



تكنولوجيا التحول الرقمي وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

Digital Transformation Technology and Its Relationship to Achieving Organizational Excellence: EgyptAir Holding Company Case Study

المستخلص

استهدف البحث تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي، وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي الأكثر ارتباطا بتكنولوجيا التحول الرقمي. تم تحليل عدد (٢٨٨) قائمة استقصاء وفقا لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي جاء متوسطا، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي مرتفعا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا التحول الرقمي و المتغيرات التابعة للتميز المؤسسي (الرسالة والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)، كما تشير النتائج الى تكنولوجيا التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع المتغير (الرسالة والرؤية والاستراتيجية)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع متغير (الثقافة المؤسسية والقيادة)، وذلك وفقا لردود عينة البحث، وبذلك توصلت الدراسة الى التأكيد على أهمية الاعتراف بتكنولوجيا التحول الرقمي وفهمها ومعالجتها كأحد العوامل الراهنة والحاسمة لأي منظمة تسعى لتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي. وتختتم الدراسة بالتوصية ببحث القادة بالشركة على تبني استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة، لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وتحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا التحول الرقمي، التحول الرقمي، التميز المؤسسي، نموذج التميز الأوربي ٢٠٢٠، الشركة القابضة مصر للطيران.

Abstract

The research aimed to determine the degree of correlation between the applying digital transformation technology and the achieving of organizational excellence in the holding company EgyptAir, and to identify the level of applying digital transformation technology and the level of achievement of the variables of organizational excellence, and to identify any of the variables of organizational



excellence Most associated with digital transformation technology. A total of (288) questionnaire responses were analysed from senior and middle management in the company. The results showed that the level of applying of digital transformation technology was average, while the level of achievement of variables of organizational excellence was high. The results also showed a statistically significant correlation between digital transformation technology and the variables of organizational excellence (purpose, vision and strategy, organizational culture and leadership). The results indicate that digital transformation technology had a strong positive correlation with the variable of purpose, vision and strategy, while it had a moderate positive correlation with the variable of organizational culture and leadership, according to the research sample responses. Thus, the study confirmed the importance of recognizing digital transformation technology and understanding and addressing it as one of the current and critical factors for any organization seeking to achieve organizational excellence. The study concludes with a recommendation for the company leaders to adopt the use of digital transformation technology in the context of value creation, to improve performance, achieve customer satisfaction and loyalty, support decision-making process, and gain competitive advantage.

Keywords: Digital transformation technology; Digital transformation; Organizational excellence, EFQM2020, EgyptAir Holding Company.

أولاً: المقدمة

أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور نموذج وأسلوب جديد للإدارة في مواجهة المنافسة والتحديات المتزايدة في ظل الإدارات البيروقراطية، وذلك لتحسين أعمالها ونوعية خدماتها. وقد أطلق على هذا الجانب اسم الرقمية أو التحول الرقمي. وهو ما يعني أن يكون لدى المنظمة قدرات تكنولوجية متميزة لمساعدتها على تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح. حيث يعد تمكين تكنولوجيا التحول الرقمي كأداة استراتيجية لاكتساب مزايا تنافسية كأحد المبادئ والخطط المهمة لتوليد القيمة في المنظمات. لذلك، فإن تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في المؤسسات هو حاجة ملحة ودافع للتغلب على مشاكل الإدارة، وتحقيق التميز المؤسسي بوتيرة سريعة، بالإضافة الي ذلك، فقد تسبب الاضطراب الرقمي، الناجم عن تلك التطورات التكنولوجية، في تغييرات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية. وقد أثر ذلك على الطريقة التي تعمل وتتنافس وتتعاون بها المؤسسات مع العملاء والشركاء والمعنيين الآخرين داخل النظام البيئي. (Mladen,2020) ، كما ان المؤسسات الرائدة التي تتطلع إلى النجاح في العصر الرقمي، تعتزم تقديم تفاعل وتعاون أكبر مع العملاء بالتركيز على إعادة تشكيل عروض القيمة المقدمة للعملاء وتحويل العمليات من خلال التكنولوجيا الرقمية. (Berman,2012)، على



العكس من ذلك، يخلق اعتماد التكنولوجيات الرقمية تهديدات وفرصا وجودية للمنظمات، لا سيما تلك التي لا تزال تقليدية إلى حد كبير. (Sebastian et al., 2017)، وذلك بسبب التغيرات السلوكية للعملاء. (Berghaus et al., 2017)، لذلك فإن الشركات التي لن تلحق بتنفيذ واعتماد تكنولوجيا التحول الرقمي سوف تتخلف عن أقرانهم وقد تفقد مراكزها التنافسية وكذلك عملاتها. ومن ناحية أخرى، لتحقيق وضع متميز للمؤسسات، يجب على الجميع في المؤسسة فهم الاتجاه الذي تتخذه المؤسسة بالإضافة إلى فهم كيفية تغير أدوارهم في المستقبل. (Lasrado, 2018)، مما يتطلب اشراك جميع الأفراد بما في ذلك المعنيين الرئيسيين في صنع القرار، وتشجيع ونشر ثقافة التميز باعتبارها الأساس في تميز ونجاح المؤسسات، لذلك تواجه شركات الطيران اليوم تحديا كبيرا 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 علاقة تكنولوجيا التحول الرقمي بالتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بالشركة القابضة مصر للطيران.

ثانيا: الدراسات السابقة

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

١. دراسة (وهية، ٢٠٢٠)

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة الارتباطية والمؤثرة معنويا للتكنولوجيا الرقمية على تنمية الجدارات للموارد البشرية بدراسة حالة شركة مصر للطيران، وأظهرت النتائج العامة للدراسة عدة نتائج من أهمها أنه لا توجد أي اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية بشركة مصر للطيران وكذلك حول أهمية تنمية الجدارات للتنمية البشرية بشركة مصر للطيران، وتبين أنه يوجد أثر إيجابي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على تنمية الجدارات للموارد البشرية بشركة مصر للطيران، وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين التكنولوجيا الرقمية على تنمية قدرات الموارد البشرية.

٢. دراسة (Luke , 2020)



هدفت الدراسة الي فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات التقليدية، وكذلك لفهم تأثير خفة الحركة الريادية والنضج الرقمي على الميزة التنافسية، ويتم قياسه من خلال أداء الشركة في استراتيجية التكنولوجيا الرقمية. توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية لاستراتيجية التكنولوجيا الرقمية مع أداء الشركات.

٣. دراسة (Njagi & Ndavula,2021)

كان الهدف من الدراسة هو تحديد تأثير التكنولوجيا الرقمية على التحول الرقمي في الخطوط الجوية الكينية. استهدفت الدراسة جميع موظفي الإدارة وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التحول الرقمي تتنوع عبر الإدارات المختلفة وبالتالي لم يتم تنسيقها عبر المنظمة بأكملها، كانت الحوسبة السحابية وتحديث الموقع وخرائط الرحلة ومبادرات تتبع أداء الموظفين مسؤولة عما يصل إلى ٧٧٪ من الاختلافات في التحول الرقمي للمؤسسة، كما أثر استخدام خرائط رحلة العميل وتتبع أداء الموظف بشكل كبير على التحول الرقمي في الخطوط الجوية الكينية. كما أدى استخدام البيانات والتكنولوجيا الرقمية لفهم سلوك احتياجات العملاء وتطوير منتجات سريعة الاستجابة إلى التحول الرقمي في الخطوط الجوية الكينية.

٤. دراسة (احمد & ورود، ٢٠٢١)

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

٥. دراسة (محمود، ٢٠٢٢)

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 مرتفعا، كما أن مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية جاء مرتفعا، بالإضافة الي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية.

٦. دراسة القماطي & خطاب (٢٠٢٢)



استهدف هذا البحث دراسة دور تقنيات التحول الرقمي في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، ويهدف أيضا إلى دراسة مدي تطبيق شركات البترول المصرية والليبية محل البحث لمفاهيم تقنيات التحول الرقمي وأبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج تمثلت في وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تقنيات التحول الرقمي على جميع أبعاد دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية.

٧. دراسة (Fonseca et al., 2021)

يسلط هذا البحث الضوء على المستجدات في نموذج EFQM 2020 وعلاقاته وتداعياته مع نموذج الصناعة 4.0، مما يساهم في هيكل المعرفة بالجودة 4.0. تم تحديد العديد من الروابط بين نموذج EFQM 2020 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.

٨. دراسة (ثناء، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب الإصلاح الإداري بالهيئة العامة للنقل النهري بمصر في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، (EFQM 2020) 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.

٩. دراسة (حسني، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التميز المؤسسي وفقا للنموذج EFQM 2020. وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني الشركات لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة لوجود بعض مؤشرات القصور في أبعاد التميز المؤسسي وفقا لنموذج EFQM 2020، كما توصلت الدراسة الي



مجلة العلوم الإدارية والسياسية

العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

ان أبعاد نموذج EFQM ٢٠٢٠ 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.

١٠. دراسة (قطيشات، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ 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.

١١. دراسة (محمد سعد، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتمادا على أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM ٢٠٢٠، (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.

١٢. عبد الله، (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة والثقافة المؤسسية، الغاية والرؤية والإستراتيجية، إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات أصحاب المصلحة، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وفق لمعايير نموذج EFQM داخل مجموعة توشيبا 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 إحصائيا لدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار "التوجه" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة (القيادة والثقافية المؤسسية - الغاية والرؤية والإستراتيجية).



■ تحليل وتقييم الدراسات السابقة:

من خلال قيام الباحثان تحليل وتقييم الدراسات السابقة ، أتضح، أنه لم تتم دراسة دور تكنولوجيا التحول الرقمي على التميز المؤسسي على نطاق واسع في الأدبيات، ولا توجد دراسات تؤكد على أن تكنولوجيا التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي (على حد علم الباحثان)، رغم ذلك فإن الأدبيات القليلة المتوفرة عن هذا الامر اشارت الي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي ، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (محمود ،٢٠٢٢) بالإضافة الي ذلك اشارت بعض الدراسات على أن استخدام البيانات والتكنولوجيا الرقمية ادي الي لفهم سلوك احتياجات العملاء وتطوير منتجات سريعة الاستجابة إلى التحول الرقمي في الخطوط الجوية الكينية.وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Njagi, & Ndavula,2021). بالإضافة الي ذلك، أكدت بعض الدراسات على أن تكنولوجيا التحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وهو ما يتفق مع النتائج التي توصل إليها على سبيل المثال كل من، (احمد & ورود ،٢٠٢١)، (Luke, 2020)، وبذلك تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الشركات الملتزمة باحتضان التكنولوجيا الرقمية وتحسين قدرتها على إدارة التكنولوجيا الرقمية بشكل أفضل هي أكثر عرضة لتطوير حلول رقمية مبتكرة تؤدي بدورها إلى تحسين أدائها التنظيمي.

وبالمقارنة مع البحوث والدراسات 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، كمارسة 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،٢٠٢٢). بالإضافة الي ذلك، توصلت دراسة (حسني، ٢٠٢٢) الي ان أبعاد نموذج EFQM2020 تدعم المؤسسات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، في حين توصلت دراسة (قطيشات،٢٠٢٢) 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 الفجوة في دراسة العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي و التميز المؤسسي، كما نقترح محور التوجه بنموذج التميز المؤسسي للمؤسسة



الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM,2020) كوسيلة لقياس التميز المؤسسي و تحديد التوجه الذي يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها البيئي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية. كما يركز هذا البحث على دراسة حالة الشركة القابضة مصر لطيران حيث أن ظاهرة التكنولوجيا الرقمية في قطاع الطيران عميقة للغاية.

