

دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين* حسام الدين مصطفى حسن بدوي**

الملخص

استهدف البحث تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام، وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطا باستراتيجية التحول الرقمي. تم تحليل عدد (288) قائمة استقصاء وفقا لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة ، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطا، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعا ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الأداء والتحول) ، كما تشير النتائج الى استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) ، وذلك وفقا لردود عينة البحث، وبذلك توصلت الدراسة الي التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي في سياق

* استاذ إدارة الاعمال، عميد كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان (السابق)

** دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال

عملية خلق القيمة المستدامة، لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وتختتم الدراسة بالتوصية بحث القادة بالشركة على تلبية متطلبين رئيسيين في آن واحد، لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي. الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة (قيادة التحول) لضمان ديمومة النجاح.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي، التحول الرقمي، التميز المؤسسي المستدام.

The Role of Digital Transformation strategy in Achieving Sustainable Organizational Excellence: EgyptAir Holding Company Case Study

Abstract

The research aimed to determine the degree of correlation between the applying digital transformation strategy and the achieving of Sustainable organizational excellence in the holding company EgyptAir, and to identify the level of applying digital transformation strategy and the level of achievement of the variables of Sustainable organizational excellence, and to identify any of the variables of Sustainable organizational excellence Most associated with digital transformation strategy. From the point of view of senior management and middle management of the company. To achieve this goal, a set of hypotheses was developed to test their validity. A number of (288) questionnaire list was analysed according to the responses of the research sample from the top and middle management of the company.

The results showed that the level of applying digital transformation strategy was average, while the level of achieving the variables of Sustainable organizational excellence was high. The results of the study also showed a statistically significant relationship between digital transformation strategy and the dependent variables for Sustainable organizational excellence (Engaging Stakeholders, Creating Sustainable Value, Driving Performance and Transformation), and the results also indicate that the independent variable digital transformation strategy had a high direct correlation with the dependent variable (Driving Performance and Transformation), while it had an average direct correlation with the dependent variable (Engaging Stakeholders, Creating Sustainable Value),

according to the responses of the research sample, Thus, the study concluded the importance of developing a strategy for digital transformation in the context of Creating Sustainable Value process, to improve performance, achieve customer satisfaction and loyalty, support the decision-making process, and thus achieve sustainable organizational excellence. The study concludes with a recommendation to encourage the company's leaders to meet two main requirements at the same time, in order to achieve current and future success. The first is for the company to continue successfully managing its current operations (leading performance), and the second is to manage the internal and external changes that the company faces (leading transformation) to ensure the sustainability of success.

Keywords: Digital transformation technology; Digital transformation; Sustainable Organizational excellence.

أولاً: المقدمة

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور نموذج وأسلوب جديد للإدارة في مواجهة المنافسة والتحديات المتزايدة في ظل الإدارات البيروقراطية لتحسين أعمالها ونوعية خدماتها. وقد أطلق على هذا الجانب اسم الرقمية أو التحول الرقمي. وقد انتشر بذلك مفهوم " التحول الرقمي Digital Transformation " كأحد الظواهر الهامة التي حازت على اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة، من خلال الإشارة إلى ضرورة قيام المؤسسات بالبحث عن الطرق الملائمة للابتكار والاعتماد على التكنولوجيات الجديدة لإعداد الاستراتيجيات التي تتضمن تطبيقات التحول الرقمي وتحقيق أداء تشغيلي أفضل. (Hess et al., 2016) ، وتناقش الأدبيات تأثير التحول الرقمي على مستوى المنظمة فيما يتعلق بقدرته على خلق موارد وقدرات رقمية جديدة من خلال اعتماد التكنولوجيات الرقمية، حيث تتم إدارة هذه العملية من خلال استراتيجية التحول الرقمي. (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015) كما أكدت الأدبيات أن التحول الرقمي هام للحفاظ على الميزة التنافسية، لذلك، فإن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات هو حاجة ملحة ودافع للتغلب على مشاكل الإدارة، وتحقيق التميز بوتيرة سريعة. وهذا يسلط الضوء على الجوانب الاستراتيجية للتحول الرقمي التي دعا إليها العديد من الباحثين مثل (Matt et al., 2015; Westerman et al., 2014) ومن هذا المنطلق فإن إستراتيجية التحول الرقمي تحتوي على وجه التحديد على الرؤية والتخطيط والتنفيذ لعملية التغيير المؤسسي. (Matt et al., 2015)

وفي ذات السياق، فإن التحدي الإداري الأكثر أهمية للمؤسسات اليوم هو التحرك نحو التحسين والتميز، فلتحقيق وضع متميز للمنظمة، يجب على الجميع في المنظمة فهم الاتجاه الذي تتخذه المنظمة بالإضافة إلى فهم كيفية تغير أدوارهم

في المستقبل. (Lasrado,2018)، وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد هذا الاتجاه في تحديد نوع الاستراتيجية الرقمية التي يجب اتباعها، ومن ناحية أخرى، فإن تحديد توجه المؤسسة يمهّد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمان أن تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها البيئي وتتفاعل بشكل كامل مع المعنيين الرئيسيين لنجاحها وبناء قيمة مستدامة وتقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل. (Pablo *et al.*, 2020) ، كما تساعد نماذج التميز في الأعمال المنظمات على بناء خطط تحسين للتميز المستدام والمستمر. (Lasrado & Pereira 2018)، بالإضافة الي ذلك، يخلق اعتماد التكنولوجيات الرقمية تهديدات وفرصاً وجودية للمنظمات، لا سيما تلك التي لا تزال تقليدية إلى حد كبير (Sebastian *et al.*, 2017)، بسبب التغييرات السلوكية للعملاء (Berghaus *et al.*, 2017). لذلك تواجه شركات الطيران اليوم تحدياً كبيراً في مواكبة مستجدات التكنولوجيا الرقمية الناشئة، ما يجبرها أن تلتزم باستكشاف طرق جديدة لاعتماد التكنولوجيات المبتكرة والناشئة في كل جانب من جوانب أعمالها لخلق ميزة على منافسيها والحفاظ عليها، وبالتالي البقاء على قيد الحياة. وبذلك فإن فكرة هذا البحث تنبع من أهمية التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بالشركة القابضة مصر للطيران.

ثانياً: أهمية البحث

يرجع الاهتمام المتزايد حول دور استراتيجية التحول الرقمي إلى أهمية التحول الرقمي في الحياة البشرية في الوقت الراهن بالإضافة الي ذلك، فإن للتميز المؤسسي دوراً حيوياً في المحافظة على نمو وازدهار المنظمات ومساعدتها في

إدارة التحولات بفعالية في العصر الرقمي. ومع ذلك لم يناقش دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بشكل كاف من قبل الباحثين، ان ندرة الدراسات حول استراتيجية التحول الرقمي كعامل بيئي قوي يؤثر على جميع المنظمات سيكون على حساب بقاء المنظمات قادرة على المنافسة، وبالتالي تتبع أهمية هذا البحث في مدي مساهمته المعرفية للشركة القابضة مصر للطيران، لقيادة التغييرات والتحولات المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في جميع الجوانب التنظيمية والثقافية داخلها، لتحقيق أعلى درجات التفوق ما يعني تحقيق التميز والذي يجعلها في وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية. كما ينسجم هذا البحث مع توجه منظمات الأعمال لمواصلة الجهود البحثية في تحقيق استدامة التميز المؤسسي في ضوء التوجه التكنولوجي والرقمي للإدارة، وذلك من اجل التطبيق في المؤسسات المهمة بتحقيق التميز المؤسسي المستدام على أساس التحول الرقمي. لأنها تعد من الموضوعات الحديثة التي لا زالت محل البحث وتحتاج إلى المزيد من الدراسة ولم تلقي بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، والمصرية بصفة خاصة، حيث ما زل جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب للتطبيق في القطاعات المختلفة.

ثالثاً: الدراسات السابقة

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

1. دراسة (محمود، 2022)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي، وكذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها أن مستوى متطلبات التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً، كما أن مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً، بالإضافة الي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

2. دراسة (Gomez & Gonzalez ,2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تلخيص نتائج الأبحاث السابقة حول العلاقة المتبادلة بين التحول الرقمي والاستدامة على مستوى الشركة. تكشف النتائج أنه من الممكن اقتراح إطار بحثي يعتبر التحول الرقمي محركاً وسابقاً للاستدامة. للبقاء على قيد الحياة في ظل الثورة الرقمية، وتحتاج الشركات إلى تعزيز قدراتها الرقمية وتحقيق التوازن بين أثارها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

3. دراسة (عبد الله، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفق لمعايير نموذج EFQM2020 داخل مجموعة توشيا العربي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، ووجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي. وكذلك وجود تأثير موجب دال إحصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال

على معيار " التنفيذ" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول).

4. دراسة (حسني، 2022)

هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM2020. وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني الشركات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقا لنموذج EFQM2020، كما توصلت الدراسة الي ان أبعاد نموذج EFQM2020 والمتمثلة في سبعة أبعاد (الرسالة والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، إدارة الأداء وقيادة التحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) تدعم المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

5. دراسة (أبو الفتوح، 2022)

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020). كما تمثلت الأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020)، حيث جاء الترتيب كما يلي: الرسالة والرؤية والاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إشراك

المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين، وأخيراً الثقافة
المؤسسية والقيادة.

6. دراسة (قطيحات، 2022)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM2020 على تعزيز الابتكار الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير مباشر لمعايير المؤسسة الأوروبية مجتمعه ومنفردة التوجه الإستراتيجي، التنفيذ، النتائج على معايير الابتكار الشامل بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة الخدمات والمنتجات الابتكارية والعملية الابتكارية، وابتكار الموظفين والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي والبيئي)، وأن أهم معايير المؤسسة الأوروبية هي التوجه الاستراتيجي، ومن ثم النتائج، وأخيراً التنفيذ.

7. دراسة (محمد سعد، 2022)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتماداً على أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM2020، (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، ومجموعة عناصر (الابتكار، الابداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي ذات الوقت استخدامها كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز (التوجيه، التنفيذ، النتائج) على مجموعة العوامل المؤثرة في الأداء، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي.

8. دراسة (Politis & Evangelos 2022)

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى كفاية أحدث الإصدارات لثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال للتعامل مع استدامة الشركات، وتبحث هذه الدراسة في مدى دمج أحدث الإصدارات من ثلاثة نماذج رئيسية للتميز في الأعمال الاستدامة في مبادئها. تستند نتائج هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل شامل للقيم والمعايير الأساسية والنهج العام لنماذج التميز في الأعمال لكل من نموذج EFQM و MBNQA و Deming، واتضح أن مفهوم استدامة الشركات مدمج إلى حد ما في هيكلها وأنه يمكن تعزيزه من خلال تنفيذ نماذج التميز في الأعمال. واتضح أنه من بين نماذج التميز في الأعمال الثلاثة، اتخذ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المزيد من الخطوات ليصبح إطارًا يدعم استدامة الشركات.

9. دراسة (Mapingire et al.,2022)

هدفت الدراسة الي تقديم فهم أفضل لما تنطوي عليه استراتيجية التحول الرقمي ومكونات هذه الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على نهج البحث النوعي. كشفت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات قد تبنت خلال السنوات العشر الماضية استراتيجية التحول الرقمي باستثناء عدد قليل. علاوة على ذلك، تكشف النتائج أن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تتضمن المكونات التالية، رقمنة تجربة العملاء، ورقمنة المنتجات والخدمات، ورقمنة طريقة عمل الموظفين، ورقمنة العمليات التجارية. وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضا أن استراتيجية التحول الرقمي تستفيد من التكنولوجيات الرقمية التي تمكن المؤسسة من المنافسة والابتكار والنمو وتحقيق استراتيجية أعمالها.

10. دراسة (شحاتة،2021)

سعى هذا البحث إلى التعرف على الأسس الفكرية، وأبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020، ودرجة توافرها في جامعة الإسكندرية، والمشكلات التي تحد من تطبيقها، والتصور المقترح لتطبيقها بالجامعة. هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنه تتوافر معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020، في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020، بينما أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر هذه المعايير ترجع إلى كل من (الدرجة العلمية، والمنصب الإداري).

11. دراسة (Fonseca et al.,2021)

يسلط هذا البحث الضوء على المستجدات في نموذج EFQM2020 وعلاقاته وتداعياته مع نموذج الصناعة 4.0، مما يساهم في هيكل المعرفة بالجودة 4.0 تم تحديد العديد من الروابط بين نموذج EFQM2020 والصناعة 4.0، وبالتحديد، على مستوى المعايير والنقاط التوجيهية، والتي يمكن أن تدعم التحول الرقمي الناجح من خلال الجمع بين الجودة والتميز مع الصناعة 4.0 ومع ذلك، فإن الروابط بين التوجه والثقافة التنظيمية ومعايير القيادة وقيادة الأداء والتحول ليست واضحة، مما قد يكون مصدر قلق لاستراتيجيات تحويل الأعمال والتكنولوجيا.

12. دراسة (ثناء، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب الإصلاح الإداري بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز

المؤسسي، (EFQM2020) من خلال الأبعاد (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجياتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على كل من النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده وكذلك على الإصلاح الإداري بأبعاده. كما توصلت الدراسة الي انه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده، وأن الإصلاح الإداري يؤثر في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

13. دراسة (Nyamenya, 2020)

هدفت الدراسة الي تحديد دور استراتيجيات الأعمال الرقمية في توليد الإيرادات لصناعة الطيران، بالتركيز على الخطوط الجوية الكينية. كشف نتائج تحليل الارتباط أن هناك ارتباطا قويا وإيجابيا ذا دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال الرقمية وتوليد الإيرادات وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الأدوات الرقمية في عمليات شركات الطيران، يؤثر بشكل كبير على توليد الإيرادات التي يمكن أن تؤدي إما إلى المزيد من الإيرادات والربحية أو تؤدي إلى الخسارة إذا لم تتم إدارتها واستخدامها بشكل فعال. وخلصت الدراسة أيضا إلى أن الاختلافات في فعالية وكالات السفر عبر الإنترنت وموقع التجارة الإلكترونية وأدوات التسعير الرقمية المطبقة استجابة لتوليد الإيرادات الاستراتيجية كانت نتيجة لتجربة العملاء الفعالة وعملية الوصول في الوقت الفعلي والأقصر.

14. دراسة (Wang et al.,2020)

هدفت الدراسة الي التحقق مما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي وتقديم تحليل شامل للمؤسسات حول ضرورة تنفيذ التحول الرقمي

وتبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط للصراع المعرفي بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء. تكشف النتائج أنه السياق الصيني، تتمتع استراتيجية التحول الرقمي بعلاقة إيجابية على الأداء المالي على المدى القصير والطويل. علاوة على ذلك، تم تعديل هذه العلاقة بسبب الصراع المعرفي بحيث يمكن تعزيز العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي قصير الأجل في ظل الصراع المعرفي المعتدل؛ ومع ذلك، فإن العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي طويل الأجل قد تأثرت بشكل كبير بالصراع المعرفي العالي.

