

أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة
دراسة حالة في شركة MTN سورية

رسالة أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
(MBA)

إعداد الباحث: محمد همام عدي

إشراف الأستاذ الدكتور: راتب البلخي

العام الدراسي 2021 - 2022

الإهداء

إلى الأم الحنون والحنن الدافئ والأرض الكريمة، الشامخة بكل شيء، شام العروبة وشام السلام
أرض الكرم والكرام وأرض العلم والعلماء، إلى الكريمة في كل شيء.

بلدي سورية الغالية ...

إلى أصحاب القلوب الطيبة.. وسندي في هذه الحياة .. إلى رفاق الحياة والطريق، إلى من تقاسمت
معهم هموم الحياة وابتسامات الأمل وضحكات الصبا ..

أسرتي حماهم الله...

إلى من بصحبته تعلمت أن الدنيا مهما قست علينا لها الوجه المشرق، إلى من علموني أن الوفاء لا
يكون إلا في الصديق.

أصدقائي الأعزاء ..

كلمة الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الإمتنان، إلى المشرف على هذه الرسالة...
على كل ما قدمه لي في مسيرتي من ملاحظات، وتوجيهات قيمة، ومتابعة مستمرة، وعلى تفانيه
معي بكل تواضع، وصبر وصدق ودقة وأمانة علمية.
الأستاذ الدكتور راتب البلخي أطل الله بعمره ...
كما أتقدم بالشكر الجزيل، وعظيم التقدير، لجميع الأساتذة المدرسين في المعهد العالي لإدارة
الأعمال على تشجيعهم، وتحفيزهم لنا خلال دراسة الماجستير.
وأنتقدم بباقة شكر، وعرفان إلى شركة MTN عائلتي الثانية التي طالما تعلمت منها الكثير
كما يسعدني أن أتوجه ببالغ الشكر، والإمتنان لأعضاء لجنة الحكم الموقرين، لقبولهم مناقشة هذه
الرسالة، ولما سيغْنوه من خلال ملاحظاتهم، وأرائهم السديدة.
وأوجه الشكر الجزيل لأصدقائي الذين مدوا يد العون والمساعدة في مختلف مراحل إعداد هذا
الدراسة

الباحث

ملخص الدراسة:

لقد فجرت التحولات الرقمية مشهد الاتصالات العالمي، وغيّرت قواعد اللعبة، وأحدثت تغييرات، وتحديات تهدد مستقبل شركات الاتصالات المحمولة التقليدية، مالم تتغير، وتسير على نفس طريق التحول الرقمي.

يعتبر تطبيق مفهوم استراتيجية التحول الرقمي من العوامل المسؤولة عن تحسين جودة الخدمة في شركات الاتصالات، قمنا بهذه الدراسة التجريبية لإيجاد أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة في قطاع الاتصالات الخليوية المقدمة من شركة MTN سورية.

تم اعتماد بيانات حقيقية لشركة MTN حول تغير طريقة تفعيل خطوط المشتركين لتكون بشكل رقمي بدلا من اعتماد الطريقة التقليدية الورقية .

أهم ماتم التوصل إليه أن تطبيق التحول الرقمي يساعد في تحسين مستوى الجودة ، مما يتحتم على شركات الخليوي أن تقوم بمواكبة التطور التكنولوجي وتقديم الخدمات الجديدة ومواكبة تغير سلوك المستهلك بما يضمن زيادة الدخل وإبقاء الطلب المتزايد على شبكاتهم من قبل المشتركين .

وانتهت الدراسة بالكثير من التوصيات والتوجيهات الخاصة بزيادة العوامل الإيجابية من تطبيق الاستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة .

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الاتصالات الخليوية، جودة الخدمة، مزودي الخدمة، رضا الزبائن، أتمتة العمليات، عوامل الجودة، استراتيجية التحول الرقمي، ولاء العميل

Abstract

The fourth industrial revolution is upon us. It is all about the marriage between the physical and digital technologies. It is disrupting and redefining industries and the whole economic landscape by innovating and creating new products, inventing new business models and processes to deliver value to customers.

TMT companies (Technology, media and Telecommunications) have been at the epicenter of the change of this revolution. Digital transformation helps an organization to keep pace with emerging customer demands now and in the future. It enables an organization to better compete in an economic landscape that's constantly changing as technology evolves. To that end, a digital transformation strategy is necessary for any business that seeks to survive into the future.

The digital transformation strategy of MTN as a telecommunication company has a twofold goal: to better serve its customers and to better serve all its stakeholders – most notably its employees, who are critical to success, and its shareholders.

Through this study we are trying to measure the impact of the DX Implementation on the quality of the service provided to MTN customers.

The methodology is focusing on the method MTN has adopted in revamping the line activation process transforming it from a traditional process into a digitalized one using a reliable data.

The study has concluded that using digital technologies has become more imperative to achieve a number of objectives of increasing company profits; employee productivity; increasing responsiveness to customer requests; and improved customer service, especially in providing more intuitive and more engaging customer experiences.

It also comes with recommendations and directions of how to boost the positive impacts on business and the standard of the quality service provided by implementing the strategy.

Keywords:

Digital transformation, cellular communications, service quality, service providers, customer satisfaction, process automation, quality factors, digital transformation strategy, customer loyalty

جدول المحتويات

Contents

I.....	ملخص الدراسة:
II.....	Abstract
1.....	جدول المحتويات
3.....	فهرس الأشكال والجداول
4.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
5.....	1-1 مقدمة
6.....	2-1 الدراسات السابقة
9.....	1-3 متغيرات الدراسة
10.....	1-4 مشكلة الدراسة
10.....	1-5 فرضيات الدراسة
11.....	6-1 أهمية الدراسة
11.....	7-1 أهداف الدراسة
12.....	8-1 منهجية الدراسة
12.....	9-1 مصادر البيانات
12.....	10-1 حدود الدراسة
12.....	11-1 محددات الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
14.....	2-1 تمهيد
14.....	2-2 مفهوم التحول الرقمي
15.....	2-3 التقنيات الرقمية
18.....	2-4 تعريف التحول الرقمي
18.....	2-5 متطلبات التحول الرقمي
20.....	2-6 قواعد التحول الرقمي في المنظمات الخدمية
21.....	7-2 مستوى أداء الخدمة
23.....	8-2 أهم المعالم الرئيسية في التحول الرقمي
24.....	9-2 استراتيجية التحول الرقمي في شركات الاتصالات
26.....	10-2 رحلة التحول الرقمي في شركات الاتصالات
34.....	11-2 لماذا تحتاج MTN إلى الانتقال لاستراتيجية التحول الرقمي؟

34.....	12-2 استراتيجية MTN الرقمية:
36.....	13-2 ثقافة MTN الرقمية
37.....	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
38.....	3-1 تمهيد
38.....	2-3 الحالة المدروسة
38.....	3-3 لمحة عن شركة MTN سوريا:
39.....	4-3 لمحة عن التحول الرقمي في شركة MTN سوريا :
40.....	5-3 لمحة عن الخدمات المقدمة من قبل شركة MTN سوريا :
41.....	6-3 عينة الدراسة :
41.....	7-3 توصيف متغيرات الدراسة إحصائياً
43.....	8-3 اختبار فرضيات الدراسة و الإجابة عن التساؤلات إحصائياً
47.....	نتائج الدراسة
48.....	التوصيات والمقترحات
49.....	المصادر و المراجع

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

شكل 1: متغيرات الدراسة.....9

فهرس الجداول

- جدول 1: عدد العقود المرفوضة بسبب الأخطاء قبل تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق42
- جدول 2: مدة فحص العقود (أيام) قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق.....42
- جدول 3 : الإنتاجية قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق43
- جدول 4 : نتائج اختبار t للعينه المزدوجة فيما يتعلق بعدد الاخطاء في العقود43
- جدول 5 : نتائج اختبار t للعينه المزدوجة فيما يتعلق بمدة فحص العقود.....45
- جدول 6 : نتائج اختبار t للعينه المزدوجة فيما يتعلق بإنتاجية العقود.....46

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1	مقدمة
2-1	الدراسات السابقة
3-1	الاختلاف عن الدراسات السابقة
4-1	متغيرات الدراسة
5-1	مشكلة الدراسة
6-1	فرضيات الدراسة
7-1	أهمية الدراسة
8-1	أهداف الدراسة
9-1	منهجية الدراسة
10-1	مصادر البيانات
11-1	حدود الدراسة
12-1	محددات الدراسة

1-1 مقدمة

على مدى السنوات القليلة الماضية، بدأت توجهات استهلاكية جديدة فى الظهور، فوجدنا أن المستهلكين قد بدأوا فى التخلص ليس فقط من أجهزة الكمبيوتر المكتبية، بل، ومن أجهزة الكمبيوتر المحمولة، لصالح الهواتف الذكية المتقدمة.

و كان لابد لشركات الاتصالات أن تقوم بشكل مستمر بتطوير آلية تقديم خدماتها ورفع مستوى جودتها وذلك لتحقيق رضا العملاء، الذين سيقومون بالتمييز بين جودة خدمات هذه الشركة أو تلك وبالتالي سيقومون بالتوجه إلى الشركة التي تقدم خدماتها بجودة عالية.

ونظراً للتطورات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية والمتمثلة في ظاهرة تحرير التجارة والتطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة، والعولمة التكنولوجية أصبحت جودة الخدمات الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات، كما أن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تقديم مستوى أداء عالي ينسجم مع متطلبات ورغبات المستفيدين، الأمر الذي يوضح الاهتمام المتزايد بجودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة .

إن قطاع الخدمات له طبيعة وخصائص مختلفة وأكثر تعقيداً عن قطاع المنتجات السلعية، لذا فإن تصميم الخدمات الناجحة يتضمن عمليات معقدة تعمل على تحقيق توقعات المستفيدين وما يوازيها من تحسين الربحية وتعزيز المكانة التنافسية، وهذا يعتبر تحدياً ومدخلاً هاماً لتحقيق التميز في تقديم الخدمات .

