المشاركين على تقييم التحول الرقمي من منظور تطبيقي وتجريبي، وليس فقط من منظور نظري، ويكسب هذا العنصر نتائج البحث قوة تفسيرية عالية من حيث إدراك العينة لتأثير الأدوات الرقمية على الأداء، وكذلك وعيهم بالتحولات التي طرأت على بيئة العمل السياحي خلال السنوات الأخيرة.

وفيما يتعلق بجهات العمل، فقد تم اختيار ثلاث مؤسسات سياحية رئيسية متنوعة في طبيعتها وملكيتها، هي: مصر للطيران (10.4%)، وشركات السياحة بالإسكندرية (20.8%)، والمؤسسات الحكومية العاملة فى السياحة (68.8%)، وهو ما يمنح الدراسة منظورًا مقارنًا بين نماذج مختلفة من مؤسسات تعتمد على التحول الرقمي بنسب متفاوتة، كما أن هذا التنوع المؤسسي يتيح دراسة مستوى التفاعل مع الأدوات الرقمية داخل القطاعين العام والخاص، وملاحظة الفروق المحتملة في مستوى الأداء المهني الناتج عن اختلاف البيئة التشغيلية والتقنية لكل جهة.

أما التخصصات الوظيفية فقد توزعت بشكل متوازن بين أقسام الاستقبال والحجز (31.3%)، والعلاقات العامة والتسويق الإلكتروني (38.3%)، والإدارات الفنية ونظم المعلومات (30.4%)، وهي مجالات ذات علاقة مباشرة بالتحول الرقمي، سواء في ما يتعلق باستخدام أنظمة الحجز الإلكترونية، أو التفاعل مع العملاء عبر المنصات الرقمية، أو إدارة البيانات وتطوير الخدمات عبر أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، ومن شأن هذا التوزيع أن يُثري نتائج البحث برؤى متعمقة حول مدى توظيف التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل الفعلي داخل المؤسسات السياحية.

وبناءً على ما سبق، فإن خصائص العينة المختارة تعكس قدرًا عاليًا من التوازن والتمثيل الواقعي للفئات الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، كما أن الجمع بين التنوع العمري، والاختلاف في سنوات الخبرة، والتنوع المؤسسي والوظيفي، يعزز من موثوقية النتائج، ويدعم قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات معمقة حول العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء المهني للعاملين في القطاع السياحي.

ثانيًا: النتائج الخاصة بتساؤلات البحث:

1- النتائج المرتبطة بالتساؤل الأول: ما مستوى التحول الرقمي في مؤسسات القطاع السياحي في مصر؟

جدول رقم (2)

مستوى التحول الرقمي في شركات السياحة

العبارة	متوسط التقدير	الانحراف المعياري	التقدير العام
المؤسسة تستخدم نظام حجز إلكتروني فعال	4.23	0.56	مرتفع جدًا
تتوفر منصات رقمية لخدمة العملاء	4.15	0.63	مرتفع
يتم تحديث البيانات السياحية إلكترونيًا	3.89	0.71	متوسط
يتم تدريب الموظفين على أدوات رقمية	3.44	0.85	متوسط
تستخدم المؤسسة CRM لإدارة العملاء	3.70	0.76	متوسط
المتوسط الكلي	**3.88**	—	**متوسط**

يتضح من الجدول السابق رقم (2) والذي يقيس مستوى التحول الرقمي في مؤسسات قطاع السياحة في مصر، يتضح أن متوسط التقدير العام جاء عند مستوى "متوسط مرتفع" بمتوسط كلي بلغ .(3.88) وقد أظهرت البنود تفوقًا نسبيًا في بعض الجوانب مثل استخدام نظام الحجز الإلكتروني (4.23) وتوفير المنصات الرقمية لخدمة العملاء(4.15) ، ما يشير إلى أن البنية التحتية الرقمية في العديد من المؤسسات قد بلغت مستوى متقدمًا من التطبيق. إلا أن مؤشرات أخرى مثل تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية (3.44) جاءت عند مستوى متوسط، وهو ما يكشف عن فجوة واضحة في تطوير العنصر البشري مقارنة بالتقدم في استخدام التكنولوجيا.

