

أثر التحول الرقمي علي أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا

ميرنا سامي زكري مروة فوزى عبد الوارث بسام سمير الرميدي هالة عبد الرحمن الرفاعي

قسم الدراسات السياحية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

ملخص

تواجه شركات الطيران العديد من التغيرات والأزمات التي تؤثر علي أدائها بشكل كبير، وتعد جائحة كورونا من أسوأ الأزمات التي مرت علي قطاع الطيران بشكل عام وشركة مصر للطيران بشكل خاص، وتهدف هذه الدراسة الي تقييم تأثير التحول الرقمي علي أداء شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا، ولتحقيق الهدف فقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركة مصر للطيران بقطاعاتها المختلفة (قطاع الشؤون التجارية- قطاع العمليات الجوية- قطاع الضيافة الجوية)، حيث تم توزيع عدد (456) استمارة علي العاملين بمصر للطيران، وتمكنت الباحثة من تحليل (342) استمارة بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة، أي بمعدل استجابة بلغ 75% وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة والتي تم الاعتماد عليها في الوصول لنتائج الدراسة (342)، وقد أظهرت نتائج الدراسة تبني شركة مصر للطيران لأبعاد التحول الرقمي وإرتفاع أدائها، كما توصلت الدراسة أيضا الي وجود أثر للتحول الرقمي علي أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا، حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وأداء شركات الطيران، كما أكدت علي ان التحول الرقمي يفسر ما نسبته 47% من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي. وتوصي الدراسة بضرورة امتلاك شركة مصر للطيران استراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة، وأن تستعين الإدارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الإشراف علي هذه الاستراتيجية وإدارتها. وأيضا ضرورة توفير التدريب والتعليم في مجالات التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للعاملين بشركات الطيران، بما في ذلك التدريب علي استخدام الأدوات الرقمية وتطوير التفكير الإبداعي والحلول التقنية .

الكلمات الدالة: التحول الرقمي ، الأداء المؤسسي، شركات الطيران، جائحة كورونا ، مصر للطيران

مقدمة

شهد قطاع الطيران العديد من التحديات عبر الزمن، لكن جائحة كورونا وما نتج عنها من آثار كانت من بين أسوأ الأزمات التي تعرض لها هذا القطاع (مشر وشين، 2021). حيث تم إلغاء الكثير من الفاعليات العالمية نظرا لإنتشار الجائحة، أو بسبب الإجراءات الاحترازية التي تمثلت في القيود التي تم فرضها علي

السفر وتعليق خطوط الطيران، مما نتج عنه خسائر فادحة لشركات الطيران والسياحة (مرسي والصادي، 2020). وقد أدى تزايد تأثير فيروس كورونا الي زيادة الرغبة لدي شركات الطيران في البحث عن حلول سريعة تضمن لها استمرارية العمل (Osha,2020).

تسبب فيروس كورونا المستجد أيضا في الكثير من التغييرات في طبيعة عمل المؤسسات، لذلك تبنت بعض المؤسسات العديد من الاستراتيجيات التي تساعد علي أداء مهامها في هذه الظروف ومن بين الاستراتيجيات التي تم تبنيها التحول الرقمي. وفي ضوء المتغيرات المتوقعة التي ستقدمها التكنولوجيا الرقمية الحديثة في ظل كورونا، فإن المؤسسات التي تتصف بمستوى عالي من النضج في التحول الرقمي هي التي لديها القدرة على الحفاظ على وضعها في السوق، وهي القادرة علي تلبية متطلبات عملائها و مواجهة البيئة المضطربة بقوة(على، 2022). و للتحول الرقمي أهمية شديدة لمؤسسات الأعمال التي تعمل على زيادة جودتها التشغيلية، والرفع من أدائها المؤسسي، وتعظيم قدرتها التنافسية (شحادة، 2022). حيث يسهم التحول الرقمي في اضافة العديد من السمات التي تميز المنظمات عن غيرها من المؤسسات التي مازالت تتبع الأساليب التقليدية، كما يساهم التحول الرقمي في توفير التكلفة والجهد ويحسن من جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ويساعد على توفير فرص إبداعية وابتكارية وتنافسية(محمد، 2020)، كما يساهم في العمل على مرونة الإجراءات وتبادل البيانات بدون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية (فرحات، 2020).