إن التطور السريع والمتزايد في حجم الخدمات أدى إلى تعقيد عمليات تقديم الخدمات والتحكم فيها، ولتحقيق الارتقاء بمستوى الخدمات وجب الترابط بين التقنية وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة. لذا فإن تقنية التحول الرقمي أصبحت في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية، بهدف تعزيز الثقافة الرقمية لجعل الثورة الرقمية أساساً لتقديم الخدمات .

2-1 الدراسات السابقة

• دراسة الباحث (عبد الجليل طواهر وأخرون 2012)

بعنوان محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الالكترونية باستعمال مقياس-NetQual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر. تناولت الدراسة معرفة دور الخدمات الالكترونية في تحقيق رضا الزبون باستعمال أبعاد مقياس Netqual المعدل لقياس جودة الخدمة الإلكترونية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن السبب الرئيسي لعدم معرفة الخدمات الإلكترونية الموجودة عبر الموقع الالكتروني للمؤسسة هو ضعف السياسة الاتصالية للمؤسسة بصفة عامة. إن أكثر الخدمات طلباً من بين الخدمات في المؤسسة هي معرفة الرصيد، والخدمة التي يأمل أغلب المستعملين الحصول عليها مستقبلاً هي خدمة التحويل الالكتروني. أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد جودة الخدمة الالكترونية المقترحة مجتمعة ورضا المستعملين عن جودة هذه الخدمات.

• مقالة علمية (مريم وأخرون 2017)

Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?

Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki

أظهرت هذه المقالة أهمية التحول الرقمي على مستوى الشركات وبينت أن تعزيز المواقع التنافسية للشركات الناجحة لا يعتمد فقط على التقنيات التي يعتمدونها ولكن الأهم من ذلك يبنى حول الاستراتيجيات التي ينشرها قادتهم. كما وضحت المقالة أنه هناك فجوة واسعة بين نوايا المدراء التنفيذيين ومبادرات التحول الرقمي الناجحة والحاجة اللاحقة لإظهار الاعتبارات الاستراتيجية المضمنة.

هدفت المقالة إلى محاولة تقديم مساعدة للمدراء التنفيذيين من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في شركاتهم من خلال توطيد الحالة الراهنة

للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي على مستوى الشركات لفهم أصولها وجذورها وتوليف النتائج فيما يتعلق بالسياق والمحتوى وعملية استراتيجية الأعمال الرقمية.

• مجلة معلوماتية (Malomatia excelwith IT, May2016)

بعنوان التحول الرقمي ضرورة ودوره الهام في تحسين كفاءة المؤسسات والخدمات المقدمة .

بين هذا المقال أهمية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات وحدد التحول الرقمي فيها على أنه من الأولويات في تحقيق أهداف المنظمة والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الوحيد من الخدمات وكذلك على جودة الخدمات وضمان وجود مصدر موثوق ومترابط من المعلومات والبيانات.

• دراسة الباحثة (نور الصباغ 2016)

بعنوان أثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات، من خلال دراسة ميدانية على زبائن شركتي ام تي ان و سيرياتل في سوريا.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الالكتروني (الخدمة الالكترونية، السعر، الترويج الالكتروني، التوزيع الالكتروني، تصميم موقع الويب، خدمة الزبون، أمن الأعمال الالكترونية، الخصوصية، المجتمعات الافتراضية)، على رضا الزبائن (جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً، خدمة الزبائن، توقعات الزبائن).

توصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر التسويق الالكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات يعزى إلى عامل طريقة التعامل مع شركة الاتصالات.

انتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات كان من أهمها إعادة النظر في استراتيجية التسعير المستخدمة على الخدمات المقدمة إلكترونياً عبر موقع الشركة الالكتروني، التعاقد مع شركات خاصة بتصميم المواقع الالكترونية، بحيث يجعل من موقع شركة الاتصالات أكثر سهولة عند الاستخدام، وأكثر

جاذبية. التركيز على الزبائن الذين يتصلون بالاستعلامات ويزورون مراكز الخدمة لشركات الاتصالات ونشر الوعي بينهم عن ضرورة استخدام المواقع الالكترونية للشركة وسهولته لتلبية خدماتهم.

• المجلة الالكترونية الاقتصادية (دبي 2017)

دراسة قامت بها شركة فانسون بورن التي شملت 4000 من قادة الأعمال من المؤسسات متوسطة الحجم إلى الشركات الكبيرة في 16 دولة، بما في ذلك الإمارات والسعودية، وشملت 12 قطاعاً. وكشفت الدراسة عن عدد الشركات التي تنظر إلى التكنولوجيا والمهارات القيادية الرقمية كمتطلبات أساسية للنجاح، ولضمان نمو الأعمال التجارية المستدامة، في مرحلة اقتصاد ما بعد النفط. أظهرت دراسة جديدة أجرتها شركة «دل تكنولوجيا»، أن قطاعي الاتصالات والتكنولوجيا يقودان التحول الرقمي بنسبة 46% و45% على التوالي.

وكشفت أن 42% من الشركات في الإمارات والسعودية تبدي نمواً قوياً في رحلتها نحو الاستعداد الرقمي.

علاوة على ذلك، تشير الدراسة إلى أن الشركات في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا تحافظ على وتيرة متوسطة لتبني التحول الرقمي (41%)، بالمقارنة مع نظيراتها في الأمريكتين التي تظهر مستوى أعلى بقليل من النضج الرقمي (45%). بينما يرتفع قطاعا الاتصالات والتكنولوجيا في طليعة التحول الرقمي بنسب 46% و45% على التوالي.

- الاختلاف عن الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعتبر دراسة متواضعة تدرس أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمة في شركة اتصالات MTN سوريا حيث أن معظم الدراسات ركزت على جودة الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات وتأثيرها دون التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وتطبيقه كاستراتيجية حتمية للشركات حيث قمنا بدراسة العوامل التي

تطبق عليها الاستراتيجية من أنظمة وعمليات وتمكين موظفين ونشر ثقافة رقمية وتطوير خدمة العملاء لتناسب مع العملاء الرقميين الجدد.

3-1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل الرئيسي : استراتيجية التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة الفرعية:

1- أتمتة العمليات

2- استخدام التقنيات الرقمية

المتغير التابع الرئيسي: جودة الخدمة

المتغيرات التابعة الفرعية

1- عدد الأخطاء

2- سرعة تقديم الخدمة

3- زيادة الإنتاجية



شكل 1: متغيرات الدراسة

4-1 مشكلة الدراسة

ضمن التغيرات التكنولوجية السريعة في العالم الرقمي تبحث شركات الاتصالات عن اسلوب عمل لتحسين أدائها و لتقديم أفضل الخدمات لقاعدة عملائها لتحسين مستوى جودة الخدمة ، وبما أن التحول الرقمي يطرح نفسه كإنتقال في نموذج أعمالها، فمن الضروري دراسة أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي المتمثل بعدة متغيرات منها (تحسين جودة الخدمة من خلال تقليص عدد الأخطاء في كل عملية و زيادة في سرعة تقديم الخدمة للمشاركين و تحقيق زيادة في الإنتاجية)

وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- السؤال الرئيسي : هل يؤثر استخدام استراتيجية التحول الرقمي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمشاركين في شركة MTN سوريا .
- الأسئلة الفرعية:

- ✓ هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على تقليص عدد الأخطاء في شركة MTN سوريا ؟
- ✓ هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على سرعة تقديم الخدمة في شركة MTN سوريا ؟
- ✓ هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على زيادة إنتاجية الموظفين في شركة MTN سوريا . ؟

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يؤثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في شركة MTN سوريا .

الفرضيات الفرعية :

- 1- الفرضية الفرعية الأولى : يؤثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في تقليص عدد الأخطاء في شركة MTN سوريا ..

2- الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في سرعة تقديم الخدمة في شركة MTN سوريا . .

3- الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في زيادة إنتاجية الموظفين. في شركة MTN سوريا .

6-1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية : تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (استراتيجية التحول الرقمي وجودة الخدمة) وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا متواضعا للمهتمين في هذا المجال .

الأهمية العملية : تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوع حيوي، وهو التحول الرقمي، فالتغيرات التكنولوجية الكبيرة فرضت تحدياً كبيراً أمام الشركات ، وبالتالي أصبح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القطاع الأكثر نمواً على مستوى العالم، وأصبح تحقيق النمو الاقتصادي ومواكبة التنافس العالمي يستوجب تبني الحلول الرقمية والتحول التكنولوجي العالمي،

كما تتجلى الأهمية العملية من خلال التطبيق على شركة MTN وبالتالي بيان نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة وبالتالي مساعدة إدارة الشركة في اتخاذ القرار اللازم لتحسين جودة الخدمات المقدمة في ظل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي.

7-1 أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي :

1- التعرف على الواقع الفعلي لتطبيق استراتيجية عملية التحول الرقمي في خدمة الزبائن في شركة MTN سورية.

2- تحديد عوامل تحسين جودة الخدمة في شركة MTN سوريا

3- دراسة أثر تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على تحسين مستوى الجودة في شركة MTN سوريا .

8-1 منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة عملية في شركة MTN) والمتضمن جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي وجودة الخدمة) وتحليلها .

9-1 مصادر البيانات

التقارير السنوية المعتمدة لدى شركة MTN سوريا .

10-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم التطبيق على شركة الاتصالات الخليوية MTN سوريا الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة خلال عام 2015 و ذلك بمقارنة عدد العقود المرفوضة نتيجة الأخطاء قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد أن تم اعتماد التحول الرقمي في عملية بيع الخطوط الخلوية و الإستغناء عن العقود الورقية.

11-1 محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على شركة MTN سوريا من خلال دراسة تقارير قسم التفعيل و قسم متابعة الشكاوى .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- 1-2 تمهيد
- 2-2 مفهوم التحول الرقمي
- 3-2 التقنيات الرقمية
- 4-2 تعريف التحول الرقمي
- 5-2 متطلبات التحول الرقمي
- 6-2 قواعد التحول الرقمي في المنظمات الخدمية
- 7-2 مستوى أداء الخدمة
- 8-2 أهم المعالم الرئيسية في التحول الرقمي
- 9-2 استراتيجية التحول الرقمي في شركات الاتصالات
- 10-2 رحلة التحول الرقمي في شركات الاتصالات
- 11-2 لماذا تحتاج MTN إلى الانتقال لاستراتيجية التحول الرقمي
- 12-2 استراتيجية MTN الرقمية
- 13-2 ثقافة MTN الرقمية

1-2 تمهيد

قام الباحث في هذا الفصل باستعراض العديد من المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي وجودة الخدمات) بغية توضيح الغموض الذي يحيط بهذه المتغيرات.