هذا التفاوت بين التقدم التكنولوجي وضعف الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية يتسق مع ما أشار إليه عبد العزيز(2021) ، الذي أكد أن جهود التحول الرقمي في المؤسسات السياحية المصرية تتركز غالبًا في الجوانب التقنية من دون أن يصاحبها تطوير مماثل في قدرات العاملين. وقد أرجع هذا القصور إلى غياب سياسات تدريبية ممنهجة تتعامل مع التحول الرقمي باعتباره تغيّرًا ثقافيًا ومهنيًا شاملًا، وليس مجرد استبدال للأدوات القديمة بأخرى حديثة، ومن ثم فإن التحول يظل جزئيًا، ويُضعف الأثر الإيجابي المرجو من الرقمنة.

كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه. بشيري(2020) ، التي أوضحت أن غياب التدريب الفعّال لموظفي القطاع السياحي على الأدوات الرقمية ينعكس سلبًا على جودة الخدمات المقدمة، ويُضعف من تنافسية المؤسسات على المستويين المحلي والإقليمي، وهذا ما تبرزه النتائج في الجدول بوضوح، حيث ظل بند التدريب من بين أدنى البنود تقييمًا، وهو ما يستدعي تبني برامج تدريبية مستمرة وموجهة تُمكن العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وتدعم التكامل بين المهارات الرقمية والوظيفية.

بالتالي، فإن النتائج تشير إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات السياحية المصرية لا يزال في مرحلة التطور الجزئي، حيث تم تحقيق تقدم واضح في بعض التطبيقات التقنية مثل الحجز الإلكتروني وإدارة علاقات العملاء، إلا أن هذا التقدم لم يمتد بعد بشكل كافٍ إلى الجوانب البشرية والتنظيمية.، ويبدو أن نجاح هذا التحول يعتمد بدرجة كبيرة على مواءمته مع تدريب الكوادر البشرية، وتبني ثقافة رقمية مؤسسية تُعزز من أداء العاملين وتضمن الاستفادة الكاملة من الإمكانات الرقمية المتاحة.

2- النتائج المرتبطة بالتساؤل الثاني: ما واقع الأداء المهني للعاملين في القطاع السياحي ظل التحول الرقمي ؟

جدول رقم (3)

واقع الأداء المهني للعاملين في شركات السياحة ظل التحول الرقمي

المؤشر	متوسط التقدير	الانحراف المعياري	التقدير العام
سرعة إنجاز المهام	4.09	0.61	مرتفع
الدقة في العمل	4.02	0.65	مرتفع
القدرة على التفاعل مع العملاء	4.21	0.54	مرتفع جدًا
تطوير المهارات المهنية	3.85	0.69	متوسط
المتوسط الكلي	**4.04**	—	**مرتفع**

يتضح من الجدول السابق (3) أن واقع الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة فى ظل التحول الرقمي قد حظي بتقديرات مرتفعة في معظم المؤشرات، حيث جاء المتوسط الكلي (4.04) مما يدل على مستوى "مرتفع" للأداء المهني، حيث سجلت عبارة "القدرة على التفاعل مع العملاء" أعلى متوسط بلغ (4.21) بانحراف معياري (0.54)، مع تقدير "مرتفع جدًا"، وهو ما يعكس التحول الإيجابي الذي أحدثته الوسائط الرقمية والأنظمة التفاعلية في تعزيز قنوات التواصل بين العاملين والعملاء، بما يحقق رضا المستفيدين ويعكس صورة مهنية متطورة للمؤسسة، كما حصلت عبارة "سرعة إنجاز المهام" على متوسط (4.09) وتقدير "مرتفع"، مما يشير إلى أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الزمن اللازم لتنفيذ المهام اليومية بفضل أدوات الأتمتة وتبسيط الإجراءات كذلك، حققت عبارة "الدقة في العمل" متوسطًا بلغ (4.02) مع تقدير "مرتفع"، وهو ما يدل على دور النظم الرقمية في الحد من الأخطاء البشرية وتحسين جودة العمليات الإدارية والفنية. أما عبارة "تطوير المهارات المهنية" فقد حصلت على أدنى متوسط (3.85) بتقدير "متوسط"، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز الجهود التدريبية والمهنية المصاحبة لعمليات التحول الرقمي، نظرًا لأن إدخال التكنولوجيا وحده لا يكفي ما لم يصاحبه تنمية مستدامة لمهارات العاملين لضمان الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية، ويشير هذا التفاوت إلى أن التحول الرقمي قد حسن فعليًا من عناصر معينة في الأداء المهني، بينما لا تزال بعض الجوانب الأخرى بحاجة إلى دعم وتمكين أكبر، ويمكن القول إن هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة .عمري، وصال (2022) التي أظهرت أن التحول الرقمي يسهم بوضوح في تعزيز السرعة والدقة في إنجاز المهام، إلا أن الاستفادة الكاملة منه تظل مشروطة بوجود كفاءات بشرية مدربة. كما أيدت دراسة. Khuc & Nguyen (2025) هذا الاتجاه، حيث بيّنت أن تفعيل التحول الرقمي يحفز الأداء المهني من خلال رفع جودة التفاعل مع العملاء، وتحسين الاستجابة السريعة للمهام، وهو ما يتضح في ارتفاع متوسطات هذه المؤشرات في الجدول الحالي، ومع ذلك، اتفقت دراسة. Rahim et al. (2024)على أن عدم تطوير المهارات الرقمية والمهنية للعاملين يشكل عائقًا أمام تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي، وهو ما تناغم مع النتائج الحالية التي أظهرت محدودية في مؤشر "تطوير المهارات المهنية، وهذا التفسير يدعم ما ورد في الجدول من نتائج، ويعزز من أهمية الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية بالتوازي مع إدماج التكنولوجيا، حتى يتحقق التحول الرقمي الشامل الذي يُترجم إلى تحسين ملموس في الأداء المؤسسي بجميع جوانبه.