لذلك يتضح مما سبق أن استثمار المنظمات في التحول الرقمي سيؤثر بشكل كبير على أداءها أثناء الأزمات، وسيكون لديها القدرة علي النمو على المدى الطويل، لذلك تسعى الدراسة الحالية الي تحديد مدي ارتباط وتأثر أداء شركات الطيران (بالتطبيق علي شركة مصر للطيران) بالتحول الرقمي، كما تحدد الدراسة ايضا مدي تبني وتطبيق التحول الرقمي بشركة مصر للطيران .

في النصف الأول من عام 2020، شهد العالم تحولات جذرية نتيجة ظهور فيروس كورونا، حيث لم يكن هناك وعي كافٍ بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية في الفترة الأولى من الوباء، مما أدى إلى تصاعد تأثيره بشكل كبير. وقد تبنت مختلف الدول حول العالم إجراءات متنوعة من بينها التباعد الاجتماعي والإغلاق الجزئي، مما دفع العديد من المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات العمل عن بعد. وقد واجهت هذه المنظمات العديد من التحديات، بما في ذلك اضطراب سير العمل وصعوبة تنظيم مهام الموظفين (فرج، 2022). من جانب آخر، عانى قطاع الطيران بشدة بسبب الجائحة، حيث أدى توقف حركة الطيران والسفر إلى خسائر فادحة. وكانت شركة مصر للطيران واحدة من الشركات المتأثرة، حيث قامت بتخفيض خططها المتوقعة لعام 2021 وتكبدت خسائر تقدر بـ 1.2 مليار جنيه شهرياً ابتداءً من أبريل 2020، مما أثر بشكل كبير على أدائها الاقتصادي (أبو النيل، 2021).

وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: "هل يؤثر التحول الرقمي على أداء شركة مصر للطيران في ظل جائحة كورونا؟"

ترجع أهمية الدراسة إلي تناولها أداء شركات الطيران في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، والتي أحدثت صعوبات وتحديات على مستوى الشركات والأفراد والدول بأكملها. فقد تسبب الوباء في فرض شلل مؤقت على العديد من القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك قطاع الطيران، الذي كان من بين الأكثر تضرراً جراء توقف الحركة والسفر. وترتبط أهمية الدراسة بتحليل حجم التأثيرات التي فرضتها جائحة كورونا على أداء شركة مصر للطيران، حيث أصبح من الضروري فهم كيفية تأثير هذه الأحداث على الأداء المالي والتشغيلي للشركة. بالإضافة إلى ذلك، يتمحور اهتمام الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة، حيث يمثل التحول الرقمي أداة حيوية لتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحديات وتحسين كفاءتها التشغيلية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. بالتالي، فإن فهم هذه الجوانب يمكن أن يساهم بشكل كبير في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات المستقبلية وتحسين أداء شركات الطيران بشكل عام، وشركة مصر للطيران بشكل خاص.

فرضية البحث

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي علي مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا. وقد هدف البحث الي:

1. التعرف على تداعيات فيروس كورونا على مصر للطيران
2. تحديد مدي تبني معايير التحول الرقمي في شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا .
3. تقييم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا.
4. تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا.
5. تحديد أهم الإجراءات التي اتخذتها شركة مصر للطيران للتعامل مع الوضع الراهن لأزمة جائحة كورونا وما بعد كورونا.

الاطار النظري للدراسة

التحول الرقمي في شركات الطيران

للتحول الرقمي أهمية كبيرة في أداء شركات الطيران بشكل عام ، ويتضح ذلك من خلال دوره في تنمية أداء الموظفين وتأثيره على قدراتهم، كما أنه يعمل على تحسين البيئة التحتية التقنية للمنظمات والشركات، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي، لذلك نجد أنه كلما زاد الاهتمام

بالتحول الرقمي أدى ذلك إلى زيادة التميز المؤسسي (أبوغبين والمدهون، 2023). ويوضح جدول (1) أهم التعريفات التي وردت في التحول الرقمي.