2-2 مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكيمياً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات .

ويشمل التحول الرقمي (digital transformation) عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها ، كما يُغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بني البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً، ويمكن توضيح مميزات وفوائد التحول الرقمي في الآتي:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات.
- تقليل الإنفاق على الخدمات، ورفع مستوى أداؤها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة ، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء .

و تجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا الرقمية هي واحدة من التقنيات الأكثر شعبية في القرن 21 وجزء أساسي من الحياة اليومية للعاملين، ولها أهمية كبيرة لشركات الاتصالات .

3-2 التقنيات الرقمية

التعريف والتصنيف والشروط المسبقة للمزايا التنافسية

التكنولوجيا الرقمية هي واحدة من التقنيات الأكثر شعبية في القرن 21 وجزء أساسي من الحياة اليومية للعاملين، ولها أهمية كبيرة لشركات الاتصالات. لذلك، لفهم معنى التكنولوجيا الرقمية فيما يتعلق بمسألة الدراسة، ستوضح هذه الفقرة التعريف.

تتكون العبارة من المكونين "رقمي" و "تقنية". قبل تعريف مصطلح "التكنولوجيا الرقمية" بمزيد من التفصيل، سيتم شرح المكونين بشكل مختصر.

تعني "Digital" أو "Digitalization" التعبير عن البيانات التناظرية على أساس الشيفرات الثنائية المكونة من الرقمين 0 و 1، والتي تُعرف باسم وحدات البت. تمثل هذه الرموز الثنائية "الكلمات، أو الصور، أو الأصوات، أو الفيديو" بهذه الطريقة، تتيح عملية التحويل الرقمي على سبيل المثال عرض الكتب الفعالية / النصوص على شاشة الكمبيوتر. لكن يبقى السؤال الرئيسي: "ما هي التكنولوجيا؟"

لسوء الحظ، لا يوجد تعريف محدد يتفق عليه أغلبية العلماء. على مدار التاريخ، استُخدمت التكنولوجيا كمصطلح للعديد من القضايا المختلفة ومن العديد من وجهات النظر المختلفة. على سبيل المثال، يستخدم بعض المؤلفين عبارة "التكنولوجيا" بالتبادل مع كلمة الابتكار ويستخدم آخرون هذه العبارة دون تقديم أي تعريف لها أو التمييز بين المصطلحين "التكنولوجيا" و "العلوم".

قدمت قواميس أكسفورد مجموعة من التعاريف للتكنولوجيا كما يلي :

- تطبيق المعرفة العلمية لأغراض عملية، خاصة في الصناعة.
- الآلات والأجهزة المطورة من المعرفة العلمية.

- فرع المعرفة الذي يتعامل مع الهندسة أو العلوم التطبيقية.

يشير Koellinger من خلال الجمع بين المصطلحين "رقمي" و "تكنولوجيا"، على أنه معرفة تطبيقية لتحقيق شيء جديد أو بطريقة مختلفة. و من أجل التأكيد على أهمية التقنيات الرقمية لأجهزة الاتصالات، يمكن تقسيم التقنية الرقمية إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- التقنيات الداخلية:

والتي تتكون من التكنولوجيا الرقمية المرتكزة على موارد الشركة المملوكة وتستخدمها الشركة لإدارة مثل مراقبة وسائل التواصل والإعلام الاجتماعي وإدارة العلاقة مع العملاء وإدارة الأصول الرقمية والذكاء الصناعي مثل البيانات الكبيرة والتحليلات.

- التقنيات الخارجية:

تتعامل التقنيات الخارجية مع المنصات المستخدمة للوصول الى العملاء من أجل تقديم المحتوى مثل مواقع الويب والتطبيقات والتسويق عبر الأجهزة المحمولة والتسويق السلوكي أو عبر البريد الإلكتروني أو الإعلانات التفاعلية.

- تقنيات المنتجات:

تمثل هذه التقنيات التي تتضمن كل أنواع الاتصالات مثل ميزة (LTE) حيث تعتبر قيمة مضافة للمنتجات مثل استخدام تقنية LTE للهواتف الذكية.

الـ LTE وهو اختصار لـ Long Term Evolution هو معيار من أحدث معايير الاتصالات اللاسلكية ذات النطاق العريض التي تعتمد على بروتوكول الإنترنت IP، وهي مصممة لتدعم وبشكل فعال الاتصال المبني على حزم البيانات، وتم تطويره من قبل منظمة GPP3 ليكون من ضمن معايير الجيل الرابع G4.

كل جزء من هذه الأجزاء يشمل التقنية الرقمية ذات الصلة التي تمكّن شركات الاتصالات من الاستفادة منها لتحسين تفاعل العملاء معها. لا ترتبط الفوائد المحتملة لشركات الاتصالات لهذه التقنيات بتكنولوجيا رقمية محددة وإنما هي عملية تكنولوجية (Technological Process) تتمثل بتفاعل أنماط مختلفة من التكنولوجيا بدلاً من تأثير رقمية واحدة وهذا يعني التقارب الداخلي والخارجي وتكنولوجيا المنتج .

من أهم مثال على تلاقي التكنولوجيا في الانترنت هو استخدام تقنية voice over IP والهواتف الذكية.

ولأن التكنولوجيا الجديدة في حد ذاتها لا تعطي أي ضمانات لتوليد القيمة، بالتالي فإن المقطع التالي سيطرح معنى وأهمية قدرات الشركات. Capabilities for Companies

ويمكن تقسيم قدرات الشركات الى قدرات عادية وديناميكية. بحيث تتألف القدرات العادية للشركات بشكل أساسي من موارد الشركة من أجل إنتاج وبيع منتجات معينة ومنح خدمات فهي لا تسبب على وجه التحديد مزايا تنافسية على المدى الطويل، على العكس فإن القدرات الديناميكية هي قدرات تمكن المنظمة من تنظيم وتشكيل الموارد الموجودة (القدرات العادية) من أجل تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.

غالباً توجد هذه القدرات في المستوى الأعلى من الإدارة مما يجعل من الصعب تكرار القدرات الديناميكية، نتيجة لذلك طور Teece (2007) 1319-1320 إطاراً للأعمال يتكون من الاستشعار والاستيلاء والتحويل كنشاطات إدارية هامة في المنظمات التي تهدف الى إيجاد قيمة تنافسية لها.

- الاستشعار : يعني أن المديرون قادرون على تحديد الفرص الخارجية .
- الاستيلاء : القدرة على الاستفادة من الموارد الموجودة من أجل الحصول على القيمة من الفرص الناشئة عن الاستشعار.
- التحول : وهو التجديد المستمر للاستشعار والاستيلاء.

تقدم التقنيات الرقمية الجديدة تبايناً كبيراً في إتاحة الفرص للشركات للحصول على ميزة تنافسية ولكن من أجل الاستفادة من التقنيات الرقمية هناك حاجة إلى قدرات ديناميكية لتنفيذ هذه التقنيات بنجاح في الشركات والحصول على المزايا المطلوبة في النهاية.

4-2 تعريف التحول الرقمي

هناك الكثير من المقالات والعديد من التعريفات للتحول الرقمي:

- التحول الرقمي عند (Doug King) رئيس قسم المعلومات في لاندلاو، الرائد العالمي في علوم وخدمات الأشعة، يعني ببساطة الانتقال من عالم "تقليدي" إلى عالم متصل رقمياً.
- يعرف (Ashwin Pal) التحول الرقمي بأنه الحاجة إلى الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، لنقل المنتجات والخدمات إلى أسواق أسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة، لجذب جماهير جديدة.
- ويكيبيديا، الموسوعة الإلكترونية، تقدم لنا هذا التعريف: التحول الرقمي هو التغيير المتعلق بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع الإنساني.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يتطلب تغييرات أساسية في التكنولوجيا، والثقافة، والعمليات، وتقديم القيمة للاستفادة بشكل أفضل من التكنولوجيات الناشئة وتوسعها السريع في الأنشطة البشرية، حيث يجب على الشركة أن تعيد اختراع نفسها من خلال تحويل جميع عملياتها ونماذجها بشكل جذري. ويعني أيضاً التخلص من التكنولوجيا القديمة التي قد تكون مكلفة بالنسبة للمؤسسة والسماح للتطور التقني بالتغلغل في عمليات المؤسسة لتقديم أفضل للخدمات.

5-2 متطلبات التحول الرقمي

متطلبات التحول الرقمي وهي :

- 1- القيادة التحويلية
- 2- استراتيجية المنظمة
- 3- الموارد البشرية
- 4- الثقافة التنظيمية

وقد أظهرت الأدبيات كافة والتي تناولت التحول الرقمي أن هذه المتطلبات هي الأكثر طلباً والأكثر تأثيراً في عمليات التحول الرقمي .

- **القيادة التحويلية:** وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Trofino, 2000: 233) وتعريف (Burns) بأنها نمط من أنماط القيادة يسعى من خلالها القادة إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين داخل المنظمة، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى الطاقات لتحقيق المستهدفات، بينما عرفها (Conger) بأنها تلك القيادة التي تتعدى جانب الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الشخصية لتكون جزء أصيل من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة (17 : 2007 , Goliath ، كما عرفها الهواري بأنها مدى اهتمام القائد بالعمل على الارتقاء بمؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير للمنظمة والعاملين (العتيبي، 2005: 6). وتدعو القيادة التحويلية لبناء وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر لمواكبة التطورات (جواد، 2000: 307).

- **استراتيجية المنظمة:** وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية (Ansoff, 1998).

- **الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (عقيلي، 2005: 11).
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات ويعرف (الفرج، 2011: 157) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

6-2 قواعد التحول الرقمي في المنظمات الخدمية

- تنسيق الخدمات، وسهولة الحصول عليها، والتعرف على كيفية الاستفادة منها.
- الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة، والترويج للخدمات الإلكترونية.
- عمليات أقل وأسرع وأمان - خصوصية في المعلومات.
- تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وانعدام الأخطاء.
- القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.
- تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة.