ثالثا: تساؤلات البحث

وقد اثار دراسة وتحليل الدراسات السابقة والقراءات المكتبية الباحثان لوضع تساؤلا بحثيا عن: ما هي العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بالشركة القابضة مصر للطيران؟ وبذلك فقد قصد الباحثان من هذا البحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى تطبيق التكنولوجيا التحول الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟
- ما هو مستوى تحقق ابعاد التميز المؤسسي 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 ومستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي للتحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ وما هو المتغير التابع الأكثر ارتباطا بتكنولوجيا التحول الرقمي؟

رابعا: أهداف البحث

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

- التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.
- التعرف على مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.



▪ تحديد درجة علاقة الارتباط بين مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي ومستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي، وتحديد المتغير التابع الأكثر ارتباطا بتكنولوجيا التحول الرقمي. من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى " في الشركة القابضة مصر للطيران.

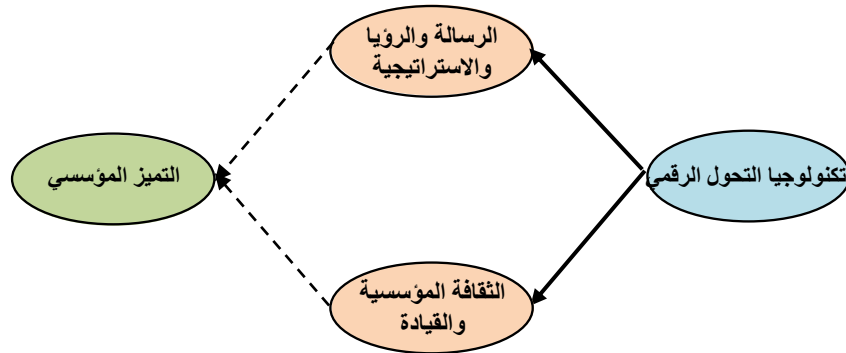
خامسا: أهمية البحث

ان ندرة الدراسات حول تكنولوجيا 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 والتحويلات 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 التميز المؤسسي في ضوء التوجه التكنولوجي والرقمي للإدارة، وذلك من اجل التطبيق في المؤسسات المهمة بتحقيق التميز المؤسسي 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.

سادسا: نموذج البحث ومتغيراته

استطاع الباحثان من خلال الدراسات السابقة والقراءات المكتبية تحديد متغيرات الدراسة الشكل رقم (١) والتي سيتم قياسها من خلال إعداد قوائم استقصاء مناسبة، والتي تتمثل فيما يلي:

الشكل (١) نموذج البحث ومتغيراته





المتغير المستقل: والذي يتمثل في بعد تكنولوجيا التحول الرقمي للتحول الرقمي، حيث يقيس بعد تكنولوجيا التحول الرقمي مستوى اعتماد التكنولوجيات الرقمية في المؤسسة 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 ونظراً لطبيعة ومجال التطبيق تم اختيار ابعاد المتغيرات التابعة الفرعية طبقاً لنموذج (EFQM2020) محور الاتجاه (بعد الرسالة والرؤيا والاستراتيجية، بعد الثقافة المؤسسية والقيادة) 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، ٢٠٢١)، (Longmuir et al., 2020).

سابعا: منهجية البحث

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث، وبغية تحديد العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي والتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي، ومن أجل اعطاء 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.

ثامنا: الإطار النظري للمتغيرات البحث

١- تكنولوجيا التحول الرقمي: Digital Transformation Technology

يعد التحول الرقمي مفهوماً جديداً نسبياً وقد حاول العديد من الباحثين والممارسين تحديد وتعريف مصطلح التحول الرقمي. حيث وصف (Vial, 2019) التحول الرقمي أنه عملية مدفوعة بالتكنولوجيا الرقمية Digital



Technology والتي تحدث اضطرابا في المؤسسات، وتأثيراتها هائلة على آليات خلق القيمة. ويتكون التحول الرقمي من مصطلحي "الرقمي" و "التحول" حيث يشير الأول إلى التكنولوجيا الناشئة في عالم اليوم في حين يصف الأخير الأنواع الجديدة من الابتكار والإبداع التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية. (Gebayew et al.,2018) ، ويمثل اعتماد التكنولوجيات الرقمية الجديدة واستخدامها (المقصود أو غير المقصود) ، شكلا جديدا من أشكال التحول (Hanna, 2016). وفي مؤسسات الأعمال، يهتم هذا الشكل من أشكال التحول التنظيمي، المدعوم بالتكنولوجيا، باستخدام المعلومات والتكنولوجيات الرقمية للتأثير على مختلف جوانب المنظمة. (Resego et al.,2017) ، وتصف الأدبيات طبيعة التكنولوجيا الرقمية بأنها المسببة للاضطراب (او المغيرة Disruptive). (Karimi & Walter 2015)، وكشفت الدراسة التحليلية التي أجراها. (Vial,2019)، أن نتائج الاضطرابات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية تظهر في ثلاث مجالات وهي تغيير سلوك المستهلك وتوقعاته، تعطيل المشهد التنافسي، زيادة توافر البيانات.

كما ذكر كل من. (Brennen& Kreiss,2016)، أن مصطلح "الرقمنة Digitization" يستخدم لوصف "العملية المادية لتحويل تدفقات المعلومات التناظرية إلى وحدات رقمية "Digital Bits" و جدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات تستخدم أرقامًا ثنائية "Binary Digits" (١,٠)، لتمثيل البيانات في أي نظام كمبيوتر تصبح البيانات مرقمنة. (Thomas& Carsten,2020) ، و نظراً لتركيزنا على قضايا الأعمال فإن الرقمنة تشير إلي، "التوافر المتزايد للبيانات الرقمية التي أتاحتها التطورات في إنشاء ونقل وتخزين وتحليل البيانات الرقمية، والتي لديها القدرة على هيكلة العالم المعاصر وتشكيله والتأثير عليه". بينما تعني "الرقمية Digitalization" استناداً إلى قاموس أوكسفورد "اعتماد أو زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية أو الحاسوبية من قبل منظمة أو صناعة أو بلد، إلخ." (Brennen& Kreiss,2016).

■ تحليل وتقييم متغير تكنولوجيا التحول الرقمي في ضوء الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يرى الباحثان انه يوجد اتفاق على ارتباط مفهوم التحول الرقمي باستخدام التكنولوجيا الرقمية، المشار اليه اختصاراً بـ SMACIT، في إشارة إلى التكنولوجيا المتعلقة بالتواصل الاجتماعي Social Media والهاتف المحمول Mobile Technology، التحليلات Analytics، السحابة Cloud، وإنترنت الأشياء IOT. كما أن هناك تكنولوجيا رقمية متقدمة أكثر مما ينطوي عليه هذا الاختصار حيث وجد بعض الباحثين المنصات Platforms كقوة مهمة لا سيما في المقالات البحثية (Vial, 2019) بالإضافة الي، الذكاء الاصطناعي AI، وسلسلة الكتلة Blockchain، كتكنولوجيات متقدمة، ويشير SMACIT كاختصار لمجموعة



كاملة من التكنولوجيات الرقمية التي يسهل الوصول إليها، والتي تولد كمية هائلة من البيانات ويتمثل التحدي في تحويلها إلى معلومات ذات قيمة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة أيضا يرى الباحثان أن متغير تكنولوجيا التحول الرقمي يركز على استخدام المنظمة واعتمادها للتكنولوجيات الناشئة. ولذلك، يحتاج القادة إلى إحداث تحول جذري في مشهد تكنولوجيا المعلومات الخاص بهم من أجل اكتساب مزايا تنافسية مستدامة. (Ross et al., 2016)، كما أن تكييف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هو الأساس لمزيد من التحول الرقمي داخل الشركات. (Gampfer, 2018)، ويجب أن تركز الشركات على تصور طرق جديدة لتحسين الأداء ورضا العملاء بفضل التكنولوجيا الرقمية وليس في رؤية تدريجية تركز على إيجاد استخدام للتكنولوجيا الجديدة (Westerman et al., 2011).

كما يتفق الباحثان مع مقترح كل من (Gill & Van boskirk 2016) في نموذجهم أن الشركات يجب أن يكون لديها نهج تعاوني ومرن ومتكرر لتطوير التكنولوجيا والاستفادة من البنى الحديثة مثل السحابة لتعزيز المرونة وكذلك السرعة. كما أن المؤسسات الرقمية عالية الأداء تميز نفسها من خلال مواكبة عملائها في رحلة اتخاذ قرار المستهلك الرقمي، حيث يتم اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات - Data-Driven Decision Making حيث أنه ، قد تكون القدرة على تنفيذ عملية صنع القرار باستخدام الخوارزميات متوقعة على قدرة المؤسسة على إجراء تحليلات على البيانات الضخمة التي تم جمعها من خلال استخدام الأفراد لوسائل التواصل الاجتماعي على هواتفهم المحمولة (Newell & Mirabelli, 2015). بالإضافة الي ذلك، فإن مهارة وثيقة الصلة هي الاتصال "Connectivity"، حيث يتبنى القادة الرقميون تقنيات (مثل تطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي) والتي تساعد المؤسسات على إقامة علاقات أعمق بين المؤسسات وعملائها وبالتالي منحهم المزيد من التجارب المجزية، ويمكن لهذه الاتصالات أيضا أن تثيري بعمق تطوير المنتجات .