جدول رقم (1) أهم مفاهيم التحول الرقمي

المفهوم	المؤلف
التحول الرقمي هو نهج شامل لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة من خلال استخدام التقنيات الرقمية للاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين العمليات التجارية ، وتمكين اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات، وتحسين تجربة العملاء .	(Van Tonder et.al,2020)
هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحديث الطريقة التي تنجز بها الأعمال وابتكار قيمة جديدة وتقديمها ، وهو عملية الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق التقنية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات عن طريق الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا البشرية والمادية .	(فرج ، 2022)
هو عملية سعي المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتنمية نماذج الأعمال والتشغيل المبتكر والرشيح عن طريق الاستثمار في التقنيات وتنمية المواهب وإعادة ترتيب العمليات وإدارة التغيير لإنشاء قيمة وخبرات للعملاء والعاملين بشكل جديد.	(النجار وآخرون، 2022)
هو التغيير العميق في أسلوب العمل، عن طريق استخدام التقنيات داخل المؤسسات ، مما يؤدي إلى تقديم المنتجات والخدمات التي تتميز بكفاءة أعلى، وذلك عن طريق توظيف التكنولوجيا بشكل يتناسب مع العمل ويساهم في توفير الجهد والوقت .	(محمد، 2022)
هو عملية تغيير جذري تبدأ بتبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية، ثم تتطور إلى تحول رقمي كامل للمنظمة	(عطية، 2022)
التحول الرقمي لشركات الطيران هو عملية انتقال شركات الطيران من استخدام اليات تقليدية الي أخرى رقمية التي تركز علي التحكم في التكنولوجيا للعمليات التشغيلية لشركة الطيران وهذا بتبني نظام تكنولوجي رقمي شامل لجميع العمليات التشغيلية لشركة الطيران يمكن من تبويب البيانات والمعلومات لتصبح متاحة وسهلة الاستخدام من قبل المسافرين والعاملين بهدف تحقيق جملة من الأهداف والانفراد بميزة تنافسية بين الشركات.	(عبد الرازق، 2019)

ويتضح من خلال ما سبق، أن التحول الرقمي يشير إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، وتغيير طريقة عملها بشكل أساسي وتقديم قيمة لعملائها، ويتضمن هذا التحول تنفيذ الحلول الرقمية لتحسين العمليات الداخلية وتجربة العملاء ونماذج الأعمال، وهي خطوة حاسمة للمؤسسات للبقاء والقدرة على المنافسة.

أهمية التحول الرقمي في قطاع السياحة

يعتبر قطاع السياحة من القطاعات الرائدة لدفع عجلة النمو اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً ، فنجد أن تطبيق التحول الرقمي في المجال السياحي يساعد على التحول من السياحة التقليدية إلى سياحة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بما يعرف بالسياحة الرقمية (علي، 2021). وتتمثل فوائد وأهمية التحول الرقمي في قطاع السياحة فيما يلي (محمد، 2019 ؛ الموجي، 2022):

أ- توفير طرق غير تقليدية مبتكرة لتسويق المواقع السياحية من خلال المنصات الرقمية، والتي تتيح أيضا انجاز عمليات الحجز والدفع الإلكتروني للفنادق وحجوزات الطيران .

- ب- تحقيق التنمية السياحية المستدامة عن طريق دعم الاستثمارات السياحية التي تستخدم التقنيات الحديثة للحصول على عائد اقتصادي مرتفع، والحفاظ أيضاً على البيئة عن طريق تقنيات خفض الأثر البيئي ودعم جودة البيئة.
- ج- كما أنها تحقق القدرة على تحديد الأماكن الجغرافية التي تعتمد على المعلومات الهائلة، كما تقوم بتجميع البيانات للزائر عن المواقع السياحية المتعددة، والتي تساعده في تخطيط اجازته بنفسه.
- د- يساهم التحول الرقمي في تنمية صناعة المتاحف الرقمية، مما يؤدي إلى كثرة وتنوع المنتج السياحي ويؤدي أيضاً إلى زيادة الميزة له.
- هـ- تساعد إدارة الأماكن الأثرية بشكل رقمي متكامل في زيادة التنمية المستدامة لهذه الأماكن.

