



التحول الرقمي و تأثيره على الاداء العالي لمنظمات القطاع العام في العراق

أ.د. فاضل راضي الغزالي

Fadhil R.algazali

Kufa university\colledge of
administration and economics

جامعة الكوفة\كلية الادارة والاقتصاد

Fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq

زهراء كامل جاسم

Zahraa k.jassim

Kufa university\colledge of
administration and economics

جامعة الكوفة\كلية الادارة والاقتصاد

Dr_zahraa89@yahoo.com

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى بيان درجة تبني التحول الرقمي في دائرة صحة كربلاء لأهميته البارزة والمزايا التي يعود بها للمنظمة المبحوثة من جهة و ولعلاقته المباشرة برفع درجة الاداء العالي من جهة اخرى , ومن اجل حصول الباحث على البيانات و المعلومات اللازمة فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات ومثلت دائرة الصحة في محافظة كربلاء المجتمع الذي طبق فيه البحث حيث تكونت عينة البحث من 137 موظفاً في اقسام الدائرة المختلفة , وأركز البحث في فحص افتراضاته على البرامج الاحصائية SPSS V26 , SMART PLS , وقد مثل التحول الرقمي المتغير المستقل للبحث بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي , ثقافة التحول الرقمي , البعد البشري , البعد الإجرائي , البعد التقني) اما المتغير التابع فتمثل بالأداء العالي بأبعاده (جودة الإدارة , التحسين المستمر , جودة الموظفين , التوجه بعيد الأمد , الثقافة المنفتحة والموجهة نحو العمل) , وقد توصل البحث الى مجموعة الاستنتاجات أهمها وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في الأداء العالي للمنظمات كما خلص البحث الى عدة توصيات أهمها الاستثمار في التحول الرقمي من اجل الاستفادة من تأثيره الايجابي في الاداء العالي للمنظمة .

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي , الاداء العالي , دائرة صحة كربلاء



Digital transformation and its impact on achieving high performance for public sector organizations in Iraq

Abstract

The current study seeks to illustrate the extent of adoption of digital transformation in the Karbala Health Directorate, emphasizing its prominent status and the advantages it brings to the organization under investigation, as well as its direct association with the enhancement of overall performance. In order to gather the necessary data and information, a questionnaire was utilized as a tool for data collection, with the community of the Karbala Health Directorate in the province of Karbala being the setting for the research.. The research sample encompassed 137 employees from various departments within the Directorate. The study utilized statistical programs such as SMART PLS and SPSS V26 to examine its assumptions. The main variable of the research, digital transformation, was operationalized by its dimensions, specifically digital transformation strategy, digital transformation culture, human dimension, procedural dimension, and technical dimension.. As for the dependent variable, it was operationalized through high performance and its dimensions, including management quality, continuous improvement, employee quality, long-term orientation, and open and action-oriented culture. The study established a significant correlation and impact of digital transformation on organizational high performance. Furthermore, the study put forth various recommendations, including the promotion of future research on the implementation of digital



transformation in achieving organizational high performance and enhancing individual and exceptional performance.

key words :digital transformation ; high performance ; karbalaa health directorate .

المقدمة

يلعب التحول الرقمي دوراً بارزاً لا يمكن انكاره في تعزيز الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات في المنظمات كافة سواء كانت تابعة للقطاع الخاص او منظمات حكومية , فهو ضروري لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها عصرنا الحالي , لذلك فهو ليس مجرد خيار بل انه ضرورة للجهات الحكومية من اجل تحقيق اهدافها نحو رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وبالتالي زيادة درجة رفاهية المجتمع .

يعتبر رفع مستوى الأداء للمنظمات جزءاً لا يتجزأ من التقيد بتحسين مستوى المعيشة لأبناء المجتمع ويأتي هذا التحسين في إطار الالتزام بالمهام الأساسية التي ينبغي على هذه المنظمات تأديتها الا وهي سد احتياجات المواطنين وتقديم خدمات ذات جودة عالية , يأتي هذا في إطار التحديات السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد ومن خلال رفع مستوى الأداء لتلك المنظمات فان ذلك سيساهم في ترسيخ التنمية المجتمعية وتحسين الظروف الحياتية للمواطنين والامر الذي سيؤدي الى انشاء مجتمع مؤسس على الرفاهية والتقدم رغم التحديات الراهنة.

بناءً على ما تم ذكره فقد تبلورت مشكلة بحثنا الحالي بالتساؤل الرئيسي التالي : ما تأثير التحول الرقمي في مستوى الاداء العالي للمنظمة المبحوثة (دائرة الصحة في محافظة كربلاء) , وللأجابة على هذا التساؤل فقد تم تقسيم البحث الى عدة مباحث فقد تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث , اما المبحث الثاني فقد تناول المتغير المستقل (التحول الرقمي) في حين تناول المبحث الثالث المتغير التابع (الاداء العالي) , وتمت مناقشة الجانب العملي في المبحث الرابع , واخيرا فقد ضم المبحث الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .



المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث

اولا : مشكلة البحث (research problem)

ما مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده في مستوى تحقيق الاداء العالي بأبعاده.

ثانياً: اهمية البحث (importance of research)

يساهم البحث في توجيه انظار الادارة العليا في المنظمة المبحوثة الى درجة تأثير التحول الرقمي في الاداء العالي على مستوى المنظمة (دائرة صحة كربلاء) , وكذلك فان البحث الحالي يتيح الفرصة لتبني مفاهيم هذه المتغيرات للارتقاء بمستوى الخدمات الصحية والادارية التي تقدمها الدائرة لمختلف شرائح المجتمع .

ثالثاً: اهداف البحث (research goals)

1. بيان تأثير التحول الرقمي في الاداء العالي في دائرة صحة كربلاء .
2. توضيح كيف يمكن للدائرة ان توظف التحول الرقمي لتعزيز الاداء العالي .
3. تقديم توصيات ومقترحات حول كيفية التغلب على التحديات والمعوقات التي قد تواجه الدائرة في حال رغبت بتبني التحول الرقمي .
4. الاثرء المعرفي والاسهام الفكري في تناول متغيرات البحث .