كما اكدت الدراسات السابقة أن المرونة لتغيير الأولويات و فرق العمل عاملا مهما في البعد التكنولوجي. (Berghaus et al., 2017)، (Gill & Van boskirk 2016) ، ومع ذلك تواجه العديد من المنظمات تحدي أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة التي غالبا ما تكون في صميم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتي تعيق المنظمات في سعيها للابتكار وتضر برشاقتها. (Rosner, 2018) ، ومن ناحية أخرى، لا يمكن تقييد ميزانيات التحول الرقمي بشكل صارم، فنظراً لأن معظم الأدوات والحلول الرقمية يتم التعرف عليها حديثاً، فقد تحتاج الميزانية في بعض الأحيان إلى استيعاب الاحتياجات والقضايا غير المتوقعة. ومن ثم تتم مراقبة عملية التحول الرقمي والنتائج بشكل أفضل ويمكن إجراء تعديل لتخصيص الميزانية في الوقت المناسب لتقليل الفاقد



وتحسين العوائد. فالميزانيات التكنولوجية المرنة هي أنظمة ديناميكية تسمح بالتوسع والانكماش في الوقت الفعلي على عكس الطريقة التي تم بها تصميم خطط الميزانية بشكل تقليدي. (Rajendra, 2020)، ومع ذلك نكرت العديد من الدراسات السابقة أنه، في حين أن التكنولوجيا الرقمية تتيح فرصاً جديدة، فإنها تخلق أيضاً تحديات جديدة. (Westerman & Maël, 2012)، فهناك أيضاً بعض الجوانب السلبية مثل مخاوف الخصوصية والأمان المرتبطة باستخدام السائد للتكنولوجيا الرقمية (Vial, 2019). ومن ناحية أخرى، مع تزايد التهديدات بالجريمة السيبرانية، يصبح أمن تكنولوجيا المعلومات مهماً بشكل متزايد للمنظمات. وبالتالي، يجب على الموظفين الالتزام الصارم بقواعد أمن تكنولوجيا المعلومات واختبار المؤسسات لمختلف سيناريوهات التهديد لضمان عمليات تكنولوجيا المعلومات وتوافر البيانات. (Berghaus et al., 2017)، كما إن الزيادة الهائلة في عدد الأجهزة المرتبطة بالإنترنت تشكل ضغطاً على العاملين القادرين على تقديم خدمات الأمن السيبراني، ولذا يتحول مقدمو الأمن السيبراني نحو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتطوير خوارزميات تساعد في الكشف عن التهديدات. لذا فإن التقدم في الأمن السيبراني Cybersecurity ضروري لتنفيذ التكنولوجيات الرئيسية الأخرى، وتزداد أهمية الأمن السيبراني بسبب الاعتماد المتزايد لأنظمة الكمبيوتر على الإنترنت والشبكات اللاسلكية (واي فاي، بلوتوث، الحوسبة السحابية) لتخزين المعلومات وتبادلها وظهور إنترنت الأشياء. وعموماً يسمح استخدام أدوات الحماية المناسبة بتسريع تقديم الخدمات والتنفيذ السلس للعمليات. (ليبب، وآخرون، ٢٠١٨)

ومن ناحية أخرى، تشير العديد من الدراسات السابقة إلى التطورات الحديثة في الذكاء الاصطناعي والتي تبشر بعصر جديد للعديد من التكنولوجيات الأخرى. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين تكنولوجيا السحابة، تماماً مثلما تساهم تكنولوجيا السحابة في تطوير الذكاء الاصطناعي. ودمج الاثنين معاً يمكن أن يؤدي إلى تغيير طريقة تخزين البيانات ومعالجتها في مناطق جغرافية متنوعة. (PWC, 2017). إذ يساهم الذكاء الاصطناعي وغيره من تكنولوجيات التحليلات المتقدمة في خفض تكاليف معالجة المعلومات، وتمكن الخوارزميات الحديثة القائمة على التعلم الآلي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية المؤسسات من خلال توظيفها لعدد ضخم من أجهزة الاستشعار الرقمية (إنترنت الأشياء) (IOT) من جمع كمية هائلة من البيانات في ثوان معدودة، حيث تنشئ إنترنت الأشياء حجماً هائلاً من البيانات التي يتم تحليلها من خلال البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، لإنتاج أفكار دقيقة حول العمليات والسلوكيات ما يحفز الابتكار من أجل إحداث تغييرات أساسية في الإنتاجية والنمو والقيمة المقدمة للعملاء والقدرة التنافسية. (ليبب، وآخرون، ٢٠١٨)



بالإضافة الي ذلك، تستثمر الكثير من الشركات الرقمية في البحث والتطوير في فروع مختلفة من الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي Machine Learning والتعرف على الأنماط وإدارة المعرفة في استكشاف فرص الأعمال، ومن تطبيقات ذلك، الروبوتات Robotics وهي فرع متعدد التخصصات للهندسة والعلوم التي تتعامل مع تصميم وبناء وتشغيل واستخدام الروبوتات. (Katie, 2021)، ويركز اللاعبون الرقميون الأعلى أداء جهودهم أيضا في مجال التشغيل الآلي (أتمتة العمليات) Automation على عمليات محددة جيدا، تبدأ جهود التشغيل الآلي الناجحة من خلال تصميم الحالة المستقبلية لكل عملية، دون مراعاة القيود الحالية لنقل أو تقصير وقت التحول من أيام إلى دقائق. وبمجرد وصف تلك الحالة المستقبلية، يمكن إعادة إدخال القيود ذات الصلة مثل البروتوكولات القانونية. (Tanguy et al.,2015) ، في حين أن أتمتة العمليات الروبوتية Robot Process Automation (RPA) هو المعالجة الآلية بالكامل لعمليات الأعمال المنتظمة (قابلة للتكرار والتفاعلات يمكن التنبؤ بها) بواسطة روبوتات البرمجيات أو باستخدام الذكاء الاصطناعي (AI). كما أن الأتمتة الذكية Intelligent Automation (IA) هي تقنية ناشئة وعالية التكلفة تمكن من أتمتة المهام غير الروتينية مثل تلك التي تتطوي على الحدس والحكم والإبداع وحل المشاكل، وما إلى ذلك استنادا إلى المعلومات الديناميكية. (Schlaepfer et al.,2017)

علاوة على ذلك، ستسمح قدرات (5G) لبرامج الذكاء الاصطناعي بتحليل المزيد من البيانات في الوقت الفعلي، مما يسمح للموظفين العاملين بالمشاركة والتفاعل مع الزملاء والعملاء، ويبدأ التحول الرقمي في تحويل تجربة المستخدم بعيدًا عن النص والصورة والفيديو إلى الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR). كما ستمكن قدرات (5G) تطبيقات الواقع الافتراضي والواقع المعزز العمل في مكان العمل الرقمي، وبالتالي تقلل من مساحة العمل غير المنتجة وتدعم التفاعلات في الوقت الفعلي. (Mohsen & Sharmin,2020)، كما تشير العديد من الدراسات السابقة إلى حاجة الشركات إلى تنمية استعدادها لتحمل المخاطر وتجربة التكنولوجيا الرقمية. (Fehér & Varga 2017)، حيث تضع توقعات المستهلكين اليوم مجموعة جديدة من الضغوط على تنظيم تكنولوجيا المعلومات حيث تكافح هندسة تكنولوجيا المعلومات القديمة مع اختبار "الفشل السريع fail-fast" والتعلم والتكيف التي تتطلبها ابتكارات المنتجات الرقمية. (Tanguy et al.,2015)

■ الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية:

ومع ذلك أكدت العديد من الدراسات السابقة أنه هذه التكنولوجيات الرقمية ليست فريدة من نوعها للشركة ويمكن تقليدها من قبل الآخرين، وبالتالي ليست التكنولوجيات الرقمية وحدها هي التي تؤثر على التحول الرقمي



(Westerman & Davenport, 2018). ولذلك فإن معرفة كيفية استخدام هذه التكنولوجيات الرقمية ومدى اعتمادها داخل المنظمة هو الذي يخلق القدرات الرقمية، والتي يمكن أن تخلق قيمة اقتصادية يصعب تقليدها، مما يوفر ميزة تنافسية. (Luke, 2020) ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن يتحول مشهد تكنولوجيا المعلومات بطريقتين. أولاً، يجب تحديث الأنظمة القديمة الحالية وتعديلها باستخدام أدوات رقمية جديدة، يوفر هذا ما يسمى العمود الفقري التشغيلي ثم بعد ذلك عمليات تجارية أساسية مؤتمتة وفعالة في أحسن الأحوال. وبالتالي يمكن تخفيض التكاليف التشغيلية والأعمال غير ذات القيمة المضافة بشكل كبير. ثانياً، هناك حاجة إلى نظام تكنولوجيا معلومات مرن لاقتناص الفرص الجديدة والابتكار في العصر الرقمي. (Furr & Shipolov, 2019)، هذه المرونة في العمود الفقري الرقمي لتكنولوجيا المعلومات تزيد من قدرة الشركة على الاستجابة لمتطلبات السوق. (Bhatt et al., 2010)، وهو ما تؤكدته دراسة (Ross et al., 2016) حيث كشفت أبحاثهم أنه من أجل تقديم خدمات رقمية جديدة باستمرار، تحتاج الشركة إلى أصليين ممكنين بالتكنولوجيا هما منصة العمليات الرقمية (ويشار إليها أيضاً باسم العمود الفقري التشغيلي) ومنصة الخدمات الرقمية (ويشار إليها أيضاً باسم العمود الفقري الرقمي). حيث تدعم منصة العمليات الرقمية الكفاءة والتميز التشغيلي، في حين تدعم منصة الخدمات الرقمية خفة الحركة والابتكار السريع. كما يعد وجود منصة رقمية Digital Platforms للبيانات والعمليات المتكاملة من أهم الشروط الأساسية لتحقيق أفضل تحول رقمي.

٢- التميز المؤسسي 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" (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. (et Saraiva, 2019)، وجدير بالذكر انه في عالم اليوم التنافسي، قد أثبت "التميز المؤسسي" أنه يلعب دوراً حاسماً 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. لكي تعزز المؤسسة التميز وتحافظ على نتائج الأعمال المتميزة، من المهم أن يكون لدى المؤسسات نظام تميز قابل للتكيف والمرنة. من الضروري جعل التميز الذي يقترّب من هذه السياقات أكثر معاصرة وأكثر ملاءمة للوقت الحالي، نظراً 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 معاً 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 بحثاً عن نتائج تنظيمية مستدامة (EFQM,2017). وبالتالي تحقيق نجاح طويل الأجل ومستدام.

لقد أضحت البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز، وأضحى أيضاً نجاحها يقاس في هذا الإطار. لأن التميز وببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة. فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة. (الرشيد، ٢٠٠٤) حيث يلعب التميز التنظيمي دوراً بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المنظمات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وأدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية والتشغيلية والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة وإسهام العاملين في إنتاج حلول المشكلات التي تواجه شركاتهم. (الغامدي، 2018)، كما وجد باحثون آخرون مثل (Salaheldin,2009) أنه بغض النظر عن قطاع أو حجم المنظمة، فإن تنفيذ التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي، والأداء التنظيمي والتشغيلي والابتكار.

ومصطلح "التميز المؤسسي" هو مصطلح مركب من لفظتين "التميز" و "المؤسسي" حيث يشير الأول إلى 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)، ويطلق على التميز المؤسسي أيضاً التفوق التنظيمي أو التميز التنظيمي أو الأداء التنظيمي المتميز،



والذي يميز المنظمة عن غيرها وعلى مستوى المنظمات ويتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به. (Hashemi *et al.*, 2014) بالإضافة الي ذلك ، يستخدم التميز في الأعمال (Business excellence) كمرادف للتميز المؤسسي (Organizational excellence) من قبل بعض المؤلفين (Porter & Tanner, ٢٠١٢).

وفقا لـ (Kanji, 2002)، يتم تعريف مصطلح "التميز المؤسسي" أو "التميز في الأعمال" 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. كما وجد الباحثان الكثير من الآراء والتعاريف المتعلقة بالتميز المؤسسي في الدراسات السابقة. 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 تلبي 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 تلبي أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين" (ASQ, 2021).

■ تحليل وتقييم ابعاد التميز المؤسسي في ضوء الدراسات السابقة لنموذج EFQM

2020

تشير الادبيات أن نموذج EFQM، قد قدم إطارًا مرجعيًا للمنظمات في بحثها المستمر عن التميز. (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 ٤.٠ والتحول الرقمي. (Gunasekaran *et al.*, 2019). علاوة على ذلك طالب أكاديميون مثل (Zonnenshain & Kenett)



(2020)، أن يتم تناول الصناعة ٤.٠ في معايير التميز، والتي يمكن أن تسهم في الجودة والأهمية التنظيمية للتحويل الرقمي الناجح. كما ذكر كل من (Nicolas & Castillo, ٢٠٢٠) 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.