أبعاد التحول الرقمي

تؤثر أبعاد التحول الرقمي بصورة واضحة على الأداء الاستراتيجي للشركات (بريس وآخرون، 2021)، ويعد التحول الرقمي ظاهرة كثيرة الأبعاد، مدعومة بالتقنيات ولها تأثير كبير على المجتمع والسياسية والاقتصاد (الرواشدة، 2022). تعددت أبعاد التحول الرقمي وفقاً لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين . فقد أشار أبوغبين وآخرون (2023) أن أبعاد التحول الرقمي تشمل استخدام التكنولوجيا ، خلق القيمة ،تغييرات الهيكل التنظيمي، التكلفة المالية . فيما ذكر إبراهيم (2023) أن أبعاد استراتيجية التحول الرقمي هي وسيلة لبناء القدرات وخلق قيمة عن طريق المنظومات الرقمية وهي تتمثل في البيئة، والاستعداد ، والاستخدام . وبمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت التحول الرقمي، تم تبني الدراسة الأبعاد الخاصة بدراسة الفاروق (2023) والتي تتمثل في:

أ- العمليات:

هي مجموعة من الممارسات الرقمية المتصلة التي تهدف إلى إنتاج خدمة مميزة للفئة المستهدفة أو للعملاء، ويجب على المنظمات تجهيز بنية أساسية تتناسب مع هذه الممارسات والإجراءات المتعلقة بها وذلك لضمان التنفيذ الأفضل للتحول الرقمي .

ب- نشر ثقافة التحول الرقمي :

وجود ثقافة تنظيمية جيدة للتحول الرقمي يساعد على المساهمة في رفع القدرات وتنمية الموارد والاستفادة منها والتطوير ، ويساعد على حدوث تغيير شامل بالمؤسسة ككل وينمي توجهها نحو ممارسات حديثة تتضمن استخدام التقنيات الرقمية الحياة العملية كما أنها تقوم بدعم أعضاء المؤسسة والمتفاعلين معها على اعتماد هذه الأنشطة.

ج- البنية التحتية لتقنيات المعلومات:

مجموعة من الموارد والأدوات التقنية التي تحتوي على قاعدة معلومات تشمل كل من الأجهزة والتطبيقات، وشبكات الاتصال، وبالأخص الأنظمة المتصلة بالإنترنت كالهواتف والتكنولوجيا المعتمدة على الموقع.

د- الابتكار:

هو القدرة علي إيجاد أفكار جديدة أو طرق جديدة لحل المشاكل أو تحسين العمليات القائمة بطريقة مبتكرة.

ه- القدرات الرقمية للموظفين:

هي قدرة الكوادر البشرية المؤهلة على استعمال التكنولوجيا الرقمية لأداء مهام متعلقة بالعمل، عبر رحلة التحول الرقمي .

الأداء المؤسسي لشركات الطيران بعد جائحة كورونا

يمكن تعريف المؤسسة علي أنها كيان اجتماعي واقتصادي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من عدد من الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج محددة، أما الأداء فهو قدرة المؤسسة على تحقيق تلك النتائج بكفاءة وفعالية (الحارثي، 2022). بينما أضاف الشنطي والشنباري (2022) أن تعريف الأداء المؤسسي يرتبط بكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها وأداء مهامها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب، وقدرتها على مواجهة التحديات مما يعزز من قدرتها على المنافسة. يوضح جدول رقم (2) المفاهيم الخاصة بالأداء المؤسسي.

جدول (2) مفاهيم الأداء المؤسسي

المؤلف	المفهوم
(مغاوري ، 2022)	الأداء المؤسسي هو نتيجة التفاعل بين عناصر منظومة العمل في مختلف المستويات داخل المؤسسة، مع البيئة المحيطة بما تحويه من تحديات ومستويات عالية من المنافسة، للوصول إلى الأهداف المرجوة.
(مرسي والديب 2022،)	الأداء المؤسسي هو المنظومة الشاملة لأداء أعمال المنظمة، في ظل تفاعلها مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والعمليات التي تتم داخل المؤسسة والمعايير المختلفة لتقييم هذه العمليات بهدف تحقيق الخدمة المرجوة.
(الحارثي، 2022)	الأداء المؤسسي هو انعكاس لمنهجية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بجودة وفعالية تجعلها تستطيع الوصول إلى أهدافها.
(عبد السلام وآخرون 2022،)	الأداء المؤسسي قدرة المنظمة وجودتها في تطبيق أهدافها الإستراتيجية وفقا لمقاييس الجودة الشاملة.
(نجم، 2022)	الأداء المؤسسي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بجودة، وإنتاج مخرجات تتلاءم مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ويتضح من خلال المفاهيم السابقة ان الأداء المؤسسي يشير إلى أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويتضمن هذا المفهوم قياس أداء الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما يركز على نتائج الأنشطة والأهداف المحققة، ويساعد في التحليل المؤسسي وتحقيق الاستمرارية والتميز ويعتمد على مجموعة متنوعة من المقاييس لقياس الأداء على مختلف المستويات شركات الطيران.