رابعاً: فرضيات البحث (research hypothesis)

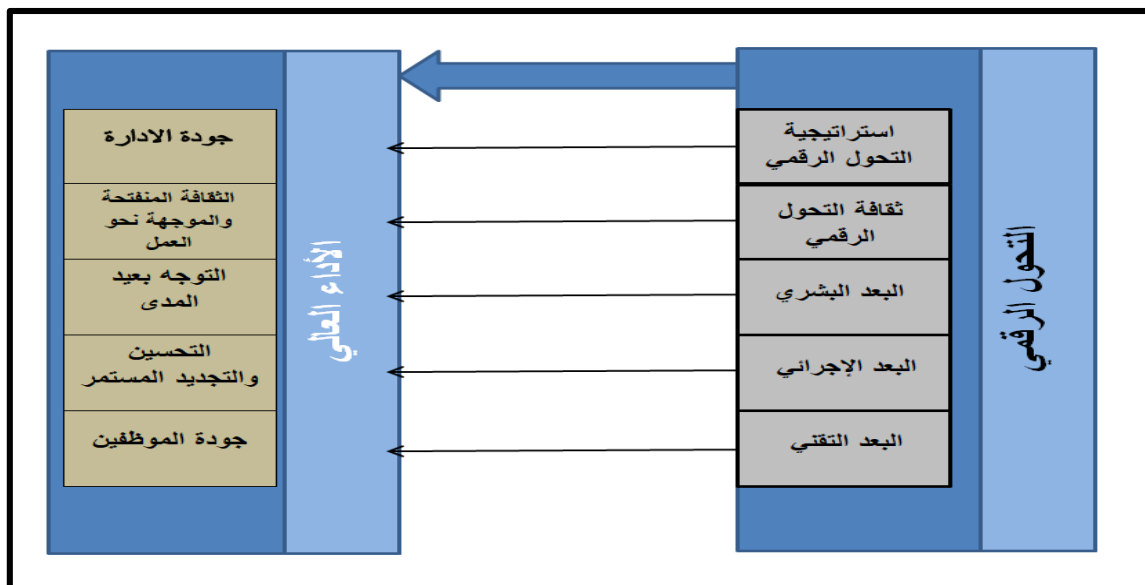
- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية للتحول الرقمي في الأداء العالي على المستوى الكلي للمتغيرين ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية ادناه :
- أ. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية لبعء استراتيجية التحول الرقمي في الأداء العالي على المستوى الكلي بأبعاده.
 - ب. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية لبعء ثقافة التحول الرقمي في الأداء العالي على المستوى الكلي بأبعاده .
 - ت. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية للبعء البشري للتحول الرقمي في الأداء العالي على المستوى الكلي بأبعاده .



ث. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية للبعد الاجرائي للتحول الرقمي في الأداء العالي على المستوى الكلي بأبعاده.

ج. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية للبعد التقني للتحول الرقمي في الاداء العالي على المستوى الكلي بأبعاده .

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً : حدود البحث (research limits)

شمل البحث دائرة الصحة في محافظة كربلاء وقد امتدت الفترة الزمنية للبحث من 2023\9\23 الى 2024\2\1 وتشمل هذه المدة اعداد الجانب النظري ومقاييس البحث بالإضافة الى الجانب العملي .

سادساً: منهجية البحث (research methodology)

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي وذلك عن طريق وصف متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والأداء العالي) بأبعادهما الفرعية وذلك بناءً على آراء الباحثين والكتاب ومن ثم تم بناء مقياس البحث وجمع المعلومات والبيانات اللازمة والقيام بتحليل تلك البيانات .



المبحث الثاني : المتغير المستقل (التحول الرقمي)

اولاً: مفهوم التحول الرقمي

التحول في المنظمات يتم فهمه على انه عملية التغيير في الهيكل والعمليات والثقافة والتكنولوجيا والاستراتيجية والرؤية والأهداف والقيم التي تحذوها المنظمة ويمكن ان يجري بسبب العوامل الداخلية والخارجية ويمكن أن يكون نتاجاً للتغييرات في السوق أو التكنولوجيا أو القوانين أو الثقافة التنظيمية , ويعتبر التحول في المنظمات عملية هامة من اجل الحفاظ على تنافسية المنظمة وتلبية احتياجات كل من الزبائن والموظفين والمساهمين (yildiz , 2022) , تم وضع اربع مباني لمفهوم التحول وهي : إعادة الهندسة اي تحسين الكفاءة التنظيمية الشاملة مع معالجة جزئية فقط للمشاركة الأفضل للقوى العاملة , إعادة الهيكلة وتعني تحسين الكفاءة دون تحسين القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها طويلة المدى واغتنام الفرص بالضرورة , التجديد ومعناه تحسين الكفاءة والفعالية والابتكار من خلال تمكين الموظفين دون التركيز بشكل واضح على النتائج المرجوة , التجديد بمعنى آخر وهو تحسين العمليات الحالية وإعادة النظر بشكل أساسي في اتجاه ومجموعة الفرص المتاحة (ismail 4 : 2017 , ان جذور التحول الرقمي ترجع إلى تقدم التقنيات والإنترنت في الستينيات والسبعينيات حيث ظهرت أجهزة الكمبيوتر الشخصية والإنترنت في الثمانينات والتسعينات والذي أدى إلى عصر جديد من التحول الرقمي , في القرن الحادي والعشرين، تسارع التحول بفضل الأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي ويستمر التحول اليوم بفضل التطور السريع للتكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي (Kraus et.al,2021: 4,15) , تم تعريف عملية التحول الرقمي على انها تغييرات في كيفية استخدام المنظمة للتقنيات الرقمية لتطوير نموذج أعمال رقمي جديد يساعد على خلق وتخصيص المزيد من القيمة للمنظمة (verhoef ,2021) , كما عرف آخرون التحول الرقمي على انه "عملية تطويرية تستفيد من القدرات والتقنيات الرقمية لتمكين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية وتجارب الزبائن من خلق القيمة (Australasian Conference on Information Systems, 2022) , وعرفه البعض الآخر على انه مجموعة من التغييرات في المنظمة والتي نشأت وتشكلت من خلال انتشار التقنيات الرقمية (teker et.al , 2022 : 314) .