15. دراسة (عبد اللطيف وعادل 2020)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها أثراً بُعد استراتيجية تنمية الإبداع، وأقلها أثراً بُعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

16. دراسة (Michele et al., 2020)

هدفت الدراسة الي دراسة استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق التميز الأداء التشغيلي للشركات في كل من إيطاليا والدنمارك. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض العناصر الاستراتيجية، مثل الحاجة إلى نهج منظم يتم بأسلوب التطوري (وليس الثوري)، ويتم تمكين أوجه التآزر بين الصناعة والمؤسسات البحثية ويتم التركيز على أتمتة العمليات واستخدام الشفافية لدعم تقاسم العمليات البشرية بين الشركات المختلفة، بشكل مستقل عن السياق الوطني وسياساتها الصناعية. وأظهرت قواسم مشتركة لفوائد التحول الرقمي للشركات مرتبطة بمصالحهم في تحسين استجابتهم

وفي تقليل تكاليف الإنتاج، عن طريق تمكين العاملين، ودعم عمليات صنع القرار الخاصة بهم بالوسائل الرقمية (مثل مراقبة الإنتاج، وتحديد قضايا الجودة، والتعلم الإلكتروني).

17.دراسة (Chanias et al., 2019)

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية صنع استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات ما قبل الرقمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن وضع الاستراتيجيات الرقمية لا يمثل فقط انفصلاً عن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية المتقدمة (IS)، بل يكشف عن تطرف جديد في وضع الاستراتيجيات الناشئة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تعمل بشكل مستمر، وتم وضع نموذج لعملية نشاط متكامل يميز صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات ما قبل الرقمية. يوضح النموذج أن صياغة استراتيجيات التحول الرقمي هي عملية ديناميكية للغاية تتطوي على التكرار بين التعلم والممارسة، حيث أن التحول الرقمي يحتاج إلى توجيه الاستراتيجيات من أعلى إلى أسفل، ويجب ألا تكون السيطرة الكاملة للإدارة العليا في جميع النواحي. تحتاج الإدارة العليا إلى السماح وتشجيع أنشطة وضع الاستراتيجيات الناشئة من القاعدة إلى القمة.

18.دراسة (Dimitrios & Fotis, 2019)

استهدف هذا البحث اقتراح نموذج لاستراتيجيات التحول الرقمي بما في ذلك العوامل التي تؤثر على صنع القرار. وقد أجريت مراجعة منهجية للأدب التحول الرقمي، كما تهدف أيضاً إلى توسيع أدب استراتيجيات التحول الرقمي. وقد أوضحت النتائج الدراسة بناء على هذا الاستعراض، كانت خمسة أبعاد المحددة هي: استخدام التكنولوجيا، والتغيير في تجربة العملاء، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية والجانب المالي للتحول الرقمي. وتم تجميع النتائج كنموذج مفاهيمي، بناءً

على هذه الأبعاد، تم تقديم المزيد من الأدلة المتعلقة باستراتيجية التحول الرقمي وتقييمها.

19. دراسة (Terouhid & Ries, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج وإطار لاتخاذ القرار للتميز المؤسسي المستدام لشركات البناء. كما هدفت إلى معرفة كيف يمكن لمنظمات البناء تحقيق التميز من حيث استدامة الشركات. توصلت الدراسة أن كل من إدارة القوى العاملة وإدارة المعرفة هما مكونان أساسيان في قدرة العاملين، ويلعبان أدوارًا حاسمة في استمرارية واستدامة أداء شركات البناء. لذلك، تؤثر تنمية الموارد البشرية والتدريب على جميع مجالات القدرات لمنظمات البناء والتي بدونها لا يمكن تخطيط وتنفيذ برامج بناء القدرات بشكل فعال. كما توصلت الدراسة التميز المؤسسي يركز على الموارد التنظيمية والقدرات وإدارة المعرفة لتحديد ما الذي يدفع نجاح المنظمات على المدى الطويل، بينما يركز النضج التنظيمي على العمليات التنظيمية.

■ تحليل وتقييم الدراسات السابقة:

من خلال قيام الباحثان تحليل وتقييم الدراسات السابقة ، أتضح، أنه لم تتم دراسة دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام على نطاق واسع في الأدبيات، ولا توجد دراسات تؤكد على أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي (على حد علم الباحثان)، رغم ذلك فإن الأدبيات القليلة المتوفرة عن هذا الأمر اشارت الي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي ، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (محمود، 2022) بالإضافة الي ذلك اشارت بعض الدراسات على أن هناك ارتباطا قويا وإيجابيا ذا دلالة إحصائية بين

استراتيجيات الأعمال الرقمية وتوليد الإيرادات في الخطوط الجوية الكينية. وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Nyamenya,2020). بالإضافة الي ذلك، أكدت بعض الدراسات على أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها، (Wang *et al.*,2020)، وبذلك تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن استراتيجية التحول الرقمي تحسن قدرة المؤسسات على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية بشكل أفضل وبالتالي تمكن المؤسسة من المنافسة والابتكار والنمو وتحقيق استراتيجية أعمالها. وهو ما يتفق مع دراسة (Mapingire *et al.*,2022)، كما أوضحت الدراسات أن استراتيجية التحول الرقمي تختلف عن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chanias *et al.* ,2019).

وبالمقارنة مع البحوث والدارسات الأخرى حول التميز المؤسسي والتي اشارت الي أنه يمكن اعتبار التميز المؤسسي كقيمة نهائية للأداء المؤسسي. وبعبارة أخرى، من خلال تحسين الأداء، يمكن للمؤسسات تحقيق أعلى مستوى من التميز والفوز بجوائز التميز. ومن ناحية أخرى، يمكن للتميز المؤسسي، كممارسة واستراتيجية، أن يساعد المنظمات على تحسين عملياتها ويؤدي إلى الحصول على مزايا تنافسية وزيادة الأداء. تم التحقيق في هذه العلاقة من قبل العديد من الباحثين. علي سبيل المثال دراسة (Faisal & Khan,2019)، ودراسة (محمد سعد ،2022) ودراسة (Salaheldin,2009). بالإضافة الي ذلك، توصلت دراسة (حسني، 2022) الي ان أبعاد نموذج EFQM2020 تدعم المؤسسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، وأكدت على ذلك دراسة (Politis & Evangelos 2022) بان نموذج EFQM اتخذ المزيد من الخطوات ليصبح إطارًا يدعم استدامة الشركات. في حين توصلت دراسة (قطيشات، 2022) أن أهم معايير EFQM2020 هي محور التوجه الاستراتيجي،

بالإضافة الي ذلك حددت بعض الدراسات العديد من الروابط بين نموذج EFQM2020 والصناعة 4.0، وبالتحديد، على مستوى المعايير والنقاط التوجيهية، والتي يمكن أن تدعم التحول الرقمي الناجح من خلال الجمع بين الجودة والتميز مع الصناعة 4.0 علي سبيل المثال دراسة (Fonseca et al.,2021) ، علي النقيض من ذلك تستكشف الدراسة الحالية دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، كما تقترح محور التنفيذ بنموذج (EFQM,2020) كوسيلة لقياس التميز المؤسسي المستدام و تحديد مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحولات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل. كما يركز هذا البحث على دراسة حالة الشركة القابضة مصر لطيران حيث أن ظاهرة التحول الرقمي في قطاع الطيران عميقة للغاية.

رابعاً: تساؤلات البحث

وقد اثار دراسة وتحليل الدارسات السابقة والقراءات المكتبية الباحثان لوضع تساؤلا بحثيا عن: ما هو دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بالشركة القابضة مصر للطيران؟ وبذلك فقد قصد الباحثان من هذا البحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟
- ما هو مستوى تحقق ابعاد التميز المؤسسي المستدام من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟

■ ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى تحقق ابعاد التميز المؤسسي المستدام ومستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي للتحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ وما هو المتغير التابع الأكثر ارتباطا باستراتيجية التحول الرقمي؟

خامسا: أهداف البحث

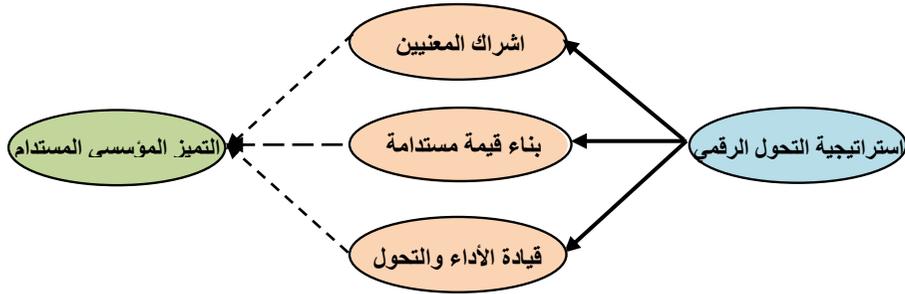
في إطار تساؤلات البحث السابق تحديدها فإن هذا البحث يسعى لسد الفجوة المعرفية والمساهمة في دعم واثراء الدراسات الحالية حول العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، واستكشاف جوانب العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي ومتغيرات التميز المؤسسي المستدام داخل بيئة الشركة القابضة مصر لطيران. وفي ضوء ذلك أمكن للباحثين تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى " في الشركة القابضة مصر للطيران.
- التعرف على مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى " في الشركة القابضة مصر للطيران.
- تحديد درجة علاقة الارتباط بين مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام ومستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، وتحديد المتغير التابع الأكثر ارتباطا باستراتيجية التحول الرقمي. من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى " في الشركة القابضة مصر للطيران.

سادسا: نموذج البحث ومتغيراته

استطاع الباحثان من خلال الدراسات السابقة والقراءات المكتبية تحديد متغيرات الدراسة شكل (1) والتي سيتم قياسها من خلال إعداد قوائم استقصاء مناسبة، والتي تتمثل فيما يلي:

الشكل (1) نموذج البحث ومتغيراته



المتغير المستقل: والذي يتمثل في استراتيجية التحول الرقمي للتحول الرقمي، حيث يقيس بعد استراتيجية التحول الرقمي مستوى اعتماد الاستراتيجيات الرقمية في المؤسسة واستخدام رؤى العملاء في صنع القرار، فضلا عن ردود الفعل على المعلومات التي تتضمن الدروس المستفادة، للتحسين المستمر في التحول الرقمي وقياس مدى تحقيق النجاح من خلال مؤشرات قياس. والذي سيتم قياسه بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (Tanguy *et al.*, 2015) & (Gill & Van boskirk, 2016).

المتغير التابع: والذي يتمثل في ابعاد التميز المؤسسي المستدام ونظراً لطبيعة ومجال التطبيق تم اختيار ابعاد المتغيرات التابعة الفرعية طبقاً لنموذج (EFQM2020) محور التنفيذ (بعد إشراك المعنيين، بعد بناء قيمة مستدامة، بعد قيادة الأداء والتحول) كوسيلة لقياس التميز المؤسسي، لملاءمته كأساس لوضع

تصور لإدارة التحولات بفعالية ومساعدة المنظمات في التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي في العصر الرقمي، والتي سيتم قياسها بالاعتماد على مقاييس دراسات كل من (ثناء، 2021)، (Longmuir *et al.*, 2020).

سابعاً: منهجية البحث

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث، وبغية تحديد دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، ومن أجل إعطاء صورة أكثر وضوحاً تربط بين العلم و التطبيق العملي حول موضوع هذا البحث ونظراً لندرة البحوث الأكاديمية الحالية، فسوف يتم اتباع نهج دراسة الحالة، بالإضافة الي ذلك فان الفلسفة التي سوف يستخدمها الباحثان في هذا البحث هي الاستقراء والاستنباط حيث أن عملية اختبار الفروض تتم من خلال الاستنباط في حين أن عملية توليد الفروض تتم من خلال الاستقراء، كما سوف يعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي خلال هذا البحث في التطرق الي الجانب النظري من البحث بهدف جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها، وتقديم تأصيل لتلك المفاهيم ، بالإضافة الي استخلاص بعض المفاهيم النظرية التي سيتم من ضوءها التطرق الي الجانب التطبيقي للبحث ، وكذلك بغية الوصول الي تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتحديد الجوانب الأساسية المرتبطة بتساؤلات الدراسة ، وقياس الارتباط فيما بينهما واستنتاج العلاقات بينها ثم تقديم النتائج والتوصيات.

ثامناً: الإطار النظري للمتغيرات البحث

1- استراتيجية التحول الرقمي: Digital Transformation Strategy

في السنوات الأخيرة قامت الشركات في جميع الصناعات تقريبا بعدد من المبادرات لاستكشاف التكنولوجيا الرقمية الحديثة واستغلال فوائدها، ويشمل ذلك في

كثير من الأحيان تحول العمليات الرئيسية وتأثيرها على المنتجات والخدمات (Matt, 2015) ، فقد حفز التحول الرقمي انشاء نماذج أعمال جديدة وتسبب في حدوث اضطرابات في الأسواق والصناعات العالمية. (Verhoef *et al.*, 2021) وفي ضوء هذه الاضطرابات، يجب على المؤسسات ابتكار طرق للبقاء قادرة على المنافسة حيث توفر التكنولوجيات الرقمية "فرصا لتغيير قواعد اللعبة وتهديدا وجوديا للمؤسسات". (Sebastian *et al.*, 2017) بالإضافة الي ذلك، تضطر المنظمات، إلى الرد استراتيجياً على الاضطرابات الناجمة والمتأصلة في التكنولوجيات الرقمية للحفاظ على قدرتها التنافسية (Vial, 2019). حيث أكد كل من (Peillon & Dubruc, 2019) على أن الاستراتيجية هي التي يجب أن تقود عملية التحول الرقمي وليس التكنولوجيا، وان نجاح هذا التحول يعتمد على كيفية تحقيق المنظمات لتكامل هذه التكنولوجيا داخل أعمالها بما يؤدي إلى تغيير عمليات المنظمة الجوهرية، الأمر الذي يثير قضايا مقاومة العاملين للتغيير نتيجة لدخول التكنولوجيا الجديدة، والتي تتطلب توافر قوة العمل الماهرة والجدارات التكنولوجية المتعلقة بالقدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل كفاء لتواكب طرق العمل الجديدة نتيجة للتحول الرقمي. فمن أجل تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي، يجب أن يكون لدى المؤسسات استراتيجية واضحة ووضع "التكنولوجيا الرقمية" في صميم استراتيجياتها (Gill & Van boskirk, 2016)، حيث يتطلب التحول الرقمي الناجح من الشركات مواءمة التغييرات مع استراتيجياتها. (Osmundsen *et al.*, 2018) ، كما يعتبر التحول الرقمي عملية معقدة وتتطلب استراتيجية من شأنها أن تكون بمثابة نقطة مركزية لدمج التنسيق وتحديد الأولويات وتنفيذ الجهود لتحويل الشركة رقمياً. (Matt *et al.*, 2015) علاوة على ذلك، يجب على الشركات تطوير استراتيجية رقمية تقدم

عرضًا فريدًا للقيمة يصعب على المنافسين الحاليين والشركات الناشئة القادمة تكرارها (Ross et al., 2017)، ويؤكد (Singh & Hess, 2017) على أن موضوعا استراتيجيا مهما وصعبا مثل التحول الرقمي يتطلب استراتيجية مستقلة ليست جزءا من أي استراتيجية وظيفية أو تنظيمية أخرى. ويجدر الإشارة هنا، إلى أن الشركات القائمة تحتاج إلى صياغة استراتيجيات رقمية تستفيد من التكنولوجيا الرقمية من أجل الابتكار والاستجابة السريعة لإلهام مقترحات القيمة الجديدة والتميز التشغيلي. (Hess et al., 2017)