أبعاد الأداء المؤسسي

يشير درويش وعبد الله (2022) و عبد القادر وتبيدي (2022) الي أن الأداء المؤسسي هو أحد أهم المفاهيم في إدارة الأعمال، ويشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وتختلف وجهات النظر حول أبعاد الأداء المؤسسي، حيث يرى بعض الكتاب والباحثين مثل الشنطى والشنبارى (2022) أنه يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي الكفاءة والفاعلية والتميز المؤسسي، بينما يرى آخرون أن له أبعاداً متعددة تشمل البعد الإداري والاجتماعي والتقني والتسويقي والمالي والعمليات الداخلية ورضا العملاء والتعلم والنمو. وذكر عيد وإسماعيل (2022)؛ أبو حطب (2022)؛ المطيري (2022)؛ على وآخرون (2022)؛ مهيدات و آدم (2022) أن أبعاد الأداء المؤسسي تتمثل في: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. و أضاف القضاة و الحوامدة (2022) أن أبعاد الأداء المؤسسي تشمل كمية العمل المنجز ومتطلبات العمل ونوعية العمل.

ويلعب الأداء المؤسسي دوراً هاماً في نجاح أي منظمة. ولتقييم هذا الأداء، أشارت الدراسات السابقة الي الأبعاد التالية: عيد وإسماعيل (2022)؛ أبو حطب (2022)؛ المطيري (2022)؛ على وآخرون (2022)؛ مهيدات وسرحان (2022)؛ آدم (2022):

أ- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة

يلعب أداء الأفراد داخل وحداتهم التنظيمية المتخصصة دوراً هاماً في إدارة المؤسسات. ويشمل ذلك تقييم أداء كل من الأفراد والإدارات داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة. ويتم قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات الأداء. ويعتبر هذا التقييم ضرورياً لتقييم فعالية وكفاءة المؤسسة ككل. ويجب أن يتم تنفيذه ضمن الإطار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الأوسع.

ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة

تُقاس كل إدارة بمجموعة من المقاييس الخاصة بها، بينما تُستخدم معايير أخرى لتحديد مدى قرب المؤسسة من التأثيرات الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية، والرقابية والبيئية.

ج- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

يحدد أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية العامة بمجموعة من المعايير، بما في ذلك الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ورغم وجود عناصر خارجية متعددة تخرج عن سيطرة المؤسسة، إلا أنها تؤثر على أدائها، لذلك فمن الضروري الاهتمام بمعايير الأداء التي تعتمد على معياري أداء الفرد والإدارة في ظل التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

أهمية الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الجوهرية والضرورية لأنه يمثل الناتج النهائي لمحصلة ممارسات المنظمة، كما يلعب دورا هاما في عملية تنمية المنظمات واستقرارها، لذلك فإن أهمية الأداء المؤسسي كما ذكرها محمد وآخرون 2022 تتمثل في الآتي:

- 1- مؤشر لمستوى تحقيق المنظمة لرؤيتها وأهدافها
- 2- يعبر عن مستوى نجاح الموظفين وإدارة المنظمة في تطبيق المهام المهنية.
- 3- يساعد في معرفة الطاقات والمهارات الكامنة لدي الموظفين في المنظمة
- 4- جمع البيانات اللازمة لمجابهة المشاكل والتحديات
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص العنصر البشري
- 6- العمل على تنمية أداء العامل للتمكن من زياده مستوى أداء المنظمة
- 7- توفير القدرات اللازمة للمدراء والمسؤولين في المنظمات ومساعدتهم في معرفة الدور الذي يجب ان يقوم به وتحفيزهم علي الوصول إلى الأداء المؤسسي المتفرد
- 8- العمل على إتاحة بيئة مناسبة للموظفين داخل المنظمة
- 9- تنفيذ التكنولوجيا الحديثة من أجل رفع الفاعلية والجودة لدي المنظمة، وزيادة أداء الأشخاص والمجموعات
- 10- العمل على تنشيط روح الفريق والإبداع.

