

أثر التوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين الأداء (دراسة حالة شركة البريد في دولة قطر)

The impact of digital strategic orientation on improving performance. (A case study of the postal company in the State of Qatar)

الباحثة/ ندى معوضه العفيفي اليافعي

ماجستير إدارة عامة (تنمية إدارية)، معهد الدراسات العليا، قطر

Email: nadaalyafei@gmail.com

إشراف الدكتور: أحمد الماوري

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى بيان أثر التحول الرقمي والتوجه للتكنولوجيا الرقمية في الأداء الإداري والمالي والتسويقي في المنظمات العامة بالتطبيق على شركة بريد قطر، تم جمع معلومات الدراسة من خلال مراجعة الوثائق والدراسات والأدبيات السابقة، كما تم جمع المعلومات الميدانية من خلال استبانة على عينة من موظفي شركة بريد قطر. أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي للتحول الرقمي الذي أجرته الشركة بالفعل وتستمر في تطبيقه حالياً على أدائها في الجوانب المالية والإدارية والتسويقية. كما قدمت بعض التوصيات لتحسين عملية التنفيذ والتحول الرقمي بما في ذلك ضرورة التدريب على التحول الرقمي للموظفين، بالإضافة إلى التطبيق التدريجي والتعامل مع التحول الرقمي على أنه ضرورة ملحة، لكن مع الحفاظ على الوضع التقليدي في التعامل مع البيانات جزئياً، حتى لا تصطدم الرقمنة بضعف الثقافة المجتمعية تجاه التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التوجه الإستراتيجي الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الأداء الإداري، الأداء التسويقي، الأداء المالي

The impact of digital strategic orientation on improving performance. (A case study of the postal company in the State of Qatar)

Abstract:

The study has aimed to demonstrate the impact of digital transformation and the tendency of digital technology on the rates of marketing, financial and managerial performance in public organizations. Applying to Qatar Post, research data has been gathered through reviewing the previous literature, studies, and documents. Moreover, field information has also been congregated through a questionnaire on a sample of Qatar Post employees. The study has also displayed the positive influence of the digital transformation that the company has already conducted and that it has been continuing to apply now to its performance in marketing, managerial and financial aspects. Furthermore, the study has also presented some recommendations to improve the process of implementation and digital transformation, including the need for training the employees on digital transformation, gradual implementation, and dealing with digital transformation as an urgent necessity, while maintaining the traditional status of dealing with data partially, so that digitization would not be constrained by a lack of societal culture in the face of digital transformation.

Keywords: Strategic digital transformation, digital technology, Managerial Performance, marketing performance, Financial performance

الإهداء

إلى من لها الفضل بعد الله بكل تقدم أحرزته في حياتي، نبع الحنان

(أمي الغالية)

إلى روح (أبي رحمه الله) من رباني على طلب العلم وأسكنه الفردوس الأعلى

(اللهم آمين)

إلى رفيق دربي وخير عون لي في مسيرتي

(زوجي الغالي عبد العزيز)

إلى زينة دنياي، وجودكم شجعني على إكمال دراستي

(هيا - الغلا)

إلى عزوتي وسندي حفظكم الله

أخوي (بو ناصر وبو تركي) وأخواتي (الريم، الفوز، أسماء، روز)

لكم طلبة العلم

أهديكم جميعاً ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

الشكر والفضل والحمد لله على اكتمال هذه الدراسة. ومن قول النبي ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فإنني أتقدم

بالشكر والتقدير الخالص لكل من:

- الدكتور الفاضل / أحمد الماوري، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، إذ منحني الكثير من وقته برحابة صدر، وللنصح والتوجيه المستمر الذي قدمه لي حتى إتمام هذه الدراسة.
- السيد/ فالح النعيمي (رئيس مجلس إدارة بريد قطر) للموافقة على إجراء الدراسة على الشركة القطرية للخدمات البريدية، دعماً منه للكوادر القطرية وتسهيلاً للإجراءات البحثية.
- الإخوة والأخوات المشاركين في الإجابة على الاستبيان من موظفي بريد قطر ولكل من قدم الدعم خلال إجراء البحث.

المقدمة:

إن التطور المذهل في المنظومة الإدارية في عالمنا يتطلب الانتقال إلى استخدام أحدث التقنيات الرقمية في المجالات كافة. وذلك لإنجاز المهام والأهداف بجودة عالية وتكلفة منخفضة وأقل وقت ممكن. لقد أدى التحول الرقمي إلى توسعة نطاق التغيير، ورسم تحولات غير مسبوق في القطاعات المختلفة، ومن بينها قطاع البريد حول العالم، حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية، مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة. لقد سعت دولة قطر إلى تطبيق التكنولوجيا وزيادة الخدمات الرقمية المختلفة لتعطي معظم متطلبات المستفيدين في عدة مجالات وتحقيق رضاهم. بالإضافة إلى تحسين جوانب الحياة عن طريق توفير الخدمات إلكترونياً وبالتالي تقليل من زيارة مراكز الخدمات من قبل المستفيدين، وذلك لحصولهم عليها في وقت قياسي. نرى أنه من خلال الإستراتيجية الجديدة للدولة، التي ستكون مبنية على التكنولوجيا ونظم المعلومات والذكاء الاصطناعي لمعرفة حاجات العملاء الفعلية، سيتم التركيز على الخدمات المقدمة لهم بهدف تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتوفير المرونة المناسبة في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للجمهور. وفي إطار بريد قطر، وتنفيذاً للرؤية الوطنية من أجل تحسين مستوى الأداء والخدمات، سعت الشركة إلى تبني التكنولوجيا الحديثة والرقمنة. وفي ضوء الجهود التي بذلتها الشركة للتحول الرقمي، فقد تم تنفيذ هذا التحول في بعض المجالات، على أمل أن يتم خلال الفترة القادمة التوسع في تطبيقه على بقية المجالات. وهو ما يتطلب البحث في هذه الجهود الموجهة نحو التحول الرقمي، والتعرف على تأثيرها على الأداء في الشركة بهدف الاستفادة من هذه التجربة عند استكمال المراحل اللاحقة.

مشكلة الدراسة وتسائلاتها:

بعد أن تبني بريد قطر التوجه الإستراتيجي الرقمي، في إطار توجه الدولة إلى أتمتة الأعمال وتحسين الأداء في القطاعات المختلفة، تم تنفيذ الأتمتة على جزء من برامج الشركة، وهذا يتطلب إجراء بحث للتعرف على أثر هذا التوجه فيما تم تطبيقه وكيف انعكس ذلك على الأداء فيها، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التوجه الإستراتيجي الرقمي في تحسين مستوى أداء شركة البريد القطرية؟

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر التوجه الإستراتيجي الرقمي في الأداء الإداري لشركة بريد قطر؟
- 2- ما أثر التوجه الإستراتيجي الرقمي في الأداء المالي لشركة بريد قطر؟
- 3- ما أثر التوجه الإستراتيجي الرقمي في الأداء التسويقي لشركة بريد قطر؟

أهمية الدراسة:

لموضوع الدراسة أهمية كبيرة تنعكس على الصعيدين الأكاديمي والعملي. فتكمن أهمية البحث الأكاديمية في وجود ندرة في الأبحاث والدراسات المطبقة على التحول الإستراتيجي الرقمي في قطر (على حد علم الباحثة)، ومن ثم من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المجال المعرفي في هذا الجانب محلياً وإقليمياً. كما تنبع الأهمية العملية للدراسة من أنها ستعمل على تحديد تأثير هذا التوجه على أداء الشركة ومن ثم الخروج بجملة من التوصيات والمقترحات، إما لتطوير التجربة وإما لاستكمال المراحل اللاحقة من عملية التحول الرقمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الشركة القطرية للخدمات البريدية (بريد قطر) وبصفة خاصة:

1. تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في الأداء الإداري في بريد قطر.
2. التعرف على مدى تأثير الأداء المالي في بريد قطر بالتحول الرقمي.
3. انعكاس التحول الرقمي على الأداء التسويقي في بريد قطر.
4. الخروج بجملة من التوصيات لصانع القرار في بريد قطر بهدف الاستفادة من التجربة.

منهجية الدراسة:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، القائم على إجراء مراجعة وتحليل للوثائق والخطط والتقارير السابقة في بريد قطر، وذلك للتعرف على الجهود التي بذلت في هذا المجال، بالإضافة الى استقراء بعض الدراسات والأبحاث السابقة حول التحول الرقمي وتحسين الأداء، وكذلك إجراء استبيان مع عينه من المعنيين وذوي العلاقة بموضوع الدراسة في الشركة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على الشركة القطرية للخدمات البريدية في دولة قطر.
2. الحدود الزمانية: تم إعداد البحث خلال الفترة من يناير حتى أبريل 2021م.
3. الحدود البشرية: المعنيين بالتحول الرقمي من موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات ومدراء الإدارات ومدراء المنتجات في الشركة القطرية للخدمات البريدية (بريد قطر).