وقد سلطت الدراسات السابقة الضوء، على أنه قد تم وضع نموذج (EFQM ٢٠٢٠) 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 ٤.٠ 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 ٢٠٢٠) يدعو المنظمة إلى أن تسأل نفسها: ما الذي تريد تحقيقه بالتغيير؟ من أين تبدأ؟ ما هي الخطة؟ كيف ستحقق من تقدمها؟ حيث ان إطار منهجية نموذج (EFQM ٢٠٢٠) تتم من خلال الإبداع والابتكار والتفكير المعطل (المغير)، والتي هي المكونات الأساسية لتحقيق التحويل الرقمي. (Fonseca et al.,2021)

وتجدر الإشارة، ان الدراسات السابقة اوضحت ان نموذج (EFQM 2020) يؤكد على التحويل والتركيز في المستقبل والذي يمكن أن يدعم المنظمات في اعتماد الصناعة ٤.٠ بنجاح، وتعزيز النضج الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، وتبني الطريق نحو التميز. (Facchini et al.,2020)، وبما أن نموذج (EFQM ٢٠٢٠) يسلط الضوء على التحويل والتركيز المستقبلي، فإنه ايضا يجب أن يدعم الاعتماد الناجح للصناعة ٤.٠ 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 ٢٠٢٠)، علاوة الي ذلك، ورغم تركيز نموذج (EFQM ٢٠٢٠) على التحويل وتحسين الأداء التنظيمي، الا انه لم يشر صراحة إلى الجودة أو حتى التميز. (Fonseca et al.,2021)



كما تسلط الدراسات الضوء على أن معايير نموذج (EFQM ٢٠٢٠) توضح 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 ٢٠٢٠) 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 ٢٠٢٠) 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" تتوي المؤسسة الوفاء برسالتها وإستراتيجيتها؟ (التنفيذ)، ما الذي تم تحقيقه بالفعل حتى الآن؟ "ماذا" تتوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج). (Longmuir et al., 2020)

■ محور التوجه لنموذج التميز EFQM2020

يعد التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمر لا بد منه وغاية لكل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة واستجابة للعديد من التغيرات التي فرضتها العولمة (Thomas, 2015)، فقد أصبح التوجه نحو التميز المؤسسي ضرورة حتمية فرضتها التحولات العالمية لبناء أجيال قادرة على مواجهة تلك التغيرات بفكر متميز ومبدع يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل (محمد جاد، ٢٠١٥). لهذا السبب، فإن التواصل بشأن الخطة المستقبلية للمنظمة مهم لتحقيق النجاح. وتترك المنظمات المتميزة أن التواصل مع موظفيها يجب أن يكون بطريقة تجعل الجميع يشعرون بأنهم جزء من المنظمة. (Lasrado,2018)، ومن أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بتحديد رسالة ملهمة، تطوير رؤية طموحة، تطوير استراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدام، وبناء ثقافة التفوق والريادة حيث إن



تحديد التوجه يمهّد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة ضمن نظامها البيئي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية. (Pablo et al., 2020)

■ أبعاد التميز المؤسسي طبقاً لمحور التوجه بنموذج (EFQM2020)

تتناول هذه الفقرة بيان أهم الأبعاد التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة في ضوء الخصائص التي حددها الباحثان حيث يشكل التوجه الاستراتيجي والقيادة 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، ٢٠٢٢)، وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي أطلع عليها الباحثان، حول تحديد معايير التميز المؤسسي، وقد استقر الباحثان على تناول أبعاد التميز المؤسسي من خلال معايير محور التوجه لنموذج (EFQM.2020) كوسيلة لقياس التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. ويوضح الباحثان أنه تم اختيار هذه الأبعاد 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 الأبعاد:

(أ) البعد الأول الرسالة والرؤية والاستراتيجية: Purpose, Vision and Strategy

يتناول هذا البعد تعريف المؤسسة المتميزة من خلال رسالة ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية ملبية. حيث تبين رسالة المؤسسة أهمية عمل المؤسسة، وتهيئ المؤسسة لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين، وتوفير إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام البيئي الذي تعمل فيه. في حين تصف رؤية المؤسسة ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، والغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية، وتمثل الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الرسالة الرئيسية للمؤسسة، بينما من خلال استراتيجية المؤسسة يتم وصف كيفية تحقيق رسالة المؤسسة. (Longmuir et al., 2020)، ويتم تعريف المنظمة المتميزة من خلال رسالتها ورؤيتها الملهمة، ومدى قدرتها على فهم احتياجات المعنيين، وأيضاً مدى قدرتها على فهم النظام الديناميكي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية التي تواجهها، بالإضافة لعملها المستمر لتطوير استراتيجيتها لمواكبة المستجدات والمتغيرات المتسارعة، ومدى قدرتها على تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء. (Santos & Abreu, ٢٠١٩)

وتشير الأدبيات الي أنه عند تحديد رؤية المنظمة ورسالتها فإنه يجب مراعاة احتياجات المعنيين ويجب أن تشمل أيضاً المساهمة في المجتمع الذي تعمل فيه، علاوة على ذلك، يجب أن تخلق رؤية المنظمة ورسالتها قيمة



مستدامة للمعنيين من خلال ترجمتها إلى استراتيجية ونظام فعال لإدارة الأداء. (Iribarne & Verdou,2020)، بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الوصول إلى مستوى التميز تحليلاً استراتيجياً منتظماً وهيكلية يفحص كل من إعدادات الأعمال الداخلية والخارجية للكشف المبكر عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتحديات. ويمكن للمنظمة استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات للمساعدة في تحديد احتياجات المعنيين. وتشمل هذه الأدوات مجموعات التركيز والدراسات الاستقصائية وتحليل SWOT والمقارنة المرجعية وإنشاء السيناريوهات. (Lasrado,2018)

كما تشير العديد من الدراسات السابقة أن نموذج (EFQM, 2020) يؤكد على أن تطوير استراتيجية تتمحور حول توليد قيمة مستدامة لجميع المعنيين أمر مهم لتحقيق التميز المستدام. وإن طبيعة الاستراتيجية التي يشير إليها هي الاستراتيجية الملهمة ذات الرسالة والرؤية الصحيحتين لتقديم التميز. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجية هي خارطة الطريق التي تساعد المؤسسات على المضي قدماً نحو التميز وعلى هذا الأساس. أشارت الدراسات البحثية إلى أن العلاقة السببية الإيجابية المباشرة الأقوى يتم اكتشافها بين القيادة والاستراتيجية، وهذا ليس مفاجئاً لأن كلا العنصرين مرتبطان بالإدارة العليا وينتشر تأثيرها عبر هرم أداء المنظمة. (Paraschi et al.,2019)، فالاستراتيجية يجب أن تطبق بطريقة منهجية لتحقيق مجموعة النتائج المرجوة، وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل. (Lasrado,2018)، وتشير الأدبيات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية، يتبين في خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الاستراتيجية والرؤية في خمس مهام هي: (١) تحديد الرسالة والرؤية، (٢) تحديد وفهم احتياجات المعنيين، (٣) إدراك وفهم بيئة التشغيل وقدرات المنظمة والتحديات الرئيسية، (٤) تطوير الاستراتيجية، (٥) بناء وإدارة نظام لتوجيه حوكمة المنظمة وإدارة أدائها. (Kari et al.,2021)

Organizational Culture and Leadership: الثقافة المؤسسية والقيادة:

Leadership

تشير العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد نموذج (EFQM, 2020) على بعد ثقافة التميز ونظام القيادة الذي يشرك جميع الأفراد بما في ذلك المعنيين الرئيسيين في صنع القرار. (Nicolas & Castillo, 2020)، فالثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخلياً وخارجياً. في حين تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، وكذلك يكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها البيئي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة. علاوة على ذلك، فإنه في المؤسسات المتميزة يتم تبني



القيادة كمشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة تكون واضحة في جميع مستويات وأحاء المؤسسة. ولذلك فإن هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز ويكيف القيم والأعراف عند الضرورة مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية. وتأسيساً على ما سبق، فإن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به وكمؤسسة رائدة ضمن النظام البيئي، تقوم بتحقيق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة التالية: (توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الرسالة والرؤية والاستراتيجية). (Nicolas & Castillo, 2020)

والأهم من ذلك، أن الحاجة إلى قيادة فعالة تترادف في عالم اليوم سريع التغير. وقد أكد العديد من الباحثين أن القيادة هي أحد أهم العوامل المؤثرة لتحقيق التميز المستمر في الأعمال. وتتضمن معظم الأطر العالمية والوطنية معياراً للقيادة في تقييمها وتضع تركيزاً كبيراً على ذلك. في الواقع، من الملاحظات البحثية الأكثر شيوعاً أن القيادة تؤثر على الابتكار بشكل مباشر وفي مؤسسات الجودة، فمن الضروري للإدارة العليا اتباع القيادة الإستراتيجية لتعزيز البيئة المبتكرة. (Lin & McDonough 2011)، يتعين على القيادة أن تبني مناخاً من المرونة والقدرة على التكيف لإحداث تغيير استراتيجي يكون مستحيلاً بدون التزام القائد. علاوة على ذلك، يستخدم القادة أساليب واستراتيجيات مختلفة لفهم وتوقع والاستجابة بشكل مناسب للتوقعات والاحتياجات المختلفة للمعنيين، كما يؤسس القادة أيضاً المساءلة والقيم المشتركة وثقافة الثقة والأخلاق والانفتاح من خلال سلسلة القيمة للمؤسسة. بالإضافة لما سبق، فإن القادة مسؤولون أمام كل من المجتمع والمعنيين ويجب أن يكونوا شفافين وخاضعين للمساءلة في أداؤهم وأن يتأكدوا من أن جميع الأشخاص أخلاقيون ومسؤولون ويظهرون النزاهة في أفعالهم. علاوة على ذلك، يتحمل القادة مسؤولية ضمان الشفافية للمعنيين والهيئات التنظيمية المناسبة، فيما يخص التقارير المالية وغير المالية. إلى جانب ذلك، يقع على عاتق القادة واجب تشجيع المعنيين على المشاركة في مسارات العمل التي تفيد المجتمع الأوسع. (Lasrado, 2018)

كما تشير الدراسات السابقة أن القائد يعزز ثقافة التميز من خلال الأشخاص العاملين في المنظمة (الموظفون)، علاوة على ذلك، يوفر القادة الإلهام للناس من خلال خلق ثقافة المشاركة والتمكين والتحسين والملكية والمساءلة ومن خلال تجاربهم وأفعالهم وسلوكياتهم. علاوة على ذلك، للقادة أيضاً دور في التعرف على الميزة المستدامة من خلال التعلم بسرعة والاستجابة بسرعة حسب الضرورة. بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتق القادة واجب دعم الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة بأكملها لتحقيق أهدافهم. إلى جانب ذلك، يجب على القادة إدراك جهود وإنجازات الأشخاص داخل المنظمة والاستجابة بالطريقة الصحيحة. يجب أن يكونوا أيضاً أبطالاً لثقافة تشجع



الإبداع وتوليد أفكار جديدة وأفكار جديدة والعصف الذهني لتشجيع ثقافة إبداعية وبالتالي تحفيز التطوير التنظيمي. علاوة على ذلك، يجب أن يأخذ القائد دور تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص. (Lasrado,2018)، وتشير الأدبيات وتبين في بعد الثقافة التنظيمية والريادة والقيادة يتجسد في إن المنظمة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به وكرائدة ضمن النظام الديناميكي لابد لها من التركيز في أربع مهام: (١) توجيه ثقافة المؤسسة والتمسك بالقيم، (٢) وتهيئة الظروف لتحقيق التغيير، (٣) وتمكين الإبداع والابتكار، (٤) وتوحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية. (Kari et al.,2021) ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يستخلص الباحثان أن التميز المؤسسي يعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق التفوق على منافسيها، من خلال اعتماد فلسفة تمكنها من كسب رضا عملائها، وتمنح لها القدرة على البقاء والنمو. كما يري الباحثان أن تكنولوجيا التحول الرقمي شجعت المؤسسات على التفوق في أدائها لتحقيق البقاء جنباً إلى جنب مع النمو، وخاصة في بيئة الأعمال المضطربة بشكل متزايد اليوم. حيث يتطلب التميز المؤسسي وجود مكونات قوية داخل المؤسسة مثل خفة الحركة والتنوع والابتكار إلى جانب الميزة المستدامة والمرونة والاستقرار.