ومع ذلك، فإن العديد من صانعي القرار يكافحون من أجل التوصل إلى استراتيجية للتحول الرقمي قابلة للتطبيق. حيث يحتاج المديرون من جميع الصناعات إلى تحديد عناصر العمل لـ "خارطة طريق التحول"، وتحديد الأولويات بين الأنشطة المختلفة، وتطوير رؤية استراتيجية للعصر الرقمي. في سياق تطوير استراتيجية للتحول الرقمي، يطلب المديرون أداة تشير إلى مجالات العمل المحتملة، وتساعد على فهم الظاهرة، وتعمل على توصيل الأهداف بين مختلف الأطراف المعنية. حيث يؤثر التحول الرقمي على مجالات متعددة داخل المؤسسة في الوقت نفسه، وهناك العديد من المعنيين المشاركين في تحديد استراتيجية للتحول الرقمي، على سبيل المثال، التسويق أو تكنولوجيا المعلومات أو تطوير المنتجات أو تطوير الاستراتيجية أو الموارد البشرية. وتحتاج كل هذه المجموعات إلى تطوير فهما مشتركا لتحديد أولويات أنشطة التحول الرقمي. (Berghaus & Back 2016)

فبينما تناقش الأدبيات تأثير التحول الرقمي على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بقدرتها على خلق موارد وقدرات رقمية جديدة من خلال اعتماد التكنولوجيات الرقمية. فإن إدارة هذه العملية تتم من خلال استراتيجية التحول الرقمي (Hess et al., 2015; Matt et al., 2016) وتركز استراتيجية التحول الرقمي على نهج مختلف

عن استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات. وهي تصل إلى منظور يركز على الأعمال من خلال التكنولوجيات الجديدة، مما يتيح تحويل العمليات والمنتجات أو الخدمات، وتيسير حياة العاملين والمشرفين والمديرين من خلال تغيير الجوانب التنظيمية. (Matt et al. 2015)، وتتجاوز استراتيجية التحول الرقمي الشاملة هذه التفكير الوظيفي على مستوى الشركة وتعالج بشكل كلي الفرص والمخاطر الناشئة عن التكنولوجيات الرقمية (Singh & Hess, 2017)، وعلاوة على ذلك، ستدعم هذه الاستراتيجية المنظمات في رحلة التحول الرقمي، ويمكن أن تكون بمثابة مفهوم موحد لتنسيق وترتيب أولويات وتنفيذ جميع جهود التحول الرقمي (Singh & Hess, 2017)، كما يحدد (Matt et al. 2015)، أن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تتماشى مع الاستراتيجية التشغيلية والوظيفية، واستراتيجية المؤسسات. حيث تعالج استراتيجيات التحول الرقمي في المقام الأول مسألة كيف تحتاج المنظمات إلى تحويل نفسها للحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل التكنولوجيات الرقمية الناشئة بسرعة. (Chanias et al., 2019)

يوضح (Matt et al., 2015) إن إستراتيجية التحول الرقمي تحتوي على الرؤية والتخطيط والتنفيذ لعملية التغيير المؤسسي على وجه التحديد ويقترح مفهوما لاستراتيجية التحول الرقمي على أنها "هي مخطط أساسي يدعم المؤسسات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التكنولوجيا الرقمية، وكذلك في عملياتها بعد التحول". ويتمثل أحد الأسباب المهمة لصياغة إستراتيجية للتحول الرقمي هو انها تعمل كمفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل الشركة. وتشير استراتيجية التحول الرقمي إلى "التركيز على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية بسبب التكنولوجيات الجديدة". وفقاً Ross

فان الاستراتيجية الرقمية يجب أن تكون اتجاهية بدلاً من استهداف حالة نهائية معينة (بمعنى تهدف إلى الاتجاه - ليس الي الهدف). وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد هذا الاتجاه في تحديد نوع الاستراتيجية الرقمية التي يجب اتباعها (*et al.*,2016) بعبارة أخرى، فإن استراتيجية التحول الرقمي الرائعة تحدد الاتجاه، وتمكن المديرين التنفيذيين من قيادة المبادرات الرقمية، وقياس التقدم، ثم إعادة توجيه الجهود إلى المجالات الأكثر احتياجاً (Ross *et al.*, 2017). وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد هذا الاتجاه في تحديد نوع الاستراتيجية الرقمية (استراتيجية إشراك العملاء أو استراتيجية الحلول الرقمية) التي يجب اتباعها وستعتمد أفضل استراتيجية للشركة على قدراتها الحالية والطريقة التي تريد أن تتنافس بها. ومع ذلك، فإن أهم شرط هو اختيار نوع واحد من الإستراتيجية، ويساعد الالتزام باستراتيجية واحدة القادة على اتخاذ خيارات صعبة تتعلق بتخصيص الموارد كما يلي: (Ross *et al.*,2016)

(أ) استراتيجية إشراك العملاء : Customer Engagement Strategy

تستهدف إستراتيجية إشراك العملاء بناء ولاء وثقة العملاء من خلال توفير تجارب عملاء متفوقة ومبتكرة وشخصية ومتكاملة، وتهدف إستراتيجية مشاركة العملاء عادة إلى إنشاء تجربة سلسلة متعددة القنوات تسهل على العملاء. وتعتمد هذه الاستراتيجية على التحليلات المطبقة على مستودع متزايد لبيانات العملاء، لفهم وتوقع طلبات العملاء المختلفة بشكل أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، يسهل هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية الاتصالات المستمرة بين الشركة وعملائها.

(ب) استراتيجية الحلول الرقمية Digitized Solutions Strategy

تستهدف إستراتيجية الحلول الرقمية المنتجات والخدمات الغنية بالمعلومات التي تقدم قيمة جديدة للعملاء. تهدف استراتيجية الحلول الرقمية إلى إعادة صياغة عرض قيمة الشركة من خلال دمج مزيج من المنتجات والخدمات والبيانات

المتنوعة. هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية مدفوع بجهود البحث والتطوير التي تسعى إلى توقع احتياجات العملاء بدلا من الاستجابة لها، فالشركات التي تحاول اتباع استراتيجية حلول رقمية تتخيل ما يمكن أن تفعله للعملاء من خلال الجمع بين الكفاءات الحالية والقدرات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية.

ويري الباحثان أنه من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن هناك اتفاقا على حتمية وضع وصياغة استراتيجية للتحول الرقمي. لذلك، يتعين على الشركات مواجهة الحاجة إلى إجراء التحول الرقمي واستكشاف خياراتها بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب. لضمان التطبيق الناجح لاستراتيجية التحول الرقمي والاستفادة الكاملة من آثارها المقصودة.

▪ تحليل وتقييم بعد إستراتيجيات التحول الرقمي في ضوء الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الأبعاد لإستراتيجيات التحول الرقمي بغض النظر عن الصناعة أو الشركة التي يتم في ظلها اعتناق إستراتيجيات التحول الرقمي، فإن إستراتيجيات التحول الرقمي لديها عناصر معينة مشتركة، يمكن أن تعزى هذه العناصر إلى أبعاد أساسية نتناولها فيما يأتي:

كشفت الدراسات السابقة عن مفاهيم نظرية فيما يتعلق بإستراتيجيات التحول الرقمي، حيث أشارت إلى أهمية بناء استراتيجية رقمية متطورة للتحول الرقمي الناجح. وعلاوة على ذلك، يجب أن يتم توصيلها واستيعابها من قبل الموظفين بجميع المستويات في المؤسسة، ويجب أيضا ضمان توافر الموارد الكافية وتحديث الاستراتيجية بانتظام واختبارها. (Kane et al., 2016). لذلك، يركز بعد الاستراتيجية على التزام الإدارة في نقل الرؤية والاستراتيجية المتطورة إلى المنظمة وأن تقدم الدعم

اللازم لتنفيذ خارطة الطريق التحول (Svahn *et al.*, 2017). كذلك، إن الحصول على الاستراتيجية الصحيحة ذات التوجه الجريء طويل الأجل يحزر المؤسسات من تحمل المخاطر المحسوبة ويطلق العنان للاستثمار على نطاق واسع في المبادرات الرقمية وبنية تكنولوجيا المعلومات. كما يؤكد بعد الاستراتيجية على أن التكامل المباشر مع استراتيجية العمل يضع الرقمية في مركز الأعمال، ويعزز الأشكال الطبيعية للتعاون الداخلي بالإضافة إلى حوكمة الشركات والتي تضع الموضوعات الرقمية جنباً إلى جنب مع متطلبات الأعمال الأخرى. كما أن الأولويات الاستراتيجية وقرارات الاستثمار هي الآن جزء من نفس العملية. بالإضافة الي التركيز الدؤوب على احتياجات العملاء يساعد المؤسسات على الابتكار باستمرار، وبمجرد أن تصل المؤسسات إلى استراتيجية مدروسة بوضوح، يجب عليها أن تلتزم بها بكل إخلاص. (Tanguy *et al.*, 2015).

وأكد (Hess *et al.*, 2016) أن أحد الأبعاد الأساسية لاستراتيجية التحول الرقمي هو أسلوب المنظمة لاستخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة. ما يوجب على المؤسسات الاستفادة من الرؤى القائمة على البيانات للاختبار والتعلم وتصحيح المسار بسرعة، ويجب عليهم محاربة تشتت جهودهم ومواردهم، ستضع هذه الخطوات الشركات في وضع أفضل للتحرك أولاً في تقديم منتجات جديدة وتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء والشركاء في النظم البيئية الجديدة التي تنشئها المنصات. كما تحتاج المنظمات الي تطوير رؤى قائمة على البيانات لتقديم ابتكار استراتيجي يغير قواعد اللعبة كما تحتاج أيضا إلى إستراتيجية تعتمد على الرؤى لتمكين التحول الرقمي الناجح (Jacques *et al.*, 2019) حيث تشير الرؤى الرقمية إلى التقاط رؤى العملاء ودمج التغييرات والتعليقات المستمرة وعمليات التعلم من خلال عملية التحول الرقمي، والتي تشكل جميع المكونات الأخرى، بما في ذلك

التكنولوجيا الرقمية والثقافة الرقمية والهيكل التنظيمي الرقمي وتطوير عمليات إدارة المعرفة (Chanias *et al.*, 2019). وبالتالي يمكن تعريف الرؤية الرقمية بأنها القدرة على التقاط المعرفة داخليا وخارجيا في التحول الرقمي، والتعلم المستمر والعمل على هذا في إطار المنظمة (Chanias *et al.*, 2019; Gill & Van Boskirk, 2016).

وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمات أن تستكشف وتقيم بشكل نشط ومنهجي الاتجاهات الجديدة (مثل التكنولوجيا وسلوك العملاء) من أجل تحديد فرص تجارية جديدة (Berghaus *et al.*, 2017; De Carolis *et al.*, 2017) وبالتالي، توفير مدخلات لتطوير الاستراتيجية. كما إن تغير سلوك العملاء والانتشار المتزايدة للقنوات الرقمية يجبران المؤسسات على ربط العالمين الرقمي والمادي من خلال تقديم قنوات تفاعل هجينة سلسلة (Gasser *et al.*, 2018). وهذا يعني أنه ينبغي أن يكون لدى العملاء إمكانية التفاعل مع المؤسسات إما من خلال القنوات الكلاسيكية أو الرقمية، وبالتالي، يجب على المؤسسات ضمان توافق المحتوى وتوجيه تجربة العملاء المصممة بشكل مناسب على جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية. (Berghaus *et al.*, 2017) ، وعلاوة على ذلك، ينبغي للمؤسسات تسخير فوائد التكنولوجيا الرقمية من خلال جمع بيانات العملاء واستخدام رؤى العملاء، على سبيل المثال للتنبؤ بسلوك العملاء وتوفير منتجات وخدمات مصممة خصيصا ومخصصة مع تجربة أفضل للعملاء (Gimpel *et al.*, 2018). هنا، يذكر (Leipzig *et al.* 2017) أن عملاء اليوم لا يتوقعون فقط من المنظمات أن تستجيب لمطالبهم، بل يتوقعون منهم أن يتوقعوا احتياجاتهم المستقبلية قبل أن يحددوا هم

أنفسهم. وأخيراً، يقترح (Gimpel *et al.* 2018) أن تقوم المؤسسات بإشراك العملاء في عملية الابتكار وتطوير المنتجات.

كما يتناول بعد استراتيجية التحول الرقمي، متطلبات التغلب على معوقات التحول لنماذج الأعمال الجديدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء. (Rogers, 2016)، وتعتبر المعرفة داخل المنظمة، مورداً يمكن تهيئته لتحقيق ميزة تنافسية إذا كان قيماً وفريداً وصعب التقليد (Barney, 1991). داخلياً، يشير هذا إلى التعلم من تجربة المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تغذي الاستراتيجية والعمليات والمنتجات (Chanias *et al.*, 2019; Kane *et al.*, 2016). خارجياً، يشمل ذلك التعرف على احتياجات العملاء والتفاعل مع العملاء، مما يولد بيانات يمكن استخدامها لتصميم منتجات وخدمات أفضل (Sebastian *et al.*, 2017). وقد تمكنت التكنولوجيا الرقمية من تعزيز هذه القدرة من خلال تمكين قياس اتجاهات العملاء وتفضيلاتهم، والتي استفادت منها شركات رقمية مثل أمازون وفيسبوك ونت فليكس وجوجل من خلال استخدام منصات وسائل التواصل الاجتماعي، والبيانات التي تم التقاطها على منصاتها، والتعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة، وكلها يمكن أن تحسن أداء الشركة (Vial, 2019). وهذا يوفر مزايا تنافسية لهذه الشركات لأنها يمكن أن تفهم بشكل أفضل احتياجاتها الخاصة وكذلك احتياجات عملائها. وعلى هذا النحو، كان نموهم هائلاً على مدى السنوات القليلة الماضية (Verhoef *et al.* 2021).

2- التميز المؤسسي المستدام Sustainable Organizational

Excellence

في عالم رقمي متزايد، تطمح الشركات إلى التميز لضمان استمرار قدرتها التنافسية، ومع تزايد إمكانية الوصول إلى الأسواق تجبر ظروف السوق المؤسسات ليس فقط على الاستجابة للتحديات التكنولوجية السائدة ولكن أيضاً السعي لتحقيق

النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق التميز في أعمالها. وحيث أن المنظمات ليست في عصر التغيير، بل هو تغيير للعصر، وفي المفهوم الحالي للمجتمع، من الأهمية بمكان "تغيير طريقة القيام بالأشياء" حتى يتسنى للمنظمات بغض النظر عن حجمها وقطاعها وتعقيدها وواقعها والجغرافيا (كبيرة، صغيرة، عامة، خاصة، متعددة الجنسيات، عائلية، شركات ناشئة). (Nicolas & Castillo, 2020)، كما تتطلب التحديات المجتمعية في القرن الحادي والعشرين تفسيرات ومناقشات وتطبيقات جديدة للتميز. (Carvalho et al., 2019) بالإضافة الي ذلك، تتطلب الأوقات الحالية، أكثر من أي وقت مضى، تحديث التميز المؤسسي كمفهوم وتنفيذه بطموح لمواجهة العديد من التحديات المجتمعية الحرجة. ومن بين هذه التحديات، يجبرنا التحول الرقمي على التفكير في نماذج جديدة. (Saraiva et al., 2019) وجدير بالذكر انه في عالم اليوم التنافسي، قد أثبت "التميز المؤسسي" أنه يلعب دورا حاسما في البحث عن النجاح المستدام (Evans & Jack, 2003).