3- النتائج المرتبطة بالتساؤل الثالث: ما العلاقة بين استخدام أدوات التحول الرقمي وتطور الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة؟

جدول رقم (4)
علاقة التحول الرقمي بتطوير الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة

مؤشر الاستخدام الرقمي	معامل الارتباط (Pearson)	الدلالة الإحصائية
أنظمة الحجز الإلكترونية	0.61	دالة عند 0.01
CRMومنصات علاقات العملاء	0.57	دالة عند 0.01
تطبيقات التدريب والتطوير الرقمي	0.66	دالة عند 0.01
المتوسط العام للارتباطات	**0.61**	**مرتفعة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين استخدام أدوات التحول الرقمي المختلفة وتطوير الأداء المهني للعاملين في مجال السياحة، حيث بلغ المتوسط العام لمعاملات الارتباط (0.61)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية نسبيًا بين المتغيرين. وقد كانت أعلى علاقة ارتباط بين "تطبيقات التدريب والتطوير الرقمي" وتطور الأداء المهني، حيث بلغ معامل الارتباط (0.66) وهو معامل قوي دال عند مستوى (0.01)، مما يعكس أهمية التدريب الرقمي كأحد أبرز الأدوات التي تسهم في تعزيز كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم بشكل مستمر. كما أظهرت "أنظمة الحجز الإلكترونية" علاقة ارتباط بلغت (0.61)، وهي علاقة دالة أيضًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن توافر أدوات الحجز الرقمية يسهم في تحسين سرعة الاستجابة، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى رضا العملاء، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المهني للعاملين في المؤسسات السياحية. كذلك، جاءت العلاقة بين CRM" ومنصات علاقات العملاء" وتطور الأداء المهني عند (0.57) وهي دالة أيضًا عند (0.01)، مما يؤكد أهمية التفاعل الرقمي مع العملاء في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الأداء المهني في بيئة عمل تعتمد بشكل كبير على رضا العميل وخبرته، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدة دراسات منها دراسة. Karanja & Muchemi (2022) حيث أشارت الى أن استخدام

أنظمة إدارة علاقات العملاء الرقمية أدى إلى تحسين الأداء المهني وزيادة الفعالية الوظيفية للعاملين في شركات السياحة الكينية، كما بيّنت دراسة. Hussain et al. (2023) أن التطبيقات الرقمية التدريبية ساهمت في تطوير المهارات وتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات السياحية بدولة الإمارات، كذلك أوضحت دراسة. Rodríguez & Rodríguez (2021)أن التحول الرقمي في أنظمة الحجز أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض أوقات الإنجاز في شركات السياحة الإسبانية، مما يدعم ما ورد في نتائج الجدول من دلالة العلاقات القوية بين هذه المؤشرات الرقمية والأداء المهني، وتعكس هذه النتائج، في مجملها، الدور الجوهري للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المهني للعاملين في القطاع السياحي المصري، حيث أصبح اعتماد التكنولوجيا الرقمية ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة في سلوك المستهلك، ومتطلبات السوق، وظروف التشغيل الحديثة، مما يتطلب من المؤسسات السياحية الاستثمار المستمر في البنية الرقمية وتطوير قدرات العاملين للاستفادة القصوى من هذه الأدوات.