تقسيم الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى أربعة محاور: الأول: يتناول الإطار العام للدراسة، والثاني: يقدم الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، في حين يسلط الثالث الضوء على التوجه الإستراتيجي الرقمي لبريد قطر، ويوضح الرابع منهجية الدراسة، كما يقدم الخامس عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: التحول الرقمي وأداء المنظمات

التحول الرقمي

احتل موضوع التوجه الإستراتيجي الرقمي اهتماماً متزايداً خلال السنوات الماضية من قبل الباحثين والممارسين في حقل الإدارة. فقد أتاح التحول الرقمي للمنظمات فرصاً لتوفير المنتجات والخدمات للمستفيدين وإنجاز المهام الإدارية والمالية والتسويقية بشكل أفضل. وهو ما دفع الباحثين إلى بحث هذا الموضوع لتحديد تأثيرات التحول الرقمي على أداء المنظمات في العديد من المجالات. وقد عرف السلمي التحويل الرقمي على أنه الجهود الخاصة التي تبذلها المنظمة في تصميم أنظمة أعمال فريدة تسمح لها بزيادة استثماراتها في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. لا ينعكس ذلك فقط في تمتعها بكل إمكانيات العمل والأداء التي توفرها التكنولوجيا الرقمية، ولكن ينعكس أيضاً على مزايا تصميم نظام الأعمال الذي يجعلها رائدة في المنافسة، وبالتالي تتمتع بتقنية رقمية لم تكن متوفرة من قبل، ويتضمن التصميم التجاري اختيارات ذكية (السلمي، 2005: ص4). كما عرفت إستراتيجية التحول الرقمي بأنها "تحول العناصر المادية الواقعية إلى عناصر رقمية داخل الواقع الافتراضي، ومن خلال عملية التحول هذه نجد أن ثورة الاتصال الرقمية تعمل على رفض السيطرة عليها من قبل المحددات القديمة مثل المسافة والزمن كما يحدث في العالم الواقعي التقليدي، إن التحول الرقمي هو استثمار الأفكار الإبداعية وتغيير الطبيعة لإحداث تحول جذري، من خلال مزايا التطور التكنولوجي والتقنيات الرقمية الموجودة لخدمة المنظمات لتحقيق الأهداف" (الرزو، 2006، 2).

وتعرف أيضاً بأنها عملية تحويل المواد المطبوعة أو المخزنة على "الميكرو فيلم" – وهو شريط فيلمي كان يتم تسجيل الوثائق والمستندات أو المخطوطات والرسائل العلمية عليه قديماً أو أي أشكال المدخلات من أشرطة تسجيل أو فيديو إلى شكل رقمي خلال الحاسب الآلي عن طريق المسح وإعادة الإدخال. وتتم معالجة هذه البيانات المحولة إلى رقمية في وحدة بيانات فردية تسمى بايت، ويتم تخزينها بعد ذلك على وسائط التخزين الداخلية، وهي الأقراص الثابتة أو وسائط التخزين الخارجية وهي الأقراص المضغوطة ويمكن الوصول إليها من خلال الإنترنت. (يس، 2015، ص 109). ويشير التحول الرقمي الجيد إلى عملية تحويل الإدارات أو الشركات الحكومية إلى نماذج أعمال تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لإنتاج منتجات وخدمات وتوافر قنوات دخل جديدة لزيادة قيمة منتجاتها، ويوفر التحول الرقمي إمكانيات هائلة لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة من خلال تحقيق تغيير جوهري في خدمات مختلف الأطراف،

بما في ذلك المستهلكين والموظفين والمستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال سلسلة من عمليات التحول للإستراتيجيات المناسبة والتنفيذ (حسن، 2019، ص 4).

وعالمياً، تبنت العديد من دول العالم التوجه نحو الخدمات الإلكترونية في العديد من المجالات مثل عمليات البيع والشراء والخدمات التعليمية والترفيهية، وقد أسهم في تزايد هذا التوجه العالمي نحو الرقمنة في الحد من عمليات التواصل المباشر التي أدت إلى انتشار فيروس كوفيد 19. ومحلياً: أكدت إستراتيجية حكومة دولة قطر في عام 2020م على ترسيخ التكنولوجيا لتحقيق الحكومة الرقمية وتلبية احتياجات العملاء كافة، بما يتيح للجهات الحكومية تقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية وهو ما سوف يساعد على تحسين مستوى معيشة الفرد والوافدين داخل دولة قطر. وتبنت الحكومة القطرية برنامج "تسمو" الذي يهدف إلى تحول الدولة إلى دولة ذكية تواكب المستويات العالمية. وعلى مستوى بريد قطر: يندرج البريد القطري تحت مظلة سديم، وهي منصة للخدمات السحابية الحكومية التي توفر بيئة تكنولوجية ذات مستوى مرتفع من الأمان، وتتيح للجهات الحكومية استخدام البيانات المدرجة عليها بمنتهى السهولة والسرعة.

هناك ثروة من المعرفة المتاحة حول كيفية تأثير التكنولوجيا على الأسواق الرقمية، وخاصة وسائل الإعلام والإعلان والبنوك ومنظمات التعليم والتعلم والصناعة والتجارة العالمية. ولكن من الصعب تقييم مدى وصولها إلى الصناعات والأعمال التجارية التقليدية. لقد تكيف الناس مع بيئة أكثر مرونة واسترخاء وترابطاً نتيجة للرقمنة. برز المستهلك، وهو العميل المتحكم الذي لديه القدرة على التحكم الكامل في مصير العلامات التجارية، كملف تعريف جديد للسوق. (بيان، 2020) وأيضاً تمكّن التكنولوجيا الشركات من جمع المعلومات في الوقت الفعلي، وتحليل البيانات، وتتبع العملاء عبر سلسلة القيمة، من أجل الحفاظ على ولائهم وأمنهم الاستهلاكي، مما يجعل تنسيق قرارات العمل أبسط وأكثر مرونة.

لقد بعثت التكنولوجيا اللاتلامسية للدفع بدون نقود من خلال الهاتف المحمول أو البطاقات الذكية حياة جديدة في القطاع المصرفي، الذي اكتشف طريقة جديدة لكسب العمولات والإيرادات من خلال المعاملات الصغيرة. إن الحصول على البيانات المؤرشفة والمنسقة في الوقت الفعلي من قبل الموظفين، يمكنهم من إنشاء فرق أكثر ارتباطاً ومرونة وتوجهاً نحو الهدف، يمكن أن توجه سلسلة التوريد أو الفريق أو تتخذ إجراءً أو قراراً محدداً، بدلاً من الحدس.

نظراً لأن التحول الرقمي متأصل تقريباً في كل ما نقوم به، فقد كان له تأثير على توظيف الموظفين وأدوارهم داخل الشركات مع استثناءات قليلة، وظفت الشركات موظفين لأسباب أخرى غير العمليات. يستلزم هذا السلوك التفكير الإستراتيجي والتحليلي، الذي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على النتائج الإجمالية. وهناك طلب كبير على الأشخاص الذين يمكنهم المساهمة في شيء مختلف وإضافة قيمة من خلال ابتكاراتهم ورؤاهم ومهاراتهم في سوق العمل. أخيراً، يتم استبدال الوظائف والوظائف الماهرة التي يمكن الوصول إليها بأدوات ومعدات تكنولوجية، ويتم تشجيع العمال على العمل بطريقة أكثر تفاعلية وأكثر توافقاً مع الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى أن الاستباقية والخيال والرغبة الدائمة في التعلم والبحث عن الإبداع، وهذه بعض الصفات التي تحظى بتقدير كبير في هذا السيناريو. (Tanja Schwarzmülle, 2018)

في الوقت الحاضر أصبحت البيانات وخاصة الرقمية هي محور عمل أي شركة، وتؤثر بشكل مباشر في أدائها وقراراتها، ولذا فإن تخزين وتحليل وتنظيم هذه البيانات يحتل أهمية خاصة للكثير من المنظمات الهادفة إلى تحسين أدائها. حيث أصبحت المنظمات تدرك أهمية تخزين البيانات وتقييمها وتفسيرها بشكل صحيح، من أجل ترجمتها إلى إجراءات، بل إجراءات مناسبة، وتحقيق الربح والنمو في الأعمال التجارية. حيث تمنح معرفة كيفية التعامل مع البيانات الضخمة ميزة تنافسية. نتيجة لذلك، تقوم المنظمات الحديثة، بمواءمة العمليات من أجل تشغيلها بكفاءة. إذا لم يكن لدى أي منظمة خبرة سابقة في هذا الموضوع، فقد تواجه صعوبات في التعامل مع كمية هائلة وكبيرة من البيانات. (João Carlos, 2018) وتنافست الشركات لتحقيق التحول الرقمي في السنوات الأخيرة. ووفقاً لبعض التقارير، فإن الشركات التي لم تنتقل نموذج أعمالها إلى نموذج رقمي بحلول عام 2030م سيكون الزمن عفا عليها، بسبب استخدام تقنيات التحول الرقمي من قبل المنافسين، مثل: الحوسبة السحابية والأجهزة المحمولة، والمنصات الخاصة بإنترنت الأشياء، ومواقع التواصل الاجتماعي، وتقنيات تحديد الموقع والتفاعل المتطور بين الإنسان والآلة، والتوثيق والكشف عن الاحتيال، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والواقع الافتراضي وأجهزة الاستشعار الذكية، واستخدام البيانات الضخمة للتحليل والتواصل مع المستفيدين وجميع معلوماتهم. (Gupta, 2018). باختصار، انتقلت العديد من الشركات والمؤسسات مؤخراً نحو التحول الرقمي، لا سيما في ضوء ثورة المعلومات الحالية؛ حيث يكون للتحول الرقمي فوائد عديدة أهمها القدرة على حل جميع المشكلات في فترة زمنية قصيرة.