ومع ازدياد تعقيد العالم بسبب تناقص الموارد والاحتياجات المتغيرة باستمرار، سيتعين على التميز التكيف مع العناصر الجديدة ودمجها، بما في ذلك الابتكار والقدرة على التكيف والاستدامة والسعادة. ولكي تعزز المؤسسة التميز وتحافظ على نتائج الأعمال المتميزة، من المهم أن يكون لديها نظام تميز قابل للتكيف والمرنة. من الضروري جعل التميز الذي يقترب من هذه السياقات أكثر معاصرة وأكثر ملاءمة للوقت الحالي، نظرا للطبيعة المتنوعة المتزايدة للمنظمات. (Lasrado, 2018)، حيث تحتاج المؤسسات في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة باستمرار اليوم إلى التركيز على إنشاء نهج جديدة لتطويرها. وينبغي أن توفر هذه النهج الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأجل ومستدام. ويعتبر

"التميز المؤسسي" هو أحد أكثر المفاهيم المعترف بها والتي يمكن أن تضمن مثل هذه القدرة. كما يضمن التميز المؤسسي أن تكون جميع الأنظمة التنظيمية متوافقة وتعمل معًا بشكل متماسك. (Jaroslav et al.,2018) ، كما أنه يروج لمجموعة من المبادئ والممارسات التي، عند تنفيذها بفعالية، ستعزز التحسين المستمر للمؤسسة، وتتناسب وإدارة الفرص الجديدة والعمليات الجديدة والأدوات أو التكنولوجيات الجديدة بحثًا عن نتائج تنظيمية مستدامة (EFQM,2017). وبالتالي تحقيق نجاح طويل الأجل ومستدام، كما أنه بغض النظر عن قطاع أو حجم المنظمة، فإن تنفيذ التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي، والأداء التنظيمي والتشغيلي والابتكار. (Salaheldin,2009)

ومصطلح "التميز المؤسسي (Organizational Excellence)" هو مصطلح مركب من لفظتين " التميز " و " المؤسسي " حيث يشير الأول الي مقياس للأداء المتفوق باستمرار والذي يتجاوز المتطلبات والتوقعات دون إظهار عيوب أو هدار كبير في حين يعبر الأخير عن مجموعة مجتمعة ومشاركة تحت قيادة محددة لتعمل ككيان واحد لغرض معين.(ASQ, 2021) ، وفقا لـ (Kanji, 2002) ، يتم تعريف مصطلح "التميز المؤسسي (Organizational excellence) " أو "التميز في الأعمال (Business excellence) " في العديد من أدبيات إدارة الجودة بنفس أو على غرار تعريف إدارة الجودة الشاملة. حيث ينظر إلى التميز في الأعمال على نطاق واسع على أنه مرادف لإدارة الجودة الشاملة (TQM). ووفقا للجمعية الأمريكية للجودة يعرف مصطلح "التميز المؤسسي" بأنه "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل". علاوة على ذلك، وفقًا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "المنظمات المتميزة هي تلك التي

تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميز التي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين" (ASQ, 2021). بينما يؤكد (Mann *et al.*, 2012) أن التميز المؤسسي هو "حول تطوير وتعزيز نظم وعمليات الإدارة في المنظمة لتحسين الأداء وخلق قيمة للمعنيين". كما تم تعريف التميز المؤسسي أيضًا على أنه نمو المنظمة وتقويتها في مختلف المجالات، والتي بدورها ترضي جميع المعنيين وتحقق الازدهار التنظيمي على المدى الطويل (Shirvani & Iranban, 2014)، والتميز المؤسسي هو التزام تنظيمي بالتنمية المستدامة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية وبيئة العمل والموارد البشرية. (Golmohammadi *et al.*, 2016)

وفقا لدراسة (Matthias *et al.*, 2018) فإن التميز المؤسسي متماثل مع التميز في الأعمال وفي الوقت نفسه، يجمع التميز في الأعمال بين التميز التشغيلي "Operational Excellence" والتميز في الخدمات "Service Excellence" وللذان يجسدان جانبان من جوانب أي عملية أو عمل تجاري علاوة على ذلك فإنه كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة (التميز التشغيلي) وفعالية (التميز في الخدمة)، ارتفع مستوى التميز في العمل. ووفقا لـ (Jankalová & Jankal, 2020) فإن التميز المؤسسي المستدام "Sustainable Organizational Excellence" يوسع مفهوم التميز من خلال مكون بيئي قوي. من ناحية الاستدامة حيث يتمثل الاختلاف الأساسي عن التميز المؤسسي في تطبيق منظور طويل الأجل لاحتياجات المعنيين في المستقبل، يمكن وصف الاستدامة على أن الاستمرارية طويلة المدى هي بُعد الاستدامة، الذي يوسع أبعاد التميز.

ينتج التميز المؤسسي المستدام كنتيجة لتحقيق التوازن بين المصالح المتنافسة والمتكاملة لشرائح المعنيين الرئيسيين، بما في ذلك المجتمع والبيئة

الطبيعية، ويزيد من احتمالية تحقيق وضع تنافسي متفوق ومستدام وبالتالي نجاح المؤسسة على المدى الطويل. يتم تحقيق ذلك من خلال نهج متكامل للتصميم والوظيفة التنظيمية التي تركز على الأداء المتفوق فيما يتعلق بالابتكار وذكاء الأعمال والتحليلات والتشغيل وسلاسل التوريد والعملاء ورأس المال البشري والمالية والسوق والمجالات الاجتماعية والبيئية. (Edgeman & Eskildsen,2014)، كما يتم تحديد نجاح المؤسسة على المدى الطويل من خلال المرونة التنظيمية عالية المستوى ومن خلال الحوكمة والاستراتيجية والإجراءات ذات الصلة والمسؤولية باستمرار والتي تؤدي إلى نتائج متفوقة. (Edgeman,2013) ، ومن ناحية أخرى، توفر نماذج التميز في الأعمال فرصاً لدمج التنمية المستدامة وعملية الأعمال التقليدية، وبالتالي فهي توفر وسيلة لتحسين التنظيمي على طول الأبعاد الحاسمة للمعنيين. (Lasrado,2018)

▪ تحليل وتقييم ابعاد التميز المؤسسي في ضوء الدراسات السابقة لنموذج

EFQM 2020

تشير الأدبيات أن نماذج التميز في الأعمال تُعد وسيلة للمضي قدماً للمنظمات التي تسعى إلى إجراء تقييمات فعالة وبناء خطط تحسين للتميز المستدام المستمر. وقد تم بالفعل إثبات هذا الجانب من قبل المنظمات في جميع أنحاء العالم باستخدام نماذج التميز في الأعمال كأساس للتحسين المستمر للأداء. (Lasrado & Pereira, 2018) كما قدم نموذج EFQM إطاراً مرجعياً للمنظمات في بحثها المستمر عن التميز، حيث أن المنظمات من جميع الفئات، العامة والخاصة، التي اختارت تطوير إدارتها وإضفاء الطابع المهني عليها بناءً على نموذج EFQM الذي سمح لها بقياس تقدمها ولم يكن ذلك إلزامياً. (Nicolas & Castillo, 2020)، وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن

المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع فإن هذه المبادئ مازالت مهمة. (Longmuir *et al.*, 2020) وقد مكن تطبيق نماذج التميز في الأعمال الشركات من تحقيق عوامل النجاح التي يحددها السياق التنظيمي. (Salaheldin, 2009)، كما اكدت الدراسات السابقة أنه في البيئة الحالية، التي تتميز (التقلبات Volatility، عدم اليقين Uncertainty، التعقيد Complexity والغموض Ambiguity) ما يسمى بيئة -VICA-، كان ضروريًا للذهاب إلى "ما وراء التميز"، وتحديد إطار عمل يساعد المنظمات على تغيير نفسها بشكل منهجي لضمان بقائها على قيد الحياة. (Nicolas & Castillo, 2020)، كما أن الاتجاهات والتغيرات العالمية الجديدة في بيئة الأعمال تتطلب مراجعة وتحديث نماذج التميز وأن تأخذ في الاعتبار الصناعة 4.0 والتحول الرقمي. (Gunasekaran *et al.*, 2019). علاوة على ذلك طالب أكاديميون مثل (Zonnenshain & Kenett 2020)، أن يتم تناول الصناعة 4.0 في معايير التميز، والتي يمكن أن تسهم في الجودة والأهمية التنظيمية للتحويل الرقمي الناجح. كما ذكر كل من (Nicolas & Castillo, 2020) إن تغيير البيئة الاجتماعية والثقافية وظهور عالم رقمي أكثر مرونة يعني أن النموذج لا يجب أن يتكيف فحسب، بل أن يحول نفسه أيضًا ليكون مفيدًا لشركات القرن الجديد والاقتصاد الجديد. فالمجتمع في حالة تحول كامل ويجب على المنظمات البحث عن إطار مرجعي للاضطلاع بأنشطتها الخاصة.

ان نموذج التميز EFQM يحدد المفاهيم الأساسية والمبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة. (Lasrado & Pereira, 2018)، وقد سلطت الدراسات السابقة الضوء، على أنه قد تم وضع نموذج (EFQM 2020) للمنظمات المتميزة التي تسعى الي خلق قيمة مستدامة، مع التأكيد

على نظامها البيئي وتحديد توقعات المعنيين وتحديدها وتحديد أولوياتها ورصدها. بحيث يجب النظر في تقييم المخاطر والفرص، وينبغي أن يؤدي تحليل البيانات والأداء إلى اتخاذ تدابير تنبؤية للاستعداد للمستقبل والمساهمة في الأداء الدائم المتميز. كمت أنه نموذج عمل شامل يهدف إلى تحقيق نتائج مستدامة ومتميزة. والجدير بالذكر، إنه يتضمن نهج النظام ويركز على المعنيين (بما في ذلك العملاء بطبيعة الحال). وعلاوة على ذلك، يتم تناول الصناعة 4.0 في العديد من المعايير النموذجية ونقاط التوجيه، والتي يمكن أن تسهم في الجودة والأهمية التنظيمية للتحويل الرقمي، كما طالب أكاديميون مثل (Zonnenshain & Kenett 2020)، الجدير بالذكر، أن نموذج (EFQM 2020) يدعو المنظمة إلى أن تسأل نفسها: ما الذي تريد تحقيقه بالتغيير؟ من أين تبدأ؟ ما هي الخطة؟ كيف ستحقق من تقدمها؟ حيث أن إطار منهجية نموذج (EFQM 2020) تتم من خلال الإبداع والابتكار والتفكير المعطل (المغير)، والتي هي المكونات الأساسية لتحقيق التحويل الرقمي. (Fonseca *et al.*, 2021)، وتجدر الإشارة، أن الدراسات السابقة اوضحت ان نموذج (EFQM 2020) يؤكد على التحويل والتركيز في المستقبل والذي يمكن أن يدعم المنظمات في اعتماد الصناعة 4.0 بنجاح، وتعزيز النضج الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، وتبني الطريق نحو التميز. (Facchini *et al.*, 2020)، وبما أن نموذج (EFQM 2020) يسلط الضوء على التحويل والتركيز المستقبلي، فإنه أيضا يجب أن يدعم الاعتماد الناجح للصناعة 4.0 لخلق القيمة الدائمة للمعنيين ودعم المواءمة التنظيمية المناسبة مع اتجاه التحويل الرقمي. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن الحاجة إلى التحويل للمستقبل تشمل تكنولوجيا التحويل الرقمي، فإن التكنولوجيا ليست موضوعا صريحا منتشر من خلال نموذج (EFQM 2020)، علاوة الي ذلك، ورغم

تركيز نموذج (EFQM 2020) على التحول وتحسين الأداء التنظيمي، إلا أنه لم يشر صراحة إلى الجودة أو حتى التميز. (Fonseca *et al.*,2021)

كما تسلط الدراسات الضوء على أن معايير نموذج (EFQM 2020) التي لديها اعتماد أقوى لنقاط التوجه من نموذج (EFQM 2013) هي الرسالة والرؤية والاستراتيجية والثقافة التنظيمية والقيادة. (Fonseca *et al.*,2021) ، كما يوضح نموذج (EFQM 2020) العلاقة المنطقية بين رسالة المنظمة واستراتيجيتها وكيف يتم استخدامها للمساعدة في خلق قيمة مستدامة للمعنيين الرئيسيين وتحقيق نتائج بارزة. (Pablo *et al.*, 2020) بالإضافة الي ذلك ، يدعو نموذج (EFQM 2020) إلى عقليات جديدة ونهج مغيرة وقيادة تعاونية لضمان قدرة المؤسسات على إدارة التغيير والعمليات في وقت واحد مع زيادة خفة الحركة وتحسين مستويات الأداء .

(Fonseca *et al.*,2021) كما يوفر نموذج (EFQM 2020) أدوات وأساليب إدارية تسهل عملية صنع القرار في المؤسسات لتمكين التحول اللازم لخلق قيمة مستدامة في مواجهة التحديات المستقبلية. (Pablo *et al.*, 2020) ومن ناحية اخري، فإن هدف المنظمات في النموذج الجديد يتضمن خلق قيمة للمجتمع والمساهمة في رفاهيته، وهو مدعوم ليس فقط بالاستراتيجية ولكن بثقافة تعتبر الآن وسيلة تخدم اتجاه المنظمة، ويؤكد النموذج الجديد على التعاون وإشراك جميع الأفراد ذوي الصلة بالمنظمة في صنع القرار، والابتكار وتطوير الاستراتيجية التي يتم تحديثها باستمرار لدمج التغيرات في البيئة. (Iribarne & Verdoux,2020)، وتجدر الإشارة الي أن نموذج التميز EFQM2020 يساعد المؤسسات على تحقيق النجاح المستدام من خلال مكوناته الثلاثة المتكاملة منطقيا والتي تستند منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة اسئلة: "لماذا" تم إنشاء هذه المؤسسة؟ ما الرسالة التي تسعى لتحقيقها؟

لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ (التوجه)، "كيف" تنوي المؤسسة الوفاء برسالتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ)، ما الذي تم تحقيقه بالفعل حتى الآن؟ "ماذا" تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج). (Longmuir *et al.*, 2020).

▪ محور التنفيذ لنموذج التميز EFQM2020

فيما يتعلق بالتنفيذ، من الضروري على المنظمة تطبيق الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمان أن تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها البيئي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لنجاحها وتقوم ببناء قيمة مستدامة بالإضافة الي ذلك تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل. (Pablo *et al.*, 2020)، أخيراً، يُطلب من القادة أيضاً إثبات قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب، بناءً على المعلومات المتاحة والخبرة والمعرفة السابقة، مع مراعاة تأثيرها المحتمل. وإنهم بحاجة إلى إشراك وطلب الدعم والمساهمات من جميع المعنيين للتغييرات اللازمة لضمان النجاح المستدام للمنظمة. (Lasrado,2018).