7-2 مستوى أداء الخدمة

■ تعريف الخدمة

تعرف الخدمة على أنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون (أبو النجا، 2008: 18).

تؤكد التوجهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بمستوى أداء الخدمة لإرضاء أكبر عدد من المستفيدين، وساعد ذلك على تزايد الاهتمام بمستوى أداء الخدمات الحكومية الإلكترونية (البلوشة، 2020: 12) لتلبية توقعات المواطنين، إلا أن مستوى الأداء المدرك في الخدمات يتمتع بخصائص مختلفة عن مستوى الأداء المدرك في السلع الملموسة.

ولذلك شغلت قضية الخدمة ومستواها اهتماماً واسعاً في مجال الممارسة العملية والأكاديمية، ويمكن القول أن مفهوم مستوى أداء الخدمات كحقل متميز عن المستوى الفني للتصنيع. - وُضع في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات -

(Schneider and White, 2004) عرف (الدراكة، 2008: 181)

مستوى أداء الخدمات المقدمة هي التي تحقق مستوى الرضا للمواطن — العميل - حيث إن ما يتوقعه من مستوى أداء خدمة هو ما أدركه لنفس الخدمة .

■ أبعاد مستوى أداء الخدمة

وقد تم الاعتماد على أبعاد مستوى أداء الخدمة بناء على أكثر المقاييس استخداماً وهو نموذج ((SERVEQUAL وإن كانت لا تناسب جميع الخدمات (Green 2006)، فأبعاد مستوى أداء الخدمات تختلف باختلاف القطاعات والمجالات، ونوعية الخدمة المقدمة، وثقافة البلدان، فضلاً عن اختلاف مقدمي الخدمة (Wong & Sultan.2010 ,

• **الاستجابة:** تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، فهي تعكس الرغبة في مساعدة المستفيد وسرعة

تقديم الخدمة. كما أنها تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم لتقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجاتهم لها (حلس، 2013: 4)، والاستجابة لشكاواهم، والمبادرة في تقديم الخدمة.

• **الاعتمادية:** هي مدى تمتع مقدم الخدمة بالقدرة على أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل اللائق وإلمامه بكافة أبعاد عمله (Slack, et.al 2004, 49) (Evans & Collier, 2007: 78). وهي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، أي أن مقدم الخدمة لديه معرفة بكيفية أداء وظيفته، فقدرته مقدم الخدمة على أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح يتطلب أربعة عناصر هامة هي: خطوات الأداء، الدقة، مطابقة المقياس للمنتج، المدة الزمنية المحددة (أحمد، 2016: 7).

• **الملموسية:** وتشمل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة كالتهيئات والأجهزة والمعدات والأفراد والتصميم الداخلي، وتؤثر هذه المستلزمات في تقييم الخدمة (Zeithmal and Britner, 2003, 30). وهي تمثل الشكل العام للمنظمة من مبان، تقنيات وتكنولوجيا تقديم الخدمة، تجهيزات، أماكن انتظار، ترتيب جلوس مقدمي الخدمة، مظهر مقدمي الخدمة، الملصقات والمساعدات المطبوعة لتوضيح خطوات الحصول على الخدمة، وغير ذلك من تسهيلات مادية.

• **التعاطف:** هو تلقي الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة مما يؤثر في عملية تقييم المستفيد لمستوى أداء الخدمة (Parasuraman, et.al, 1988)، (إدريس، 2006). كما يعني الاهتمام بحاجات المستفيد ومنحه قدراً كبيراً من الرعاية والعناية، إلى جانب النظر لمشاكله باهتمام لحلها، ويشمل هذا البعد إشعار المستفيد بأهميته بالنسبة للمنظمة (عبد العزيز، 2000: 59).

• **الضمان:** ويتمثل في حرص العاملين على غرس الثقة في نفوس المستفيدين، وشعورهم بالأمان عند التعامل معهم، كما أنها تعبر عن مدى إلمام العاملين بالمهام المطلوبة منهم.

تصنيف الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات

ويمكن تصنيف الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات طبقاً لطبيعة أطراف التفاعل مع شركات الاتصالات ، وتُقسّم هذه التفاعلات إلى أربعة أنواع،

وهي: (Gupta et al. 2008)

- **التفاعل بين الشركة و المشتركين:** ويضمن هذا التفاعل تسهيل التواصل بين الشركة والمواطنين إلكترونياً بطريقة فعالة، ولا يشمل ذلك تقديم الخدمات فقط، ولكن أيضاً مشاركة المواطنين في عملية صنع القرارات.
- **التفاعل بين الشركة ومنظمات الأعمال:** وتركز الشركة في هذا التفاعل على تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات والحد من العبء من خلال توفير المعلومات.

8-2 أهم المعالم الرئيسية في التحول الرقمي

- جنرال إلكتريك، واحدة من الشركات الكبرى العاملة في عالم الأعمال، تتحرك بقوة لإحداث أول انتقال واسع وناجح من نموذج الأعمال التقليدي إلى الرقمي.
- في عام 2000 تم تخزين معلومات رقمية هائلة بحيث لم يسبق تخزين هذا من قبل .
- في عام 2003 تجاوزت المدفوعات الإلكترونية في الولايات المتحدة استخدام النقد والشيكات لأول مرة.
- في عام 2007 أصبحت إستونيا أول بلد يستخدم التصويت عبر الإنترنت في انتخابات البرلّيامين. أنظمة التصويت الإلكتروني، حيث يستخدم الناخبون المعدات عبر الإنترنت في مراكز الاقتراع أو التسجيل للحصول على كلمة مرور للتصويت الإلكتروني، هي ممارسة إبداعية عالية للتحول الرقمي في القطاع العام.
- في عام 2011 بلغ عدد الكتب الإلكترونية المباعة عبر موقع Amazon.com أكبر من الكتب المطبوعة.

- تبلغ مبيعات التجارة الإلكترونية السنوية لعام 2012 تريليون دولار في جميع أنحاء العالم للمرة الأولى.
- في عام 2016 بدأت مجلة "فاينانشيال تايمز" المزيد من الإيرادات من الطباعة الرقمية مقارنة بالمطبوعات مما يتيح إمكانية وصفها بأنها أول جريدة رئيسية في المملكة المتحدة باعتبارها "أعمال محتوى رقمية".

9-2 استراتيجية التحول الرقمي في شركات الاتصالات

أظهرت الدراسات الحديثة لقصص النجاح أن تحديد المواقع التنافسية المحسنة للشركات الناجحة لا يعتمد فقط على التقنيات التي تتبناها، ولكن الأهم من ذلك هو الاعتماد على الاستراتيجيات التي ينشرها قادتها .

الأهداف الاستراتيجية:

هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة.

كما ذكرت الباحثة (ميرنا أبو نجم) تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ولا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا.

وكما أصبح التحول الرقمي حسب (مريم وآخرون 2017) موضوعاً أساسياً للشركات في جميع أنحاء العالم وتتوقع أن الشركات التي لا تستطيع التكيف مع العالم الرقمي سوف تقع بلا شك ضحية "الداروينية الرقمية". لن تستطيع سوى الشركات الأكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتوجهات التكنولوجية البقاء على قيد الحياة. فبهذا أصبح "التحول" مفهوم ثنائي الأبعاد: "تغيير جوهري في المنطق التنظيمي، والذي نتج عنه أو كان سببه تغيير أساسي في السلوكيات (مريم وآخرون). بناء على هذا التعريف الواسع، فقد تجزأ مفهوم التحول إلى أربعة بنيات:

- إعادة هندسة: تحسين الكفاءة التنظيمية الكلية والمشاركة الأفضل للقوى العاملة.
- إعادة الهيكلة: تحسين كفاءة القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها على المدى الطويل وفرصها.
- التجديد: اكتساب الكفاءة المحسنة والفعالية والابتكار من خلال تمكين الموظف دون تركيز واضح على النتائج المرجوة.
- تحسين العمليات الحالية وإعادة النظر بشكل أساسي في الفرص المتاحة.

كل أنواع التحولات المذكورة أعلاه تخلق اختلافات في الأعراف والسلوكيات بين الكفاءات القديمة والتحديات الحالية والمستقبلية. مع

(1999) Prahalad&Oosterveld واصفاً التحولات باختراع

الاستراتيجيات والعمليات الإدارية المدفوعة بالأفكار الجديدة "مفهوم جديد للفرص". يجب أن تشمل المنظمة بأكملها، مع تغيير كبار المديرين، كما يجب أن تتعامل أيضاً مع القيم المضمنة بعمق والمعتقدات المعبر عنها بثقافة المنظمة وهذا يتطلب مجموعة جديدة من المهارات ليتم بناؤها على جميع المستويات. كما يجب أن يقترن التحول مع عمليات الإدارة الجديدة، بما في ذلك تقييم الأداء، والمكافآت، والتطور الوظيفي وتطوير المنتجات والخدمات اللوجستية وإعادة هندسة العمليات التجارية، والتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة واستخدام تقنية المعلومات. الأهم من ذلك، تم تحديد التكنولوجيا باعتبارها أساسية في

التحول وتم التعرف على تقنيات الاتصالات على نطاق واسع بسبب السرعة والانتشار، مما أدى إلى إحداث تحول في الأعمال داخل المنظمات (Morgan & Page 2008) ما يسمى تمكين التكنولوجيا. Technology enabled.

استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى بشكل كبير إلى تغيير في كيفية تنفيذ المهام وتمكين الشركات من العمل في أسواق مختلفة وخدمة عملاء مختلفين وتحقيق ميزة تنافسية. على غرار التحولات في الأعمال، قام كل من Gouillart and Kelly (1995) بتصنيف التحويلات التي تمكّن تكنولوجيا المعلومات إلى أربع بنى تحويلية:

- Reframing إعادة صياغة رؤية الشركة لنفسها وتصورها.
 - Restructuring إعادة تصميم الهيكل الداخلي للمنظمة للسماح لمزيد من المرونة.
 - Revitalizing إعادة تنشيط المنظمة لاغتنام الفرص في السوق.
 - Renewal تجديد العمليات القائمة على الأفراد فيما يتعلق بتحسين المهارات.
- تعتبر استراتيجية التحول الرقمي حسب دراسة (مريم وآخرون) استراتيجية شاملة على مستوى الشركة توجه المنظمة في كامل رحلة التحول الرقمي. وتشمل أبعاد التحول الرقمي أيضاً الأنشطة الرقمية والتغييرات في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال التجارية وبالتالي تتجاوز الحدود التشغيلية للشركات.