ثانياً : اهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من العمليات ذات الاهمية القصوى في عصرنا الحالي حيث يمكن الاستفادة منه لتحقيق النجاح والتقدم في عالم متغير ومعقد حيث يوفر استخدام أفضل لأصول الأعمال الحالية و وصول أكبر وأفضل إلى المعلومات و سرعة و أمان أكبر للتعاملات بالإضافة الى تخفيض التكلفة (teker et.al , 2022 : 326) , كما يساعد التحول الرقمي على تحسين تجربة الزبائن وذلك عن طريق تطوير استراتيجية تتمحور حول تقديم تجربة متميزة للزبائن والتي تتطلب من المنظمات أن تفكر بشكل مختلف حول طريقة تفاعلها مع الزبائن حيث يجب أن يتحول تركيزها من إجراء المعاملات الفردية إلى بناء علاقات موثوقة وطويلة الأمد يمكنها استيعاب جميع جوانب دورة حياة العميل, و تتضمن مفاتيح بناء تجربة زبائن متميزة الاستفادة من الفرص التي تم إنشاؤها في العصر الرقمي في بناء تجربة متعددة القنوات والاستفادة من تحليلات البيانات واستخدام الأتمتة لتبسيط العمليات. (digital transformation for dummies,2017:24,27) عند الحديث عن المنظمات الدولية, فان التحول الرقمي يعد مهماً حيث يوفر التكامل الفعال للعمليات وأدوات التعاون ، وإزالة الطابع المادي للحدود وخفض التكاليف عن طريق التجارة الإلكترونية ، وخلق فرص جديدة من خلال استخدام تقنيات الهاتف المحمول وحلول التخزين وخوارزميات التعلم وتقنيات البيانات الضخمة بالإضافة إلى ذلك يمكن للتحول الرقمي أن يساعد المنظمات على استخلاص معرفة الزبائن القيمة من كميات كبيرة من البيانات وتحديد منتجات وخدمات مخصصة جديدة وتحسين تقنيات التصنيع . (pereira et.al ,2022:1,2) اما بالنسبة للقطاع العام فقد برزت اهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف من خلال تبسيط العمليات والأتمتة وتعزيز مشاركة المواطنين ورضاهم من خلال الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام و زيادة الشفافية والمساءلة من خلال البيانات المفتوحة والتقارير الرقمية كما يساعد التحول الرقمي على اتخاذ قرارات أفضل من خلال تحليلات البيانات والرؤى في الوقت الحقيقي و بناء منظمات أكثر مرونة واستجابة يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة و تحسين التعاون وتبادل المعرفة عبر الإدارات والوكالات , ويمكن للتحول الرقمي زيادة الابتكار والإبداع في حل المشكلات و الاستخدام الأفضل للموارد والأدوات و تقليل النفقات (Copeland ,2019:11,30). يمكن للرقمنة أن تحسن كفاءة وفعالية عمليات إدارة النفقات بعدة



طرق فعلى سبيل المثال يمكن للتقنيات الرقمية أن تساعد شركات إدارة النفايات على تحسين عملياتها وخفض التكاليف ويمكنها أيضاً تمكين المراقبة في وقت جمع النفايات والتخلص منها الامر الذي يمكن أن يساعد المنظمات على تحديد المشكلات ومعالجتها بسرعة أكبر , بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن للتقنيات الرقمية تسهيل تبادل البيانات والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة قيمة إدارة النفايات مثل الزبائن وجامعي النفايات ومرافق إعادة التدوير وهناك العديد من الأمثلة على التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة النفايات وتشمل الصناديق الذكية (مثل Bigbelly) والشاحنات شبه المستقلة عند الطلب (مثل Rubicon) والذكاء الاصطناعي (AI) للتعرف على المواد والأتمتة الآلية ومعالجة النفايات على أساس التعرف على الصور وتحليل البيانات الآلية وفصل النفايات في الموقع من خلال أجهزة استشعار الكشف عن المواد المدمجة بالإضافة إلى ذلك هناك مفاهيم لإدارة النفايات الرقمية في المدن المستدامة ومحاكاة للإرسال والتوجيه الرقمي وتصنيف الصور المدعوم بالبرمجيات لفرز النفايات (775,783 : 2021 , borchard et.al).

ثالثاً: سلبيات التحول الرقمي

في حين أن التحول الرقمي يقدم العديد من الفوائد إلا أن هناك أيضاً بعض السلبيات المحتملة التي يجب على المنظمات أن تكون على دراية بها , أحد هذه السلبيات هو تكلفة التحول الرقمي فقد يكون تنفيذ التقنيات والعمليات الجديدة مكلفاً وقد تحتاج المنظمات إلى استثمار موارد كبيرة لتحقيق التحول الرقمي حيث يمكن أن يشكل هذا تحدياً للمنظمات الصغيرة أو تلك ذات الميزانيات المحدودة والسلبية الأخرى هو احتمال الاضطراب ومقاومة التغيير حيث يمكن أن يتطلب التحول الرقمي تغييرات كبيرة في العمليات وسير العمل الحالية والتي يمكن أن تكون مدمرة وقد تواجه مقاومة من الموظفين أو أصحاب المصلحة الآخرين , هناك أيضاً خطر تهديدات الأمن السيبراني وانتهاكات البيانات حيث أنه مع زيادة اعتماد المنظمات على التقنيات والبيانات الرقمية فإنها تصبح أكثر عرضة للهجمات السيبرانية والتهديدات الأمنية الأخرى وأخيراً، هناك خطر الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا , في حين أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الكفاءة والإنتاجية فإنه يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فقدان اللمسة الإنسانية والتخصيص ,تحتاج المنظمات إلى التأكد من أنها لا تزال قادرة على تقديم مستوى عالٍ من خدمة الزبائن والحفاظ على علاقات قوية مع الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين وبشكل



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

عام على الرغم من أن التحول الرقمي يقدم العديد من الفوائد إلا أن المنظمات بحاجة إلى أن تكون على دراية بالسلبات المحتملة وأن تتخذ خطوات للتخفيف (Kraus et.al, 2021 : 1,4) يمكن التغلب على التكلفة العالية للتحول الرقمي باعتماد نهج استراتيجي ومنهجي للتحول الرقمي لتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر ويتضمن ذلك وضع خارطة طريق واضحة للتحول الرقمي وتحديد أولويات المبادرات بناءً على تأثيرها المحتمل وجدواها والاستفادة من المنهجيات الرشيدة والبسيطة لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة , كما أن المنظمات بحاجة إلى تبني ثقافة التحسين المستمر والتجريب لتحديد أوجه القصور والقضاء عليها وتحسين استخدام الموارد بالإضافة فإن المنظمات بحاجة إلى الاستفادة من الشراكات والنظم البيئية لتقاسم التكاليف والمخاطر والوصول إلى الخبرات والموارد الخارجية , أخيراً أن المنظمات بحاجة إلى تطوير حالة عمل شاملة للتحول الرقمي تتضمن عرضاً واضحاً للقيمة وتحليلاً مفصلاً للتكلفة والعائد واستراتيجية قوية لإدارة المخاطر ومن خلال اعتماد هذه الاستراتيجيات يمكن للمنظمات التغلب على التكلفة العالية للتحول الرقمي وتعظيم العائد المحتمل على الاستثمار. (bottke, 2023:83)