▪ أبعاد التميز المؤسسي طبقاً لمحور التنفيذ بنموذج (EFQM2020)

تتناول هذه الفقرة بيان أهم الأبعاد التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة في ضوء الخصائص التي حددها الباحثان حيث يشكل التوجه الاستراتيجي القيادة والثقافة التنظيمية والاستراتيجية أحد أهم المتغيرات الواجب التركيز عليها عند تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كونه يشكل البوصلة التي توجه جميع الأنشطة وفق مفهوم الحوكمة الرشيدة (قطيشات،2022)، وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي أطلع عليها الباحثان، حول تحديد معايير التميز المؤسسي ، وقد استقر الباحثان على تناول ابعاد التميز المؤسسي من خلال معايير نموذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM.2020) محور التوجه كوسيلة

لقياس التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. ويوضح الباحثان أنه تم اختيار هذه الابعاد لكونها تعد مناسبة للتوفيق بين الجانب الإداري والبشري بمنظور أكثر تكنولوجية وتعزيز اعتماد نماذج الأعمال الجديدة لخلق القيمة والتي تؤكد في الوقت نفسه على الاستعداد للتحولات المستقبلية، وفيما يلي استعراض لما تناولته الدراسات السابقة لهذه الابعاد:

(أ) بعد إشراك المعنيين: Engaging Stakeholders

يركز هذا البعد على بناء علاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها لمساعدة المنظمة على ضمان مشاركتهم في تطبيق الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة. (Iribarne & Verdou.2020) ، بعد أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسيين) غالباً ما يتم تطبيق المبادئ التالية عند التفاعل معهم تقوم المؤسسة المتميزة بتحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين ، وتحقيق مشاركة المعنيين الرئيسيين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم ، إشراك المعنيين الرئيسيين في تطبيق استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم ، بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة ، العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم موحد والتركيز على كيفية المساهمة معاً لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي ، المبادرة في قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين ، تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل ، من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى الفئات التالية: (المتعاملين: بناء علاقات مستدامة

العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين ، المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر ،المجتمع: المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره ،الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة (Iribarne & Verdou.2020) ، ويتجسد بعد إشراك المعنيين في خمس مجموعات ومهام مستهدفة: (1) العملاء، أي. بناء علاقات مستدامة مع العملاء، (2) الأفراد، أي جذب الموظفين والالتزام بتطويرهم والاحتفاظ بهم، (3) أصحاب المصلحة الذين يوجهون وينظمون الاقتصاد-أي ضمان والحفاظ على الدعم المستمر من أصحاب المصلحة هؤلاء، (4) المجتمع، أي. المساهمة في تنمية المجتمع ورفاهه العقلي والماديين، و (5) الموردين الشركاء والمقاولين من الباطن، أي بناء العلاقات وتأمين الدعم لخلق قيمة مستدامة. (Kari et al.,2021)

(ب) بعد بناء قيمة مستدامة Creating Sustainable Value

يركز هذا البعد على أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاح المؤسسات المتميزة على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية، تحدد رسالة المؤسسة والمدعومة بالاستراتيجية الفئات التي ينبغي على المؤسسة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها، وفي معظم الحالات يمثل المتعاملين الذين تم تصنيفهم بطريقة ملائمة المجموعة المستهدفة لبناء قيمة مستدامة، إلا أن بعض المؤسسات قد تركز أيضاً على مجموعة مختارة من المعنيين الرئيسيين في المجتمع أو قطاع الأعمال تترك المؤسسات المتميزة أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها. (Longmuir et al., 2020)، ويتضمن بعد بناء قيمة مستدامة أربع مهام: (1) التصميم وبناء القيمة، (2) توصيل القيمة وبيعها، (3) تقديم القيمة، (4) تحديد وتطبيق التجربة الشاملة. (Kari et al.,2021)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخطط

الحالية والمستقبلية قد تتوازي أو تتداخل بناءً على طبيعة عمل المؤسسة. (Longmuir *et al.*, 2020). التميز ليس حالة ستحققها المنظمات على المدى القصير، بل هو مسار قائم على إطار عمل، والذي سيؤدي إلى أفضل النتائج على المدى المتوسط والطويل، وبالتالي توفير الدعم لمستقبل مستدام والتركيز على التحسين المستمر. (Sampaio *et al.*, 2017)، كما يؤكد كل من Jankalová & Jankal، أنه لا يمكن تحقيق الاستدامة بدون التميز في الأعمال، ولذلك يتضمن التميز المؤسسي المستدام تأكيداً على إدارة الجودة والتحسين المستمر. فهو يقلل من الموارد المستخدمة في العمليات التشغيلية، ووقت التشغيل، والتكاليف ويقلل إلى أدنى حد من الآثار البيئية واستهلاك الموارد الطبيعية، مما يؤدي إلى الاستدامة البيئية، حيث يتمثل الاختلاف الأساسي في التميز المستدام في تطبيق منظور طويل الأجل لاحتياجات المعنيين في المستقبل، يمكن وصف الاستدامة على أن الاستمرارية طويلة المدى هي بُعد الاستدامة، الذي يوسع أبعاد التميز. (Jankalová & Jankal, 2020)، كما يؤكد Macías على أهمية الالتزام بالتحسين المستمر من أجل توليد قيمة مستدامة، أي لتحقيق النجاح. فعلى مستوى المنظمة، يمكن اعتبارها ناجحة عندما: تحقق أهدافها، وتفي بأهدافها الاجتماعية، وتوازن حساباتها، وتستمر كمنظمة بمرور الوقت - فهي مستدامة - من ناحية أخرى، يتم تصور الالتزام بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي وضعتها الأمم المتحدة (الأمم المتحدة، 2015)، بأن تحديد أهداف قابلة للتحقيق (الدافع) وأهداف صعبة (الأمل)، وإظهار أنها تتحقق بعد الجهد (الأمان)، هو بداية المستقبل للنجاح المستدام (Pablo *et al.*, 2020).

(ج) بعد قيادة الأداء والتحول: Driving Performance and Transformation

يجب على المنظمة إدارة التحسين والتغيير في وقت واحد للاستجابة لبيئة الأعمال التي تتطلب الابتكار والتكنولوجيا وإدارة المعرفة وتخصيص الموارد بشكل مناسب. حيث يركز هذا البعد على ضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبين رئيسيين في آن واحد لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية. ومن ناحية أخرى إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول تؤكد أهمية تحقيق الإنجازات في الوقت الحاضر والاستعداد للمستقبل في آن واحد. (Iribarne & Verdou, 2020)، إن قيادة الأداء هي نظرية يتم خلالها تنسيق الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجه وتقييم الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة وصريحة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وتكون معززة الخطط الاستراتيجية متكاملة مع الأهداف الاستراتيجية على مستوى الأفراد العاملين والمنظمة. (Al-Qaisi, 2014)، أما قيادة التحول فهي الاستعداد المسبق من توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستعمال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل ما يمكن من الخسائر على الأفراد والمنظمة وبأقصر وقت وأقل مجهود وتكلفة. (Al-Anzee, 2013)، العناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية. (قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحول المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات

والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد) (Iribarne & Verdou.2020)، ويتم تجسيد بعد قيادة الأداء والتحول في خمس مهام: (1) الأداء المباشر وإدارة المخاطر، (2) التقييم المستمر لاستعداد المؤسسة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، (3) دفع تقنيات الابتكار والاستفادة، (4) تسخير الوصول إلى البيانات والمعرفة و (5) إدارة الأصول والموارد. (Kari et al.,2021)

تاسعا: دراسة الحالة والتحليل الاحصائي

تأسست الشركة القابضة مصر للطيران في مايو 1932، 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 الباحثان الشركة القابضة مصر للطيران محل البحث والدراسة، 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. ونتيجة لذلك تعتبر الشركة القابضة مصر للطيران قطاعاً مثالياً لفكرة تكنولوجيا التحول الرقمي كأحد القطاعات الخدمية في ظل تدفق الخدمات الرقمية في جميع أنحاء العالم بعد أن فرضت المتغيرات التكنولوجية والتطور في تقنية المعلومات والاتصالات صوراً حديثة للتعامل. ويتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية في تحديد العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة القابضة مصر للطيران، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بوضع مجموعة من الفروض وتم اختبار مدى صحتها، حيث قام الباحثان بأعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس كل بعد من ابعاد الدراسة.

1- فرضيات البحث:

في ضوء تساؤلات البحث وفي إطار متغيرات البحث التي تم تحديدها استطاع الباحثان صياغة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

- **الفرض الاول:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين. بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث.
- **الفرض الثاني:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة. بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران محل الدراسة والبحث.
- **الفرض الثالث:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول. بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران محل الدراسة والبحث.

2- الأساليب الإحصائية:

وقد استعان الباحثان ببعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصاراً باسم (SPSS) بتطبيق الأساليب التالية:

- معامل الفا كرونباخ 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 تساوي متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي Linear Regression Model.

3- متغيرات البحث ومؤشرات قياسها:

قام الباحثان بإعداد قوائم للاستقصاء كأداء لجمع البيانات بما يساعد في اختبار فروض البحث، بحيث تتضمن أبعاد البحث المتمثلة فيما يلي:

- المتغير المستقل: استراتيجية التحول الرقمي: ويتكون من (8) عبارات.
- المتغير التابع: ابعاد التميز المؤسسي المستدام ويتكون من الابعاد التالية:
 - البعد الاول: إشراك المعنيين ويتكون من (5) عبارات.
 - البعد الثاني: بناء قيمة مستدامة ويتكون من (4) عبارات.
 - البعد الثالث: قيادة الأداء والتحول ويتكون من (5) عبارات.

مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة الذي حدده الباحثان في المديرين " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بالشركة الذين يمتلكون المعرفة الكافية فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتم تحديد واختيار حجم عينة الدراسة بطريقة عشوائية لعدد (279) استمارة استقصاء موزعة على عينة الدراسة كعينة ممثلة، وقد قام الباحثان 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:

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

وبالتالي فإن أقل حجم عينة هو: (279)

فحص الاستثمارات:

وقد اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء وقد قام بإعداد القائمة في شكل عبارات واستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستثمارات على عينة الدراسة. كما قام الباحثان بتفريغ الردود على الاسئلة بجداول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال فحص هذه الاستثمارات الواردة كل استثمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستثمارات الغير صالحة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (288) استثمارة أي بنسبة (82.3%) من الاستثمارات الموزعة وعددها (350) استثمارة استقصاء كما يلي:

جدول (1) الاستثمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	350	62	288
النسبة	100	17.7	82.3

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تفريغ البيانات الواردة بقوائم الاستقصاء المستلمة:

بعد تجميع استمارات الاستقصاء ومراجعتها، قام الباحثان بترميز عبارات الاستقصاء داخل كل بعد من أبعاد الدراسة وإعطاء الوزن الترجيحي طبقاً لمقياس ليكرت المتدرج الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول (2) مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية: -

قام الباحثان بوصف البيانات التي خصل عليها من قائمة الاستقصاء، لتوزيع عينة البحث حسب مستوي الإدارة وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية المناظرة لها كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (3) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب مستوي الإدارة

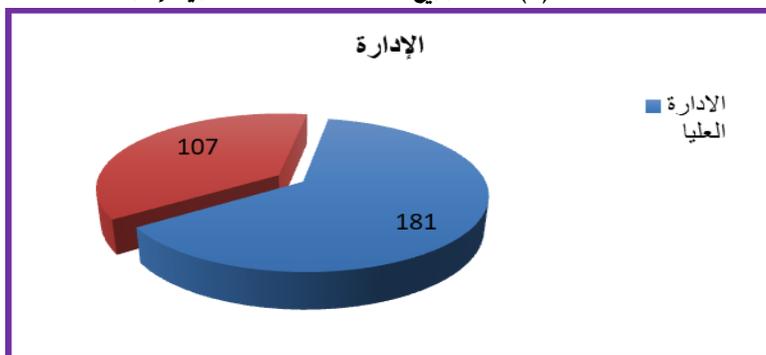
بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	الاجمالي
العدد	181	107	288
النسبة	%62.8	%37.2	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدراسة التي أجريت على عينة الافراد كانت بنسبة 62.8% للإدارة العليا، و37.2% للإدارة الوسطى، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2) نسبة توزيع عينة البحث حسب مستوي الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثان

4- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

لتحديد درجة صلاحية ومدي الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحثان باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency ويقيس 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 كرو نباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

▪ **معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:**

قام الباحثان بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4) معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
.918	8	المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي
		المتغير التابع التميز المؤسسي المستدام
.873	5	إشراك المعنيين
.882	4	بناء قيمة مستدامة
.927	5	قيادة الأداء والتحول

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد الدراسة، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس إبعاد الدراسة .
- وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحثان بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا .

▪ **قياس الاتساق الداخلي: Internal consistency**

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

أولا معاملات الاتساق الداخلي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات ابعاد المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي كما في الجدول التالي:

جدول (5) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	توجد رؤية استراتيجية رقمية جريئة وطويلة الأمد ومرتبطة مع الرؤية الاستراتيجية للشركة.	.748**	0.00	يوجد صدق
2	توجد أهداف واضحة وقابلة للقياس الكمي لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.	.780**	0.00	يوجد صدق
3	يفهم كل موظف كيف يرتبط أدائه بالأهداف الرقمية للشركة.	.803**	0.00	يوجد صدق
4	تستخدم مقاييس تتمحور حول العميل لقياس نجاح الاستراتيجية.	.790**	0.00	يوجد صدق
5	تفاس فعالية التوافق والالتزام التنفيذي بين الأطراف المختلفة لتحقيق النتائج المرجوة.	.805**	0.00	يوجد صدق
6	تقوم الشركة بتضمين رؤى العملاء في الاستراتيجية الرقمية.	.769**	0.00	يوجد صدق
7	تقوم الشركة باستخلاص الدروس المستفادة من المجالات ذات الأولوية وتستخدمها في الاستراتيجية الرقمية.	.799**	0.00	يوجد صدق
8	شركاء النظام البيئي مرتبطون بنظام تكنولوجيا المعلومات الرئيسي لإنشاء منصة رقمية.	.721**	0.00	يوجد صدق

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01
المصدر: من إعداد الباحثان استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، استراتيجية التحول الرقمي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.805:0.721) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثانيا معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع التميز المؤسسي:

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

**جدول (6) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع التميز المؤسسي
المستدام**

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد إشراك المعنيين				
1	تقوم الشركة ببناء علاقات مستدامة مع عملائها بشكل ملائم.	.740**	.000	يوجد صدق
2	تقوم الشركة بجذب وإشراك وتطوير واستبقاء المواهب وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة.	.838**	.000	يوجد صدق
3	تقوم الشركة بتحديد المعنيين الذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في الشركة وفهم توقعاتهم.	.795**	.000	يوجد صدق
4	تقوم الشركة ببناء وتطوير واستدامة العلاقات مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.	.822**	.000	يوجد صدق
5	تقوم الشركة بتصنيف الشركاء والموردين الأساسيين بما يتماشى مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	.793**	.000	يوجد صدق
بعد بناء قيمة مستدامة				
1	تقوم الشركة بتطوير باقة من المنتجات والخدمات والاطول بما يتلاءم مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	.825**	.000	يوجد صدق
2	تقوم الشركة بالتسويق والتعبير عن عرض القيمة الخاص بالشركة من خلال رسائل جاذبة ومؤثرة تستهدف المتعاملين الحاليين والمحتملين.	.852**	.000	يوجد صدق
3	تقوم الشركة ببناء القيمة بفعالية وكفاءة مع ضمان قدرة الشركة على تحقيق رسالتها.	.872**	.000	يوجد صدق
4	تقوم الشركة بتصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة.	.795**	.000	يوجد صدق
بعد قيادة الأداء والتحول				
1	تستخدم الشركة نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط	.866**	.000	يوجد صدق

			وثيق ما بين رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة.
يوجد صدق	.000	.870**	2 تحدد الشركة احتياجات التحول والتغيير مع مراعاة رسالة واستراتيجية وأهداف ونتائج الشركة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة.
يوجد صدق	.000	.837**	3 تقوم الشركة بتوفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي.
يوجد صدق	.000	.847**	4 تحدد الشركة البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول وإدارة المنتجات والخدمات والحلول الحالية.
يوجد صدق	.000	.862**	5 تقوم الشركة بتحديد الأصول والموارد الحيوية للاحتياجات الاستراتيجية والأداء والتحول وإدارتها بشكل مسؤول.
يوجد صدق	.000	.893**	4 تعمل الشركة على تعميم الرسالة والرؤية والاستراتيجية على المعنيين بفعالية وتوضيح أهمية مساهمتهم في تحقيقها.