4- النتائج المرتبطة بالتساؤل الرابع: ما أهم التحديات التي تعوق استخدام التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة ؟

جدول رقم (5)

التحديات التي تواجه استخدام التحول الرقمي فى تطوير الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة

التحدي	التكرار	النسبة (%)
نقص التدريب	192	80.0
ضعف البنية التحتية الرقمية	173	72.1
مقاومة التغيير من بعض الموظفين	145	60.4
ضعف الدعم المؤسسي والتشريعي للتحول	133	55.4

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك مجموعة من التحديات الرئيسية التي تعيق استخدام أدوات التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة، حيث جاء في مقدمتها "نقص التدريب المستمر "بنسبة مرتفعة بلغت (80%)، مما يشير إلى أن غياب برامج التدريب الفعالة والمتخصصة في المهارات الرقمية يُعد من أبرز العوامل التي تحدّ من الاستفادة المثلى من التحول الرقمي، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه الدراسة التي أجراها .Bounfour (2022) والتي أوضحت أن عدم الاستثمار في بناء القدرات الرقمية للعاملين يُضعف من قدرة المؤسسات السياحية على تبني الأنظمة الرقمية بكفاءة، كما أوضح (72.1%) من المشاركين أن "ضعف البنية التحتية الرقمية "يمثل عائقًا كبيرًا، وهو ما يعكس أهمية وجود بيئة تكنولوجية متقدمة تتوافر فيها أدوات الربط الرقمي والأنظمة الشبكية الموثوقة، وهذا ما أكدته دراسة .Elshaer & Bahgat (2021) التي ربطت بين فعالية تبني السياحة الذكية وبين توافر بنية تحتية رقمية مستدامة، وفي المرتبة الثالثة، برزت "مقاومة التغيير من بعض الموظفين "بنسبة (60.4%)، مما يشير إلى البعد الثقافي والسلوكي كعائق أساسي، حيث أن مقاومة العاملين للتحول نحو الرقمنة غالبًا ما تنشأ من ضعف الوعي بفوائدها أو الخوف من فقدان الوظيفة، وهو ما أكدته دراسة Ali & Taha (2023) التي اعتبرت أن إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي في القطاع السياحي، وأخيرًا، أظهرت النتائج أن "ضعف الدعم المؤسسي والتشريعي للتحول الرقمي "جاء بنسبة (55.4%)، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تبني سياسات وطنية ومؤسسية داعمة تسرّع من وتيرة التحول وتزيل المعوقات البيروقراطية، بما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Gdigital & Salem. (2024) والتي شددت على دور الأطر التشريعية في تهيئة المناخ الملائم للتحول الرقمي في القطاعات الخدمية، ويُفهم من ذلك أن التحديات ليست فقط تقنية أو تدريبية، بل تمتد إلى أبعاد تشريعية وسلوكية، مما يستوجب اتباع استراتيجية شاملة تشمل تطوير البنية التحتية، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة التغيير، وتحديث القوانين واللوائح التي تساهم في تيسير استخدام التقنيات الرقمية في القطاع السياحي .

5- النتائج المرتبطة بالتساؤل الخامس: ما التصور المقترح لتعزيز دور التحول الرقمي في تنمية الأداء المهني للعاملين فى قطاع السياحة ؟