جدول (1) : ملخص لسلبات التحول الرقمي والحلول المقترحة لتجاوزها

ت	سلبات التحول الرقمي	الحلول المقترحة
1	الكلفة العالية للتحول	1. استخدام المنهجيات الرشيدة. 2. وضع خارطة طريق واضحة.
2	الاضطراب ومقاومة التغيير	1. استخدام التجربة والاختبار. 2. تبني ثقافة التحسين المستمر.
3	تهديدات الامن السيبراني	1. تعزيز الامن. 2. تبني استراتيجيات ادارة المخاطر.
4	الافراط في الاعتماد على التكنولوجيا	1. الحفاظ على العلاقات القوية . 2. تقديم مستوى خدمة زبائن عالي .
5	الهدر في الموارد	1. زيادة الكفاءة. 2. تطبيق استراتيجية الحد من الهدر.

المصدر : اعداد الباحث

رابعاً : ابعاد التحول الرقمي تعد ابعاد التحول الرقمي اداة اساسية لفهم وقياس تقدم المنظمات في مجال التحول الرقمي حيث يتم من خلالها تقدير مدى تقدم المنظمات في تبني وتكامل التكنولوجيا



الرقمية والعمل على تعزيز الجوانب الايجابية والتغلب على التحديات التي قد تظهر في رحلة التحول الرقمي.

حددت (abugabel, 2023) خمسة ابعاد للتحول الرقمي وهي :

1. بناء استراتيجية التحول الرقمي: يتضمن وضع خطة استراتيجية طويلة المدى لتحقيق النجاح وللتكيف مع التغيرات البيئية.
 2. نشر الثقافة الرقمية: يشير هذا البعد إلى خلق الوعي وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المنظمة والذي يتضمن تثقيف الموظفين حول فوائد التحول الرقمي وتشجيعهم على تبني تقنيات وممارسات جديدة وتعزيز عقلية الابتكار والتحسين المستمر.
 3. البعد البشري: و يتضمن توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لتنفيذ التحول الرقمي ويشمل هذا تطوير الإجراءات واعتماد ممارسات التقييم المستمر لكفاءات الموارد البشرية وإدخال أشكال جديدة لتنظيم العمل والتوظيف وعمليات الموارد البشرية الرشيدة .
 4. البعد التقني : يتضمن هذا البعد تطوير وتنفيذ الحلول التقنية لدعم مبادرات التحول الرقمي ويشمل ذلك استخدام الأجهزة والبرامج المتخصصة مثل الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات وصنع القرار و يتضمن أيضاً إدارة النظام الفني والبنية التحتية واستخدام الأجهزة والبرامج المتخصصة لتحسين العمليات التجارية وصنع القرار.
- البعد الاجرائي: يتضمن وضع قواعد إجرائية من اجل تخزين البيانات واستخدامها بشكل آمن وكذلك وضع استراتيجية لأمن المعلومات والتي تكون بمثابة ضمان للتحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها وكذلك يتضمن إصدار القواعد والأنظمة التي تسهل التحول الرقمي وتلبي احتياجات العمل.

المبحث الثالث : المتغير التابع (الاداء العالي)

اولا : المفهوم

أداء المنظمات هو مفهوم أساسي يحدد نجاح أي مؤسسة أو منظمة في تحقيق أهدافها والبقاء على قيد الحياة في سوق المنافسة المتقدم حيث إن الأداء هو المؤشر الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق مهمتها وتطوير استدامتها . ظهرت نظم قياس الأداء قبل أكثر من عشرين عامًا، مرتبطة بالمنظور المالي،



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

ثم تحولت لتغطي جوانب أخرى مثل الجودة والابتكار. تطورت الأدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن لتقييم كفاءة العمليات وإدارة الإبداع. على الرغم من حداثة مفهوم الأداء العالي في نظرية الإدارة، فإن جذوره تعود إلى فترة مبكرة من الثورة الصناعية، حيث تغيرت توجهات العمال وطُرق الإدارة في ذلك الوقت (الكرعاوي، 2010). أن الأداء مفهوم يصعب وصفه وغالبًا ما تكون التعريفات المرتبطة به عامة جدًا أو محددة جدًا أو غامضة، وقد اكتسب مفهوم الأداء اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة حيث أصبح منتشرًا في جميع مجالات النشاط البشري تقريبًا، الأداء هو تصور ذاتي للواقع وهو ما يفسر العديد من الانعكاسات حول المفهوم وأدوات قياسه، يتم الخلط بين مفهوم الأداء التنظيمي ومفاهيم أخرى مثل: الإنتاجية والكفاءة والفعالية والاقتصاد والقدرة على الكسب والربحية والقدرة التنافسية، ان مفهوم الأداء كما يظهر تعريفه في قواميس اللغات الفرنسية والإنجليزية والرومانية، يحدد بشكل أكبر فكرة النتيجة والهدف المحقق والجودة وبدرجة أقل الجوانب الاقتصادية للكفاءة والفعالية حيث عرفه القاموس التوضيحي للغة الرومانية بأنه "النتيجة (الجيدة بشكل خاص) التي يحصل عليها شخص ما في مسابقة رياضية أو إنجاز خاص في مجال النشاط، هو أفضل نتيجة يتم الحصول عليها بواسطة نظام تقني أو آلة أو جهاز وما إلى ذلك.