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01
المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.740: 0.893) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير التابع التميز المؤسسي المستدام، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

5- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

(أ) التحليل الوصفي لاستراتيجية التحول الرقمي:

للإجابة عن التساؤل الأول للبحث ما هو مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة

القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعث استراتيجية التحول الرقمي التحول الرقمي وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار " T-Test "، والتوزيع التكراري لعناصره وكانت النتائج كما يلي:

توصيف الآراء حول عبارات بعد استراتيجية التحول الرقمي:

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات استراتيجية التحول الرقمي كما في الجدول التالي :

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لعبارات استراتيجية التحول الرقمي
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	توجد رؤية استراتيجية رقمية جريئة وطويلة الأمد ومرتبطة مع الرؤية الاستراتيجية للشركة.	3.84	1.134	.30	12.519	.000
2	توجد أهداف واضحة وقابلة للقياس الكمي لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.	3.77	1.193	.32	11.017	.000
3	يفهم كل موظف كيف يرتبط أدائه بالأهداف الرقمية للشركة.	3.07	1.238	.40	.904	.367
4	نستخدم مقاييس تتمحور حول العميل لقياس نجاح الاستراتيجية.	3.47	1.252	.36	6.355	.000
5	نقاس فعالية التوافق والالتزام التنفيذي بين الأطراف المختلفة لتحقيق النتيجة المرجوة.	3.64	1.199	.33	8.992	.000
6	تقوم الشركة بتضمين رؤى العملاء في الاستراتيجية الرقمية حيث رؤى العملاء تُعلم التصميم والتطوير الرقمي.	3.64	1.130	.31	9.540	.000
7	تقوم الشركة باستخلاص الدروس المستفادة من المجالات ذات الأولوية والمعاد تصورها وتستخدمها في الاستراتيجية الرقمية.	3.70	1.175	.32	10.129	.000
8	شركاء النظام البيئي مرتبطون بنظام تكنولوجيا المعلومات الرئيسي لإنشاء منصة رقمية.	3.42	1.210	.35	5.893	.000
	بُعد استراتيجية التحول الرقمي	3.56	.95087	.27	10.124	.000

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) 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 (95087. :1.252) 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 (50%) 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 أكثر من (3) ، كما أن متوسط بُعد استراتيجية التحول الرقمي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات استراتيجية التحول الرقمي:

جدول (8) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد استراتيجية التحول الرقمي

م	العبارات	الاختبار				
		التكرار	النسبة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد
1	توجد رؤية استراتيجية رقمية جريئة وطويلة الأمد ومرتبطة مع الرؤية الاستراتيجية للشركة.	التكرار	15	35	17	136
		النسبة	5.2	12.2	5.9	47.2
2	توجد أهداف واضحة وقابلة للقياس الكمي لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.	التكرار	22	26	34	119
		النسبة	7.6	9.0	11.8	41.3
3	يفهم كل موظف كيف يرتبط أدائه بالأهداف الرقمية للشركة.	التكرار	30	88	36	101
		النسبة	10.4	30.6	12.5	35.1

دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة
مصر للطيران

69	100	33	69	17	التكرار	نستخدم مقاييس تتمحور حول العمل لقياس نجاح الاستراتيجية.	4
24.0	34.7	11.5	14.0	5.9	النسبة		
71	122	35	39	21	التكرار	تقاس فعالية التوافق والالتزام التنفيذي بين الأطراف المختلفة لتحقيق النتيجة المرجوة.	5
24.7	42.4	12.2	13.5	7.3	النسبة		
66	122	42	45	13	التكرار	تقوم الشركة بتضمين رؤى العملاء في الاستراتيجية الرقمية حيث رؤى العملاء تُعلم التصميم والتطوير الرقمي.	6
22.9	42.4	14.6	15.6	4.5	النسبة		
78	119	35	39	17	التكرار	تقوم الشركة باستخلاص الدروس المستفادة من المجالات ذات الأولوية والمعاد تصورها وتستخدمها في الاستراتيجية الرقمية.	7
27.1	41.3	12.2	13.5	5.9	النسبة		
57	104	51	55	21	التكرار	شركاء النظام البيئي مرتبطون بنظام تكنولوجيا المعلومات الرئيسي لإنشاء منصة رقمية.	8
19.8	36.1	17.7	19.1	7.3	النسبة		
546	923	283	396	156	التكرار	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد استراتيجية التحول الرقمي	
23.70	40.06	12.28	17.19	6.77	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- تبين من إجمالي الاجابات حول عبارات بعد استراتيجية التحول الرقمي ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (23.96%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (12.28%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (63.76%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعء استراتيجية التحول الرقمي يُمكن استنتاج ما يلي:

- حقق متغير استراتيجية التحول الرقمي ادراكا متوسطا لدى عينة البحث، وهو ما لوحظ من خلال الوسط الحسابي (3.56)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى

الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي متوسط وموافقة من قبل المستقصي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (63.76%) من حجم المجتمع.

- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد تكنولوجيا التحول الرقمي، إذ يلاحظ الباحثان أنه يتم تطبيق معظم فقرات متغير استراتيجية التحول الرقمي بشكل متوسط. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغير استراتيجية التحول الرقمي (3.56)، وهي درجة متوسطة بشكل عام، إذا أن القيمة المتوسطة قلت عن المتوسط (3.66) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوى تطبيق متغير استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطا.

(ب) التحليل الوصفي لعناصر وأبعاد التميز المؤسسي:

للإجابة عن التساؤل الثاني للبحث ما هو مستوى تحقق ابعاد التميز المؤسسي المستدام من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثان بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد التميز المؤسسي (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول) 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 إشراك المعنيين:

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد إشراك المعنيين كما في الجدول التالي :

جدول (9) لإحصاءات الوصفية لعبارات بعد إشراك المعنيين

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تقوم الشركة ببناء علاقات مستدامة مع عملائها بشكل ملائم.	4.02	.920	.23	18.767	.000
2	تقوم الشركة بجذب وإشراك وتطوير واستبقاء المواهب وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة.	3.64	1.089	.30	9.955	.000
3	تقوم الشركة بتحديد المعنيين الذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في الشركة وفهم توقعاتهم.	3.60	1.014	.28	10.054	.000
4	تقوم الشركة ببناء وتطوير واستدامة العلاقات مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.	3.77	.884	.23	14.863	.000
5	تقوم الشركة بتصنيف الشركاء والموردين الأساسيين بما يتماشى مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	3.94	.942	.24	16.883	.000
	بعد إشراك المعنيين	3.79	.79166	.21	17.015	.000

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) 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 (.79166 : 1.089) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.

- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) 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 إشراك المعنيين بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد إشراك المعنيين:

جدول (10) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد إشراك المعنيين

م	العبارات	الاختبار				
		التكرار	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما تماماً
1	تقوم الشركة ببناء علاقات مستدامة مع عملائها بشكل ملائم.	التكرار	5	12	53	121
		النسبة	1.7	4.2	18.4	42.0
2	تقوم الشركة بجذب وإشراك وتطوير واستبقاء المواهب وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة.	التكرار	15	21	88	93
		النسبة	5.2	7.3	30.6	32.3
3	تقوم الشركة بتحديد المعنيين الذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في الشركة وفهم توقعاتهم.	التكرار	13	19	93	108
		النسبة	4.5	6.6	32.3	37.5
4	تقوم الشركة ببناء وتطوير واستدامة العلاقات مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.	التكرار	3	16	86	121
		النسبة	1.0	5.6	29.9	42.0
5	تقوم الشركة بتصنيف الشركاء والموردين الأساسيين بما يتماشى مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	التكرار	8	12	53	132
		النسبة	2.8	4.2	18.4	45.8
	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد إشراك المعنيين	التكرار	44	80	373	575
		النسبة	3.06	5.56	25.90	39.93

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد إشراك المعنيين ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (8.61%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (25.90%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (65.49%) من حجم المجتمع.
- من خلال التحليل الوصفي لبعد إشراك المعنيين يُمكن استنتاج ما يلي:**
- ويلاحظ الباحثان أن هناك الالتزام بتطبيق بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية من قبل إدارة الشركة، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.85)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقضي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (67.71%) من حجم المجتمع.
- ويلاحظ الباحثان أن هناك مستوى مرتفع لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من إشراك المعنيين، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.79)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقضي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (65.49%) من حجم المجتمع.
- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد إشراك المعنيين، إذ يلاحظ

الباحثان أنه قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغيرات بعد إشراك المعنيين قد بلغت (3.79)، وهي درجة مرتفعة بشكل عام، إذا أن القيمة المتوسطة زادت عن المتوسط (3.67) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوى تحقق متغيرات بعد إشراك المعنيين جاء مرتفعا.

توصيف الآراء حول عبارات بعد بناء قيمة مستدامة:

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد بناء قيمة مستدامة كما في الجدول التالي :

جدول 1 الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد بناء قيمة مستدامة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تقوم الشركة بتطوير باقة من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلاءم مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	3.99	.928	.23	18.104	.000
2	تقوم الشركة بالتسويق والتعبير عن عرض القيمة الخاص بالشركة من خلال رسائل جاذبة ومؤثرة تستهدف المتعاملين الحاليين والمحتملين.	3.82	.985	.26	14.114	.000
3	تقوم الشركة ببناء القيمة بفعالية وكفاءة مع ضمان قدرة الشركة على تحقيق رسالتها.	3.87	.965	.25	15.274	.000
4	تقوم الشركة بتصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة.	3.64	.956	.26	11.406	.000
	بعد بناء قيمة مستدامة	3.82	.82331	.21	17.106	.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) 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 (82331: .985). 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 (50%) 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 بناء قيمة مستدامة بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد بناء قيمة مستدامة:

جدول (12) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد بناء قيمة مستدامة

م	العبارات	الاختيار					
		التكرار النسبة	لا أوافق تمامًا	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق تمامًا
1	تقوم الشركة بتطوير باقية من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلاءم مع رسالة ورؤية واستراتيجية الشركة.	التكرار	8	8	53	129	90
		النسبة	2.8	2.8	18.4	44.8	31.3
2	تقوم الشركة بالتسويق والتعبير عن عرض القيمة الخاص بالشركة من خلال رسائل جاذبة ومؤثرة تستهدف المتعاملين الحاليين	التكرار	6	15	89	93	85
		النسبة	2.1	5.2	30.9	32.3	29.5

والمحتملين.							
83	112	71	16	6	التكرار	تقوم الشركة ببناء القيمة بفعالية وكفاءة مع ضمان قدرة الشركة على تحقيق رسالتها.	35
28.8	38.9	24.7	5.6	2.1	النسبة		
53	114	96	15	10	التكرار	تقوم الشركة بتصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة.	4
18.4	39.6	33.3	5.2	3.5	النسبة		
311	448	309	54	30	التكرار	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد بناء قيمة مستدامة	
27.00	38.89	26.82	4.69	2.60	النسبة		

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد بناء قيمة مستدامة ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (7.29%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (26.82%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق وأوافق تمامًا) تمثلت في (65.89%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعد بناء قيمة مستدامة يُمكن استنتاج ما يلي:

- هنالك مستوى مرتفع لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من بعد بناء قيمة مستدامة فمن خلال النتائج يتضح أن إدارة الشركة لديها اهتمام خاص في الاعتبارات الخاصة بهذا البعد، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.82)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقصي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (65.89%) من حجم المجتمع.

- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة، إذ يلاحظ الباحثان أنه يتم تطبيق جميع متغيرات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة بمتوسط حسابي أكبر من (3.67). وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغيرات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة (3.77)، وهي درجة مرتفعة بشكل عام، إذا أن القيمة المتوسطة زادت عن المتوسط (3.67) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوى تحقق متغيرات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة جاء مرتفعاً.
- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد بناء قيمة مستدامة، إذ يلاحظ الباحثان أنه يتم تطبيق (3) فقرات بمتوسط حسابي أكبر من (3.67) بالإضافة الي فقرة واحدة بمتوسط حسابي أقل من (3.66) ، لذا فإن معظم فقرات متغير بناء قيمة مستدامة مطبقة بشكل مرتفع ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغيرات بعد بناء قيمة مستدامة (3.82)، وهي درجة مرتفعة بشكل عام ، إذا أن القيمة المتوسطة زادت عن المتوسط (3.67) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوى تحقق متغيرات بعد بناء قيمة مستدامة جاء مرتفعاً .

توصيف الآراء حول عبارات بعد قيادة الأداء والتحول:

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد قيادة الأداء والتحول كما في الجدول التالي :

جدول (13) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد قيادة الأداء والتحول

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تستخدم الشركة نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة.	3.71	1.011	.27	11.954	.000
2	تحدد الشركة احتياجات التحول والتغيير مع مراعاة رسالة واستراتيجية وأهداف ونتائج الشركة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة.	3.76	.995	.26	13.033	.000
3	تقوم الشركة بتوفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي.	3.59	.987	.27	10.211	.000
4	تحدد الشركة البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول وإدارة المنتجات والخدمات والحلول الحالية.	3.79	.945	.25	14.161	.000
5	تقوم الشركة بتحديد الأصول والموارد الحيوية للاحتياجات الاستراتيجية والأداء والتحول وإدارتها بشكل مسؤول.	3.88	.895	.23	16.720	.000
	بُعد قيادة الأداء والتحول	3.74	.85094	.23	14.916	.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) 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 (.85094 : 1.011) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.

- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) 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 قيادة الأداء والتحول بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد قيادة الأداء والتحول:

جدول (14) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد قيادة الأداء والتحول

م	العبارات	التكرار				الاختيار	
		النسبة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد		أوافق إلى حد ما
1	تستخدم الشركة نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة.	التكرار	12	16	80	115	65
		النسبة	4.2	5.6	17.8	39.9	22.6
2	تحدد الشركة احتياجات التحول والتغيير مع مراعاة رسالة واستراتيجية وأهداف ونتائج الشركة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة.	التكرار	12	14	70	126	66
		النسبة	4.2	4.9	24.3	43.8	22.9
3	تقوم الشركة بتوفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي.	التكرار	13	18	90	119	48
		النسبة	4.5	6.3	31.3	41.3	16.7
4	تحدد الشركة البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول وإدارة المنتجات والخدمات والحلول الحالية.	التكرار	10	10	75	129	64
		النسبة	3.5	3.5	26.0	44.8	22.2
5	تقوم الشركة بتحديد الأصول والموارد الحيوية للاحتياجات	التكرار	4	12	74	122	76
		النسبة	1.4	4.2	25.7	42.4	26.4

						الاستراتيجية والأداء والتحول وإدارتها بشكل مسؤول.
319	611	389	70	51	التكرار	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد قيادة الأداء والتحول
22.15	42.43	27.01	4.86	3.54	النسبة	

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- تبين من أجمالي الاجابات حول عبارات بعد قيادة الأداء والتحول ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (8.40%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (27.01%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (64.58%) من حجم المجتمع.