10-2 رحلة التحول الرقمي في شركات الاتصالات

رغبة في اغتنام الفرص وعكس اتجاهات تراجع الإيرادات وتوصيل المزيد من العملاء بخدمات جديدة في جميع أنحاء العالم، ينبغي على شركات الاتصالات أن تتطور بسرعة متزايدة، وفي بعض الأحوال عليها أن تحول نماذج أعمالها وأن تعيد النظر في إجراءاتها التشغيلية وأن تصوغ من جديد سياساتها المتعلقة بالتوظيف في مجال الموارد البشرية، كل هذا يعبر عنه بالتحول الرقمي.

تبدأ رحلة التحول الرقمي من خلال احتضان شركات الاتصالات للعناصر الستة التالية:

1- هيكل المنظمة الرقمية: (Organization Structure Digital)

يتمثل التحدي الكبير في المنظمات والمؤسسات التي ترغب في التحول الرقمي نحو بنية تتسم بالمرونة والتعاون وهذه الهياكل التصميمية تسمح بمتابعة الاستراتيجية ومواءمة المؤسسة حول أهداف عملائها مع التركيز على الهياكل القائمة على المشاريع التي تعمل فيها مجموعات مختلفة من الخبرات project-based structure مقارنة مع أقسام المؤسسة من تسويق ومالية .

حسب دراسة (Robin Gareises) ، يعد قضاء الوقت في تشكيل منظمة التحويل الرقمي أحد أهم الأجزاء لنجاح التحول الرقمي. بدون المزيج الصحيح ومستوى الأشخاص، فإن المشاريع ستفشل بالتأكيد. في الواقع ، أشار 44% من المشاركين في الأبحاث إلى أن "القيادة" هي أهم عامل نجاح، وهو أعلى استجابة حتى الآن، يليه "التنسيق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات" من 34% من الشركات.

يبدأ هرم المؤسسة الرقمية في الأعلى من شخص يدير التحول الرقمي يمكن للعناوين المألوفة، بما في ذلك CIO و CTO و COO ، تشغيل التحويل الرقمي، إلى جانب بعض العناوين الناشئة، مثل Chief Digital Officer أو Chief Strategy Officer حسب نفس الدراسة.

إن المنظمات الناجحة التي تشرع في تنفيذ استراتيجية تحويل رقمية على نطاق المؤسسة سوف تضع القيادة المناسبة في مكانها الصحيح. لن يكون لديهم تحويل رقمي تتم إدارته بطريقة لامركزية، أو ليس لديهم قائد محدد. فهم يدركون الحاجة إلى "امتلاك" شخص ما للتحول الرقمي، وعادةً ما يمتلك هذا الشخص خبرة في التكنولوجيا والأعمال.

يتم تقسيم بنية المؤسسة بعد التحويل الرقمي إلى الأقسام الرئيسية التالية:

- قسم المعلوماتية الرقمي Digital IT -

تكنولوجيا المعلومات الرقمية هي تكنولوجيا المعلومات التقليدية، وعادة ما يتم تشغيلها من قبل CIO أو CTO على الرغم من أنه في الحالات التي يقوم فيها CIO أو CTO بتشغيل التحويل الرقمي، فإن هذه المهمة غالباً ما تذهب إلى مدير تكنولوجيا المعلومات. (ويشمل عمل القسم كل شيء من البنية التحتية للشبكة إلى تطوير التطبيقات وإدارة قاعدة البيانات وإدارة تطبيقات التعامل مع تجهيزات الاتصالات).

- قسم الوسائط الرقمية Digital Media

هو القسم الخاص بالتعامل مع القنوات الرقمية الجديدة مثل منصات التواصل الاجتماعي حيث يتم تدريب الموظفين وتمكينهم للتعامل مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

- قسم التسويق الرقمي Digital Marketing

هو القسم المسؤول عن التسويق الرقمي والتواجد عبر الإنترنت، ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً كيفية بيع الشركة لمنتجاتها أو خدماتها وتحقيقها من خلال واجهات وأدوات ويب جديدة.

- قسم الموارد البشرية الرقمية Digital HR

تستخدم إدارات الموارد البشرية الأدوات والقنوات الرقمية في عمليات التوظيف، مثل LinkedIn أو Twitter ، للتواصل والتفاعل مع المرشحين المحتملين كذلك استخدام برامج رقمية لتقييم الموظفين داخل المؤسسة واستخدام معايير رقمية في عملية التقييم.

- قسم المبيعات الرقمي Digital Sales

يقوم هذا القسم بمراقبة نمو المبيعات والاستفادة من التحليلات التنبؤية ونهج المبيعات الممكنة للتكنولوجيا في مساعدة شركة الاتصالات في تحديد الأسواق أو الشرائح المحرومة والوصول إليها بدقة وبالتالي زيادة توزيع المبيعات.

2- أتمتة العمليات (Process automation):

حسب دراسة (McKinsey&Company) بدأت نماذج الأعمال الجديدة بالظهور مع الشركات التي تحقق عائد من مبيعات الأصول المادية إلى شركات خدمات تركز على البيانات كأصل Asset. يمكن أن تؤدي العمليات التجارية إلى ميزة تنافسية هائلة بسبب الاستثمارات الأولية عندما تنفذ بطريقة جيدة بحيث ينتج عن ذلك تحسن في الأداء بنسبة 90% بسبب تقليل عدد العمليات المكررة.

إن عملية التحول الرقمي لا علاقة لها بالتقنية بقدر ما يتعلق الأمر بالكيفية التي تتعامل بها الشركات مع التطور. هنا يظهر دور القادة الرقميين الذين يركزون على سلسلة الحلول الصغيرة لكنها مهمة تستهدف رحلات وتوقعات العملاء المصنفون بأنهم ذو قيمة عالية high-value customer وهذه ليست مجرد أتمتة عملية موجودة إذ إن التحول الرقمي يتطلب في كثير من الأحيان إعادة اختراع عملية الأعمال بالكامل لخفض الخطوات وتقليل الملفات المطلوبة.

تطبق استراتيجيات التحول الرقمي من خلال أتمتة العمليات وتطوير فرق تستخدم تقنيات التطوير السريع بداية من تحويل المنتج إلى نماذج أولية prototype ثم تنفيذها واختبارها وتجانسها استناداً إلى التغذية الراجعة وعند التنفيذ الجيد يمكن أن تؤدي عملية التحول الرقمي إلى فتح قيمة كبيرة عن طريق تقليص الوقت والقضاء على التكرار وعدم الكفاءة.

ومع ذلك يتعلق التحول الرقمي برضا الزبائن وذلك بتأمين احتياجاتهم من خلال تقديم الخدمات عن طريق عمليات بسيطة يمكن الوصول إليها من موقع الشركة على شبكة الانترنت أو رقمنة تطبيقات قادرة على القيام بالعمليات واتخاذ القرار بسهولة (مثال البرامج التفاعلية التي يستخدمها الزبائن في شركات الاتصالات لتفعيل الخدمات، الاستعلام عن الرصيد دون الحاجة لمراجعة مراكز الخدمة).

3- التقنيات المستخدمة (Mobile Technology):

❖ خدمة البيانات

نمت الاتصالات اللاسلكية المتنقلة لتزويد المستخدمين النهائيين بالخدمات التي تسمح بالاتصال بأي شخص في أي مكان وفي أي وقت. ومع زيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف المحمول، بدأ مقدمو خدمات الاتصالات بتطوير تكنولوجيات مبتكرة لتلبية الطلب المتغير. بعد إدخال تكنولوجيا الجيل الأول الخلوية، قدم كل جيل بعد ذلك قدرات تكنولوجية متقدمة ومعدلات بيانات محسنة.

بدأ استخدام تكنولوجيا الاتصال الجيل الأول في أوائل الثمانينيات عندما تم تقديم الجيل الأول كنظام اتصالات تناظري يوفر خدمات صوتية محدودة بسرعة تصل إلى 2.4 كيلوبت في الثانية. ثم الانتقال إلى الجيل الثاني من الاتصالات اعتمدت هذه التقنية اللاسلكية على تقنية رقمية التي أدت إلى تحسين كفاءة الطيف والسرعة التي يمكن بها نقل البيانات. كانت تقنية الجيل الثاني اللاسلكية الأكثر شيوعاً للإشراف على هذه التغييرات هي (GSM) التي قدمت خدمة الرسائل النصية القصيرة SMS.

قدمت تقنية G2 معدلات بيانات تصل إلى 64 كيلوبت في الثانية مما يسمح بزيادة سعة الصوت وميزات الاتصال المحسنة مثل معرف المتصل. في حين أن هذه الميزات تشير إلى تحسن كبير في أمن وموثوقية G1، نما الطلب على قدرات إضافية على الهاتف المحمول مرة أخرى. وهذا أدى للانتقال إلى تكنولوجيا الجيل الثالث 3G حيث تحسنت سرعة البيانات إلى 2 ميغا في الثانية للمستخدمين في داخل المباني أو الثابتة، 384 كيلوبت في الثانية للمشاة و144 كيلوبت في الثانية للمركبات المتحركة.

هذا الجيل أعطى القدرة على دعم تطبيقات الوسائط المتعددة وظهر الاتصال عبر الفيديو وعقد مؤتمرات عبر الجوال. يعود جزء كبير من هذا النمو إلى النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (UMTS) الذي تم تطويره من قبل مشروع شراكة الجيل الثالث (3GPP) والذي بُني على معيار GSM الذي تم إنشاؤه مع الجيل الثاني.

ثم تم اعتماد الجيل الرابع، وهو المعيار الحالي للاتصالات اللاسلكية عالية السرعة المحمول LTE هي تقنية G4 لاسلكية عريضة النطاق طورته شركة GPP3 كخطوة تالية في تطور الإنترنت عبر الهاتف النقال على عكس سابقتها.