تحسين الأداء

تشير التجارب إلى أن المنافسة القوية والإبداع لا يتم تحقيقهما باستخدام الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة ومحاولة خفض التكاليف، ولكن من خلال استخدام الموارد والقدرات البشرية، ويعتمد نجاح الموظفين وزيادة النشاط الخاص بهم على المنظمة ومدى اهتمامها بقدرات موظفيها وأدائهم الجيد في العمل وتوفير بيئة العمل المحفزة، وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري (شرف الدين، 2021، ص54). ويشير تحسين الأداء إلى استخدام العناصر المادية لتحسين العملية الإنتاجية والإبداعية، من خلال استخدام رأس المال وإستراتيجيات التكنولوجيا الرقمية المناسبة لعملية الإنتاج، ويعرف تحسين الأداء بأنه طريقة إبداعية للتعامل مع عقبات ومشكلات المنظمة بشكل أفضل، وتبدأ عملية تحسين الأداء في وضع مقارنة بين الوضع الحالي والوضع الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، وكذلك تحديد كيفية العمل على تحسين الأداء والعوامل التي تؤثر فيه. وتظهر الدراسات أن هناك العديد من الاشكالات المرتبطة بالأداء في العديد من المنظمات منها: الإنتاجية المنخفضة، والمواصفات الرديئة، وعدم القدرة على إنهاء العمل في الوقت المحدد، والمواجهة المستمرة بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد منهم، والتعارض مع الثقافة السائدة للمؤسسة، وفقدان الحافز وزيادة حالة اللامبالاة بين الموظفين، وعدم الاهتمام بدراسة وتحليل المخاطر، والتأخير في اتخاذ القرار، والإحجام عن النمو والتطوير الوظيفي (الخرامي، 1999، ص 54).

وقد أصبح التحول الرقمي من الأساسيات في المنظمات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها، كما أنه يساعدها على الاستجابة للتطورات العالمية، ويسرع من عملية تحويل الأفكار إلى حلول مبتكرة،

ويعمل التحول الرقمي - على المستوى الإداري - في القضاء على سلبيات العمل الإداري والبيروقراطية، ويوفر الوقت المستغرق في أداء مهام العمل الإداري، ويعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لبرنامج الإصلاح الإداري داخل أي منظمة، ويضمن تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات، وتنوع سبل الحصول عليها، والفصل بين الذي يقوم بتقديم الخدمة والمستفيد منها، مما يحد من الفساد الإداري، ويحقق رضا المستفيدين.

فعلى المستوى الإداري، يحقق التحول الرقمي العديد من الفوائد منها: استبدال العمليات الورقية بمثيلتها الرقمية، وزيادة سرعة وكفاءة سير العمل، وانخفاض الأخطاء، وارتفاع مستوى الجودة وتطوير الأداء، وارتفاع مستويات الإنتاجية وتحسين المنتجات النهائية، والحد من الفساد الإداري، وانخفاض مستويات التعقيدات البيروقراطية الإدارية إلى أدنى مستوياتها، وتحسين جودة حياة المواطن من خلال تقديم خدمات إلكترونية متعددة عبر جميع منافذ البيع الرقمية وغير الرقمية، وتحويل الحكومة إلى حكومة رقمية شبكية من خلال ربط الأنظمة الرقمية للحكومة، وتحسين عمل إدارات الدولة، ومن ثم تحسين مستوى حوكمة الأجهزة الحكومية، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة (شورا، 2018، 73).

أما على الجانب المالي فإن التحول الرقمي يسهم بشكل عام في زيادة الخدمات المالية المقدمة، إذ أصبحت التقنيات المالية الجديدة مثل البلوك تشين أولى الدعائم الأساسية في المنظومة العالمية، ومن المتوقع أن يزداد الاعتماد على مثل هذه التقنيات لسنوات عديدة في المستقبل، وأسهم التحول الرقمي من قبل القطاعات المالية في زيادة الثقة في التعامل بالعملات الافتراضية والدفع المباشر من خلال تقنيات مثل (peer to peer)، وإنشاء فروع إلكترونية للعديد من البنوك، وقد شارك في تحول مفهوم تخزين القيمة وكيفية انتقالها واستثمارها، ويساهم التحول الرقمي داخل المنظمات المالية في تحسين بيئة المنافسة وزيادة التفاعل في الاقتصاد القطري، وسوف تعاني المنظمات التي لا تدعم إستراتيجيات التحول الرقمي في المستقبل من انخفاض الطلب على منتجاتها، وقد ينتج عن ذلك إفلاسها وخروجها من السوق، مقابل المنظمات التي تقدم خدمات رقمية متطورة. وعلى مستوى الأداء المالي للمنظمة، تسهم عملية التحول الرقمي في تحسين ضبط عملية الإيرادات وإدارة المخاطر والنفقات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المالية، كما تعزز من ممارسات المتابعة والرقابة المالية، وتعزز أيضاً الشفافية والمساءلة المالية، وتحد من الاختلالات والفساد المالي، من خلال تبني الدفع الإلكتروني وهو ما يعزز الثقة بين المنظمة والعملاء.

وعلى المستوى التسويقي، يسهم التحول الرقمي في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، فقد أصبحت مواكبة التطورات التكنولوجية ضرورة حتى تستطيع المنظمات البقاء والحفاظ على حصتها السوقية في ظل بيئة العمل السريعة. كما أن التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي يمكن الشركات من تطوير خدماتها وتحسينها، وقد أصبح التسويق الرقمي هو اللغة السائدة في العصر الحالي، ويعتمد نجاح أي منشأة على مدى نجاح الخطة التسويقية التي تتبناها، والذي من شأنه أن يزيد من حجم إيرادات الشركة وأرباحها. كما يساعد التحول الرقمي على تسهيل وصول المستفيدين للخدمات بصورة أسرع وأكثر كفاءة، وتغيير مفهوم التسويق التقليدي إلى مستوى أكثر انتشاراً وتحقيقاً لأهداف المنظمة،

ليعرف باسم التسويق الرقمي وهو عملية تهدف لاستخدام التقنيات الرقمية في عملية التخطيط والتنفيذ والتسويق وتوزيع المنتجات بما يتناسب مع أهداف المنظمات والأطراف ذات العلاقة، ويجب على المنظمات التي تتبنى التسويق الرقمي مراعاة عدة اعتبارات (يحيائي، وقرابصي، 2019): توفير المنشأة للكوادر الإدارية التي تتقبل فكر التحول الرقمي، وتوفير المعدات والأجهزة التي تسهل عملية التبديل الرقمي، ودمج تسويق منتجات الشركة مع الوسائل التكنولوجية من خلال المنتجات الحالية قبل التوسع في منتجات جديدة، وإبراز الأهداف التسويقية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها من خلال تبني مفهوم التحول الرقمي، وتحديد الأدوات التسويقية المستخدمة في عملية التبديل الرقمي التسويقي، وتحديد الخطة المالية المتبعة لتنفيذ التحول الرقمي التسويقي.

ومن الآثار الإيجابية للتحول الرقمي تغيير سياسة المنتج من خلال تقديم العديد من المنتجات الرقمية الجديدة، كما حقق الإنترنت ميزة للمستهلكين من خلال البحث عن أفضل الأسعار على مواقع الإنترنت، لذلك وكي تواكب الشركة التحول الرقمي يجب عليها تبني سياسة تسعيرية تساعد على المنافسة في هذا العالم الافتراضي، كما ساهم التسويق الرقمي في التخلص من وظيفة التوزيع التقليدية نظراً لإمكانية شراء المنتجات ودفع قيمتها من خلال الإنترنت مباشرة كما أن بعض المنتجات يمكن تحميلها مباشرة من موقع الشركة بعد دفع قيمتها، كما ساهم التحول الرقمي في إمكانية الوصول إلى العملاء في وقت أقل من التسويق التقليدي وتم استهداف الفئة المعنية بالمنتجات التي تنتجها الشركة، ووضعت المقاييس التي تبين مدى رضا العملاء وتستقبل اقتراحاتهم بخصوص منتجات الشركة.