تاسعا: دراسة الحالة والتحليل الإحصائي

تأسست الشركة القابضة مصر للطيران في مايو ١٩٣٢، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم. وتطورت الشركة خلال العقود الماضية، وانضمت الشركة إلى شبكة تحالف ستار "ستار أليانس" وهو أكبر تحالف لشركات الطيران في العالم، حتى تقدم لعملائها نقاط اتصال أفضل وسفر أكثر راحة، وتعتبر شركة الطيران الوحيدة في شمال أفريقيا والشرق الأوسط التي تعتبر جزءاً من هذه الشبكة. ومن ناحية اختار 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 والتموي في جمهورية مصر العربية، والتي تتعرض باستمرار إلى التغييرات التكنولوجية والاضطرابات الرقمية والمنافسة الشرسية، 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 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 من الدراسات السابقة بعد ادخال التعديلات بعد عرضها على مجموعة من المحكمين وتعديلها في ضوء آرائهم على بعض العبارات من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل عليها بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وطبيعة البحث.

١- فرضيات البحث:

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

- الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية. بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.
- الفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة. بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.

٢- الاساليب الاحصائية:

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

- معامل الفا كرو نباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الاتساق الداخلي Internal consistency.
- الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
- اختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضي (٣) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.



- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي Linear Regression Model.
- ٣- مؤشرات قياس متغيرات البحث:
قام الباحثان بإعداد قوائم للاستقصاء كأداء لجمع البيانات بما يساعد في اختبار فروض البحث، بحيث تتضمن أبعاد البحث المتمثلة فيما يلي:
 - المتغير المستقل: تكنولوجيا التحول الرقمي: ويتكون من (7) عبارات.
 - المتغير التابع: ابعاد التميز المؤسسي ويتكون من الابعاد التالية:
 - البعد الأول: الرسالة والرؤية والاستراتيجية ويتكون من (5) عبارات.
 - البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة ويتكون من (٤) 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، بأجمالي عدد (١٠١٦) مدير وذلك من واقع دليل عمل الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي الشركة القابضة شركة مصر للطيران لعام ٢٠٢١ وتم تحديد واختيار حجم عينة الدراسة بطريقة عشوائية لعدد (٢٧٩) استمارة استقصاء موزعة على عينة الدراسة كعينة ممثلة، وقد قام الباحثان باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة:

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

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:

$$n = \frac{1016 * 0.5 * 0.5}{((1015 * (0.05 ** 2) / (1.96 ** 2)) + (0.5 * 0.5))} = 279$$

فحص الاستمارات:

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 الاستمارات على عينة الدراسة عن طريق شبكة الانترنت. كما قام الباحثان بتحليل واستخلاص النتائج من خلال فحص هذه الاستمارات كل على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستمارات الغير صالحة، لتحيزها الواضح، وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (٢٨٨) استمارة أي بنسبة (٨٢.٣%) من الاستمارات الموزعة وعددها (٣٥٠) استمارة استقصاء كما يلي:

جدول (١) الاستمارات التي اجري عليها التحليل

بيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات التي اجري عليها التحليل
العدد	٣٥٠	٦٢	٢٨٨
النسبة	١٠٠	١٧.٧	٨٢.٣

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 والذي يتيح للأفراد توضيح مدي اتفاقهم او عدم اتفاقهم بشكل أكثر دقة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٢) مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

مدى 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.

٤- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحثان باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط لسبيرمان Spearman، ومعامل الفا 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 الفا كرو نباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:



جدول (1) معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي	7	.916
المتغير التابع التميز المؤسسي		
بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية	5	.920
بعد الثقافة المؤسسية والقيادة	4	.931

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من ٦٠% لجميع إبعاد الدراسة، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد 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 التُّعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي :

أولا معاملات الاتساق الداخلي لعبارات تكنولوجيا التحول الرقمي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات تكنولوجيا التحول الرقمي كما في الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	توجد رؤية واستراتيجية تحليلية لإدارة التغيير والتطوير التكنولوجي والأتمتة والتحكم في العمليات.	.809**	.000	يوجد صدق
2	الميزانية التكنولوجية مرنة تسمح بإعادة تحديد الأولويات الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية الجديدة.	.725**	.000	يوجد صدق
3	تعمل موارد الشركة التسويقية والتكنولوجية معا لإنشاء استراتيجية للتكنولوجيا الرقمية بشكل مشترك.	.813**	.000	يوجد صدق
4	توجد بنية تحتية حديثة وجاهزة من منظور أمان وحماية البيانات (منصة البيانات، والسحابة، ومعالجة البيانات الضخمة) لتعزيز السرعة والمرونة.	.753**	.000	يوجد صدق
5	القيادة بالشركة ملتزمة بالتحليلات وتقيس نتائج الجهود الرقمية من خلال مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية.	.836**	.000	يوجد صدق
6	تقوم الشركة بنشر نماذج وصفية وتنبؤية وتعليمية باستخدام أحدث تكنولوجيا التعلم الآلي لتحسين الاستراتيجيات والعمليات والمنتجات.	.857**	.000	يوجد صدق
7	تستخدم الشركة الأدوات الرقمية لتعزيز ابتكار الموظفين والتعلم واتخاذ القرارات المبينة على البيانات.	.845**	.000	يوجد صدق

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



أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل، تكنولوجيا التحول الرقمي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.725:0.857) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثانياً معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع التميز المؤسسي:

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

جدول (٣) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع التميز المؤسسي

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية				
1	يوجد لدى الشركة رسالة محددة ومُلهمه للمعنيين.	.833**	.000	يوجد صدق
2	تقوم الشركة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين.	.880**	.000	يوجد صدق
3	تقوم الشركة ببحث وفهم النظام البيئي بما في ذلك الاتجاهات العالمية وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.	.838**	.000	يوجد صدق
4	تقوم الشركة بتطوير استراتيجية تتضمن أهداف الأداء والمبادرات التحويلية.	.865**	.000	يوجد صدق
5	تقوم الشركة بتصميم وتطبيق نظام للحوكمة وإدارة الأداء يتماشى مع تطلعات واستراتيجية المعنيين.	.843**	.000	يوجد صدق
بعد الثقافة المؤسسية والقيادة				
١	تقوم الشركة ببناء وتعزيز ثقافة التفوق والريادة والتي تتوافق مع السلوكيات المرغوبة من العاملين.	.897**	.000	يوجد صدق
٢	تقوم الشركة بتهيئة الظروف لتحقيق التغيير حيث يكون النجاح هو القاعدة.	.869**	.000	يوجد صدق
٣	تدرك الشركة أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي، القائم على الأهداف والغايات الطموحة.	.899**	.000	يوجد صدق
٤	تعمل الشركة على تعميم الرسالة والرؤية والاستراتيجية على المعنيين بفعالية وتوضيح أهمية مساهمتهم في تحقيقها.	.893**	.000	يوجد صدق

** 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 (الرسالة والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.833: 0.899) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 وهذا يدل على ان جميع العبارات صالحة لقياس ابعاد المتغير التابع التميز المؤسسي، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

٥- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

(أ) التحليل الوصفي لتكنولوجيا التحول الرقمي:

للإجابة عن التساؤل الأول للبحث ما هو مستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لبعدها تكنولوجيا 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 تكنولوجيا التحول الرقمي:

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

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد تكنولوجيا التحول الرقمي

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	توجد رؤية واستراتيجية تحليلية لإدارة التغيير والتطوير التكنولوجي والأتمتة والتحكم في العمليات.	3.76	1.139	.30	11.328	.000
2	الميزانية التكنولوجية مرنة تسمح بإعادة تحديد الأولويات الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية الجديدة.	3.12	1.248	.40	1.653	.099
3	تعمل موارد الشركة التسويقية والتكنولوجيا معاً لإنشاء استراتيجية للتكنولوجيا الرقمية بشكل مشترك.	3.57	1.181	.33	8.231	.000
4	توجد بنية تحتية حديثة وجاهزة من منظور أمان وحماية البيانات (منصة البيانات، والسحابة، ومعالجة البيانات الضخمة) لتعزيز السرعة والمرونة.	3.46	1.265	.37	6.193	.000



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

5	3.70	1.193	.32	9.979	.000	القيادة بالشركة ملتزمة بالتحليلات وتقيس نتائج الجهود الرقمية من خلال مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية.
6	3.36	1.239	.37	4.993	.000	تقوم الشركة بنشر نماذج وصفية وتنبؤية وتعليمية باستخدام أحدث تكنولوجيا التعلم الآلي لتحسين الاستراتيجيات والعمليات والمنتجات.
٧	3.37	1.265	.38	4.939	.000	تستخدم الشركة الأدوات الرقمية لتعزيز ابتكار الموظفين والتعلم واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
بعد تكنولوجيا التحول الرقمي						
	3.47	.99389	.29	8.173	.000	

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقضي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.99389 : 1.265) 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 (٥٠%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بعد تكنولوجيا التحول الرقمي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد تكنولوجيا التحول الرقمي:

جدول (٨) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد تكنولوجيا التحول الرقمي

م	العبارات	التكرار				
		النسبة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما تماماً
1	توجد رؤية واستراتيجية تحليلية لإدارة التغيير والتطوير التكنولوجي والأتمتة والتحكم في العمليات.	التكرار	١٥	٣٨	٢٥	١٣٣
		النسبة	٥.٢	١٣.٢	٨.٧	٤٦.٢
2	الميزانية التكنولوجية مرنة تسمح بإعادة تحديد الأولويات الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية الجديدة.	التكرار	٢٦	٨٨	٤١	٩١
		النسبة	٩.٠	٣٠.٦	١٤.٢	٣١.٦
3	تعمل موارد الشركة التسويقية والتكنولوجية معاً لإنشاء	التكرار	٢٠	٤٥	٣٣	١٣٠