جدول رقم (6)
مقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة

البند المقترح لتحسين الأداء المهني	متوسط الموافقة	التقدير العام
إنشاء وحدات تدريب رقمية داخل المؤسسات السياحية	4.35	مرتفع جدًا
دعم بنية تحتية تقنية موحدة في جميع الفروع	4.28	مرتفع جدًا
تحفيز العاملين عبر برامج تحفيز رقمية	4.10	مرتفع
ربط الأداء الوظيفي بمؤشرات رقمية قابلة للقياس	4.22	مرتفع
إشراك العاملين في قرارات التحول الرقمي	4.07	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن أفراد العينة أبدوا موافقة مرتفعة جدًا على أهمية إنشاء وحدات تدريب رقمية داخل المؤسسات السياحية كأحد أبرز المقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني، حيث بلغ متوسط الموافقة (4.35)، مما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية التدريب المستمر لمواكبة التطورات الرقمية وتحديث مهارات العاملين بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه. Alrawabdeh (2023) بأن التدريب الرقمي المستدام يمثل أحد ركائز رفع كفاءة الموارد البشرية في القطاعات الخدمية، كما أظهر الجدول أن هناك موافقة مرتفعة جدًا أيضًا على دعم بنية تحتية تقنية موحدة في جميع الفروع بمتوسط (4.28)، مما يدل على إدراك أهمية توفير بيئة رقمية مستقرة ومتجانسة تعزز من كفاءة العمل وتقلل من التفاوت في الخدمات المقدمة، وهو ما يتماشى مع ما أوضحه. Chen & Zhang (2022)من أن الاتساق في البنية التحتية الرقمية يعزز من التفاعل الإيجابي بين الأنظمة والعاملين، أما المقترحات الأخرى فقد جاءت جميعها في فئة "مرتفع"، حيث حصل ربط الأداء الوظيفي بمؤشرات رقمية قابلة للقياس على متوسط (4.22)، ويعكس ذلك وعي المشاركين بأهمية المتابعة الرقمية للأداء المهني لتحقيق الشفافية وتحفيز الإنجاز، وهو ما تؤكده نتائج دراسة. Kowalczyk (2021)التي شددت على أهمية المؤشرات الرقمية في الحوكمة الداخلية للمؤسسات السياحية، كما أبدى المشاركون موافقتهم على تحفيز العاملين عبر برامج تحفيز رقمية بمتوسط (4.10)، وهو ما يعكس الحاجة لتبني أساليب حديثة للمكافأة تعزز من التفاعل الإيجابي مع مبادرات التحول الرقمي، وهو ما أكدته دراسة. Hassan & Mostafa (2024)والتي بينت أن الحوافز الرقمية ترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين، أما إشراك العاملين في قرارات التحول الرقمي فقد نال متوسط (4.07)، وهو ما يدل على إدراك المشاركين لأهمية المشاركة في صنع القرار لخلق بيئة عمل تشاركية داعمة للتحول الرقمي، بما يتوافق مع ما طرحته دراسة. Buhalis et al. (2020) حول أثر المشاركة المؤسسية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، تشير هذه النتائج مجتمعة إلى وعي مرتفع من قبل العاملين بأهمية تهيئة بيئة رقمية داعمة ومتوازنة تشمل عناصر البنية التحتية، التدريب، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة.

النتائج العامة للبحث:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وعيًا متقدمًا لدى العاملين في قطاع السياحة بأهمية التحول الرقمي، حيث عبّر غالبية المشاركين عن إدراكهم لدور الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة والفاعلية، مما يعكس استعدادًا ذهنيًا وبيئيًا للتفاعل مع بيئات العمل الرقمية المستحدثة.
- أظهرت البيانات أن استخدام العاملين للتقنيات الرقمية الحديثة – كالتطبيقات والمنصات الرقمية بات سلوكًا يوميًا مألوفًا، لا سيما في الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، والتواصل الإداري، والتدريب المهني الذاتي، مما يدل على تكامل التحول الرقمي في العملية التشغيلية.
- بينت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا للتحول الرقمي على تطوير الأداء المهني للعاملين في قطاع السياحة، حيث ساهم في تسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، إضافة إلى تحسين بيئة العمل العامة، وزيادة الرضا الوظيفي.
- كشفت الدراسة عن عدد من التحديات التي تقف عائقًا أمام تعميم التحول الرقمي، من أبرزها: نقص التدريب المستمر، وضعف البنية التحتية الرقمية، ومقاومة التغيير من بعض الموظفين، وضعف التشريعات الداعمة، وتُعد هذه التحديات مؤشرات على الحاجة لتطوير سياسات أكثر دعمًا للرقمنة.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من المقترحات الفعالة التي من شأنها تعزيز تطبيق التحول الرقمي، مثل إنشاء وحدات تدريب رقمية داخل المؤسسات، وتوحيد البنية التحتية التقنية، وتحفيز العاملين ببرامج رقمية، واعتماد مؤشرات رقمية لقياس الأداء، مما يعزز من جاهزية المؤسسات لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- أوضحت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التحول الرقمي تُعد أحد العوامل المساعدة على تقليل مقاومة التغيير ورفع مستويات الالتزام بالتنفيذ، مما يعزز من فاعلية استراتيجيات الرقمنة على أرض الواقع.
- توصلت الدراسة إلى أن تبني التحول الرقمي يتطلب إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتطوير مهارات الموظفين، وتوفير بيئة مرنة تتسم بالابتكار والتحديث المستمر، مما يبرز أهمية إدارة التغيير كعنصر حاسم في نجاح التحول.