ورغم أهمية التحول الرقمي للمنظمات، فقد أشارت نتائج تجارب العديد من المنظمات إلى العديد من المعوقات التي يجب الانتباه إليها، مثل الافتقار إلى وضع إستراتيجيات التحول الرقمي واختيار المناسب منها لأهداف المنظمة، وضعف القيادة، وانخفاض الميزانية المخصصة لخطة التحول الرقمي، وخشية العديد من المنظمات وبعض الشركات من مخاطر انتشار المعلومات الخاصة بها، أو تهديد السرية في مجال عملها نتيجة استخدام التكنولوجيا الرقمية. (شحاتة، 2020)

ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن للشركات ذات النوجه الرقمي استخدام المنصات لتنمية أسواقها باستخدام مفهوم Ansoff حيث أثبت البحث الذي أجرته مجلة أبحاث الأعمال في عددها الصادر سبتمبر 2009م بعنوان "التحول الرقمي: انعكاس متعدد التخصصات وجدول أعمال بحثي" أن إستراتيجيات النمو يمكنها أن تعتمد بدرجة أكبر على إستراتيجيات الرقمنة. وفي دراسة (علي، 2017) بعنوان "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات"، التي هدفت إلى الوقوف على احتياجات التحول الرقمي في الجامعات المعاصرة واقتراح مجموعة من الآليات لتنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية والاستفادة منه، توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية التحول الرقمي للجامعات لا يعتمد فقط على فعالية عملية التحول، بل يتطلب أيضاً أن يعكس قادة الجامعات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي مستوى قدراتهم ومهاراتهم وخصائصهم الشخصية، والإيمان بعملية التحول الرقمي والالتزام بها وتوفير متطلباتها، وكذلك صياغة إستراتيجيات لتعزيز قدرات القادة والأفراد، ودعم التغيير،

ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات الجامعة وأنشطتها. وفي دراسة (gupta,2018) بعنوان "دور التفكير الفعال في تشكيل العلاقة بين القدرة الإدارية التشغيلية وأداء الابتكار" وضحت تأثير إستراتيجية الرقمنة في إعادة اختراع الأعمال، وأكدت أن التحول الرقمي يساعد الأعمال في تحقيق نمو هائل. ويستفيد القادة الناجحون من الفرص التي تنشأ من التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة أعمالهم. يتسم قادة الأعمال الموجهون نحو الإستراتيجية الرقمية بالمرونة في قراراتهم، فبدلاً من البقاء في السوق لفترة طويلة، يتحولون إلى التقنيات الناشئة لاستغلال الفرص الجديدة. على سبيل المثال، تحولت شركة weather Company إلى البيانات الضخمة وتطبيقات الأجهزة المحمولة من التلفزيون والهواتف المحمولة في إنشاء الإعلانات، لأن تحليلات البيانات الضخمة وتطبيقاتها سمحت لها بالتنبؤ بأنماط الطقس بكفاءة وفاعلية أكبر من ذي قبل عندما كانت تعتمد على الأنظمة التقليدية. وتؤكد دراسة (هارفارد 2018) بعنوان "لماذا التحول الرقمي؟" أن الاستدامة ترتبط بشكل واضح بعملية الرقمنة والتحول إلى الأنظمة الرقمية من خلال استغلال القدرة الإدارية والتشغيلية، لأنها ضرورية لتحقيق إستراتيجية العمل حيث: تسهل إستراتيجيات الاستدامة العلاقة بين الأداء المالي وإستراتيجية العمل الرقمي، وتحسّن إستراتيجيات التحول الرقمي من الأداء المالي. وهدفت دراسة (عيسى، 2019) بعنوان "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، إلى التعرف على مفهوم التحول الرقمي، وأبعاده، وإظهار العناصر المختلفة للتسويق الرقمي وفوائده المختلفة للزبائن، والإسهام ببعض الاقتراحات المهمة التي قد تشجع بعض الدول خاصة الجزائر على تطوير مؤسساتها ونشر التسويق الرقمي، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى أن التسويق الرقمي هو أسلوب تسويقي يمكن استخدامه من قبل جميع أنواع الشركات الكبيرة أو الصغيرة (الناشئة أو المهنية، الربحية أو الخيرية)، وهي مرتبطة بالإعلان على الإنترنت، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والرسائل القصيرة، وأوصت الدراسة بتزويد الموظفين المؤسسين بأجهزة رقمية، ودمج عمليات التسويق والتكنولوجيا من خلال تجربة الشركة لنفس المنتج الذي تقدمه لعملائها، لكي تكتشف المنظمات ظروف العمل من أجل إقامة علاقات جديدة مع العملاء وجعلهم مستشارين. أما في دراسة (رفاعي، 2020) بعنوان "متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية"، فقد هدفت إلى التعرف على المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي، وتأثيره على الأفراد والمنظمات، وتوصلت إلى بعض النتائج من بينها ارتباط استخدام لغات الترميز أو التهيئة ببدايات استخدام الحاسب الآلي، وذلك لوصف بنية النصوص ولوصف الأشكال أو الصيغ التي ستعرض بها تلك النصوص على شاشات الحاسبات أمام القارئ. وفي دراسة (mekalif,2020) بعنوان "مرونة بنية تكنولوجيا المعلومات واللامركزية في حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمحركات للقدرات الديناميكية التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والأداء التنافسي: تأثير البيئة الخارجية المعتدل" استنتجت أن خبرة موظفي تكنولوجيا المعلومات وقدرات إدارة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشدة في الأداء المالي التنظيمي بالإضافة إلى تأثير مرونة تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية بشكل مباشر في الأداء المالي، حيث يعد الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات أمراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء المالي. وبينت دراسة (Visconti,2020) بعنوان "العلاقة بين الرقمنة والتطوير: دور الرقمنة في اقتناص الإمكانات المالية" أهمية الاستثمار والإنفاق على التحول الرقمي وتوابعه من خدمات رقمية وكيف أنه يعد أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المالي في قطاع التصنيع. ومع ذلك،

هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفحص هذا الارتباط المعقد بين الأداء المالي والخدمة الرقمية. وعلى صعيد التحول الرقمي وأثاره على معدلات الأداء الإداري تتساءل دراسة (yunarity,2021) بعنوان "دور التفكير الفعال في تشكيل العلاقة بين القدرة الإدارية التشغيلية وأداء الابتكار" عن تأثيرات التفكير الإنتاجي في تشكيل أداء الابتكار والقدرة الإدارية، لتستنتج أن قيادة الأعمال تعزز من حيوية الشركة مما يؤثر بشكل كبير في القدرة الإدارية. وتحسن القدرة التشغيلية بسبب التطبيق الرقمي في المنظمات. ونتيجة لذلك، أثبتت النتائج أن الشركات الناجحة تعزز أداء الابتكار لديها من خلال تعزيز قدراتها الإدارية والتشغيلية.

الفصل الثالث: التوجه الإستراتيجي الرقمي في شركة بريد قطر

يعود تاريخ شركة بريد قطر إلى عام 1950م، حيث كانت تعرف حينها باسم إدارة البريد، وتم استخدام أول ختم بريدي للرسائل المسجلة في مكتب بريد الدوحة في 17 مايو 1953م، وتم افتتاح أول مكاتب بريد خارج العاصمة في دخان وأم سعيد على التوالي في عامي 1956م و1960م، وتم افتتاح مبنى مكتب البريد العام في عام 1988م، في موقع جيد على كورنيش الدوحة. ويقدم بريد قطر مجموعة كبيرة من الخدمات البريدية والحلول الرقمية الحديثة التي تعكس رؤية قطر الوطنية 2030. واليوم تدير الشركة ٢٣ فرعاً بريدياً. كما يُشغل بريد قطر واحداً من أكبر أساطيل النقل بمجموعة متنوعة من السيارات، والدراجات النارية، والشاحنات الكبيرة، التي تغطي خدماتها جميع مناطق الدولة بكفاءة وفاعلية. كما حصل بريد قطر على اعتمادات دولية من ضمنها شهادات IOS 9001 و14001 و18001. كما اعترف اتحاد البريد العالمي بحصوله على أفضل ثاني مكتب بريد أداء على مستوى العالم. (البريد القطري، 2020).

تتمثل رؤية الشركة في: أن يتم الاعتراف بالبريد كأفضل شركة بريدية ولوجستية في قطر وعبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. (البريد القطري، 2020). وتحددت رسالته في: تزويد قطر بأفضل الخدمات البريدية واللوجستية للانطلاق في العصر الرقمي. (البريد القطري، 2020). ولتحقيق رسالتها فقد حددت أهدافها في: تعزيز محفظة الخدمات وتجربة العملاء، وبناء عمليات بريدية هي الأفضل في فئتها، ورعاية القدرات التنظيمية. (البريد القطري، 2020)

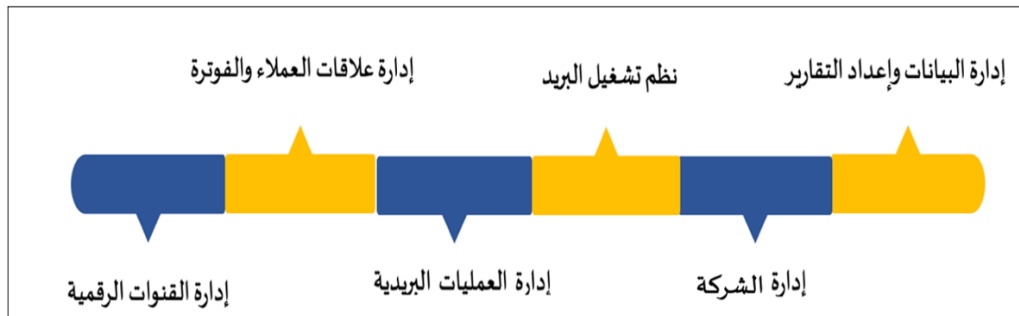
سياسة التوجه الإستراتيجي الرقمي

بدأت ملامح التوجه الإستراتيجي الرقمي لبريد قطر في عام 2012م، عندما استضاف بريد قطر مؤتمر الاتحاد البريدي العالمي، الذي حقق نجاحاً كبيراً في الدوحة، وحضره العديد من صنّاع القرار والمسؤولين في منظمات البريد من جميع أنحاء العالم، كان الحدث دليلاً على التقدم والتطور السريع للخدمات البريدية حول العالم، وأصبح العامل المحفز لإستراتيجية التحول المستقبلية لبريد قطر. شرعت الشركة في برنامج تحول جذري في عام 2014م، فدفعت إستراتيجية التحول الرقمي لبريد قطر الشركة إلى إعادة تقييم وتحديث جميع جوانب عملياتها. فتم إطلاق برنامج التحول في ديسمبر 2015م لتحقيق رؤية بريد قطر المتوافقة مع رؤية قطر 2030. وذلك حتى يصبح بريد قطر الأكثر تطوراً في القرن الحادي والعشرين، من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية. وتهدف إستراتيجية التحول إلى نقل الشركة من شركة بريدية تقليدية،

إلى شركة تركز على العملاء عبر تقديم خدمات متميزة. وتتناول الإستراتيجية أربعة مجالات رئيسية: تقديم أفضل الخدمات البريدية، وبناء أفضل العمليات البريدية، واحتضان قدوم الحياة الرقمية، وتوفير تجربة أفضل للعملاء. (البريد القطري، 2020).