النسبة	٦.٩	١٥.٦	١١.٥	٤٥.١	٢٠.٨
استراتيجية للتكنولوجيا الرقمية بشكل مشترك.					
توجد بنية تحتية حديثة وجهازية من منظور أمن وحماية البيانات (منصة البيانات، والسحابة، ومعالجة البيانات الضخمة) لتعزيز السرعة والمرونة.	٢٥	٥٤	٣٧	١٠.٧	٦٥
القيادة بالشركة ملتزمة بالتحليلات وتقيس نتائج الجهود الرقمية من خلال مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية.	٨.٧	١٨.٨	١٢.٨	٣٧.٢	٢٢.٦
تقوم الشركة بنشر نماذج وصفية وتنبؤية وتعليمية باستخدام أحدث تكنولوجيا التعلم الآلي لتحسين الاستراتيجيات والعمليات والمنتجات.	١٨	٣٧	٤١	١٠.٩	٨٣
تستخدم الشركة الأدوات الرقمية لتعزيز ابتكار الموظفين والتعلم واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.	٦.٣	١٢.٨	١٤.٢	٣٧.٨	٢٨.٨
أجمالي الاجابات حول عبارات بعد تكنولوجيا التحول الرقمي	٢٥	٦٠	٤٠	١١١	٥٢
	٨.٧	٢٠.٨	١٣.٩	٣٨.٥	١٨.١
	٢٤	٦٦	٣٦	١٠.٤	٥٨
	٨.٣	٢٢.٩	١٢.٥	٣٦.١	٢٠.١
	١٥٣	٣٨٨	٢٥٣	٧٨٥	٤٣٧
	٧.٥٩	١٩.٢٥	١٢.٥٥	٣٨.٩٤	٢١.٦٨

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 تكنولوجيا التحول الرقمي ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (26.84%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (12.55%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (60.62%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبيد تكنولوجيا التحول الرقمي يُمكن استنتاج ما يلي:

- هنالك مستوى متوسط لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من تكنولوجيا التحول الرقمي، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.47)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين، مما يدل على تجانس إدراك العينة حول هذا المتغير، ويرى الباحثان أن هناك اتجاه إيجابي وموافقة من قبل المستقضي منهم على فقرات هذ البعد تمثلت في (60.62%) 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 تكنولوجيا التحول الرقمي بشكل متوسط. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغير تكنولوجيا التحول الرقمي (٣.٤٧)، وهي درجة متوسطة بشكل عام، إذا أن القيمة المتوسطة قلت عن المتوسط (٣.٦٦) وبذلك تشير النتائج أن



مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوى تطبيق متغير تكنولوجيا التحول الرقمي جاء متوسطا.

(ب) التحليل الوصفي لبعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية:

للإجابة عن التساؤل الثاني للبحث ما هو مستوى تحقق ابعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر فئات عينة البحث " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران؟ قام الباحثان بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد التميز المؤسسي (الرسالة والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة) 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 الرسالة والرؤية والاستراتيجية:

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية كما في الجدول التالي :

جدول (٩) الإحصاءات الوصفية لعبارات الرسالة والرؤية والاستراتيجية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	يوجد لدى الشركة رسالة محددة وملمهة للمعنيين.	3.97	.949	.24	17.315	.000
2	تقوم الشركة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين وتحديد مفاتيح المساعدة في تحقيق نجاح الشركة.	3.84	.964	.25	14.794	.000
3	تقوم الشركة ببحث وفهم النظام البيئي بما في ذلك الاتجاهات العالمية وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.	3.90	.977	.25	15.617	.000
4	تقوم الشركة بتطوير استراتيجية تتضمن أهداف الأداء والمبادرات التحولية.	3.80	.978	.26	13.863	.000
5	تقوم الشركة بتصميم وتطبيق نظام للحوكمة وإدارة الأداء يتماشى مع تطلعات واستراتيجية المعنيين.	3.74	.950	.25	13.275	.000
	بُعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية	3.85	.83845	.22	17.204	.000

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

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



- الانحراف المعياري تراوح من (83845: 978). وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية:

جدول (١٠) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية

م	العبارات	التكرار					الاختيار				
		النسبة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً				
1	يوجد لدى الشركة رسالة محددة ومُلهمَة للمعنيين.	التكرار	٧	٩	٦٥	١١٢	٩٥				
		النسبة	٢.٤	٣.١	٢٢.٦	٣٨.٩	٣٣.٠				
2	تقوم الشركة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين وتحديد مفاتيح المساعدة في تحقيق نجاح الشركة.	التكرار	٥	٢١	٦٧	١١٧	٧٨				
		النسبة	١.٧	٧.٣	٢٣.٣	٤٠.٦	٢٧.١				
3	تقوم الشركة ببحث وفهم النظام البيئي بما في ذلك الاتجاهات العالمية وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.	التكرار	٧	١٥	٦٦	١١٢	٨٨				
		النسبة	٢.٤	٥.٢	٢٢.٩	٣٨.٩	٣٠.٦				
4	تقوم الشركة بتطوير استراتيجية تتضمن أهداف الأداء والمبادرات التحويلية.	التكرار	٨	١٦	٧٦	١١٤	٧٤				
		النسبة	٢.٨	٥.٦	٢٦.٤	٣٩.٦	٢٥.٧				
5	تقوم الشركة بتصميم وتطبيق نظام للحكومة وإدارة الأداء يتماشى مع تطلعات واستراتيجية المعنيين.	التكرار	٧	١٩	٧٧	١٢٣	٦٢				
		النسبة	٢.٤	٦.٦	٢٦.٧	٤٢.٧	٢١.٥				
	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية	التكرار	34	80	351	578	397				
		النسبة	2.36	5.56	24.38	40.14	27.57				

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 الرسالة والرؤية والاستراتيجية ان نسبة (لا أوافق تماماً ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (7.92%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (24.38%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تماماً) تمثلت في (67.71%) من حجم المجتمع.



من خلال التحليل الوصفي لبعء الرسالة والرؤية والاستراتيجية 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.

- يتضح من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى " إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية، إذ يلاحظ الباحثان أنه يتم تطبيق جميع متغيرات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية بمتوسط حسابي أكبر من (٣.٦٧) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمتغيرات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية (3.85)، وهي درجة مرتفعة بشكل عام، إذا أن القيمة المتوسطة زادت عن المتوسط (٣.٦٧) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى " بدرجة مستوي تحقق متغيرات بعد الرسالة والرؤية والاستراتيجية جاء مرتفعاً.

(ج) التحليل الوصفي لبعء الثقافة المؤسسية والقيادة:

توصيف الآراء حول عبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة: قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية لعبارات

بعد الثقافة المؤسسية والقيادة كما في الجدول التالي :

جدول ٤ الإحصاءات الوصفية لعبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T-Test	المعنوية
1	تقوم الشركة ببناء وتعزيز ثقافة التفوق والريادة والتي تتوافق مع السلوكيات المرغوبة من العاملين.	3.80	1.056	.28	12.829	.000
2	تقوم الشركة بتهيئة الظروف لتحقيق التغيير حيث يكون النجاح هو القاعدة.	3.74	.988	.26	12.649	.000
3	تدرك الشركة أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي، القائم على الأهداف والغايات الطموحة.	3.82	1.051	.28	13.171	.000
4	تعمل الشركة على تعميم الرسالة والرؤية والاستراتيجية	3.76	1.032	.27	12.556	.000



					على المعنيين بفعالية وتوضيح أهمية مساهمتهم في تحقيقها.
.000	14.055	.25	.94020	3.77	بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة

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

- متوسط جميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي ان اجابات المستقضي منهم تشير الى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (1.056: .94020) 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 (٥٠%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (1%) وكل العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على عبارات هذا البعد.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة:

جدول (١٢) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة

م	العبارات	التكرار				
		النسبة	لا أوافق تماماً	لا أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما تماماً
1	تقوم الشركة ببناء وتعزيز ثقافة التفوق والريادة والتي تتوافق مع السلوكيات المرغوبة من العاملين.	التكرار	١٤	١٥	٦٦	١١٣
		النسبة	٤.٩	٥.٢	٢٢.٩	٣٩.٢
2	تقوم الشركة بتهيئة الظروف لتحقيق التغيير حيث يكون النجاح هو القاعدة.	التكرار	١٢	١٤	٧٤	١٢٦
		النسبة	٤.٢	٤.٩	٢٥.٧	٤٣.٨
3	تدرك الشركة أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير الريادي، القائم على الأهداف والغايات الطموحة.	التكرار	١٣	١٢	٧٦	١٠١
		النسبة	٤.٥	٤.٢	٢٦.٤	٣٥.١
4	تعمل الشركة على تعميم الرسالة والرؤية والاستراتيجية على المعنيين بفعالية وتوضيح أهمية مساهمتهم في تحقيقها.	التكرار	١٢	١٤	٨١	١٠٤
		النسبة	٤.٢	٤.٩	٢٨.١	٣٦.١
	أجمالي الاجابات حول عبارات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة	التكرار	51	55	297	444
		النسبة	4.43	4.77	25.78	38.54

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 الثقافة المؤسسية والقيادة ان نسبة (لا أوافق تمامًا ولا أوافق إلى حد ما) تمثلت في (9.20%) من حجم المجتمع، ونسبة (المحايد) تمثلت في (25.78%) من حجم المجتمع، ونسبة (أوافق إلى حد ما وأوافق تمامًا) تمثلت في (65.02%) من حجم المجتمع.

من خلال التحليل الوصفي لبعء الثقافة المؤسسية والقيادة يُمكن استنتاج ما يلي:

- هنالك مستوى مرتفع لأدراك عينة البحث لأهمية النتائج المتوقعة من متغير الثقافة المؤسسية والقيادة، وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.77)، 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 هذا البعد تمثلت في (65.02%) من حجم المجتمع. ويرى الباحثان أن ما حقق هذه النسبة هو تطبيق غالبية عبارات هذا البعد من قبل إدارة الشركة.

- 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 (٣.٦٧). 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 (٣.٦٧) وبذلك تشير النتائج أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" بدرجة مستوي تحقق متغيرات بعد الثقافة المؤسسية والقيادة جاء مرتفعاً.

٦- 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 ومستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران؟ وما هو المتغير التابع الأكثر ارتباطاً بتكنولوجيا التحول الرقمي؟ قام الباحثان بإجراء تحليل معامل ارتباط بيرسون لتحليل الارتباط بين متغيرات عناصر وابعاد الدراسة، كما قام الباحثان بتطبيق تحليل نموذج الانحدار الخطى لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.