توصيات البحث

- **التوصيات الموجهة لوزارة السياحة والآثار المصرية**
- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للقطاع السياحي من خلال توفير دعم مالي وتقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من مواكبة متطلبات السياحة الذكية.
- إطلاق برامج تدريب وطنية رقمية تستهدف العاملين في الشركات السياحية، تركز على تنمية المهارات الرقمية والإدارية اللازمة للتعامل مع أدوات التحول الرقمي.
- إعداد إطار تشريعي وتنظيمي موحد للتحول الرقمي السياحي يتضمن معايير إلزامية لتطبيق الأنظمة الرقمية) الحجز الإلكتروني – CRM – الأمن السيبراني(، بما يعزز الشفافية ويزيد من تنافسية القطاع.
- تأسيس وحدات وطنية متخصصة للتحول الرقمي السياحي تكون مهمتها تقديم الاستشارات، وتقييم مدى جاهزية الشركات، وتقديم الدعم الفني والتقني المستمر.
- تشجيع الشراكات مع شركات التقنية من أجل إدماج أحدث الابتكارات الرقمية (كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة) في إدارة الأنشطة السياحية.
- **التوصيات الموجهة لإدارات شركات السياحة**
- إنشاء وحدات داخلية للتدريب الرقمي لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ربط نظم الحوافز والتقييم بالأداء الرقمي بحيث يتم تحفيز العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وقياس أدائهم بناءً على معايير رقمية واضحة.
- إشراك العاملين في قرارات التحول الرقمي لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام.
- تحديث الهياكل التنظيمية بإضافة وظائف جديدة مثل "مسؤول التحول الرقمي" و"مدير نظم معلومات" بما يواكب التحولات التقنية.
- متابعة وتقييم الأثر الدوري للتحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ورضا السائحين، وذلك لقياس العائد الحقيقي من تطبيق التكنولوجيا.

جدول يوضح آليات تنفيذ التوصيات

التوصية	جهة التنفيذ	آلية التنفيذ	مؤشر النجاح
تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للقطاع السياحي	وزارة السياحة والآثار المصرية	تخصيص ميزانية وطنية للتحول الرقمي وتقديم دعم مالي وتقني للشركات الصغيرة والمتوسطة	زيادة عدد الشركات السياحية التي تعتمد أنظمة رقمية متكاملة بنسبة 30% خلال 3 سنوات
إطلاق برامج تدريب وطنية رقمية للعاملين في الشركات السياحية	وزارة السياحة والمعاهد التدريبية المتخصصة	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية إلكترونية وشهادات معتمدة للعاملين	نسبة المشاركة في البرامج ≥ 70% من العاملين المستهدفين
إعداد إطار تشريعي وتنظيمي موحد للتحول	وزارة السياحة بالتعاون مع البرلمان والجهات الرقابية	وضع لوائح إلزامية لتطبيق أنظمة الحجز الإلكتروني	صدور تشريعات جديدة خلال عامين وتطبيقها على

الرقمي السياحي		وإدارة علاقات العملاء	≥ 80% من الشركات
إنشاء وحدات داخلية للتدريب الرقمي في الشركات السياحية	إدارات شركات السياحة	تخصيص ميزانيات داخلية وتعيين مسؤول تدريب رقمي بكل شركة	تقديم 2–3 برامج تدريب سنوية ورفع مستوى رضا الموظفين عن التدريب بنسبة 25%
ربط نظم الحوافز والتقييم بالأداء الرقمي	إدارات الموارد البشرية في شركات السياحة	تطوير نظام تقييم رقمي يعتمد على مؤشرات مثل سرعة الاستجابة وجودة الخدمة	تحسن مؤشرات الأداء الوظيفي بنسبة 20% خلال عامين

بحوث مستقبلية:

- أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية من منظور العملاء المحليين والدوليين .
- فاعلية البرامج التدريبية الرقمية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين الجدد في القطاع السياحي .
- دراسة مقارنة بين المؤسسات السياحية الرقمية وغير الرقمية .
- تقييم الأثر التنظيمي والثقافي للتحول الرقمي على بيئة العمل في المؤسسات السياحية .