وبناءً على تطبيق إستراتيجية التحول، التي نتج عنها عدة فوائد رئيسية تتمثل في: حل تحديات الأعمال من خلال التقنيات المبتكرة، وتمكين اتخاذ القرارات التجارية من خلال معلومات دقيقة و مدروسة، وتجديد المنتجات البريدية الأساسية وخطط التسعير، وإنشاء متجر شامل للخدمات الحكومية، وتطوير قنوات التجارة الإلكترونية، والتوسع في خدمات البريد السريع، وإعادة تنشيط صورة العلامة التجارية، وكذلك إنشاء منافذ للبيع بالتجزئة، وترقية نموذج شبكة العمليات لتوفير خدمة الطرود والبريد المخصص، وطرح نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي سن أنظمة قائمة على الأداء كجزء من الحل الشامل لعملية تطوير الخدمات، هذا وقام بريد قطر بتنفيذ الموضوعات التالية المحددة لخارطة طريق الإستراتيجية الرقمية:

الشكل رقم (1) يوضح خارطة طريق لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية



المصدر: الباحثة بناء على الإستراتيجية الداخلية لبريد قطر

ولمواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في تقديم خدمات البريد، طورت الشركة آلية تقديم خدماتها من خلال البوابة الرسمية لحكومة قطر الإلكترونية (حكومي)، عن طريق خدمة البريد الممتاز التي تمتاز بالسرعة والأمن في التوصيلات المحلية والدولية. (حكومي، 2021). ويتعامل بريد قطر مع العديد من الخدمات الإلكترونية التي تشمل التسليم للعملاء (الأفراد والشركات) بشكل حصري، كما لعب "بريد قطر" دوراً مهماً، لا سيما في تقديم خدمات مطراش 2 بالتعاون مع وزارة الداخلية. كما تم إبرام عقد وتعاون مع شركاء التجارة الإلكترونية الإستراتيجيين بهدف تقديم خدمات تجارة إلكترونية جديدة لجميع أنحاء قطر في الربع الأول من عام 2016م، وفتح أسواق عالمية للأفراد والمقيمين. كما أن خدمة كونكتد التي أطلقها بريد قطر، تعتبر بوابة على المتاجر الإلكترونية للتسوق عبر الإنترنت في مختلف الدول. وتقدم خدمات شحن مميزة وبأسعار تنافسية بعضوية مجانية مدى الحياة، لتوفر سُبُل تسوق مريحة لمستخدمي الخدمة. (البريد القطري، 2020).

وخلال مرحلة الحصار على دولة قطر، بتاريخ 5 يونيو 2017م، قام بريد قطر وكسائر منظمات الدولة وشركاتها وأجهزتها المختلفة بمواجهة الحصار المفروض على دولة قطر، من خلال تطوير وإطلاق خدمات وتقديم منتجات جديدة، بالتعاون مع كبرى الشركات في مجال الخدمات البريدية والشحن، وكذلك تكوين شركات جديدة ومراكز للصرافة البريدية لتزويد العملاء بأحدث وأفضل الخدمات. كما أطلق بريد قطر، خدمة "عاجل الدولية" للعملاء من الأفراد والشركات. تتيح خدمة الشحن إلى أكثر من 220 دولة ومنطقة حول العالم في غضون يوم إلى ثلاثة أيام عمل من باب المرسل إلى باب المستلم. أما خلال جائحة كورونا، فقد برز دور بريد قطر في تنفيذ الإجراءات الاحترازية والوقائية في الدولة للحد من انتشار فيروس كورونا، التي تقوم بها الدولة من خلال أجهزتها المختلفة من أجل مواجهة الجائحة. عندما اشتدت الأزمة، لعب بريد قطر دور رئيسي كحلقة وصل بين السلطات والوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المتعاملين، خاصة في ظل الإجراءات الاحترازية الهادفة إلى زيادة التفاعل عن بعد مع العملاء والمراجعين عبر الخدمات الإلكترونية، وفي هذا الإطار وبالتعاون مع وزارة الصحة العامة تم تفعيل خدمة توزيع الأدوية لمرضى الأمراض المزمنة وغيرهم من مراجعي مراكز الرعاية الصحية الأولية بهدف تقليل الحضور العام في المستشفيات والمراكز الصحية، وتشجيع الناس على الالتزام بسياسات التباعد الاجتماعي والبقاء في المنزل خلال هذا الوقت الحرج، خاصة كبار السن وذوي الأمراض المزمنة الأكثر عرضة للإصابة بالأمراض. ومن منطلق الحرص على صحة العملاء والعاملين وسلامتهم، ولتفادي أي انقطاع للخدمات البريدية قام بريد قطر بحملة تطعيم (اختيارية) للعاملين في الصفوف الأولى والمتعاملين بشكل مباشر مع الجمهور.

ومن خلال التقارير الصادرة عن اتحاد البريد العالمي التي يُقيّم من خلالها أعضاؤه بشكل ربع سنوي، يتبين لنا أن بريد قطر حقق قفزة نوعية في مؤشرات أداء 2019م بحصوله على المركز الأول عربياً في ثلاثة أرباع السنة، وتصدر المركز الأول في سنة 2020م عربياً والثامن من أصل 198 دولة. وتميز بريد قطر بكفاءة الأداء في التسليم في وقت محدد، وجودة خدمة العملاء، والتخليص الجمركي، والرد السريع على المكالمات بأقل من 20 ثانية، وغيرها من معايير اتحاد البريد العالمي. ومن حيث الخدمات البريدية كما قام بريد قطر بمناولة عدد 74945 طرداً، بينما كان عدد البريد الممتاز حوالي 84084 وحوالي 594620 بريداً مسجلاً بالعمليات الصادرة والواردة خلال عام 2020م. يوضح الجدول رقم (1) زيادة الإقبال على خدمات بريد قطر المحلية خلال عام 2020م، مما يدل على ارتفاع مؤشر ثقة العملاء في خدمات بريد قطر وتعزيز دوره في التحول الرقمي (بريد قطر، إدارة الخدمات المباشرة وخدمة العملاء).

الجدول رقم (1) احصاءات عن بعض خدمات بريد قطر المحلية

نوع الخدمة	السنة	الكمية
	2018	59,317

152,045	2019	خدمة كبار العملاء.
499,375	2020	
1,627,549	2018	خدمات الحكومة الإلكترونية (خدمة الإقامات).
1,700,774	2019	
1,753,409	2020	
932	2018	خدمات الحكومة الإلكترونية (الجوازات).
1,255	2019	
8,556	2020	

ويعمل بريد قطر على تحقيق أهداف إستراتيجية، من خلال توسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية لجمع المواد البريدية من جميع أنحاء قطر، بخطوات وأهداف محددة. (البريد القطري، 2020). ومن خلال تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي، تم تنفيذ ستة محاور رئيسية وهي:

- القنوات الرقمية: الموقع العام وتطبيق الهاتف المحمول، بما في ذلك بوابة الأعمال المخصصة والتجارة الإلكترونية.
- نظام إدارة علاقات العملاء من حساب العميل وطلباته، كذلك إدارة المنتجات والتسويق لها.
- نظم تشغيل البريد وتشمل: إدارة العناوين، والبريد المحلي (نظام بريد قطر)، والتخطيط والجدولة المتكاملة، وإدارة الأسطول، وإدارة العمليات الديناميكية، والانتقال المتقدم للعمليات.
- إدارة الشركة: بما في ذلك المالية والفواتير، والمشتريات، وإدارة محتوى بريد قطر.
- قدرات التكامل.
- إدارة البيانات وإدارة الحلول الذكية وإعداد التقارير وتحليلها.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، كما تم جمع المعلومات الميدانية، من خلال استبيان تم إعداده خصيصاً لهذا الغرض في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة. حيث تكون الاستبيان، إضافة إلى رسالة التغطية، من جزأين: تناول الأول المعلومات الأولية عن عينة البحث من حيث النوع الاجتماعي والسن والمستوى التعليمي وغيرها من المتغيرات، في حين تناول الجزء الثاني المحاور الرئيسية المتمثلة في أثر التحول الرقمي في الأداء الإداري والمالي والتسويقي، حيث تضمن محور الأداء الإداري ست فقرات، ومحور الأداء المالي سبع فقرات، ومحور الأداء التسويقي ست فقرات. وتمت إضافة سؤال مفتوح للعينة حول ما إذا كانت هناك آثار أخرى يمكن إضافتها. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 50 شخصاً في شركة بريد قطر،