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

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

جدول (١٣) نتائج مصفوفة الارتباط بين بعد تكنولوجيا التحول الرقمي وابعاد التميز المؤسسي

العلاقة بين المتغيرات	تكنولوجيا التحول الرقمي
الرسالة والرؤية والاستراتيجية	.721**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	288
الثقافة المؤسسية والقيادة	.697**
Pearson Correlation	
Sig. (2-tailed)	.000
N	288

** 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 (٠.٧٢١) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (تكنولوجيا التحول الرقمي، الرسالة والرؤية والاستراتيجية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٩٧) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين (تكنولوجيا التحول الرقمي، الثقافة المؤسسية والقيادة)، 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 تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران. وحصل على النتائج التالية:



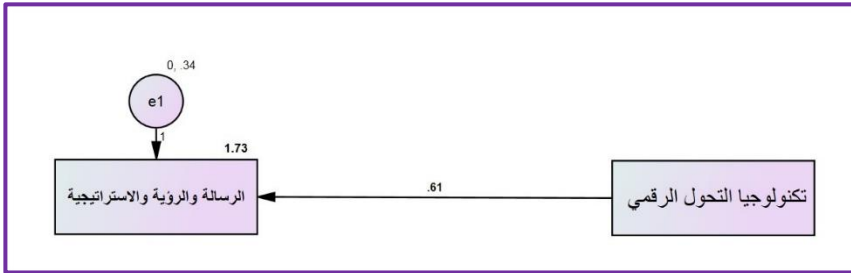
جدول (١٤) نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرض الأول

Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P -Label	النسبة الحرجة $C.R.$	الانحراف المعياري $S.E.$	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
.520	.0001	13.892	.125	1.733	الثابت
	.0001	17.642	.034	.608	تكنولوجيا التحول الرقمي

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعد تكنولوجيا 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 (الرسالة والرؤية والاستراتيجية).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور تكنولوجيا التحول الرقمي والرسالة والرؤية والاستراتيجية.
- قيمة الانحراف المعياري لبعد المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.520) أي أن المتغير المستقل (تكنولوجيا التحول الرقمي) يفسر (52%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الرسالة والرؤية والاستراتيجية)، 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 (٢) العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل

الفرض البديل، أي ان هناك معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.



قام الباحثان بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط

للفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران. وحصلنا على النتائج التالية:

جدول (١٥) نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرض الثاني

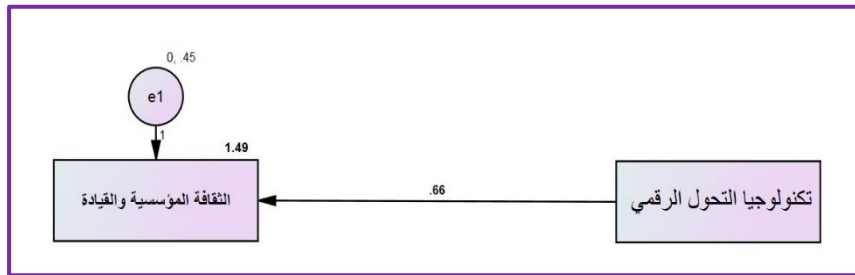
Regression Weights					
معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدره β_i	المتغير المستقل
.486**	.0001	10.253	.145	1.485	الثابت
	.0001	16.464	.040	.659	تكنولوجيا التحول الرقمي

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

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لبعدها تكنولوجيا 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 (الثقافة المؤسسية والقيادة).
- اشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى ان العلاقة ايجابية بين محور تكنولوجيا التحول الرقمي والثقافة المؤسسية والقيادة.
- قيمة الانحراف المعياري لبعده المنتج اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.486) أي أن المتغير المستقل (تكنولوجيا التحول الرقمي) يفسر (48.6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الثقافة المؤسسية والقيادة)، 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 (٣) العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة





وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي ان هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة بالتطبيق على الشركة القابضة مصر للطيران.

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:

١- نتائج الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٦) 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 بتكنولوجيا التحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

جدول ٥ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرض	الفرض البحثي	نتيجة اختبار الفرض البحثي	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	درجة الارتباط	الدراسات التي تتفق مع نتائج الدراسة
الفرض الاول	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية	تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل	(%٥٢)	(٠.٧٢١)	ارتباط طردي قوي	لم يتوصل الباحثان من خلال البحث المكتبي والأكاديمي الى دراسة تتفق أو تختلف مع نتيجة الاختبار الاحصائي لهذه الفروض
الفرض الثاني	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة	تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل	(%٤٨.٦)	(٠.٦٩٧)	ارتباط طردي متوسط	

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 تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الرسالة والرؤية والاستراتيجية، كما أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا التحول الرقمي والمتغير التابع الثقافة المؤسسية والقيادة، بالإضافة الي ذلك، توصلت الدراسة الي أن تكنولوجيا التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع



المتغير التابع (الرسالة والرؤية والاستراتيجية)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع متغير التابع (الثقافة المؤسسية والقيادة). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" في الشركة القابضة مصر للطيران.

جدول (١٧) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المستوي	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	٣.٤٧	تكنولوجيا التحول الرقمي
مرتفع	3.85	الرسالة والرؤية والاستراتيجية
مرتفع	3.77	الثقافة المؤسسية والقيادة

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

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في الشركة القابضة مصر للطيران ، ليس على المستوى المأمول والمتوقع ، حيث كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي جاء متوسطا بشكل عام من وجهة نظر عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" ، إذ إنه يتم تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.47) ، ويرى الباحثان ان مستوى توافر بعد تكنولوجيا التحول الرقمي وان كان في مستوى متوسط الا انه لا يرقى الى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية مما يستوجب معه تعزيزا لتطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي. وبذلك يمكن القول إن الإجابة على التساؤل الاول للدراسة فان الشركة القابضة مصر للطيران، لديها مستوى متوسطا من تطبيق متغير تكنولوجيا التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".
- كما كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل آراء أفراد العينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى" إيجابية آرائهم تجاه عبارات بعد التميز المؤسسي، حيث تشير النتائج أن مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي جاء مرتفعا. كما تدل النتائج الدراسة علي مدي إدراك أفراد العينة الدراسة باهمية متغير "الرسالة والرؤية والاستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) ، وهذا يشير إلى أن الشركة لديها توجه يمهدها لها الطريق لتحقيق الريادة، ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية ، من خلال رسالة ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تحقق أهدافها ، يليه متغير " الثقافة المؤسسية والقيادة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧) ما يشير الي إدراك عينة البحث تركيز بعد الثقافة المؤسسية والقيادة على السلوك القيادي النموذجي الذي يلهم الآخرين ويعزز وعند الضرورة يكيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية، وكذلك إدراك عينة البحث الي أن القيادة هي عنصر حاسم في تطوير الإمكانيات التنظيمية للمنظمة. فضلا عن إدراكهم أن الثقافة المؤسسية هي إحدى العوامل المهمة في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الحديثة في بيئة



الأعمال. وبالتالي، يمكن الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة بان الشركة القابضة مصر للطيران، لديها مستوي مرتفع من تحقق متغيرات التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " الإدارة العليا والإدارة الوسطى".

وبذلك يستنتج الباحثان أن تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي هو أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي. من خلال تحسين جودة أداء العمل في الشركة وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية التي تتسم بالسرعة والكفاءة والفعالية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين من خلال قنوات التواصل الرقمية المختلفة، مما يساهم في تقليل النفقات والوقت اللازم لإنجاز العمل. وهذا يؤدي إلى تأثير مباشر في رفع مستوى التميز المؤسسي سواء على مستوى القيادة أو الموظفين أو الخدمات المقدمة. وبذلك توصلت الدراسة الي التأكيد على أهمية الاعتراف بتكنولوجيا التحول الرقمي وفهمها ومعالجتها كأحد العوامل الراهنة والحاسمة لأي منظمة تسعى للتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي.

٢- توصيات الدراسة:

- عرضت الدراسة بعض التحديات والفرص الواعدة لتبني تكنولوجيا التحول الرقمي. لذلك، يحث الباحثان القادة في شركات مصر للطيران على اغتنام مثل هذه الفرص لتحسين أداء شركاتهم، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وتحقيق ميزة تنافسية. كما يلفت الباحثان نظر القادة بالشركة، بأهمية التواصل بشأن الخطة المستقبلية لتكنولوجيا التحول الرقمي مع العاملين والذي يجب أن يكون بطريقة تجعل الجميع يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، وهو امر مهم لتحقيق النجاح.
- كما يلفت الباحثان نظر القادة في شركة مصر للطيران لان العميل يعد الغاية النهائية لاي شركات طيران او مؤسسة تعمل ضمن النشاط الاقتصادي. لذا فان كل قرار بشأن التكنولوجيا التحول الرقمي يجب أن يكون ذا قيمة مضافة من منظور مصلحة العميل كما يجب دائما النظر في الابتكارات والتكنولوجيات الجديدة في سياق عملية خلق القيمة. إن الابتكارات التي تحدث فقط من أجل الابتكار، ولكنها لا تؤدي إلى قيمة مضافة أعلى من وجهة نظر العميل أو إلى كفاءة أعلى في توليد فوائد العملاء، أو عرض قيمة فريد يصعب على المنافسين تكراره، لا تسبب في نهاية المطاف سوى تكاليف غير ضرورية وتؤدي إلى نتائج عكسية.
- يلفت الباحثان نظر القادة في شركة مصر للطيران أنه ينبغي فهم الابتكارات والتطورات التكنولوجية (الرقمية) وفحصها باستمرار لمعرفة آثارها الحالية والمستقبلية. ونظرا للسرعة العالية والمتزايدة التي يجري



بها تطوير الابتكارات والتكنولوجيات، يجب أن يتم ذلك في عملية أكثر منهجية وتواترا مما كان عليه الحال قبل الرقمية. مما يتطلب أن تكون الشركة مرنة وقابلة للتكيف، وقادرة على الاستجابة السريعة والتغيير في الوقت المناسب، ونظرًا لأن معظم أدوات وحلول تكنولوجيا التحول الرقمي يتم التعرف عليها حديثًا، فمع تقدم أعمال التطوير من مرحلة إلى أخرى، يجب التعلم من التجارب، واتخاذ تصحيح المسار حسب الحاجة لإتقان العمليات.

- يلفت الباحثان نظر القادة في شركة مصر للطيران أنه في البيئة الرقمية الحالية، هناك العديد من تكنولوجيات العصر الجديد التي تشهد نموًا واعتمادًا سريعين، ولكن هذا لا يعني أن شركة مصر للطيران تحتاج إليها جميعًا للتحول، ويشكل تقييم أفضل اتجاهات تكنولوجيا التحول الرقمي وتحديد كيفية تناسبها مع خلق التميز المؤسسي المستدام، نقطة انطلاق الجيل القادم من إدارة الأعمال، لذلك فقد تحتاج الميزانية في بعض الأحيان إلى استيعاب الاحتياجات والقضايا غير المتوقعة، ومن ثم يتم التحكم بعملية التحول الرقمي والنتائج بشكل أفضل بحيث يمكن إجراء تعديل لتخصيص الميزانية في الوقت المناسب لتقليل الفاقد وتحسين العوائد فعلى عكس الطريقة التي تم بها تصميم خطط الميزانية بشكل تقليدي، لا يمكن تقييد ميزانيات التحول الرقمي بشكل صارم.

- كما يلفت الباحثان نظر القادة في الشركات، بأهمية العمل الآن للاستثمار في منصة العمليات الرقمية حيث، يعد العمود الفقري التشغيلي لدعم العمليات شرطًا أساسيًا ضروريًا للنجاح في الاقتصاد الرقمي ، والبدء في تحديد بنية منصة الخدمات الرقمية من خلال التركيز على مجموعة صغيرة من الابتكارات الرقمية التي يمكن أن تكون حاسمة للنجاح، وإعداد واجهات برمجة التطبيقات للوصول إلى البيانات المطلوبة، وبناء البنية التحتية اللازمة للحماية والاتصال والتحليل ودعم الخدمات الرقمية المبتكرة ، مع وضع الشركاء من الموردين والمعنيين الآخرين في الاعتبار لتكامل الخدمات.