المراجع:

- **المراجع العربية:**

- ابن منظور، محمد بن مكرم (2003) *لسان العرب*، بيروت، دار صادر، ج 11، ص 159 .
- أبو السعود، خالد حسن (2022) المعوقات المؤسسية للتحول الرقمي في مؤسسات القطاع السياحي في مصر .*مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 36(2)، 67-89 .
- البلقاء، محمد عبد الفتاح العواملة (2021) دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء الوظيفي في القطاع الخدمي .*مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 24(1)، 55-78 .
- الخطيب، أحمد محمد (2021) التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي، دراسة حالة قطاع السياحة في الأردن .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 17(2)، 115- 132 .
- الزهراني، عبد الله بن محمد (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الخدمات السياحية بالمملكة العربية السعودية .*مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 15(4)، 451-475 .
- السرحاني، محمد بن عبد الله (2020) تحديات التحول الرقمي في القطاع السياحي السعودي في ظل رؤية 2030 .*مجلة الدراسات الخليجية*، 12(3)، 202 -221 .
- الشرقاوي، هاني عبد الفتاح (2019) .*قياس الأداء المهني في المؤسسات الخدمية، مدخل سلوكي وتحليلي* .القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- العواملة، هاني محمد (2021) التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية في القطاع الخدمي، دراسة تطبيقية على المؤسسات السياحية بالأردن .*المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 28(3)، 45-63 .
- عبد العزيز، أحمد حسن (2021)، فاعلية التحول الرقمي في تطوير الخدمات السياحية، دراسة حالة قطاع السياحة المصري .*المجلة المصرية للدراسات السياحية*، 15(2)، 87-102 .
- عبد العزيز، سمير محمود (2019) التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، الفرص والتحديات .*مجلة الإدارة العامة*، 59(1)، 21- 45 .
- عبد المجيد، سامي محمد (2022) قياس أداء العاملين في بيئة رقمية، مدخل تنظيمي في السياحة .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(1)، 69- 84 .
- النعيمي، سارة أحمد (2021) أثر ضعف الثقافة الرقمية على فعالية التحول الرقمي في السياحة الخليجية .*مجلة الخليج للتنمية البشرية*، 9(1)، 123-138 .
- بشيري، منى (2020) التحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية في السياحة الجزائرية .*المجلة الجزائرية للتنمية السياحية*، 11(4)، 33- 50 .
- وزارة السياحة والآثار (2022) *استراتيجية التحول الرقمي للسياحة المصرية 2022–2025*، القاهرة، الحكومة المصرية.
- أبو زيد، محمد عبد الله (2020) التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

- السيد، سعاد محمد (2023)، التدريب الإلكتروني وأثره في تنمية المهارات الرقمية لدى العاملين بالقطاع الخدمي، المجلة المصرية للتدريب والتنمية، 18(1)، 34–56.
- السعيد، حمدي عبد الله (2022) اتجاهات القيادات الإدارية نحو التحول الرقمي في بيئة العمل المعاصرة. مجلة بحوث التطوير الإداري، 11(2)، 77–98.
- العساف، فهد بن ناصر (2021) معيقات تطوير رأس المال البشري في بيئات العمل الرقمية، المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 103–125.
- الغامدي، طلال عبد الرحمن (2021) أثر الشراكات التقنية على كفاءة التحول الرقمي في المؤسسات السياحية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للسياحة، 12(3)، 66–84.
- عبد الهادي، سمير محمد (2021). الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، العلاقة والمآلات، مجلة العلوم السلوكية والإدارية، 6(1)، 45–67.
- عابد، نوال عبد الرحمن (2021) جودة الخدمة الرقمية وأثرها على رضا العميل في المؤسسات السياحية، مجلة أبحاث السياحة والفندقة، 9(2)، 111–128.
- صادق، ياسر عبد الله (2022)، تطبيقات التواصل الرقمي وأثرها على أداء العاملين في السياحة الإلكترونية. المجلة العربية للاتصال والإعلام، 14(1)، 91–107.
- الخزاعي، وليد جمال (2020). الابتكار الرقمي كرافعة لتطوير الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 13(2)، 54–72.