لقد عززت الدراسة والابتكار قدرات التقنية السلكية واللاسلكية إلى المستوى المعياري اليوم، في الوقت الذي أنشأ فيه أيضاً منصة لـ G5 وما بعدها.

4- تحليل البيانات الضخمة Big Data Analytics

كان مفهوم البيانات الضخمة موجوداً منذ سنوات. تحليلات البيانات الضخمة هي طريقة التعامل مع مجموعات البيانات الضخمة والمتنوعة للكشف عن الأنماط المخفية، والمفاهيم غير المعروفة، واتجاهات السوق، وعادات العملاء وغيرها من المعلومات القيمة التي يمكن أن تساعد المنظمات في اتخاذ قرارات تجارية أكثر معرفية.

بسبب الوقت والجهد والتكلفة الكبيرة التي تحتاجها البيانات الضخمة لتحليلها ومعالجتها اضطر التقنيون على الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي Intelligence Artificial التي لديها القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل على أوضاع لم تبرمج في الآلة باستخدام خوارزميات معقدة للعمل عليها، بالإضافة إلى استخدام تقنيات الحوسبة السحابية لإتمام عملها .

تُحقق تقنيات البيانات الضخمة مكاسب جديرة بالاهتمام من حيث التكلفة عندما يتعلق الأمر بتخزين كميات هائلة من المعلومات. يمكن للشركات تحليل المعلومات مباشرة والوصول إلى القرارات بناءً على ما تعلموه. والاستفادة لإنشاء منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء، وذلك من خلال تحليلات البيانات الكبيرة التي يمكن أن تقيس احتياجات العملاء ورضاهم.

لذلك يعتبر تحليل البيانات أمراً حيوياً وضرورياً لأصحاب الأعمال والشركات إذ سيقدم لهم المزايا التالية:

✓ تقييم سمعة ومكانة الشركة:

تحليل بيانات مواقع التواصل الاجتماعي تمنحك القدرة على معرفة ما يتحدث به الناس عن المؤسسة ومعرفة هوية المتحدثين أيضاً. وهذا ما يمكنك من تقييم سمعة الشركة ومعرفة مكانتها الحقيقية.

✓ التحليل التنافسي:

هذا النوع من التحليلات يتيح للمؤسسة المقارنة بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وبين المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة وذلك من خلال معالجة سلوك المستخدمين ومعرفة كيفية تفاعل المستهلكين مع الأنشطة التجارية في قطاع الاتصالات. كما يقدم لك تحليل البيانات الكبيرة الآن Real-Time Big Data Analytics معلومات آنية عن المنافسين في حال تخفيضهم للأسعار مثلاً أو تغييرهم للاستراتيجيات.

✓ استهداف المستخدمين والعملاء:

استقراء البيانات الضخمة على مواقع التواصل الاجتماعي والمدونات والاستطلاعات التي تجرى عبر الإنترنت وبيانات المبيعات يوفر لك قدرات هائلة على تحديد الجمهور المستهدف. إذ يمنح معرفة دقيقة بهوية المستخدمين والمهتمين بالمنتجات والخدمات وبالتالي يمكن استهدافهم بالحملات الترويجية والتسويقية.

✓ تطوير المنتجات ومعرفة مدى رضا المستخدمين:

يمكن أن تساعد البيانات الكبيرة في فهم نظرة الآخرين للمنتجات وردود أفعالهم تجاه العلامة التجارية. ويسمح تحليل محتوى وسائل التواصل الاجتماعية بالكشف عن مشاعر العملاء وتقييمهم لما تقدمه. وهذا مفيد جداً لمعرفة عيوب ومشاكل المنتجات ومن ثم إصلاحها وإعادة تأهيلها حتى تنال رضا العملاء والمستخدمين.

✓ رؤية أفضل للمبيعات:

مما قد يؤدي إلى تحقيق إيرادات إضافية. تخبرنا تحليلات البيانات الضخمة في الوقت الفعلي بالضبط عن حجم المبيعات، وفي حالة ما إذا رأى أحد تجار التجزئة عبر الانترنت أن المنتج يحقق أداءً جيداً ، يمكنه اتخاذ إجراء لمنع فقدانه أو إساءة توزيعه وبالتالي خسارة الأرباح. تُطبق استراتيجيات التحول الرقمي في شركات الاتصالات من خلال اعتماد منصات لتحليل البيانات الضخمة واستخدام إما منصات مطورة داخلياً من خلال قسم المعلوماتية (IT) مكتوبة بلغات برمجية متعددة مثل Java تكون مصممة بحسب طبيعة نماذج الأعمال في المؤسسة وتتغير حسب متطلبات الأعمال، أو الاعتماد على منصات تحليل عالمية ذات إمكانيات كبيرة في تحليل البيانات وتجسيدها على شكل رسوم وخرائط.

5- المنصات الاجتماعية :

لقد فرضت الزيادة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين المستهلكين على الشركات ضرورة التواصل مع العملاء عبر القنوات الجديدة.

إن أشكال الاتصال الجديدة القائمة على بروتوكول الإنترنت IPS توفر موقعاً واحداً يسهل الوصول إليه للتعاون والتنظيم والابتكار وتبادل المعلومات، حيث يمكن للموظفين والمساعدين على حد سواء المساهمة وتقاسم الانجازات حيث يتم الجمع بين المعرفة الجماعية لمنظمة بأكملها والمعرفة المركزة على خدمة المستهلك المتصل.

تدخل وسائل التواصل الاجتماعي في مجالات العلاقات العامة والمبيعات وخدمة العملاء. إنها تقدم نظرة ثاقبة لعالم عملاء الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي العثور على عملاء جدد لا يمكن لمسهم بطريقة أخرى

6- تطبيقات الهاتف المحمول:

أن التطور السريع لأجهزة الهاتف المحمول قدم إمكانيات لشركات الاتصالات الاستفادة منها من خلال إنشاء تطبيقات خاصة بأجهزة

المحمول لتقديم خدماتها ونشر عروض جديدة واسهام الزبائن في تقييم الخدمات والعروض

تُطبق استراتيجية التحول الرقمي في شركات الاتصالات من خلال اعتماد تطبيقات الهاتف المحمول الذي يساعد في التعرف بالخدمات التي تقدمها الشركة بالإضافة للاشتراك مباشرة من داخل التطبيق دون الحاجة لمعرفة رموز الاشتراك أو التواصل مع مراكز الخدمة التقليدية، هذه التطبيقات تمكن من تقديم خدمات مثل (إدارة الخدمات كالشحن، التحويل، معرفة الرصيد، ضبط إعدادات الخدمات بكل سهولة، معرفة تفاصيل المسابقات ووصول الإعلانات للمشاركين).

11-2 لماذا تحتاج MTN إلى الانتقال لاستراتيجية التحول الرقمي؟

- تحقيق ميزة تنافسية.
- مزامنة الاتصالات عبر جميع نقاط اللمس.
- حل أسرع لمشكلات العملاء لتقليل تكاليف التشغيل.
- تحسين تجربة العملاء لزيادة الولاء والرضا.
- تحسين إجراءات الأعمال.
- زيادة فرص المشاركة مع العملاء لزيادة عمليات البيع المتقاطع والازدهار. (cross-sell and upsell)
- زيادة الإيرادات.

12-2 استراتيجية MTN الرقمية:

تتلخص استراتيجية MTN في جعل حياة العملاء أكثر إشراقاً، الإشراق هو مكونات دقيقة لمصطلح. BRIGHT Strategy تجمع حروف الكلمة الأحرف الأولى من العبارات:

B: Best customer experience

تبرز استراتيجية MTN تفرداً في التركيز على تقديم القيمة لعملائها، مع التركيز القوي على خلق تجربة فريدة للعملاء من خلال:

- 1- تجديد تجربة رحلة العملاء من خلال تثقيفهم أو تحفيزهم على استخدام قنوات رقمية بجانب القنوات التقليدية وتقديم تطبيقات تفاعلية يوفر للعملاء تحرير العقود والاستعلام عن الفواتير والتحكم في الإنفاق في الوقت الحقيقي، ولا مزيد من المفاجآت على الفواتير الشهرية.
- 2- تنشيط العلامة التجارية. MTN Brand
- 3- تعزيز تجربة نقاط البيع الرقمية لبيع العملاء بشكل عصري.

R: Return and efficiency focus

وذلك من خلال:

- 1- الاستثمار في مختلف أنواع الأعمال
- 2- توسيع نطاق الأعمال من خلال دراسة شاملة ومفصلة لسوق العملاء والبحث عن أسواق جديدة.
- 3- تخصيص رأس المال على أساس العائد والتركيز على التدفقات النقدية) النسب النقدية. (working capital /

I: ingnite commercial performance

زيادة الأداء التجاري المتميز من خلال:

- 1- تجزئة الأسواق. (Segmented market)
- 2- التركيز الاستباقي على حياة العملاء وإدارة **القيمة**.
- 3- التركيز على المنتجات والخدمات والقنوات المدمجة.

G: Growth through Data and digital

- 1- تنفيذ الاستراتيجية المشتركة (القيمة والحجم)
- 2- تسريع نمو مستخدم البيانات النشط واعتماد الهاتف الذكي.
- 3- التموضع (position) ك بوابة رقمية لوسائل الإعلام والترفيه وإدارة التطور المتعلق بالهاتف الذكي.
- 4- تطوير الخدمات المالية الرقمية.

H: Heart and mind

تركز استراتيجية MTN على بيئة العمل وسمعة الشركة بالسوق من خلال:

- 1- ترجمة الأعمال إلى سلوكيات ثم تحويلها إلى ثقافة.
- 2- إعادة ارتباط الموظفين مع الشركة وخلق ثقافة رقمية بين الموظفين.
- 3- الالتزام بتطوير الأشخاص والمشاركة المباشرة مع المدراء.
- 4- تطور السلوك إلى ثقافة بحيث ينتج عن ذلك موظفين ماهرين يمتلكون القدرة على المناقشة عبر القنوات التقليدية والرقمية.
- 5- رقمنة أقسام الشركة واعتماد موارد بشرية رقمية للتعامل مع الموظفين.