(iuliana and maria, 2016:179)، اما بالنسبة للأداء العالي فقد تم تعريفه على انه تحسين النتائج المالية، والقدرة على الامتثال للتغيرات، ونهج الإدارة الذي يمتد عبر إطار زمني واسع، وإطار الإدارة الشامل، والتعزيز المستمر، وتقييم الموظفين كموارد قيمة (risdwiyanto, 2017)، من الممكن القول ان مفهوم الاداء العالي يشير الى استخدام أنظمة العمل عالية الأداء لتطوير واستدامة أداء الموظفين وخلق ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة (Özçelik et.al, 2016) و تشير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) إلى مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التوجه الريادي والتعلم التنظيمي (zhu et.al, 2018) بينما يرى البعض الآخر ان مفهوم الاداء العالي يشير إلى الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية (contu, 2020)، الأداء العالي يشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية المعرفية البارزة للأفراد العاملين في المنظمة، من ناحية أخرى عبر البعض عن الأداء العالي من خلال تبني مجموعة متنوعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز روح الولاء لدى



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

العاملين ويعتبر وجود الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عنصراً رئيسياً في تطوير هذه الممارسات حيث تُقدم هذه الممارسات التسهيلات المناسبة لتعزيز نموها وتقديم محتوى يعتمد على معايير مثل الولاء والتعاون والثقة مما يساهم في تحقيق الأداء العالي . (كشكول , 2013)

ثانياً : أهمية الاداء العالي

الأداء في المنظمات هو عنصر حاسم يؤثر بشكل كبير على نجاحها واستدامتها حيث يمكن للأداء الفردي أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً على أداء المنظمة بالمدى القصير والمدى المتوسط والمدى البعيد , ان الأداء التنظيمي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية باستخدام موارد معلوماتية ومالية وبشرية , تعتمد أهمية الاداء على توفر قيادة فعالة وفهم جيد للقيم والمبادئ التي تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (contu,2020) يشكل الأداء العالي قاعدة أساسية لضمان تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع والزبائن, إن تعريف وقياس الأداء العالي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التنافسية , في عالم متغير بسرعة ومعقد فان الاداء العالي يساهم في تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها ويساهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية , إن الاستثمار في تحقيق الأداء العالي يؤدي إلى تحسين الصورة وجذب المستثمرين وزبائن جدد وذلك لانه بالاعتماد على الأداء العالي يمكن للمنظمات تحقيق التميز والابتكار وتلبية توقعات الزبائن , إن الأداء العالي يسهم في نجاح المنظمات وتحقيق مكاسب مالية أفضل و يمكن القول إن الأداء العالي يعد أمراً بالغ الأهمية للمنظمات في تحقيق النجاح والاستدامة في عالم متغير ومتنافس.(iuliana and maria , 2016) تجدر الإشارة كذلك الى أهمية أداء الموظف في المنظمة حيث أنه في بيئة شديدة التنافسية فان المنظمات تحتاج إلى أن تكون أكثر ابتكاراً وفعالية وأن الموظفين الذين يظهرون القدرة على التكيف وحل المشكلات والمسؤولية والابتكار يعتبرون من ذوي الأداء العالي ومن الملاحظ أنه في ظل الظروف الاقتصادية التنافسية وغير المستقرة التي نعيشها اليوم فانه من الضروري لأصحاب العمل أن يبحثوا عن طرق جديدة لزيادة إنتاجية موظفيهم. (abbas et.al , 2017 : 23,24)



ثالثاً : نماذج الاداء العالي :-

تم اقتراح العديد من نماذج الاداء العالي ومنها :

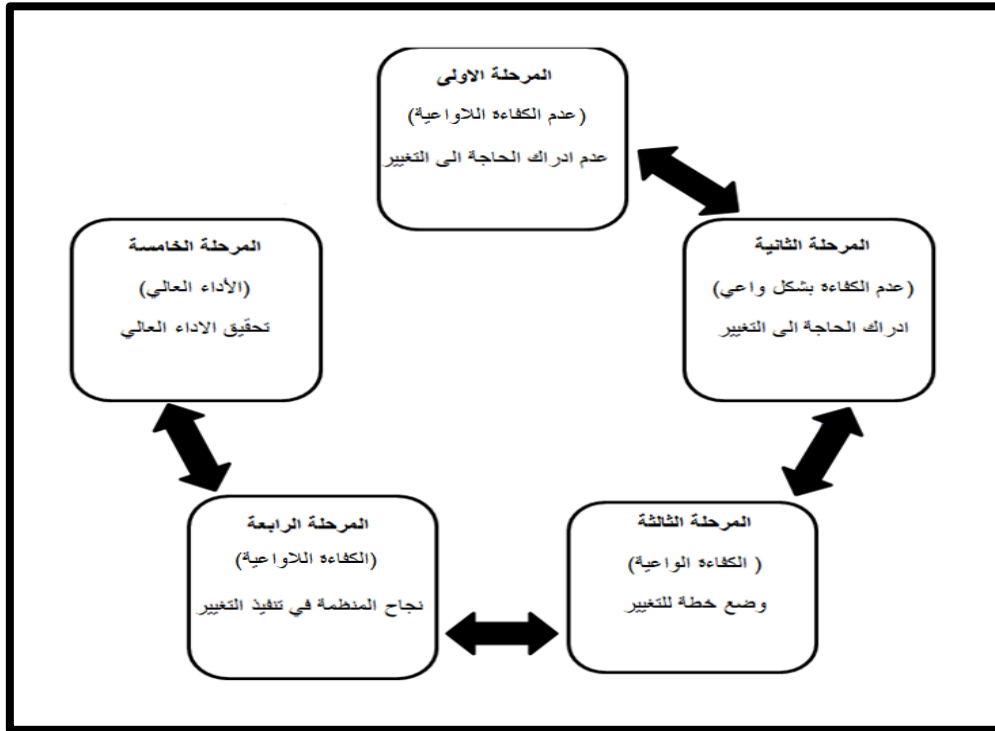
1. نموذج (Heijtel and dewaal , 2017)

هو نموذج من خمس مراحل لتحقيق الأداء العالي , حيث تكون المراحل كما يلي:

- 1- مرحلة عدم الكفاءة اللاواعية: في هذه المرحلة لا تكون المنظمة على علم بنواقصها ولا تدرك الحاجة إلى التغيير و قد تكون المنظمة راضية ومقاومة للأفكار الجديدة.
- 2- مرحلة عدم الكفاءة بشكل واعي: في هذه المرحلة تدرك المنظمة عيوبها والحاجة إلى التغيير ولكنها قد لا تعرف كيفية القيام بهذا التغيير و قد تكون المنظمة غارقة في نطاق التغييرات المطلوبة و تفترق إلى المهارات والموارد اللازمة لتنفيذها.
- 3- مرحلة الكفاءة الواعية: في هذه المرحلة يتم وضع خطة للتغيير من قبل المنظمة وتعمل بنشاط على تنفيذها و قد تكون المنظمة تحرز تقدماً ولكنها لا تزال تواجه تحديات ونكسات على طول الطريق للتغيير.
- 4- مرحلة الكفاءة اللاواعية: في هذه المرحلة فان المنظمة تكون قد نجحت في تنفيذ التغييرات وأصبحت بارعة في طرق العمل الجديدة و قد تشهد المنظمة نتائج إيجابية وقد تكون أكثر ثقة في قدرتها على تحقيق الأداء العالي.
- 5- مرحلة الأداء العالي: في هذه المرحلة فان المنظمة قد حققت أداءً عالياً مستداماً وخلقت ثقافة التحسين المستمر وتكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتركز على النجاح على المدى الطويل من المهم أن نلاحظ أن المراحل ليست بالضرورة خطية وأن المنظمات قد تتحرك ذهاباً وإياباً بين المراحل اعتماداً على التقدم الذي تحرزته والتحديات التي تواجهها , إن مفتاح تحقيق الأداء العالي هو بقاء المنظمة ملتزمة بعملية التغيير والسعي المستمر للتحسين (Heijtel and dewaal , 2017 : 102,104).



شكل (2) : نموذج (heijtel and dewaal , 2017) للاداء العالي (اعداد الباحث)



2. نموذج (بالدريج) للاداء العالي

هو إطار للتمييز التنظيمي يستخدم لتقييم وتحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات كالتعليم والرعاية الصحية والأعمال التجارية ويعتمد على سبع فئات أو معايير تستخدم لتقييم أداء المنظمة وتحديد مجالات التحسين وهي:

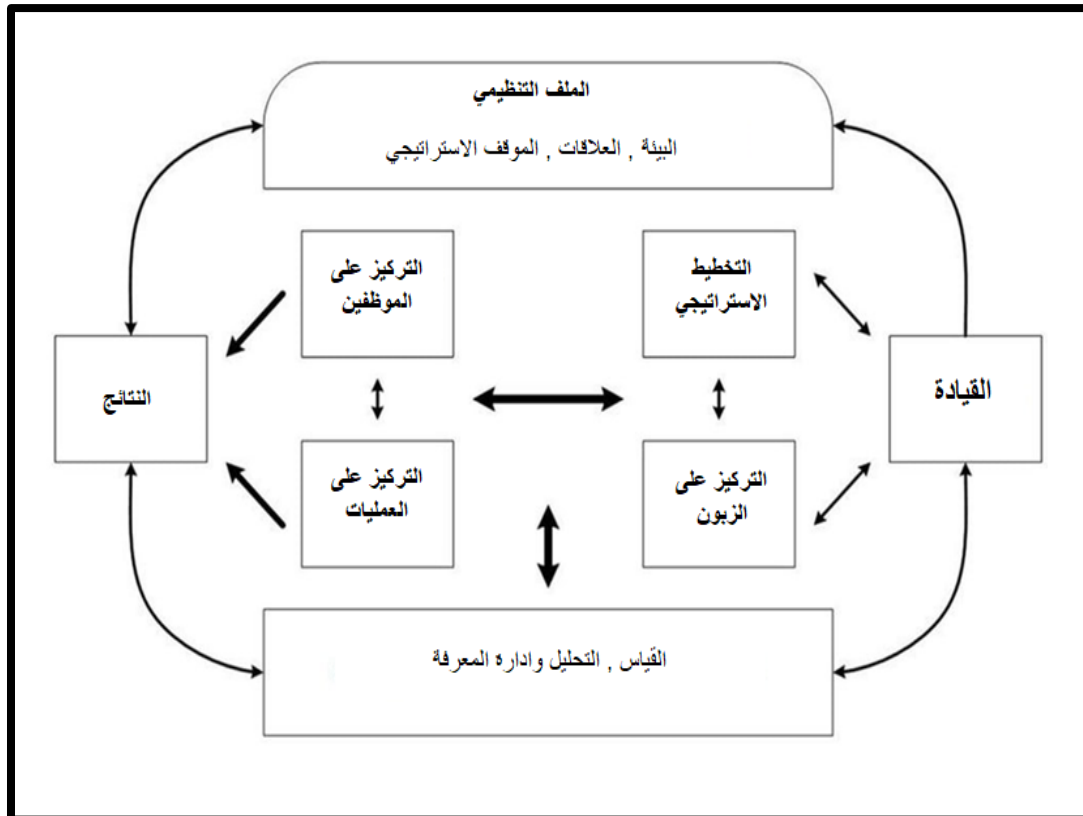
1. القيادة: تركز هذه الفئة على نظام القيادة في المنظمة بما في ذلك هيكل الإدارة والسلوك الأخلاقي وعمليات التخطيط الاستراتيجي.
2. الإستراتيجية: تركز هذه الفئة على عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بما في ذلك كيفية تحديد الأهداف وقياس التقدم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
3. الزبون: تركز هذه الفئة على تركيز المنظمة على الزبائن بما في ذلك كيفية تحديد احتياجاتهم وتلبيةها وكيفية قياس رضا الزبون.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامُل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: تركز هذه الفئة على استخدام المنظمة للبيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء.
 5. القوى العاملة: تركز هذه الفئة على ممارسات إدارة القوى العاملة في المنظمة بما في ذلك كيفية تعيين الموظفين وتدريبهم وتطويرهم وكيفية قياس رضا الموظفين ومشاركتهم.
 6. العمليات: تركز هذه الفئة على العمليات التشغيلية للمنظمة بما في ذلك كيفية تصميم منتجاتها وخدماتها وإدارتها وتحسينها.
 7. النتائج: تركز هذه الفئة على نتائج الأداء العام للمنظمة بما في ذلك الأداء المالي ورضا الزبائن ومشاركة الموظفين.
- تم تصميم نموذج بالدريج ليكون نهجاً شاملاً ومتكاملاً للتمييز التنظيمي حيث تعتمد كل فئة على الفئات الأخرى لإنشاء منظمة عالية الأداء. (morais et.al , 2020:1035)



شكل (3) : نموذج بالدريج للأداء العالي



المصدر: Menezes, Paulo & Martins, Henrique & Oliveira, Ronielton. (2018). The Excellence Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management. Brazilian Business Review. 15. 47-67. 10.15728/bbr.2018.15.1.4