من خلال تحليل الأهمية النسبية والتحليل الوصفي لبعده قيادة الأداء والتحول يُمكن استنتاج ما يلي:

- هنالك مستوى مرتفع لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من قيادة الأداء والتحول، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.74)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، فضلا عن إدراك عينة البحث تركيز بعد قيادة الأداء والتحول على ضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي، ويرى الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقضي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (64.58%) من حجم المجتمع.
- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد قيادة الأداء والتحول، إذ يلاحظ الباحثان أنه يتم تطبيق (4) فقرات بمتوسط حسابي أكبر من (3.67)

بالإضافة الي فقرة واحدة بمتوسط حسابي أقل من (3.66) ، لذا فإن معظم فقرات متغير قيادة الأداء والتحول مطبقة بشكل مرتفع ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغيرات بعد قيادة الأداء والتحول (3.74)، وهي درجة مرتفعة بشكل عام ، إذا أن القيمة المتوسطة زادت عن المتوسط (3.67) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوي تحقق متغيرات بعد قيادة الأداء والتحول جاء مرتفعا.

6- نتائج تحليل الارتباط واختبار الفروض لمتغيرات البحث:

اعتمد الباحثان عند صياغة فروض الدراسة الي تساؤلات الدراسة وتم صياغة فروض الدراسة في صورة العدم، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة. ومن ثم للإجابة على التساؤل الثالث للبحث ما هي درجة علاقة الارتباط بين مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام ومستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ وما هو المتغير التابع الأكثر ارتباطا باستراتيجية التحول الرقمي؟ قام الباحثان بإجراء تحليل معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة، كما قام الباحثان بتطبيق تحليل نموذج الانحدار الخطى Linear Regression Model لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث.

(أ) نتائج تحليل الارتباط بين استراتيجية التحول الرقمي وابعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)

- قام الباحثان بعمل تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) وابعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة كما يلي:

جدول (13) نتائج مصفوفة الارتباط بين بعد استراتيجية التحول الرقمي وابعاد التميز المؤسسي المستدام

استراتيجية التحول الرقمي	العلاقة بين المتغيرات	
.660**	Pearson Correlation	إشراك المعنيين
.000	Sig. (2-tailed)	
288	N	
.645**	Pearson Correlation	بناء قيمة مستدامة
.000	Sig. (2-tailed)	
288	N	
.738**	Pearson Correlation	قيادة الأداء والتحول
.000	Sig. (2-tailed)	
288	N	

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

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

- من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.660) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (استراتيجية التحول الرقمي، إشراك المعنيين)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.645) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (استراتيجية التحول الرقمي، بناء قيمة مستدامة)، وقيمة

مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين
معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738) وهي تدل على وجود علاقة طردية
بين المتغيرين (استراتيجية التحول الرقمي، قيادة الأداء والتحول)، وقيمة
مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين
معنوية وذات دلالة إحصائية.

(ب) نتائج اختبار الفروض:

■ قام الباحثان بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط

للفرض الاول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل
استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين بالتطبيق على الشركة
القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث. وحصل على النتائج التالية:

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرض الاول

Regression Weights					
معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعلمة المقدرة β_i	المتغير المستقل
.436	.0001	13.452	.136	1.833	الثابت
	.0001	14.894	.037	.550	استراتيجية التحول الرقمي

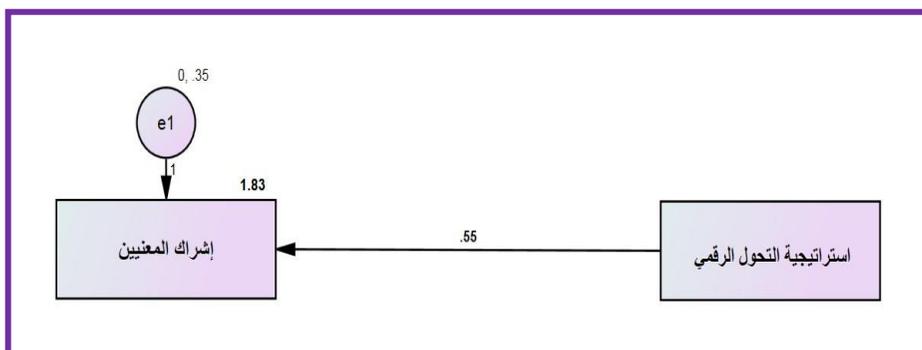
المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الدرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR)
المحسوبة لبعد استراتيجية التحول الرقمي أكبر من القيمة الجدولية
(± 1.96)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01)

وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله علاقة ذات دلالة احصائية على (إشراك المعنيين).

- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور استراتيجية التحول الرقمي وإشراك المعنيين.
- قيمة الانحراف المعياري لبعد المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.436) أي أن المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) يفسر (43.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (إشراك المعنيين)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



الشكل (3) العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول

الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر
للطيران - محل الدراسة والبحث.

■ قام الباحثان بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط

للفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل
استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة بالتطبيق على الشركة
القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث. وحصل على النتائج التالية:

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرض الثاني

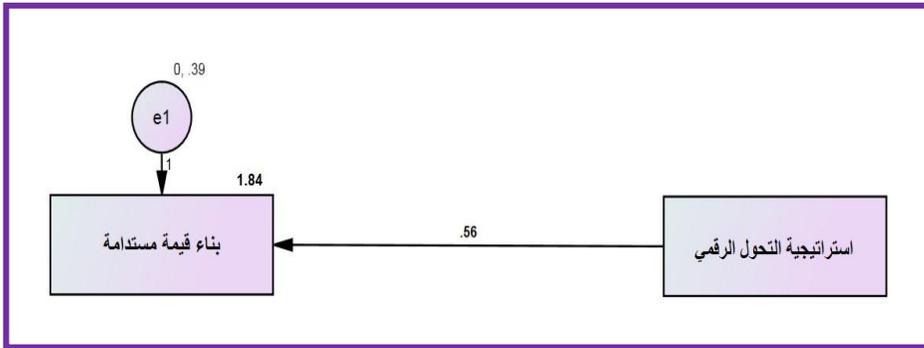
Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
.416	.0001	12.743	.144	1.836	الثابت
	.0001	14.315	.039	.559	استراتيجية التحول الرقمي

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الدرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لبعدها استراتيجية التحول الرقمي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله علاقة ذات دلالة احصائية على (بناء قيمة مستدامة).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور استراتيجية التحول الرقمي وبناء قيمة مستدامة.

- قيمة الانحراف المعياري لبعد المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.416) أي أن المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) يفسر (41.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (بناء قيمة مستدامة)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- **يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:**
الشكل (4) العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة



وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث.

■ قام الباحثان بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط

للفرض الثالث: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل
استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول بالتطبيق على الشركة
القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث. وحصل على النتائج التالية:

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرض الثالث

Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
.544	.0001	10.581	.132	1.393	الثابت
	.0001	18.505	.036	.660	استراتيجية التحول الرقمي

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

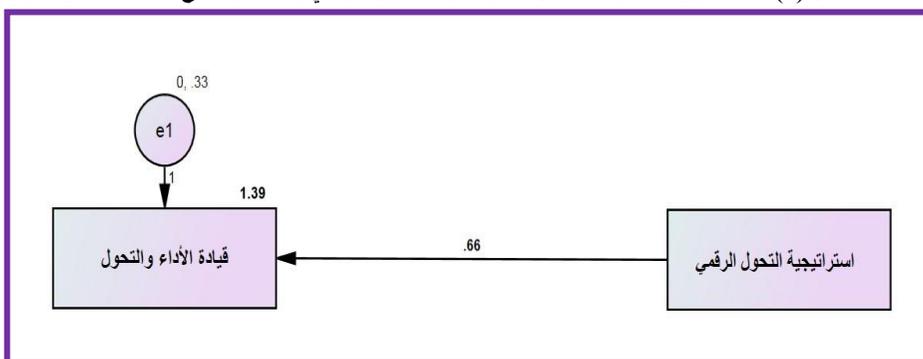
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الدرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لبعد استراتيجية التحول الرقمي أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذا البعد معنوي وله علاقة ذات دلالة احصائية على (قيادة الأداء والتحول).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور استراتيجية التحول الرقمي وقيادة الأداء والتحول.
- قيمة الانحراف المعياري لبعد المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.544) أي أن المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) يفسر (54.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع (قيادة الأداء والتحول)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:

الشكل (5) العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول



وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول بالتطبيق على الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث.

عاشرا نتائج وتوصيات الدراسة:

وفيما يلي مجموعة النتائج التي توصل إليها الباحثان، في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثان عدداً من التوصيات والمقترحات، وذلك كما يلي:

1- نتائج الدراسة:

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار فرضيات الدراسة حول درجة علاقة الارتباط بين مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي ومستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران، فضلا عن المتغير التابع الأكثر ارتباطا باستراتيجية التحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

جدول (17) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرض	الفرض البحثي	نتيجة اختبار الفرض البحثي	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	درجة الارتباط	الدراسات التي تتفق مع نتائج الدراسة
الفرض الاول	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين.	تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	(%43.6)	(0.660)	ارتباط طردي متوسط	لم يتوصل الباحثان من خلال البحث المكتبي والأكاديمي الي دراسة تتفق أو تختلف مع نتيجة الاختبار الاحصائي لهذه الفروض
الفرض الثاني	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة.	تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	(%41.7)	(0.645)	ارتباط طردي متوسط	
الفرض الثالث	-لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول.	تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل	(%54.4)	(0.738)	ارتباط طردي قوي	

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- يمكن للباحثين الإجابة على التساؤل الثالث للبحث حيث توصلت الدراسة الي أنه، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع إشراك المعنيين ، كما أنه توجد علاقة معنوية ذات

دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع بناء قيمة مستدامة ، كما أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع قيادة الأداء والتحول ، بالإضافة الي ذلك، توصلت الدراسة الى أن استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع المتغير التابع (قيادة الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع متغير التابع (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.

جدول (18) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المستوي	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	3.56	استراتيجية التحول الرقمي
مرتفع	3.79	إشراك المعنيين
مرتفع	3.82	بناء قيمة مستدامة
مرتفع	3.74	قيادة الأداء والتحول

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- كشفت النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران ، ليس على المستوى المأمول والمتوقع ، حيث كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطا بشكل عام من وجهة نظر عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" ، أذ إنه يتم تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.56) ، ويرى الباحثان ان مستوى توافر بعد استراتيجية التحول الرقمي وان كان في مستوى متوسط الا انه لا يرقى الى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية وبالدور المركزي الذي تلعبه استراتيجية التحول الرقمي في تبني التكنولوجيا الرقمية الجديدة بنجاح. مما يستوجب

معه تعزيزا لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي. ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أنه ربما لا يوجد هدف ملموس من أجل إدارة وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. ومن هنا يمكن أن يكون غموض الأهداف أحد الحواجز المسؤولة عن منع تطوير الموارد والقدرات الرقمية، وكذلك الحد من استخدامها في جميع أنحاء الشركة بأكملها. وقد يرجع الباحثان ذلك الي مستويات عالية من التسلسل الهرمي، ومقاومات التغيير. حيث تتضح وجهة نظر فئات عينة الدراسة بشأن عدم مشاركتهم في الأهداف الرقمية للشركة، مما انعكس سلبا على توجهاتهم. وبذلك يمكن الإجابة على التساؤل الاول للدراسة بان الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث، لديها مستوي متوسطا من تطبيق متغير استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".

- كما تدل نتائج الدراسة على إدراك أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بمدى اهمية متغير "بناء قيمة مستدامة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، ما يشير إلى مدى اهتمام إدارة الشركة بتطبيق معظم عبارات هذا البعد كونها من المعايير الجوهرية والتي تتطابق مع أهداف الشركة وأن الشركة لديها استراتيجية تركز على خلق القيمة المستدامة، مما يضمن مستويات الكفاءة اللازمة لتعزيز وتحقيق النجاح. ثم يأتي بعد "اشراك المعنيين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) ، وهذا مما يتطلب من الشركة، أن تعتني بقدر أكبر باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات المعنيين، وأن تقيم أداءها المتعلق بالمعنيين الرئيسيين ، وأن تعتني بقدر أكبر بفهم احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين من خلال تحقيق

مشاركته المستمرة ، وأخيرا يأتي بعد "قيادة الأداء والتحول" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وهذا يشير إلى قصور في جانب التنفيذ ولكي تضمن الشركة تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم بتلبية متطلبين رئيسيين في آن واحد، الأول أن تقوم المنظمة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء). والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) ويتجلى ذلك القصور في نتائج الدراسة، فقد لاحظ الباحثان أن الشركة تفتقر إلى توفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي بشكل مناسب.

- وبذلك كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد التميز المؤسسي، كما تشير النتائج أن مستوى مستوي تحقق متغيرات التميز المؤسسي جاء مرتفعا. وبالتالي، يمكن الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة بان الشركة القابضة - مصر للطيران - محل الدراسة والبحث، لديها مستوى مرتفع من تحقق متغيرات التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".

ويري الباحثان أن استراتيجية التحول الرقمي لها دور واضح وفعال في تحقيق التميز المؤسسي من خلال ضمان التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول وهو ما يؤكد على أهمية تحقيق الإنجازات في الوقت الحاضر والاستعداد للمستقبل في آن واحد. كما أن تحقيق التميز يعتمد بشكل كبير على العوامل التي تدعم تمكين قيادة الأداء والتحول سواء في مجالات الابتكار وتكنولوجيا البيانات والمعلومات والمعرفة، فضلا عن التركيز على الاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية. وبذلك

توصلت الدراسة الي التأكيد على أهمية الاعتراف باستراتيجية التحول الرقمي وفهمها ومعالجتها كأحد العوامل الراهنة والحاسمة لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.

2- توصيات الدراسة:

- يلفت الباحث نظر شركة مصر للطيران أن عملية التحول الرقمي هي تماما مثل رحلة، وكل رحلة تتطلب خريطة. ويجب دائما أن يكون التحول الناجح مدفوعا من خلال استراتيجية رقمية محدثة، لما لها من اسهام في تعزيز الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التخطيط والتحليل والبحث واتخاذ القرار، وبالتالي، تحتاج الشركة لتطوير المبادئ التوجيهية للتحول الرقمي وتحديدها في الرؤية والرسالة والقيم وتضمين الرقمنة والرقمية في استراتيجيتها ، وذلك لتمكين قادة الشركة من تركيز الموظفين على أهداف واضحة، وتحديد اتجاه واضح لتخطيط مشاركة العاملين في خطة التحول الرقمي، حتى تتمكن الشركة من البدء في بناء قدرات متكاملة يصعب تكرارها لتحقيق تلك الاستراتيجية.
- يلفت الباحث نظر الادارة العليا بشركة مصر للطيران بأهمية تطوير إستراتيجية للتحول الرقمي، والتعبير عنها للموظفين وبوضوح، وإنشاء خارطة طريق والالتزام بها، ثم حشد الشركة بأهداف وحوافز قابلة للقياس للوصول إليها، وايضاح كيف يرتبط أداء كل موظف بالأهداف الرقمية للشركة، مع تحديد الأدوار بوضوح وإرساء المساءلة ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية مقدما وتحديد مقاييس التحول ويجب أن تشمل هذه التدابير مقاييس واضحة للفعالية والكفاءة التشغيلية والأتمتة، لتحقيق التميز

المستدام. ولتحسين أداء شركات مصر للطيران، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وتحقيق ميزة تنافسية.