- يوصي الباحثان القادة في شركة مصر للطيران بان يتم مسايرة التطورات في التكنولوجيا الرقمية عن طريق زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والبدء في بناء القدرات التكنولوجية، لتعزيز المهارات التكنولوجية لتحليل البيانات، كما ينبغي البدء في تنظيم برامج تدريبية دورية لجميع الموظفين حول تحليلات البيانات. بالإضافة الي إبداء المزيد من الاهتمام للمخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمان، القوانين واللوائح ذات الصلة المطلوبة لحماية معلومات المستخدم.



- يوصي الباحثان إدارة تكنولوجيا المعلومات بالشركة أن تبدأ في اعتماد إطار عمل لمجموعة من الممارسات التي تركز على مواءمة خدمات تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات الأعمال. بحيث لا ينبغي النظر إلى إدارة تكنولوجيا المعلومات على أنها إدارة منعزلة، بل لابد من أن تقوم بتقديم خدمات متكاملة، نظراً لأن هذا التحول يبدأ في إدارة تكنولوجيا المعلومات ثم يتسلل إلى الهيكل والثقافة الكاملة للشركة بأكملها.

٣- توصيات للبحوث المستقبلية:

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

(أ) يوصي الباحثان بإجراء دراسة مقارنة حول دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات الطيران المحلية والعالمية.

(ب) يوصي الباحثان بإجراء دراسة مقارنة بين تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في قطاع الطيران في مصر وتطبيقه في بعض المؤسسات في الدول العربية.

الحادي عشر: قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر (٢٠٢١) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف العراقية للعلوم الإدارية المجلد ١٦ العدد ٦٥
<https://www.iasj.net/iasj/download/8424720dc6489361>
- المخلفي، سلطان (٢٠١٨) درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية: جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد. ٤٢: العدد. ٣، المقالة ٦. [at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss3/6](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss3/6)
- القماطي حلمي أحمد مصطفى، & خطاب، محمد عبده تامر. (٢٠٢٢). تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، ١(١)، ٢٤-٤٣. doi: 10.21608/JCESE.2022.265414
- حسني، محمد شمس. (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز: EFQM2020 دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣، ٢٤، ٢٧٦، 344. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294652>
- صالح بن سلمان الرشيد. (٢٠٠٤). نحو بناء إطار منهجي للأبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. شرم الشيخ، مصر.
- ثناء معوض علي أبو شحاتة. (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بورسعيد، صفحة المقالة ٤٥، المجلد ٢٢، العدد ٤. تم الاسترداد من https://jsst.journals.ekb.eg/article_196888.html



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٢)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

- ريم احمد صالح الغامدي. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قادات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
- شريف لبيب، لوران برويست، فيرجيني ليفير، برتراند بيدرسن، يعقوب فريزي، كريستين لوغرين، . . . ستاماتيس كالوجيرو. (٢٠١٨). استشراف مستقبل المعرفة. دبي، الإمارات العربية المتحدة: تقرير من خلال الشراكة بين مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تاريخ الاسترداد ٢٠ مارس، ٢٠٢٠، من <https://www.undp.org/arab-states/publications/future-knowledge-foresight-report>
- محمد محمد سعد . (٢٠٢٢). نموذج مقترح لعلاقة ادارة التميز بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية. مجلة بحوث الشرق الأوسط. doi: <https://doi.org/10.21608/mercj.2022.129200.1247>
- محمد جاد، حسين أحمد: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز لمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٧، ديسمبر، ٢٠١٥
- محمود محمد عبد العزيز، ايمان. (٢٠٢٢). متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٩(٢)، ٩٧-١٤٠. doi: [10.21608/FJSSJ.2022.123496.1075](https://doi.org/10.21608/FJSSJ.2022.123496.1075)
- قطيشات، 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>
- وهبة، سارة عاطف مختار. (٢٠٢٠). أثر التكنولوجيا الرقمية على تنمية الجدارات للموارد البشرية بقطاع السياحة والسفر: دراسة حالة شركة مصر للطيران. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مجلد ١٩، عدد ٣، ٣٤١-٣١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1171005>
- عبد الله، نورهان أحمد شوقي أحمد. (٢٠٢٢). الادارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي. EFQM 2020. مجلة البحوث الإدارية 100-45، (2)، 40. doi: [10.21608/JSO.2022.141810.1010](https://doi.org/10.21608/JSO.2022.141810.1010)

قائمة المراجع الأجنبية:

- Attarin, Sharmin and Attaran, Mohsen (2020) "Food Printing: Evolving Technologies, Challenges, Opportunities, and Best adoption Strategies," Journal of International Technology and Information Management: Vol. 29: Iss. 1, Article 2.
Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol29/iss1/2>
- 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
- Berman, S. J. (2012). Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. Strategy and Leadership, pp. Vol 40 No 2, Pp. 16-24.



- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47(7-8), , 341–349. .
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization and Digitization*,. Wiley Online Library. Retrieved October 25, 2020, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- 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>
- EFQM. (2020). The EFQM 2020 Model. Retrieved May 20, 2020, from [efqm.org](https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-your-free-short-copy-of-the-efqm-model/), European Foundation for Quality Management: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-your-free-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.
- 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>
- Fehér, P., & Varga, K. (2017). A digitális átalakulás lehetőségei a magyar bankszektorban ,The Potential for Digital Transformation in the Hungarian Banking Sector. *Computerworld Számítástechnika* 48(5), 20–23.
- 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>
- Furr, N., & Shipolov, A. (2019). Digital Doesn't have to be disruptive. *Harvard Business Review*,, 94– 103.
- Gampfer, F. (2018). Managing Complexity of Digital Transformation with Enterprise Architecture. 31ST Bled E conference: Digital Transformation: Meeting the Challenges, (pp. 635–641.). Bled, Slovenia: University of Maribor Press. doi:10.18690/978-961-286-170-4.44



- Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H., Kurniawan, N. B., & Suhardi. (2018). A Systematic Literature Review on Digital Transformation. 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI). Bandung - Padang, Indonesia.
- Gill, M., & Van boskirk, S. (2016). Forrester's Digital Maturity Model 4.0. Cambridge, Massachusetts. Retrieved Dec 21, 2020, from Forrester's : [https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s Digital Maturity Model 4.0.pdf](https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s-Digital-Maturity-Model-4.0.pdf)
- 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.
- Hanna, N. K. (2016). Mastering Digital Transformation Mastering Digital Transformation, Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. i-xxvi. doi: <https://doi.org/10.1108/978-1-78560-465-220151009>
- Hashemi, F., Naghme, B. G., Sari, B., & Quchan, B. (2014). Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence. International Research Journal of Management Sciences, 2 (2).
- 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>.
- 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
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. Journal of Management Information Systems 32(1), 39-81. doi:10.1080/07421222.2015.1029380
- Katie, T. H. (2021). Robotics. Retrieved Sep 30, 2021, from [techtarget.com](https://www.techtarget.com/whatis/definition/robotics): <https://www.techtarget.com/whatis/definition/robotics>
- Lasrado, F. (2018). Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations. (eBook): Springer Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-70075-5>



- Longmuir, R., Iosune, A., Maria, A., Vinciane, B., Patricia, B., Isra'a, M., . . . Alexis, W. (2020). The New EFQM Model. Retrieved Jan 3, 2020, from efqm.org: <https://www.efqm.org/efqm-model>
- Luke , V. (2020). The effect of digital maturity and entrepreneurial agility on firm performance in digital transformation of traditional organisations, Master Theis. Pretoria, South Africa: University of Pretoria. Retrieved from <https://repository.up.ac.za/handle/2263/79574>.
- Mladen Turuk (2020) Digital strategy International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship Vol. I, No. 1, pp. 62 – 76 DOI:[10.47954/ijcbe.1.1.5](https://doi.org/10.47954/ijcbe.1.1.5)
- Njagi, Andrew & Ndavula, John. (2021). Influence of Digital Technologies on Digital Transformation of Kenya Airways. International Journal of Social Science and Humanities Research Vol. 8, Issue 4, pp: (159-173), Month: October - December 2020, Available at: www.researchpublish.com
- Newell, S., & Marabelli, M. (2015). Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of ‘datification. The Journal of Strategic Information Systems, Volume 24, Issue 1, 3-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.02.001>
- 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](https://doi.org/10.17811/ebl.9.4.2020.306-316)
- Paraschi, E., Georgopoulos, A., & Kaldis, P. (2019). Airport business excellence model: A holistic performance management system. Tourism Management, 72, 352-372.
- Porter, L., & Tanner, S. (2012). Assessing business excellence. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780080493930>
- Patrick Iribarne and Stéphane Verdoux (2020), EFQM 2020: Le grand guide de la mise en œuvre, Afnor Edition, France;
- PWC. (2017). Artificial Intelligence and Robotics: Leveraging artificial intelligence and robotics for sustainable growth. Retrieved Sep 12, 2020, from PWC PricewaterhouseCoopers: <https://gita.org.in/Attachments/Reports/artificial-intelligence-and-robotics-2017.pdf>
- Rajendra , C. (2020). Budgeting smart when implementing digital transformation. Retrieved Jan 19, 2021, from dqindia.com: <https://www.dqindia.com/budgeting-smart-implementing-digital-transformation>
- Resego , M., Audrey , G., & Phillip , O. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature



- Conference Paper. 30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives. Bled, Slovenia.
DOI:10.18690/978-961-286-043-1.30
- Rosner, E. (2018). The Innovation Game: Escaping Legacy with new Technology. London. (A. W. Paper, Producer, & Produced by Finextra in Association with Finastra) Retrieved Feb 16, 2020, from [finastra.com](https://www.finastra.com/sites/default/files/2018-12/market-insights_innovation-game-escaping-legacy-with-new-technology.pdf):
https://www.finastra.com/sites/default/files/2018-12/market-insights_innovation-game-escaping-legacy-with-new-technology.pdf
- 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://c isr.mit.edu/publication/2016_0301_GreatDigitalStrategy_RossSebastianBeath.
- 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.rigual.org/edesp3-19-131-152/>
- Santos, R., Abreu, A., (2019). Implementation of an EFQM model in a higher education institution in Portugal, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal. Higher Institute of Engineering of Lisbon, 1959-007 Lisbon, Portugal
- Schlaepfer, R., Von , R. K., Koch, M., & Merkofer, P. (2017). Digital future readiness - How do companies prepare for the opportunities and challenges of digitalisation? Retrieved Jan 6, 2020, from Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cip-en-swiss-transformation.pdf>
- 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>



- Thomas Carey, (2015). Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning & Scholarship. *Open Praxis*, vol. 7 issue 2, April–June 2015, pp. 161– 171 (ISSN 2304)
- Thomas , R., & Carsten, L. P. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* Volume 86, 180-190.
- 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>.
- Westerman , G., & Maël , T. (2012). Governance: A Central Component of Successful Digital Transformation , MIT-CDB and Capgemini Consulting Joint Research Program on Digital Transformation. Retrieved Feb 12, 2020, from capgemini.com: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Governance__A_Central_Component_of_Successful_Digital_Transformation.pdf
- Westerman, G., & Davenport, T. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. Retrieved Mar 21, 2020, from <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-highprofile-digital-transformations-fail>
- Westerman, G., Calm jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion–Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1–68. Retrieved Jan 16, 2020, from capgemini.com: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- 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