رابعاً : ابعاد الاداء العالي

- حدد (dewaal , 2020:90,91,96,102,103) خمسة ابعاد للاداء العالي تتمثل بالآتي:
1. جودة الإدارة : يتميز المدراء في المنظمات ذات الاداء العالي بانهم يحافظون على علاقات الثقة مع موظفيهم ويظهرون التقدير لولائهم ويعاملونهم باهتمام واحترام ويطورون ويحافظون على علاقة جيدة معهم , يشجعون الموظفين على الإيمان والثقة بأنفسهم وبالأخرين ويعاملونهم بطريقة عادلة وصادقة و لديهم النزاهة وهم نموذج يحتذى به للموظفين والزملاء المديرين , إنهم حاسمون ويتجنبون "الشلل الناتج عن التحليل" ويقترحون إجراءات سريعة وفعالة مع تحفيز الآخرين على اتخاذ الإجراءات أيضاً كما انهم يهتمون بتدريب الموظفين وتسهيلهم بطريقة تمكنهم من تحقيق أداء أفضل وفي الوقت نفسه فإنهم يحملون موظفيهم المسؤولية عن نتائجهم ويتخذون الإجراءات التصحيحية عندما لا يكون أدائهم جيداً .
 2. الثقافة المفتوحة والموجهة نحو العمل : وتعني أن هناك الكثير من الحوار بين المدراء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم لتبادل المعرفة والخبرات وزيادة الالتزام تجاه المنظمة حيث يطلب المدراء آراء وأفكار موظفيهم بصراحة ويتصرفون بناءً على تلك الآراء والأفكار , هناك الكثير من الاحترام المتبادل ويُطلب من الجميع المشاركة في الشؤون المهمة للمنظمة هناك مجال للتجريب والفشل في المنظمة وليس هناك خوف من المخاطرة (المحسوبة) وارتكاب الأخطاء (طالما أنها ليست أخطاء متكررة) حيث يُنظر إليها على أنها فرص للتعلم.
 3. التوجه طويل المدى : يعد البقاء على المدى الطويل والمساهمة لأصحاب المصلحة أكثر أهمية من النجاحات قصيرة المدى للمساهمين , تهتم المنظمة وأفرادها بشكل كبير بالزبائن فهم يستمعون



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

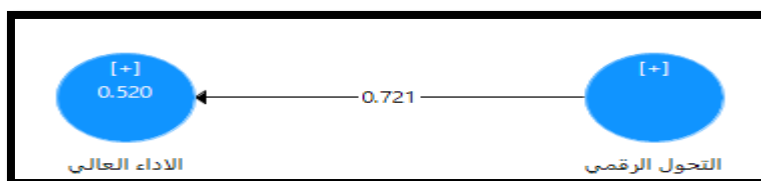
بغاية إلى ما يريده الزبائن ويحتاجونه ويفهمون قيم الزبائن واهتماماتهم ويبنون علاقات ممتازة طويلة الأمد معهم و يقيمون اتصالات مباشرة معهم بشكل منتظم و تقوم المنظمة بتدريب أفرادها وإعدادهم بطريقة يمكن من خلالها ترقية الإدارة الجديدة من الداخل , ويعني التوجه طويل المدى أيضاً عمل معظم المديرين لفترة طويلة في المنظمة وإن كان ذلك في مناصب مختلفة وربما مواقع مختلفة وبالتالي فهم يعرفون المنظمة وأصحاب المصلحة ومنتجاتها وخدماتها وموظفيها وصناعاتها جيداً.

4. التحسين والتجديد المستمر : ويعني استراتيجية فريدة من نوعها إما في المحتوى (ما تريد المنظمة تحقيقه) أو في التنفيذ (كيف تقوم المنظمة بالأشياء) أو في كليهما حيث تعمل منظمات الاداء العالي باستمرار على تحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها ومواءمتها مع الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة وتبسيط العمليات بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية ومواءمتها مع أهداف المنظمة.
5. جودة الموظفين : لدى منظمات الاداء العالي قوة عاملة متنوعة ومتكاملة و يتم تعيين أشخاص جدد يمتلكون سمات الاداء العالي ومهارات مختلفة عن القوى العاملة الحالية بحيث تتم إضافة كفاءات جديدة باستمرار إلى قاعدة مهارات المنظمة.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات البحث

سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية : يؤثر التحول الرقمي تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد الاداء العالي على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (التحول الرقمي الاداء العالي)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وجاءت النتائج كما في الشكل (4) والجدول (2).



شكل (4) : نموذج اختبار الفرضية الرئيسية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2



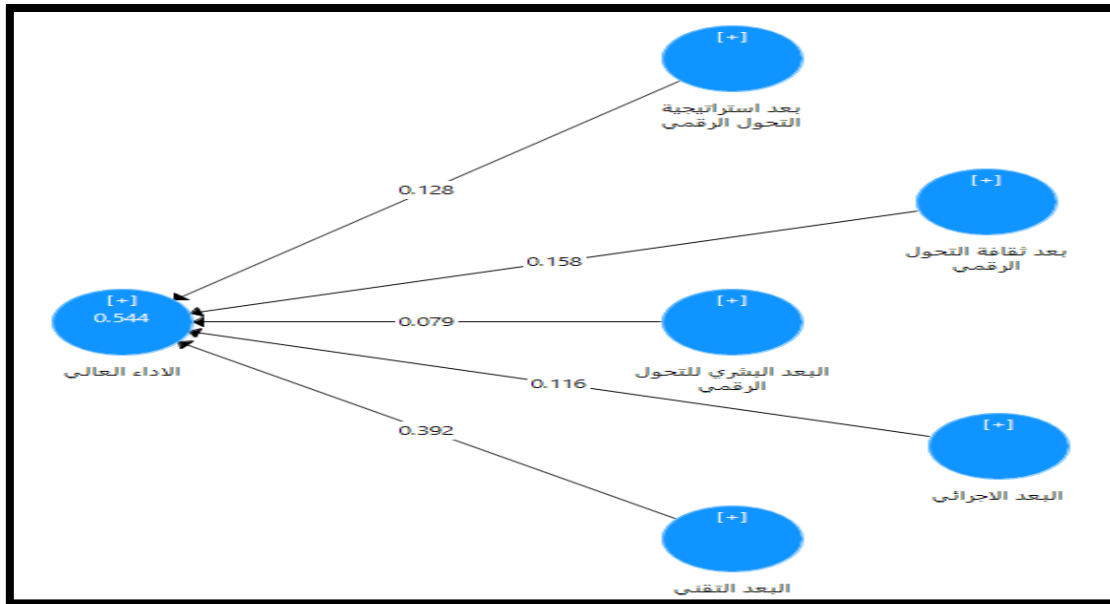
جدول (2) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	15.640	0.046	0.52	0.721	التحول الرقمي -> الاداء العالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (4) والجدول (2) وجود تأثير معنوي طردي للمتغير المستقل التحول الرقمي في المتغير المعتمد الاداء العالي بمقدار (0.721) وبحدود معنوية (0.000)، وهذا يعني ان متغير الاداء العالي يرتفع بمقدار (72.1%) بزيادة متغير التحول الرقمي وحدة واحدة ، أيضاً ان متغير التحول الرقمي يفسر (52%) من التغيرات التي تحصل في متغير الاداء العالي وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.52$)، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (يؤثر التحول الرقمي تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد الاداء العالي على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة)، إذ تتطابق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Chang et al., 2022).