T: Technology Excellence

تعتمد استراتيجية الشركة على التميز في تبني التكنولوجيا من خلال:

- 1- إدارة أداء الشبكة والتقليل من زمن الوصول.
- 2- توسيع الشبكة مع ضمان جودة الخدمات واعتماد البيانات المزدوجة، إعادة بناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتدعم تطور الاتصال والبيانات عبر خدمات الجيل الثاني والجيل الثالث والجيل الثالث والرابع G,4G.3
- 3- تطبيق التحول الرقمي في عمليات الشركة (IT, Process, data architecture).

13-2 ثقافة MTN الرقمية

الانتقال لفرق متعددة الاهتمامات: من خلال اتباع منهج هجين hybrid approach عن طريق إنشاء فرق متخصصة ومنفصلة للإجابة عن طريق الصوت voice أو الرسائل SMS أو القنوات الرقمية digital channel والمواقع الاجتماعية social media يمنح هذا المنهج مرونة عالية في زيادة الكفاءة وإدارة الموارد ويمكن للزبائن التواصل عبر عدة قنوات مع نفس الوكيل agent لحل مشكلاتهم.

تغيير الثقافة الداخلية يوجه التكامل الفعال بين الصوت والقنوات الرقمية حيث تتميز الثقافة الرقمية بمساعدة العملاء على الخدمة الذاتية وتقديم

ردود سريعة تجمع بين الاتصالات المكتوبة والصوتية بأسلوب حديث،
هذه المحادثات أكثر شفافية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي لأنها
تكون مرئية لجمهور كبير.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

1-3 تمهيد

2-3 الحالة المدروسة

3-3 لمحة عن شركة MTN سوريا

4-3 لمحة عن التحول الرقمي في شركة MTN سوريا

5-3 لمحة عن الخدمات المقدمة من قبل شركة MTN سوريا

6-3 عينة الدراسة

7-3 توصيف متغيرات الدراسة إحصائياً

8-3 اختبار فرضيات الدراسة و الإجابة عن التساؤلات إحصائياً

9-3 نتائج الدراسة

10-3 التوصيات والمقترحات

1-3 تمهيد

قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من التقارير السنوية بعد الحصول على الموافقات اللازمة من قبل شركة MTN سوريا . ثم قام الباحث بإدخالها إلى الحاسب باستخدام برنامج Excel بغية تحليلها وكانت النتائج وفق الآتي.

2-3 الحالة المدروسة

(شركة MTN سورية)

3-3 لمحة عن شركة MTN سوريا:

ام تي ان (أريبا سابقاً) هي جزء من مجموعة MTN الجنوب إفريقية المتخصصة في مجال خدمات الهاتف المحمول و العاملة في 21 دولة . و هي إحدى شركتي الاتصالات الخليوية في السوق السورية ، مقرها دمشق و التي تقدم خدمات GSM و خدمات الجيل الثالث و الجيل الرابع و الانترنت.

الرؤية و الرسالة و القيم الجوهرية:

رؤية الشركة: قيادة و توصيل عالم رقمي جديد و جريء لعملائنا .

الرسالة : جعل حياة عملائنا أكثر إشراقاً .

القيم الجوهرية: القيادة- الإبداع - العلاقات - الصدق - الإستطاعة (القدرة على الإنجاز)

المسؤولية الاجتماعية:

للشركة مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع السوري تقوم من خلالها بتنفيذ مبادرات و برامج تنمية اقتصادية و اجتماعية تهدف للمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية و الصحية و البيئية (برنامج 21 يوماً من رعاية بيلو- دار المسنين- سورية تدعم مشروع " بسمه" الخاص بالأطفال المصابين بالسرطان- سورية ترعى مبادرة " دمشق بالألوان"

حوكمة الشركات:

تقوم الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين و أصحاب المصالح و ذلك من خلال وضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات و إضفاء المصداقية و الشفافية عليها بهدف حماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح و تحقيق العدالة و التنافسية في السوق و في بيئة العمل.

4-3 لمحة عن التحول الرقمي في شركة MTN سوريا :

قامت شركة MTN باستخدام قنوات رقمية بجانب القنوات التقليدية وتقديم تطبيقات تفاعلية توفر للعملاء تحرير العقود والاستعلام عن الفواتير و تعزيز تجربة نقاط البيع الرقمية لبيع العملاء بشكل عصري و الانتقال لفرق متعددة الاهتمامات من خلال إنشاء فرق متخصصة ومنفصلة للإجابة عن طريق الصوت voice أو الرسائل SMS أو القنوات الرقمية digital channel والمواقع الاجتماعية social media.

تعتبر رقمنة العمليات التجارية من أهم أهداف الشركة و التي تنطوي تحت رؤيتها في قيادة و توصيل عالم رقمي جديد و جريء لعملائنا . حيث تؤمن الشركة بأن مفهوم التحول الرقمي و التجربة الرقمية للعميل هي ضرورة تنافسية تسمح للشركة بالتكيف مع الصناعات المتغيرة باستمرار و تحسين طريقة عملها باستمرار وأن هذا التحول هو ليس فقط تحديث تكنولوجيا المعلومات إلى التحسين الرقمي بل هو عملية تحليل احتياجات العملاء و تحسين تجربة المستخدم سواء كانوا عملاء أو موظفين و هو تحول إداري و تكيف مستمر مع بيئة متغيرة باستمرار و خاصة ما بعد جائحة كوفيد 19.

يأتي مشروع الدفع الإلكتروني على رأس المبادرات و المشاريع ضمن استراتيجية الشركة نحو مشروع التحول الرقمي و التي تعتبر خارطة الطريق بالإضافة إلى:

- استراتيجية تجربة العميل (CEX)
- التطبيقات الرقمية MTN TV, My MTN ،
- الخدمات الرقمية -بيانات الأداء الرقمية (مركز الإتصالات) مثال المجيب الألي ، البوت الألي
- رمز بيانات الخدمة التكميلية غير المنظمة (USSD) لتفعيل الخدمات و العروض ضمن خدمة العميل الذاتية
- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء لمعرفة احتياجاتهم (Neon- DX/360 degree customer View)

5-3 لمحة عن الخدمات المقدمة من قبل شركة MTN سوريا :

توفر شركة MTN خدمات الهاتف المحمول و التي تتضمن المكالمات الصوتية و مكالمات البيانات عبر شبكات الجيل الثاني و الثالث للخطوط اللاحقة و المسبقة الدفع ، هذا بالإضافة لمجموعة واسعة من الخدمات كتغيير الشريحة ، حجب الرقم، تحويل الرقم ، الرسائل القصيرة ، الانتظار وغيرها ، و كذلك الباقات المتنوعة كباقات الانترنت – باقات الرسائل – باقات السوشال ميديا و العروض الخاصة بالطلاب و العسكريين ، النقابات و الشركات .

كما أطلقت الشركة خدمة الدفع الإلكتروني عبر خدمة كاش موبايل و التي تمكن المشتركين (أفراد / خطوط أعمال) من تسديد المستحقات المترتبة على الخدمات إلكترونياً بالإضافة لعمليات البيع و الشراء و تحويل الاموال في أي وقت .

و تعتبر الخدمات الرقمية مثل (خدمة دقة و غنية- اليانصيب الإلكتروني – MTN football – MTN TV – MTN Sport – MTN Radio) من أهم الخدمات ضمن استراتيجية الشركة للتكيف مع التحول الرقمي و التطور التكنولوجي

هذا و تقوم الشركة بتخديم عملائها من خلال مراكز خدمة MTN المنتشرة في كافة المدن السورية ، و كذلك النقاط التشاركية و قنوات التوزيع المنتشرة في كافة المدن السورية عبر الوكلاء المعتمدين و الموزعين والمراكز المصغرة لتقديم خدمات البيع للخطوط الجديدة و كافة الخدمات و العروض

التي تطلقها الشركة ،بالإضافة لمركز الاتصالات و قنوات الترخيم الذاتية كالمجيب الألي و موقع الشركة و تطبيقات My MTN.

6-3 عينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على جميع الخطوط المسبقة الدفع المباعه خلال عام 2014 قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و عام 2015 بعد أن تم تطبيق استراتيجية التحول الرقمي .

7-3 توصيف متغيرات الدراسة إحصائيا

في الجداول التالية تم أخذ العينات للمتغيرات التابعة:

عدد الخطوط المباعه – عدد العقود المرفوضة (عدد الأخطاء) – سرعة فحص العقود – زيادة الإنتاجية

و ذلك خلال سنة من تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و مقارنتها مع سنة قبل تطبيق الإستراتيجية

Date	عدد العقود المرفوضة بسبب الأخطاء بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي
Jan-15	1,789
Feb-15	2,732
Mar-15	2,947
Apr-15	3,986
May-15	6,575
Jun-15	6,864
Jul-15	4,868
Aug-15	5,790
Sep-15	4,996
Oct-15	6,722
Nov-15	6,954
Dec-15	5,801

Date	عدد العقود المرفوضة بسبب الأخطاء قبل تطبيق الإستراتيجية
Jan-14	8,789
Feb-14	6,232
Mar-14	4,597
Apr-14	5,986
May-14	8,425
Jun-14	8,133
Jul-14	8,118
Aug-14	9,790
Sep-14	9,246
Oct-14	12,972
Nov-14	11,914
Dec-14	10,801

جدول 1: عدد العقود المرفوضة بسبب الأخطاء قبل تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق

Date	مدة فحص العقود (أيام) بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي
Jan-15	3
Feb-15	4
Mar-15	3
Apr-15	3
May-15	4
Jun-15	3
Jul-15	4
Aug-15	3
Sep-15	4
Oct-15	3
Nov-15	3
Dec-15	3

Date	مدة فحص العقود (أيام) قبل تطبيق الإستراتيجية
Jan-14	14
Feb-14	16
Mar-14	15
Apr-14	18
May-14	20
Jun-14	19
Jul-14	16
Aug-14	18
Sep-14	20
Oct-14	21
Nov-14	16
Dec-14	17

جدول 2: مدة فحص العقود (أيام) قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق

Date	الإنتاجية بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي
Jan-15	158,634
Feb-15	144,785
Mar-15	178,176
Apr-15	191,748
May-15	167,884
Jun-15	183,726
Jul-15	157,106
Aug-15	176,020
Sep-15	199,308
Oct-15	200,601
Nov-15	162,011
Dec-15	202,346