- **المراجع الأجنبية:**

- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2021). Digital transformation and tourism: A comprehensive review of the literature. *Information Systems Frontiers*, 23(5), 1347–1367. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10036-4
- Al-Ansi, A. A., & Han, H. (2021). Exploring the role of digital transformation and employee engagement in the tourism and hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 345–362. https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2020-0205
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*.
- Bag, S., Wood, L. C., Xu, L., & Dhamija, P. (2021). Digital transformation and industry 4.0 implementation in manufacturing firms: A case-based analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120899. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120899
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059
- Cranfield, D. J. (2020). Developing an understanding of digital transformation in the context of tourism: A critical literature review. *Tourism Review*, 75(1), 1–15. https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0171
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8
- Hasan, M. R., Islam, M. A., & Rahman, M. (2021). Barriers to digital transformation in the hospitality and tourism industry: A developing country perspective. *Journal of Tourism Futures*, 7(3), 294–309. https://doi.org/10.1108/JTF-01-2021-0010
- Mariani, M., Baggio, R., Buhalis, D., & Longhi, C. (2019). *Digital transformation in tourism: An ecosystem approach*. Springer.
- Mariani, M. M., & Borghi, M. (2021). Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service

industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120946. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120946

- Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. M., & Sevilla-Sevilla, C. (2018). Progress in information and communication technologies in the hospitality industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 227–239. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.027
- Sigala, M. (2018). Social media and customer engagement in the hotel industry. In Inversini & Schegg (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2018*. Springer.
- Tussyadiah, I. P., Park, S., & Fesenmaier, D. R. (2017). Assessing the effectiveness of consumer narratives for destination marketing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(3), 304–324.
- UNWTO. (2022). *Digital transformation in tourism: Current status and future trends*. World Tourism Organization. https://www.unwto.org
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Sloan Management.
- Zhang, X., Luo, L., & Zhang, H. (2023). Human capital and digital adoption in service sectors: A systematic review. *Service Industries Journal*, 43(2), 112–131. https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2142335
- Bounfour, A. (2022). Digital transformation challenges in the tourism sector: A managerial perspective. Journal of Business Research, 139, 511–520. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.049
- Chen, Y., & Zhang, J. (2022). Digital infrastructure and service innovation in tourism firms. Tourism Management Perspectives, 42, 100942. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100942
- Elshaer, I. A., & Bahgat, M. A. (2021). Smart tourism technologies and service performance in Egypt: The mediating role of digital infrastructure. Tourism Planning & Development, 18(6), 623–640. https://doi.org/10.1080/21568316.2020.1852192
- Hassan, A., & Mostafa, M. (2024). Digital incentives and organizational commitment in the tourism industry: Evidence from emerging markets. Journal of Hospitality and Tourism Management, 60, 45–55. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003
- Gdigital, R., & Salem, H. (2024). Legal frameworks and public policy for digital tourism development. International Journal of Tourism Policy, 17(1), 15–32. https://doi.org/10.1504/IJTP.2024.100543
- Karanja, G., & Muchemi, C. (2022). CRM systems and employee performance in Kenyan travel agencies. African Journal of Hospitality and Tourism Management, 9(3), 209–228.
- Khuc, Q. L., & Nguyen, T. M. (2025). Enhancing job performance through digital tools: Evidence from Vietnam's hospitality sector. Asian Journal of Tourism Research, 12(1), 33–49.
- Kowalczyk, K. (2021). Digital performance metrics and internal governance in hospitality enterprises. Journal of Hospitality Financial Management, 29(2), 173–190.

- Rahim, S., Abdullah, R., & Zulkifli, M. (2024). Barriers to professional development in digital environments: A study from Malaysia's tourism sector. Journal of Digital Learning and Performance, 18(1), 25–40.
- Rodríguez, A., & Rodríguez, M. (2021). Reservation systems and operational performance in Spanish travel agencies. Tourism Economics, 27(4), 715–734.