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي (بعد استراتيجية التحول الرقمي، بعد ثقافة التحول الرقمي، البعد البشري للتحول الرقمي، البعد الاجرائي والبعد التقني) في المتغير المعتمد الاداء العالي، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم انموذج هيكلي كما في الشكل (5):



شكل (5) : نموذج اختبار تأثير أبعاد التحول الرقمي في الاداء العالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (5) والجدول (3) إلى الآتي:

1. تبين ان بعد استراتيجي التحول الرقمي لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير الاداء العالي، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما (0.128)، وبمستوى معنوية (0.176)، وهي اعلى بكثير من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.
2. اتضح ان بعد ثقافة التحول الرقمي لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير الاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.158)، وبمستوى معنوية (0.138)، وهي اعلى بكثير من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.
3. اتضح ان البعد البشري للتحول الرقمي لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير الاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.079)، وبمستوى معنوية (0.429)، وهي اعلى بكثير من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.



4. اتضح ان البعد الاجرائي لا يؤثر تأثيرا معنويا في متغير الاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.116)، وبمستوى معنوية (0.142)، وهي اعلى بكثير من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات ترفض هذه الفرضية.
5. اتضح ان البعد التقني يؤثر تأثيرا معنويا في متغير الاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.392)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل بكثير من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
- فضلا عن ذلك ان أبعاد متغير التحول الرقمي مجتمعة تفسر (54%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الاداء العالي، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات اخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

جدول (3) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
بعد استراتيجية التحول الرقمي -> الاداء العالي	0.128	0.544	0.094	1.356	0.176	مرفوضة
بعد ثقافة التحول الرقمي -> الاداء العالي	0.158		0.106	1.488	0.138	مرفوضة
البعد البشري للتحول الرقمي -> الاداء العالي	0.079		0.100	0.792	0.429	مرفوضة
البعد الاجرائي -> الاداء العالي	0.116		0.079	1.471	0.142	مرفوضة
البعد التقني -> الاداء العالي	0.392		0.096	4.062	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

1. ان تأثير التحول الرقمي في الاداء العالي يعود الى مجمل ابعاده .
2. وفقاً لأراء عينة البحث فان متغير التحول الرقمي قد سجل حضوراً بارزاً في المنظمة المبحوثة .



3. حققت المنظمة المبحوثة اداءً جيداً , حيث سجل الاداء العالي حضوراً جيداً حسب رأي عينة البحث .

ثانياً: التوصيات

1. الاستثمار في التحول الرقمي من اجل الاستفادة من تأثيره الايجابي في الاداء العالي للمنظمة .
2. استمرار مساعي نشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفي المنظمة .
3. لابد من اعتماد آلية شفافة وواضحة للابلاغ عن اداء المنظمة واصدار تقارير بشكل دوري توضح مستوى اداء المنظمة .

المصادر :

اولاً : المصادر العربية

1. الكرعوي, محمد ثابت (2010). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات.
2. كشكول , قاسم عبد (2014) . حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات .

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Abbas, Q., & Awan, S. H. (2017). Impact of organizational politics on employee performance in public sector organizations. Pakistan Administrative Review, 1(1), 19-31.
- 2- Abugabel, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices “An Empirical Study on Private Hospitals. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, 60(2), 173-233.
- 3- Australasian Conference on Information Systems. (2022, January 23). Australasian Conference on Information System.



- 4- Borchard, R., Zeiss, R., & Recker, J. (2022). Digitalization of waste management: Insights from German private and public waste management firms. *Waste Management & Research*, 40(6), 775-792.
- 5- Bottke, T. (2023). *Digital Transformation: Navigate the Hype, Lower the Risks, Increase Return on Investments*. Wiley.
- 6- Conțu, E. G. (2020, July). Organizational performance—theoretical and practical approaches; study on students' perceptions. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 398-406).
- 7- Copeland, E.. (2019). *A Brief Introduction to Digital Government*.
- 8- de Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86-103.
- 9- de Waal, A., & Heijtel, I. (2017). Developing a change approach for the transition to a high performance organization. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 101-116.
- 10- *Digital Transformation For Dummies®*, Mitel Special Edition.(2017) , John Wiley & Sons, Inc.. www.wiley.com
- 11- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, (4).



- 12- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- 13- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- 14- Menezes, Paulo & Martins, Henrique & Oliveira, Ronielton. (2018). The Excellence Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management. *Brazilian Business Review*. 15. 47-67. 10.15728/bbr.2018.15.1.4.
- 15- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- 16- Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., & Veloso, B. (2022). The importance of digital transformation in international business. *Sustainability*, 14(2), 834.
- 17- Risdwiyanto, A. (2017). High-Performance Organization to Face Turbulence in the Business Environment. *Maximpreneur Journal: Management, Cooperatives and Entrepreneurship*, 7(1), 73-93.
- 18- Teker, S., Teker, D., & Orendil, E.. (2022, September 1). International Journal of Economics, Commerce and Management. <http://ijecm.co.uk/>
- 19- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of business research, 122, 889-901.

20- YILDIZ, O. (2022). AN AWARENESS STUDY ON THE POSSIBLE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL CONFLICT. Journal of Business Economics and Management Research, 5(2), 424-436.

Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. Frontiers of Business Research in China, 12, 1