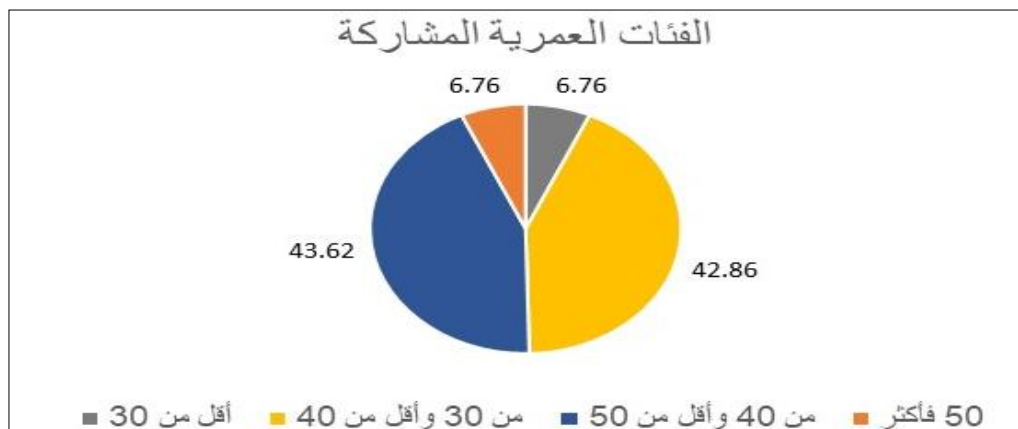
وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً نتيجة للظروف الاحترازية المعمول بها حالياً، وقد استجاب من العينة المستهدفة 41 شخصاً، وهو ما يمثل نسبة 82% من العينة المستهدفة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وقد توزعت العينة بحسب النوع الاجتماعي بحيث بلغ نسبة الذكور في العينة 79% في حين بلغت نسبة الإناث في العينة 21%.

الشكل رقم (2) يوضح توزيع العينة تبعاً للنوع الاجتماعي



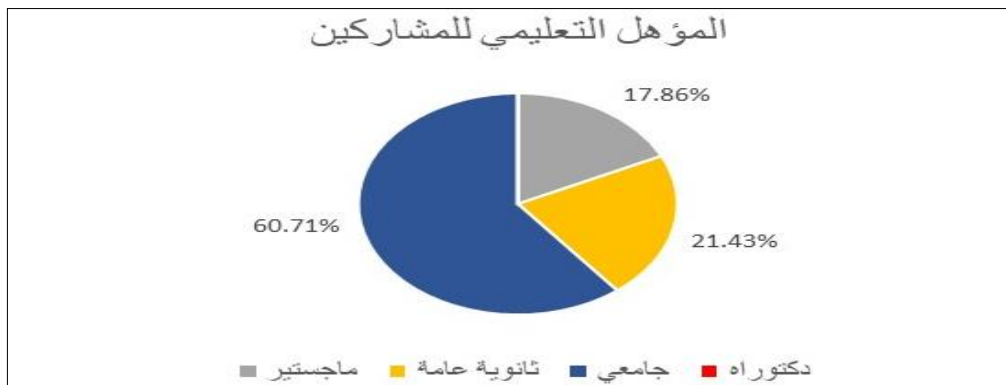
وتوزعت العينة وفقاً لمتغير العمر، فقد تباينت أعمار أفراد العينة بين مختلف الفئات العمرية، وكانت الفئة الأكثر مشاركة من (40 وأقل من 50) بنسبة 43.6%، تلتها الفئة العمرية من (30 وأقل من 40) بنسبة 42.86%، بينما تساوت فئات المشاركين (الأقل من 30) و(50 فأكثر) بنسبة تقدر بـ 6.76% لكل فئة.

الشكل رقم (3) يوضح توزيع العينة تبعاً للفئات العمرية



وتوزعت العينة بحسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة المشاركين في العينة من الحاصلين على الثانوية العامة 21.43% والحاصلين على مؤهلات جامعية 60.71% أما درجة الماجستير فكانت موجودة بنسبة 17.86%، ويتضح من نتائج العينة أنه لم يحصل أي من أفراد العينة على درجة الدكتوراه.

الشكل رقم (4) يوضح توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي



الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

لتحديد مصدر المعرفة بالتحول الرقمي لدى موظفي شركة بريد قطر تضمن الاستبيان سؤالاً نصّهُ: ما هو مصدر معرفتك بالتحول الرقمي؟

حيث أظهرت الإجابات تنوع مصادر المعرفة بالتحول الرقمي، فقد أشارت نسبة 34% من إجمالي أفراد العينة أنهم قد توصلوا لمعلوماتهم حول التحول الرقمي عبر التعلم الذاتي، ونفس النسبة تقريباً حصلت على معلوماتها عن التحول الرقمي عبر الممارسة العملية، أما على صعيد المشاركة في الندوات والمؤتمرات فقد أشار 12% فقط من أفراد العينة إلى أنهم توصلوا لمعلوماتهم عن التحول الرقمي من خلالها. وتأتي الدورات التدريبية بنفس النسبة تقريباً 12.5% ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول، إن التحول الرقمي لم يتم التطرق له بشكل فعال من خلال المقررات الدراسية، ولا الدورات التدريبية الموجهة من قطاع الموارد البشرية في شركة البريد القطري.

جدول رقم (2) يوضح مصدر المعرفة بالتحول الرقمي لدى أفراد العينة

#	الإجابات	النسبة
1	التعلم الذاتي.	33.93%
2	المشاركة في المؤتمرات والندوات.	12.38%
3	حضور الدورات التدريبية.	12.5%
4	المقررات الدراسية.	8.12%
5	الممارسة العملية.	33.07%
	المجموع	100%

وأشارت نتائج العينة إلى تفاوت بين عدد الحاصلين على الدورات التدريبية المتعلقة بمجال التحول الرقمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (3) يوضح عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة

#	الإجابات	النسبة
1	لم أحصل على أي دورة.	21.6%
2	دورة واحدة.	20.01%
3	دورتان تدريبيتان.	14.29%
4	ثلاث دورات فأكثر.	44.1%
	المجموع	100%

يتضح من الجدول السابق، أن ما نسبته 21.6% من العينة أشاروا إلى أنهم لم يحصلوا على أي دورات تدريبية متعلقة بالرقمنة، بينما أشارت نسبة كبيرة نسبياً وصلت إلى 44.1% إلى أنهم تلقوا ثلاث دورات تدريبية أو أكثر متعلقة بمجال الرقمنة، وهو ما يشير إلى أنه لا تزال هناك حاجة إلى العمل على تطوير وتصميم العديد من الدورات التدريبية،

التي توضح: ماهية التحول الرقمي، بالإضافة إلى التقنيات المتبعة، وكيفية الاعتماد عليها في كافة مجالات وأنشطة الشركة القطرية للخدمات البريدية.

وللتعرف على أثر التحول الرقمي في أداء الشركة، وللإجابة عن تساؤلات البحث، كانت النتائج على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركة؟

تم تحليل إجابات العينة وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) يوضح تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركة

#	الحقل	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق
1	يقلل التحول الرقمي من تكاليف العمل.	1.00	5.00	3.86	1.195	1.445
2	يحسن مستوى تحصيل الموارد.	2.00	5.00	3.915	0.79	0.62
3	يضبط الإجراءات المالية ويحسن عملية المراجعة الداخلية.	2.00	5.00	4.303	0.82	0.74
4	يحسن مستوى تخصيص الموارد المالية.	1.00	5.00	4.105	0.84	0.735
5	يعزز مستوى المتابعة والرقابة المالية.	2.00	5.00	4.18	0.645	0.44
6	يقلل من مستوى المخاطر المالية للشركة.	2.00	5.00	4.01	0.775	0.605

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحول الإستراتيجي الرقمي في الجانب المالي للشركة من وجهة نظر العينة قد تفاوتت من فقرة إلى أخرى. فقد جاءت الفقرة الأولى "يقلل التحول الرقمي من تكاليف العمل" بمتوسط 3.86 درجة من 5 وهو ما يعني أن الأداء المالي يتأثر إيجاباً من خلال انخفاض تكاليف العمل نتيجة للتحول الرقمي للشركة، في حين جاءت الفقرة الثانية "يحسن مستوى تحصيل الموارد" بمتوسط 3.915 درجة من 5 وهو ما يعني أن الأداء المالي يتأثر إيجاباً بارتفاع مستوى