Date	الإنتاجية قبل تطبيق الإستراتيجية
Jan-14	131,634
Feb-14	106,285
Mar-14	136,526
Apr-14	129,748
May-14	126,034
Jun-14	122,457
Jul-14	123,856
Aug-14	122,020
Sep-14	110,788
Oct-14	114,351
Nov-14	117,051
Dec-14	112,346

جدول 3 : الإنتاجية قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق

8-3 اختبار فرضيات الدراسة و الإجابة عن التساؤلات إحصائياً

للإجابة عن التساؤلات الواردة ضمن الدراسة قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج Excel وفق الآتي:

- دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على عدد الأخطاء

لدراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على عدد الأخطاء في العقود المباعة قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة المزدوجة (Paired Two t-Test: Sample for Means) و كانت النتائج وفق التالي:

	عدد الاخطاء في العقود قبل تطبيق التحول الرقمي	عدد الاخطاء في العقود بعد تطبيق التحول الرقمي
Mean	8,750	5,002
Variance	5953189	3156269
Observations	12	12
Pearson Correlation	0.65	
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	11	
t Stat	7.013483135	
P(T<=t) one-tail	0.00001115020	
t Critical one-tail	1.7958848187	
P(T<=t) two-tail	0.0000223004	
t Critical two-tail	2.20098516009	

جدول 4 : نتائج اختبار t للعينة المزدوجة فيما يتعلق عدد الاخطاء في العقود

يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط عدد الأخطاء في العقود للخطوط المباشرة قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 8750 عقد مرفوض بينما بلغ متوسط عدد الأخطاء في العقود للخطوط المباشرة بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 5002 عقد مرفوض ، و نلاحظ من قيمة $P=0.00001115020$ (مستوى دلالة اختبار ت) و هي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسطي عدد الأخطاء في العقود (عقود مرفوضة) قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على عملية تنظيم العقود للخطوط المباشرة في شركة الإتصالات MTN سوريا ، و هذه النتيجة تنسجم مع واقع العمل ضمن الشركة .

- دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على سرعة تقديم الخدمة

لدراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على سرعة تقديم الخدمة أثناء فحص العقود المباشرة قام الباحث باستخدام اختبار t للعينات المزدوجة (Paired t-Test: Two Sample for Means) و كانت النتائج وفق التالي:

	مدة فحص العقود قبل تطبيق التحول الرقمي	مدة فحص العقود بعد تطبيق التحول الرقمي
Mean	17.46	3.33
Variance	5.08	0.24
Observations	12	12
Pearson Correlation	0.17	
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	11	

t Stat	22.02648063	
P(T<=t) one-tail	0.00000000009	
t Critical one-tail	1.79588481870	
P(T<=t) two-tail	0.00000000019	
t Critical two-tail	2.20098516009	

جدول 5 : نتائج اختبار t للعينة المزدوجة فيما يتعلق بمدة فحص العقود

يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط مدة فحص و مراجعة العقود للخطوط المباعية قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 17 يوم بينما بلغ متوسط مدة فحص و مراجعة العقود للخطوط المباعية بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 3 يوم ، و نلاحظ من قيمة $P=0.00000000009$ (مستوى دلالة اختبار ت) و هي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسطي مدة فحص العقود قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على عملية تنظيم العقود للخطوط المباعية في شركة الإتصالات MTN سوريا ، و هذه النتيجة تنسجم مع واقع العمل ضمن الشركة.

- دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على زيادة الإنتاجية

لدراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على زيادة الإنتاجية قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة المزدوجة (t-Test: Paired Two Sample for Means) و كانت النتائج وفق التالي:

	الإنتاجية قبل تطبيق التحول الرقمي	الإنتاجية بعد تطبيق التحول الرقمي
Mean	121091	176862
Variance	83885351	367326407
Observations	12	12
Pearson Correlation	-0.11	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	11	
t Stat	-8.728831986	
P(T<=t) one-tail	0.00000141237	
t Critical one-tail	1.79588481870	
P(T<=t) two-tail	0.00000282475	
t Critical two-tail	2.20098516009	

جدول 6 : نتائج اختبار t للعينة المزدوجة فيما يتعلق بالإنتاجية العقود

- يتضح من الجدول ما يلي:

بلغ متوسط الإنتاجية لفحص العقود للخطوط المباشرة قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 121091 عقد بينما بلغ متوسط الإنتاجية لفحص العقود للخطوط المباشرة بعد تطبيق استراتيجية التحول الرقمي 176862 عقد ، و نلاحظ من قيمة $P=0.00000141237$ و هي أقل من 0.05 لذلك نرفض العدم ونقبل البديلة أي أنه يوجد فارق جوهري بين متوسطي معدل الإنتاجية قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي و بعد التطبيق أي أنه يوجد أثر حقيقي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على عملية تنظيم العقود للخطوط المباشرة في شركة الاتصالات MTN سوريا ، و هذه النتيجة تتسجم مع واقع العمل ضمن الشركة .

نتائج الدراسة

تتلخص نتائج الدراسة بما يلي :

1. تبين وجود أثر معنوي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمشاركين في شركة MTN سوريا .
2. تبين وجود أثر معنوي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على تقليص عدد الأخطاء في عملية بيع الخطوط الخلوية .
3. تبين وجود أثر معنوي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على سرعة تقديم الخدمة .
4. تبين وجود أثر معنوي لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي على زيادة إنتاجية الموظفين .

التوصيات والمقترحات

تطبيق مفهوم الاستراتيجية الرقمية هو مفهوم جديد في الشركات يضمن زيادة كفاءة وأداء الشركات كما يحقق تقديم جودة خدمة عالية و الاستفادة من خدمات الشركة المطبقة لذلك نوصي بما يلي :

1. التوسع في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في كل العمليات التي ما زالت تعتمد على الإجراءات الورقية و نشر الثقافة الرقمية في تنفيذ جميع المشاريع المستقبلية .
2. تدريب العاملين من جميع المستويات الإدارية على إتقان صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحليل التوجهات الاستراتيجية بهدف تدعيم اختيار المنظمة للاستراتيجية الرقمية، وتسخير الخبرات لخدمة هذه الاستراتيجية ، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي. والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرارات.
4. توسيع وتطوير البنى التحتية لتستطيع التوافق مع تطور التكنولوجيا والخدمات ولتتمكن المنظمة من تقديم خدماتها لتغطي كافة مناطق الجمهورية العربية السورية.
- 5- وضع خطة عملية للانتقال بجميع العمليات التي تعتمد على الورقيات لتصبح مؤتمتة .

المصادر و المراجع

المصادر باللغة العربية

- [1] طواهرير، عبد الجليل. هوارين، جميل (2012) - محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر.
- [2] نور الصباغ. (2016) أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية على شركة ام تي ان و شركة سيرياتل) - الجامعة الافتراضية السورية.
- [3] مهند خشفة . (2015) - العوامل المؤثرة على رضا العملاء تجاه خدمات الشركات دراسة حالة شركة MTN سورية - الجامعة الافتراضية السورية.
- [4] عبدالسميع الحلبي (2017) جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين "دراسة حالة على برنامج برق بلس غزة
- [5] نور الدين، بوعنان. (2007 م) جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في مؤسسات ميناء سكيكدة في الجزائر (رسالة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- [6] الخماسية صدام محمد طالب(2012) الحكومة الإلكترونية الطريق إلى الإصلاح الإداري. الأردن - دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- [7] نجم، عبود.(2009) الإدارة والمعرفة الإلكترونية. ط 1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المصادر باللغة الإنكليزية

[1] Yoo, Youngjin December 2010,"Digitalization and Innovation, Article;
https://www.researchgate.net/publication/48926382_Digitalization_and_Innovation>

[2] Oxford Dictionaries Retrieved January 22, 2015 from
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/technology>

[3] Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance Empirical evidence from e-business in Europe. Research policy, 37(8), 1317-1328.

[4] Solis,Brian(2017),"The Definition Of Digital Transformation"
<https://www.briansolis.com/2017/01/definition-of-digital-transformation>

[5] G. Verdino, "Greg Verdino," 2015. [Online]. Available:
<http://www.gregverdino.com/digital-transformation-definition/>

[6] Pal. Ashwin (24 September, 2018) [online] "Securing your Digital Transformation Journey "
<https://www.cso.com.au/article/647202/securing-your-digital-transformation-journey/>

[7]Wikipedia,"Wikipedia.org,"2017.[Online].Available:
https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation

[8] Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, "Digital Business Transformation and Strategy:What Do We Know So Far?" November 2017- Cambridge Service Alliance 2017

[9] Prahalad, C.K. & Oosterveld, J.P., 1999. Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals. Sloan Management Review, 42(2), pp.31–39.

[10] Morgan, R.E. & Page, K., 2008. Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17, pp.155–168.

[11] Gareises, Robin (2017) [online]-“Digital transformation- DN6488, DT”

Desmet ,D& Duncan, E . Duncan [online] -“ Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise”
<https://www.mckinsey.com>

[12] Adetayo J.O. and Apollos E.A. (2013), “An Overview of Service Delivery and Customer Satisfaction in the Telecommunication Industry in Nigeria”, *Indian Journal of Marketing*, Vol. No. August, 2013.

[13] Gouillart, F. and J. Kelly (1995). *Transforming the Organization*. Maidenhead, McGraw-Hill>

Abayomi, A.S. (2011), “GSM Marketing Services Operations and Customers Satisfaction in Nigeria: An Empirical Investigation”, *Acta Universitatis Danubius. Economica*, Vol. 7, No. 3, pp-77-103.

[14] Friedrich,R. Toumi,M. and Péladeau, P,”Becoming a digital telecom” Published: May 9, 2014

Dimitrios ,V DECEMBER 2017 –“Digital Tansformation” - SCHOOL OF SCIENCE & TECHNOLOGY.

[15] Wiemker,J.(2015) -The digital transformation of the telecommunication industry - University of Twente

[16] Khan,Sh, Afsheen,S.(2012)-Determinants of Customer Satisfaction in Telecom Industry - A Study of Telecom industry Peshawar KPK Pakistan.