- يلفت الباحثان نظر إدارات شركة مصر للطيران أنه يجب أن تكون عملية تطوير إستراتيجية التحول الرقمي بطريقة منهجية ومنتظمة، ويجب ألا يكون لتطوير الاستراتيجية "نقاط عمياء"، ولا يجب أن تكون هناك "قاعدة جامدة"، إذا كان هناك إدراك بأن الأشياء المثبتة في الماضي ليست مناسبة للمستقبل، فليس من المفيد الإصرار عليها ويجب أن يسفر وضع الاستراتيجيات عن مشاريع ملموسة تنفذ باستمرار، وتكون مجهزة بأهداف قابلة للقياس، ويتم التحقق منها باستمرار للتأكد من فعاليتها وتحقيق الفوائد المتوقعة.

- يلفت الباحثان نظر إدارات شركة مصر للطيران إلى أن تطوير استراتيجية للتحول الرقمي تتمحور حول توليد قيمة مستدامة لجميع المعنيين هو أمر مهم لتحقيق التميز المؤسسي المستدام ومن الضروري للغاية أيضا إتقان الأساليب والإجراءات المناسبة لتطوير تلك الاستراتيجية وتطبيقها باستمرار من أجل النجاح المستدام في بيئة متغيرة أسرع من أي وقت مضى. كما أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاح الشركة على المدى الطويل ومصدرا لقوتها المالية، بحيث يجب التركيز على استخدام موارد الشركة لدفع الربحية مع خلق قيمة للمجتمع وضمان مراعاة الاستدامة، فضلا عن أهمية أن تدرك الشركة متطلبات عملائها وتضمن رؤاهم في استراتيجيتها، واستخدام هذه الرؤى الرقمية لتوفير منتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية، مما يخلق ميزة تنافسية.

- يلفت الباحثان نظر إدارات شركة مصر للطيران أنه ينبغي، التواصل مع المعنيين بشأن الخطة المستقبلية للتحول الرقمي والذي يجب أن يكون بطريقة تجعل الجميع يشعرون بأنهم جزء من الشركة، لتحقيق النجاح المستدام، مع ضرورة إشراك المعنيين بالشركة عند صياغة رؤية الشركة الرقمية، واعتبار الاستراتيجية كدليل عمل من خلال صياغتها بطريقة تصف الأهداف المستقبلية، فضلا عن توضيح هذه الاستراتيجية وتوصيلها من قبل القيادات. وإشراك المعنيين الرئيسيين في تطبيق الاستراتيجية والاعتراف بمساهماتهم، وبناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة.
- يوصي الباحثان شركة مصر للطيران التأكيد على جهود تنمية المهارات والقدرات في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية، لتصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية خلق القيمة، فبدون خلق أي قيمة لعملائها، ستكافح الشركة للحفاظ على مركزها في السوق حيث سيكون بيع المنتجات والخدمات أكثر صعوبة. مع مراعاة أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها.
- يلفت الباحثان نظر إدارات شركة مصر للطيران إلى أهمية العمل على جذب وإشراك وتطوير واستبقاء المواهب والموظفين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، وذلك لتحقيق أهداف العمل طويلة المدى، لأن تحقيق الشركة للتميز يعتمد

بشكل كبير على تميز أداء الأفراد العاملين فيها سواء في المجالات العلمية والإدارية، بالإضافة الي تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال استخدام تكنولوجيا الرقمية.

- يلفت الباحثان نظر إدارات شركة مصر للطيران إلى اهمية الاستجابة لبيئة الأعمال والتي تتطلب الابتكار والتكنولوجيا وإدارة المعرفة وتخصيص الموارد بشكل مناسب ما يستلزم إدارة الأداء والتغيير في آن واحد. فلكي تضمن الشركة تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لابد أن تقوم بتلبية متطلبين رئيسين في آن واحد، الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول).

3- توصيات للبحوث المستقبلية:

تشير النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي ترتبط ارتباطا إيجابيا بالتميز المؤسسي بالشركة. وبذلك يقدم الباحثان عدداً من التوصيات للبحوث المستقبلية كما يلي:

(أ) يوصي الباحثان بإجراء دراسة مقارنة حول دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات تنتج سلع ومؤسسات تقدم خدمات.

(ب) يوصي الباحثان بإجراء دراسة تتعلق بتطبيق نموذج البحث في عدد أكبر من المؤسسات الخدمية.

(ج) يوصي الباحثان بإجراء دراسة مقارنة بين تطبيق استراتيجية التحول

الرقمي في قطاع الخدمات في مصر وتطبيقه في بعض المؤسسات

الخدمية في الدول العربية ذات الطبيعة المشابهة مثل دبي.

الحادي عشر: قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

أبو الفتوح ، محمد السيد علي، 2022 مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على

تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)

، بالتطبيق على البنك المركزي المصري” المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (JSEC)

المجلد 52، العدد 2، يوليو 2022، الصفحة 165-236

doi: [10.21608/JSEC.2022.243193](https://doi.org/10.21608/JSEC.2022.243193)

حسني، محمد شميمس. (2022). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات

العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز: EFQM2020 دراسة ميدانية على شركات

الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 13، ع 2، 276 -

344. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294652>

حسام الدين مصطفى حسن بدوي (2022) دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي:

نموذج مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان القاهرة

ثناء معوض علي أبو شحاتة. (2021). 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 45، المجلد 22، العدد 4. تم الاسترداد من

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

شحاتة، أحمد محمود أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج

الأوروبي للتميز: EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة الإسكندرية، الإسكندرية. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1135693>

عبد اللطيف مصلح محمد عايض، عادل محمد أحسن بشر (2020) أثر استراتيجية تنمية الموارد

البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية مجلة الدراسات

الاجتماعية مجلد 26 عدد 4 <https://doi.org/10.20428/jss.v26i4.1740>

محمد محمد سعد . (2022). نموذج مقترح لعلاقة ادارة التميز بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية.

مجلة بحوث الشرق الأوسط.

doi:<https://doi.org/10.21608/mercj.2022.129200.1247>

محمود محمد عبد العزيز، ايمان. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز

المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، (2)9، 97-140. doi:

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

عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد. (2022). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي. EFQM مجلة البحوث الإدارية 100-45 (2) 40 ,
doi: [10.21608/JSO.2022.141810.1010](https://doi.org/10.21608/JSO.2022.141810.1010)
قطيحات، هاني راند. (2022). أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة-EFQM 2020 على تعزيز الابتكار الشامل: دراسة حالة: جامعة البلقاء التطبيقية - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301854>

قائمة المراجع الأجنبية:

- ASQ. (2021). *What is Organizational Excellence?* Retrieved May 15 , 2021, from American Society for Quality: <http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence>
- Berghaus, S., Back, A., & Kaltenrieder, B. (2017). *Digital Maturity and Transformation Report 2017*. Switzerland: Universität St.Gallen. Retrieved from www.crosswalk.ch/dmcheck
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study". *Tenth Mediterranean Conference on Information Systems* (p. MCIS 2016 Proceedings. 22.). New York: aisel.aisnet.org. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, , pp. 17(1), 99–120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Carvalho, A., Saraiva, P., & Sampaio, P. (2019). 35 years of organisational excellence, and perspectives ahead for excellence 4.0: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, pp. 1-10. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1691915>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Dimitrios , M., & Fotis, K. (2019). Digital transformation strategy: a literature review. *6th Student Conference of the Hellenic Society for Business Research* (pp. pp. 59-61.). Xanthi: 6th Student Conference EEEE / 28.2-3.3,. Retrieved from <https://6eeestudent.files.wordpress.com/2019/06/6eeestudent-proceedings-1.pdf>
- De Carolis , A., Macchi , M., Negri , E., & Terzi, S. (2017). A Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies. In H.

-
- In Lödding, R. Riedel, K. Thoben, G. von Cieminski, & D. (. Kiritsis, *Advances in Production Management Systems The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing, APMS 2017, IFIP Advances in Information and Communication Technology*, (p. vol 513.). Hamburg, Germany,: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_2
- EFQM. (2017). *European Foundation for Quality Management*. Retrieved May 16, 2020, from <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- 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/](https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-yourfree-short-copy-of-the-efqm-model/)
- Evans, , J. R., & Jack, , E. P. (2003). Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model. *The quality management journal*, 10(2), 7-24.
- Edgeman, R. (2013). Sustainable Enterprise Excellence: towards a framework for holistic data-analytics. *Corporate Governance*, 13(5), 527-540.
- Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling And assessing sustainable enterprise excellence. . *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173-187.
- Facchini, F., Oleśków-Szłapka, J., Ranieri, , L., & Urbinati, A. (2020). A Maturity Model for Logistics 4.0: An Empirical Analysis and a Roadmap for Future Research. *Sustainability* ,12, no1, 86. doi:<https://doi.org/10.3390/su12010086>
- 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>
- Fonseca, L., Amaral, , A., & Oliveira,, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. doi:<https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Golmohammadi, M., Ghorbani, A. and Feyzi, M. (2016), “The effect of job attitudes and organisational identity in organisational excellence of employees (case study: staff of department of natural resources and watershed of ardabil province)”, *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, Vol. 1 No. 1, pp. 1281-1288.
- Gomez-Trujillo, A.M. and Gonzalez-Perez, M.A. (2022), "Digital transformation as a strategy to reach sustainability", *Smart and Sustainable Built*
-

- Environment, Vol. 11 No. 4, pp. 1137-1162. <https://doi.org/10.1108/SASBE-01-2021-0011>
- 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>
- Gasser, U., Gassmann, O., Hens, T., & Leifer, L. P. (2018). *Digital Banking 2025, Monograph (Working Paper)*. Retrieved April 3, 2021, from Universität St.Gallen: <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/253962>
- Gimpel,, H., Hosseini, S., Xaver, R., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, , U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology, Vol. 19, Issue 1*, pp. 31–54. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1726&context=jitta>
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, W. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics, Volume 207*, 125-129. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.005>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, Vol. 15, Issue 2*, 123–139. doi:<https://doi.org/10.4324/9780429286797-7>
- Hess, T., Matt, C., Boehmann, T., Drews, P., Legner, C., Eymann, T.,. . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering: Vol. 59: Iss. 4*, 301-308. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/bise/vol59/iss4/9>
- Jaroslav , N., David , V., & David , W. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity 22 (2)*, 47-64. doi:<https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1129>.
- Jankalová, M., & Jankal , R. (2020). "How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability". *Sustainability 12*, no.15 :6198. doi:<https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Jacques , B., Tanguy , C., & Miklós , D. (2019). *The right digital-platform strategy*. Retrieved May 12, 2021, from McKinsey, McKinsey Quarterly: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-right-digital-platform-strategy>

-
- kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., & Kiron, D. (2016). *Winning the digital war for talent*. MIT Sloan Management Review ISBN: 53863MIT58228. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/winning-the-digital-war-for-talent/>
- Kanji, G. (2002). *Measuring Business Excellence*. London. and New York: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203996737>
- Kari, L., Minna, S., & Juhani, U. (2021). The impact of certification on the elements of TQM exploring the influence of company size and industry. *International Journal of Quality & Reliability Management Volume 39 Issue 1*, 30-52. doi:10.1108/IJQRM-11-2020-0362
- 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>
- Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. Palgrave Macmillan Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73314-2>
- Leipzig, V., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., & Oosthuizen, G. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing, Vol. 8*, 517–524. doi:10.1016/j.promfg.2017.02.066
- Longmuir, R., Iosune, A., Maria, A., Vinciane, B., Patricia, B., Isra'a, 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)
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering, 57(5)*, 339–343. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599015-0401-5>
- Mann, R., Mohammad, M., & Agustin, M. (2012). *Understanding Business Excellence- An Awareness Guidebook for SME's*. Retrieved July 13, 2020, from Asian Productivity Organization (apo-tokyo.org): <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/Understanding-Business-Excellence.pdf>
- Mapingire, Kudzai & Smuts, Hanlie & Van der Merwe, Alta. (2022). Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective. Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology (pp.437-447) DOI:[10.1007/978-981-16-2380-6_38](https://doi.org/10.1007/978-981-16-2380-6_38)
- 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.
- Nyamenya, Lorraine Achieng 2020 The Role of Digital Business Strategies in Generating Revenue for Airline Industry: A Case of Kenya Airways, United States International University, Africa.
URI: <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/6758>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation drivers, success factors, and implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems*. Korfu, Greece: MCIS. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>
- Pablo., A., Puche, R. J., & Antón , M. (2020). Quality in organizations: Its capacity for transformation to create sustainable value. *Economics and Business Letters*, 9(4), 306-316. doi:10.17811/ebl.9.4.2020.306-316
- Politis, Yannis, and Evangelos Grigoroudis. 2022. "Incorporating the Sustainability Concept in the Major Business Excellence Models" *Sustainability* 14, no. 13: 8175.
<https://doi.org/10.3390/su14138175>
- Peillon, Sophie & Dubruc, Nadine. (2019). Barriers to digital servitization in French manufacturing SMEs. *Procedia CIRP*. Volume 83. Pp 146-150. DOI:10.1016/j.procir.2019.04.008.
- Patrick Iribarne and Stéphane Verdoux (2020), *EFQM 2020: Le grand guide de la mise en œuvre*, Afnor Edition, France;
- Shirvani, A. and Iranban, S.J. (2014), "Organisational excellence performance and human force productivity promotion: a case study in South zagros oil and gas production company, Iran", *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, Vol. 2 No. 3, pp. 3010-3015.
- Ross , J. (2017). *Don't confuse digital with digitization*. Retrieved Mar 17, 2020, from sloanreview.mit.edu: <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>
- Ross, J., Sebastian, I., & Beath, C. (2016). *How to Create a Great Digital Strategy NO. XVI-3*. Retrieved Sep 11, 2020, from MIT. CISR .edu ,Massachusetts Institute of Technology,Sloan School of Management: https://cizr.mit.edu/publication/2016_0301_GreatDigitalStrategy_RossSebastianBeath.
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook - Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
- 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.

-
- San Nicolas, A., & del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá.... *Journal of Healthcare Quality Research*, Volume 35, Issue 1, 1-3. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>
- Saraiva, P., Cruz-Jesús, F., & Coelho, P. (2019). Quality 4.0 Some new data-driven challenges. *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality*. Retrieved from <https://publicacoes.riqua.org/edesp3-19-131-152/>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R., & Kane, G. (2017). Mastering the Digital Innovation Challenge. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, Issue 3, 14–16. doi:<https://doi.org/10.2307/3250921>
- Sebastian, I., Ross, J., & Beath, C. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–214.
- 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>
- Terouhid, S.A. and Ries, R. (2016), "Organizational sustainability excellence of construction firms – a framework", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 911-931. <https://doi.org/10.1108/JM2-06-2014-0055>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 28, Issue 2, , 118-144. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Verhoef, P., Thijs, L., Broekhuizen, Yakov, B., Abhi, B., John, Q., . . . Haenlein, I. M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda Business. *Journal of Business Research* Volume 122, , 889-901. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020), "The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>
- Zonnenshain, A., & Kenett, R. (2020). Quality 4.0—the challenging future of quality engineering. *Quality Engineering*, 32:4, 614-626. doi:10.1080/08982112.2019.1706744