التحصيل للموارد واستغلالها الجيد عبر التحول الرقمي، وأيضاً أوضحت الفقرة الثالثة "يُضبط الإجراءات المالية ويحسن عملية المراجعة المالية الداخلية" بمتوسط 4.303 من 5 وهي درجة موافقة مرتفعة حيث تؤكد أن التحول الرقمي يفيد الأداء المالي للمنظمة عبر ضبط الإجراءات المالية وتحسين عمليات التدقيق والمراجعة المالية من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية لتقليل الخطأ، بالإضافة إلى الفقرة الرابعة "يحسن مستوى تخصيص الموارد المالية" بمتوسط 4.105 من 5 درجات حيث تؤكد هذه النتيجة على أن الرقمنة ترفع من مستوى الأداء المالي في المنظمات، من خلال تحسين مستوى تخصيص الموارد المالية بدقة وكفاءة عاليتين، وجاءت الفقرة الخامسة "يعزز مستوى المتابعة والرقابة المالية" بمتوسط 4.18 من 5 درجات بما يعني أن مستوى الأداء المالي يرتفع ويتأثر إيجاباً بعملية الرقمنة، من خلال تعزيز الرقمنة لمستوى المتابعة للأنشطة المالية ورفع كفاءة عملية الرقابة بشكل عام، وأيضاً الفقرة السادسة "يقلل من مستوى المخاطر المالية للشركة" بمتوسط درجات 4.01 من 5 درجات وهو ما يؤكد أن الأداء المالي يرتفع تبعاً للتحول الرقمي للشركة من خلال تقليل الرقمنة لمستوى المخاطر المالية في الشركة، وأشار أفراد العينة إلى بعض التأثيرات الأخرى التي يحدثها التحول الرقمي على الأداء المالي، مثل تأثير الرقمنة الإيجابي على شفافية البيانات المالية للشركة، من خلال التعامل الإلكتروني مع المدخلات والمخرجات في النظام المالي وأيضاً تمت الإشارة إلى سلبية فقدان بعض المعلومات في حال انقطاع الخدمة عبر الإنترنت أو الخوادم الحاسوبية، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يوفر بيانات أكثر دقة حول تكاليف وهوامش المنتجات والخدمات والعمليات، وتكاليف القوى العاملة كأدوات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن قضايا وإجراءات أداء الأعمال.

السؤال الثاني: ما أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري للشركة؟

تم تحليل إجابات العينة وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) يوضح تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري للشركة

#	الحقل	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق
1	تحسين مستوى صنع القرارات وإعداد خطط الشركة.	2.00	5.00	3.985	0.835	0.73
2	تبسيط إجراءات العمل الداخلية.	1.00	5.00	4.125	0.84	0.71
3	تسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	2.00	5.00	4.33	0.73	0.55

0.56	0.73	4.325	5.00	2.00	4	اختصار وقت إنجاز العمل اليومي.
0.83	0.864	4.135	5.00	2.00	5	الحد من الفساد الإداري وتعزيز الشفافية.
0.775	0.845	3.73	5.00	2.00	6	تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
0.615	0.78	4.025	5.00	2.00	7	تقليل نسبة الأخطاء في العمل.

يتضح من الجدول السابق أن أثر التحول الإستراتيجي الرقمي في الجانب الإداري للشركة من وجهة نظر العينة قد تفاوتت من فقرة إلى أخرى. فقد جاءت الفقرة الأولى "يحسن مستوى صنع القرار وإعداد خطط الشركة" بمتوسط 3.985 وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يرفع من معدلات الأداء الإداري من خلال تحسين مستوى صنع القرار والمساعدة في إعداد الخطط للشركة، وجاءت الفقرة الثانية "تبسيط إجراءات العمل الداخلية" بمتوسط 4.125، حيث تؤكد النتائج أن الرقمنة تفيد الأداء الإداري بأنها تساعد في تبسيط إجراءات العمل الداخلية، بالإضافة إلى الفقرة الثالثة "تسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل" بمتوسط 4.33 من 5 درجات حيث توضح نتائج الاستبانة أن عملية التحول الرقمي في الشركة تفيد الأداء الإداري من خلال تسهيل عملية تبادل ونقل البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، والفقرة الرابعة "اختصار وقت إنجاز العمل اليومي" بمتوسط درجات 4.325 من 5 درجات وهو ما يشير إلى أن الرقمنة تؤثر إيجابياً على الأداء الإداري للمنظمة بأنها تقلل وقت الإنجاز اليومي للأعمال، وجاءت الفقرة الخامسة "الحد من مستوى الفساد الإداري وتعزيز الشفافية" بمتوسط درجات 4.135 من خمس درجات، حيث تبين نتائج التحليل لهذه الفقرة أن الرقمنة تحد من مستوى الفساد الإداري، وتعزز معايير الشفافية في الشركة، وبالتبعية ترتفع معدلات الأداء الإداري، وجاءت الفقرة السادسة "تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين" بمتوسط 3.73 من 5 درجات وهو ما يوضح أن التحول الرقمي يفيد معدلات الأداء الإداري، حيث إن الرقمنة تعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة، بالإضافة إلى الفقرة السابعة "تقليل نسبة الأخطاء في العمل" التي توضح نتائج إجابات أفراد العينة عليها أن الرقمنة تقلل من نسبة الأخطاء في العمل بمتوسط درجات 4.025 من خمس درجات، وأشار أفراد العينة إلى بعض الإيجابيات والسلبيات الأخرى للتحول الرقمي على الأداء الإداري للشركة منها: أنه يتم تحسين وزيادة فاعلية البيانات والتقارير التي ينتجها التحول الرقمي فقط إذا كانت جزءاً من عملية متكاملة لإدارة أداء الأعمال، حيث يتم تحليل النتائج واتخاذ إجراءات بشأنها في كل مستوى من مستويات الشركة مقابل أهداف العمل، مع توجيه رؤية مباشرة للأهداف الشخصية، بالإضافة إلى أنه ما لم يتم تدريب الموظفين الإداريين وإعدادهم، سيشعرون بأنها مهارات لا يمكن تحقيقها نظراً لوجود الكثير من الأدوات مقارنة بالمكتب التقليدي.

السؤال الثالث: ما أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للشركة؟

تم تحليل إجابات العينة وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يوضح تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الأداء التسويقي للشركة

#	الحقل	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق
1	تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين.	3.00	5.00	4.19	0.66	0.44
2	زيادة الحصة السوقية للشركة.	2.00	5.00	3.86	0.94	0.88
3	تعزيز رضا المستفيدين من خدمات الشركة.	2.00	5.00	4.24	0.75	0.56
4	اختصار وقت التسويق للمنتجات والخدمات الجديدة.	3.00	5.00	4.52	0.59	0.34
5	وصول أسرع وأفضل للمستفيدين.	4.00	5.00	4.57	0.49	0.24
6	دراسة وتحديد احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.	2.00	5.00	4.24	0.68	0.47

يتبين من الجدول السابق أن أثر التحول الإستراتيجي الرقمي في الجانب التسويقي للشركة من وجهة نظر العينة قد تفاوت من فقرة إلى أخرى. فقد جاءت الفقرة الأولى "تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجة المستفيدين" بمتوسط درجات 4.19 من 5 درجات وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تطور معدلات الأداء التسويقي للشركة من خلال رفع القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين وجاءت الفقرة الثانية: "زيادة الحصة السوقية للشركة" بمتوسط 3.86 من 5 درجات حيث تشير النتائج إلى تأثير التحول الرقمي الإيجابي على معدلات الأداء التسويقي من خلال رفع الحصة السوقية للشركة، وأيضاً الفقرة الثالثة "تعزيز رضا المستفيدين من خدمات الشركة" بمتوسط 4.24 من 5 درجات وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر بالإيجاب في الأداء التسويقي من خلال رفع معدلات رضا العملاء والمستفيدين من الشركة بالإضافة إلى الفقرة الرابعة "اختصار وقت التسويق للمنتجات والخدمات الجديدة" بمتوسط 4.57 من 5 درجات وهو ما يؤكد الفقرة بتأثير إيجابي واضح على معدلات الأداء التسويقي للشركة من خلال توفير الوقت المستهلك في التسويق للمنتجات والخدمات الجديدة،

وجاءت الفقرة الخامسة "وصول أسرع وأفضل للمستفيدين" بمتوسط 4.57 من 5 درجات لتؤكد أن الأداء التسويقي للشركة يتأثر إيجاباً بالتحول الرقمي حيث إنه يسهل عملية الوصول للمستفيدين بشكل واضح، وجاءت الفقرة السادسة "دراسة وتحديد احتياجات المستفيدين بشكل أفضل" بمتوسط 4.24 من 5 درجات حيث تؤكد الفقرة أن الأداء التسويقي للشركة يرتفع ويتطور نتيجة للتحول الرقمي، حيث إنه يسهل عملية دراسة وتحديد المستفيدين من الشركة وخدماتها.

السؤال الرابع: ما هي معوقات التحول الرقمي الكامل في البريد القطري؟

تم تحليل إجابات العينة وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) يوضح تحليل إجابات أفراد العينة حول معوقات التحول الرقمي في الشركة

#	الحقل	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق
1	ضعف قدرات الكادر البشري ومهاراته.	2.00	5.00	3.43	1.00	1.01
2	مخاطر أمن المعلومات وسريتها.	1.00	5.00	3.57	1.09	1.20
3	ضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى الجمهور المستفيد.	2.00	5.00	3.81	0.96	0.92
4	ضعف مستوى التقنيات المتوفرة لدى الشركة.	1.00	5.00	3.57	1.26	1.58

يتضح من الجدول السابق أن معوقات التحول الرقمي الكامل في البريد القطري من وجهة نظر العينة قد تفاوتت من فقرة إلى أخرى. فقد جاءت الفقرة الأولى "ضعف قدرات الكادر البشري ومهاراته" بمتوسط 3.44 درجة من 5 وهو ما يعني أن قدرات الكادر البشري ومهاراته تؤثر نسبياً على قدرة المنظمة على التحول الرقمي بفعالية وكفاءة واضحة، وجاءت الفقرة الثانية "مخاطر أمن المعلومات وسريتها" بمتوسط 3.57 من 5 درجات لتوضح نتائج العينة أن مخاطر الأمن ومعايير السرية للبيانات والمعلومات في الشركات تحد من قدرة المنظمة على التحول الرقمي، وجاءت الفقرة الثالثة "ضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى الجمهور المستفيد" بمتوسط 3.81 من 5 درجات وهو ما يوضح أن ثقافة الجمهور المستفيد تؤثر بشكل واضح على قدرة المنظمات على التحول الرقمي وجاءت الفقرة الرابعة "ضعف مستوى التقنيات المتوفرة لدى الشركة" بمتوسط 3.57 من 5 درجات حيث تبين النتائج أن قدرة الشركة التقنية وما تملكه من تقنيات متطورة وحديثة يؤثر بشكل واضح في قدرة المنظمة على التحول الرقمي.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- يؤثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركة، حيث إنه يقلل من تكاليف العمل بتخفيض الإجراءات والوقت اللازم لإنجاز المهام المطلوبة، بالإضافة إلى توفير الكثير من الجهد للموظفين، فبالنظر إلى عدد الموظفين في الشركة، وهو ما يعود بالنفع المالي على الشركة، ويحد من الأخطاء في الإجراءات المالية، ويرفع من دقة النتائج في عمليات المراجعة والتدقيق المالي للشركة، من خلال تعزيز وتحسين كفاءة المتابعة والرقابة على الموظفين والبيانات والمعلومات المالية للشركة، بالإضافة إلى أنه يقلل من درجة المخاطر المالية للشركة، من خلال الحفاظ على البيانات والمعلومات بدقة متناهية، وتأمينها بعيداً عن أخطاء العنصر البشري.
- للتحول الرقمي تأثير واضح إيجابياً على معدلات الأداء الإداري، حيث إنه يسهل من عملية صنع القرار وما يسبقها من مراحل، من خلال ترتيب الأنشطة اللازمة لذلك بالإضافة إلى تخزين التجارب السابقة والمثابرة حيث يمكن الرجوع إليها لتفادي الأخطاء المتكررة سابقاً، وأيضاً لتسهيل عمليات التخطيط والتطوير للشركة، من خلال الاعتماد على البرامج التي تفيد بتجهيز الجداول الزمنية وإعداد التكلفة أوتوماتيكياً، وتبسيط إجراءات العمل الداخلية، حيث تشارك الرقمنة في توفير الزمن اللازم لإنجاز المهام اليومية، التي تحد من تعقيد الإجراءات الروتينية في الشركة، بالإضافة إلى توفير وسائل التواصل السريعة، التي تسهل من عمليات نقل وتبادل المعلومات داخلياً في الشركة، مما يرفع من معدلات رضا الموظفين، مما يقلل من معدلات دوران العمل، ويرفع من درجة استقرار الشركة، ويقلل التحول الرقمي من معدلات الفساد في المنظمات، حيث إنه يرفع من درجات الشفافية والرقابة والمتابعة بما يعود على المنظمات بالنفع.
- للتحول الرقمي تأثير إيجابي على الأداء التسويقي للشركة، حيث يساعد على تطوير منتجات وخدمات لم تكن متاحة بدونه، ويمكن تقديمها لشريحة جديدة من المستفيدين، مما يرفع درجة التسويق وانتشار خدمات الشركة ومنتجاتها، فترتفع معها الحصة السوقية، وترتفع درجة رضا المستفيدين من خدمات الشركة ومنتجاتها، عن طريق توفير المنتجات الجديدة لهم، بالإضافة إلى تسهيل عملية التواصل مع المستفيدين من خلال الربط السريع بينهم وبين الشركة، مع توفير القدرة على دراسة المستفيدين واحتياجاتهم بشكل أفضل وبطريقة أسرع رقمياً، بالإضافة إلى عمل الإحصاءات والتحليلات التي تفيد الشركة في دراسة طبيعة المستفيدين.
- هنالك بعض المعوقات التي تقلل من قدرة الشركة على التحول الرقمي منها: قلة التدريب للعنصر البشري وانخفاض مهاراته وقدراته على التعامل مع التطورات التكنولوجية المتغيرة سريعاً، حيث يؤثر التحول الرقمي بشكل سلبي على أمن المعلومات وسريتها، ونتيجة لذلك ترفض بعض الشركات والمنظمات التحول الكامل رقمياً، خوفاً من اختراق قواعد البيانات الخاصة بها، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة الرقمية لدى جمهور المستفيدين،

مما يمنع المنظمات من تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة، ويؤدي الضعف في مستوى التقنيات المتوفرة لدى الشركة، إلى عدم قدرتها على تطبيق التحول الرقمي.

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات أبرزها:

- لا بد من تعزيز الدراسات الموجهة للمنظمات حول التحول الرقمي، وكيفية تطبيقه مرحلياً، وبيان آثاره وفوائده على معدلات الأداء المختلفة في كافة القطاعات، حيث إنه يمثل خطوة مستقبلية عالمياً.

- تهيئة مناخ التحول نحو التوجه الرقمي، من خلال دعم وتوفير المبادرات والدورات التدريبية، والتعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة، والإعلان عنها باستخدام الوسائل التقنية كالإعلام المرئي والمسموع وشبكات التواصل الاجتماعي، بدءاً من التقنيات والبرامج المطلوب التعامل معها، وصولاً لكيفية التعامل مع التحول الرقمي، حتى يتم نشرها وبيان فوائدها للمستفيدين، وبناءً عليه يتم التدرج في عملية التحول الرقمي.

- العمل على استغلال الأساليب التقنية الحديثة والمتقدمة، والكفاءات البشرية في قطاعات الشركة كافة، والعمل على صياغة مفهوم التحول الرقمي وتطبيقه بالطريقة التي تتناسب مع: متطلبات المستفيدين، وقدرات الشركة مالياً وإدارياً وبشرياً، مثل تطوير وسائل التعامل التلقائي مع المستفيدين، وتوفير الدعم المستمر لهم لجذب اهتمامهم نحو التحول الرقمي.

- توجيه الأبحاث والدراسات في الشركة، لمعرفة الوضع العام لجمهور المستفيدين، ودرجة استيعابهم للتحول الرقمي، ومحاولة تطوير الخدمات بما يتناسب مع قدراتهم، لرفع معدلات قبولهم للتحول الرقمي.

- الاستفادة من البرامج والمبادرات التي تقوم بها الدولة، لتمكين أصحاب الأفكار الريادية والحلول المبتكرة، التي من شأنها المساهمة في تسريع برنامج التحول الرقمي.

- استخدام التجارة الإلكترونية في تعزيز دور المشروعات الصغيرة، ودور الخدمة المجتمعية عن طريق بريد قطر.

- التوسع في تحويل بريد قطر كمنصة رئيسية في تنفيذ خدمات الحكومة الإلكترونية لجميع مؤسسات الدولة وشركاتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد. (2019). "التحول الرقمي (1): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري". مجلة الاقتصاد والمحاسبة (نادي التجارة): 1(676): 8 – 11.
- علي، أسامة. (2011). "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات". مجلة التربية - مصر: 14(33): 267 – 302.

- البريد القطري. (2020). "رسالتنا". تم الاسترداد من <https://qatarpost.qa/ar/home>
- <https://qatarpost.qa/ar/home>
- الحكومة القطرية. (2021). "حكومي". تم الاسترداد من حكومي: <https://hukoomi.gov.qa/en>
- يحيوي، إلهام، وقرابصي، سارة. (2019). "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق". مجلة التنمية الاقتصادية: 4(2): 148-131.
- الرزو، حسن. (2006). الجامعة الافتراضية العربية الموحدة. مجلة علوم إنسانية: 1(30): 2-1.
- الخزامي، عبد الحكم. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين "تقييم الأداء- إدارة الأداء- تحسين الأداء". مكتبة ابن سينا. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- شورار، عفيفة. (2018). "أهمية المستودع الرقمي المؤسسي في تسيير وإدارة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية سوناطراك نموذجا". مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات: 5(10): 80-62.
- السلمي، علي. (2005). رحلتي مع الإدارة. دار غريب للنشر. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- فياض، بيان. (2020). تأسيس مكتب التحول الرقمي. تم الاسترداد من <https://www.rmg-sa.com>
- شحاتة، محمد. (2020). "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: (جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة): 1(9): 222 - 197.
- شرف الدين، مؤمن. (2012). "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر.
- يس، نجلاء. (2015). "نحو التحول الرقمي للدوريات: دراسة لواقع مبادرات المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية". مجلة المكتبات والمعلومات: 1(14): 180-105.
- البلوشية، نوال، والحراصي، نبهان، والعوفي، علي. (2020). " واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية". مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيات (جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي): 2020(1): 2-15.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In: Rocha Á., Adeli H., Reis L.P., Costanzo S. (eds) Trends and Advances in Information Systems and Technologies.

WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 745. Springer, Cham.

- Gupta, S. (2018). "Organizational Barriers to Digital Transformation", Master of Science Thesis. KTH Industrial Engineering and Management, STOCKHOLM, SWEDEN.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). "How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership". *mrev management revue*: 29(2): 114-138.

جميع الحقوق محفوظة © 2021، الباحثة/ ندى معوضه العفيفي اليافعي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)