واضاف سليمان (2022) أن أهميه عملية تحسين الأداء المؤسسي تتمثل في القاء الضوء على مدى الجودة في استغلال المنظمة لمواردها المتوفرة ، ويعتبر حلقة جوهرية في العملية الإدارية الشاملة، ويساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وفي التحقق من قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها، كما أن تنمية الأداء وتطويره يكون من خلال تحديد المشكلات واطهار الأسباب والحلول المقترحة

وذكر عبد القادر وتبيدي (2022) أن أهميه الأداء المؤسسي يمكن أن تتلخص في الآتي :

أ- يعتبر مقياس أو معيار للأعمال تمكن الموظفين من معرفة نقاط الضعف والقوه لديهم في مهامهم ، والعمل على تجنب نواحي التراخي والضعف

ب- طريقه تتبعها المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع العاملين باتباع مقاييس واقعية ومعايير معينة

ج- تشكل فرصة للموظفين لإدراك أخطائهم والعمل على الابتعاد عنها وتطوير قدراتهم للوصول الى ما يأملون به من ترقية وعلاوات.

د- يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، وبالتالي تقوية العلاقات والاتصال بين القادة والمسؤولين

هـ- يعمل على تقليص معدل الدوران المهني والسلبيات في سلوك الموظفين من الغياب واهمال وقلة الحماس في العمل.

و- يساعد في البحث عن الكفاءات غير المستغلة للموظفين.

ي- يساعد في تعديل مقاييس الأداء، ورفع أداء الموظفين والمؤسسة بصورة عامة.

أأ- يساعد في رسم خطط القوى العاملة للمؤسسة وما تحتاجه من تطوير وتعليم وإتاحة المكافآت والحوافز للموظفين.

ويتضح من خلال ما سبق أن الأداء المؤسسي المتفرد له أهميه صريحة في تحسين الادوات التي تساعد علي حل التحديات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمور الفنية التي تعاني منها المنظمات لاستحداث بيئة مناسبة للإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية التي تدعم بيئة تنظيمية صحية من الوصول الى أهدافها وأهداف الموظفين فيها (محمد واخرون 2022). ويواجه الأداء المؤسسي لشركات الطيران بعد جائحة كورونا تحديات كبيرة نتيجة للتأثير السلبي الذي تسببت فيه الجائحة على صناعة السفر والطيران. وقد تتضمن تأثيرات الجائحة على الأداء المؤسسي لشركات الطيران ما يلي (IATA,2021; O'Connell& Warnock-Smith, 2020):

- 1- **الانخفاض الحاد في الطلب:** تسببت إجراءات العزل والسفر في تقلص حجوزات الركاب وانخفاض الطلب على السفر الجوي. ويؤدي هذا إلى انخفاض الإيرادات والتأثير السلبي على الأداء المالي للشركات.
- 2- **القيود والتشريعات:** فرضت الحكومات قيودًا صارمة على السفر والطيران للحد من انتشار الفيروس. وتأثرت الشركات بقيود السفر المؤقتة، والتي تضمنت إلغاء أو تأجيل الرحلات وتقليل السعة الجوية المتاحة.
- 3- **التكاليف العالية:** تكبدت الشركات التكاليف العالية في مجالات مثل التشغيل والصيانة والرواتب والوقود، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور الأداء المؤسسي للشركات وتكبدها خسائر مالية.
- 4- **التحديات الصحية والسلامة:** تتطلب جائحة كورونا تنفيذ إجراءات صحية وسلامة صارمة على متن الطائرات وفي المطارات. لذلك فقد تحتاج الشركات إلى إجراءات استثنائية مثل التعقيم المتكرر وفصل المقاعد وتوفير أدوات الوقاية الشخصية، وهو أمر يزيد من التحديات العملية والتكاليف.
- 5- **التغير في الطلب والسلوك:** قد يتغير نمط الطلب على السفر جواً ويعتمد العملاء على وسائل الاتصال الرقمية والاجتماعات عبر الإنترنت. ويتعين على الشركات التكيف مع هذه التغيرات وتحديث استراتيجياتها وخدماتها لتلبية احتياجات السوق الجديدة.

3/2 تأثير التحول الرقمي على أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا

أثر التحول الرقمي على أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا من خلال تعزيز الكفاءة وتحسين تجربة العملاء. ففي ظل القيود الاجتماعية والصحية، يمكن للشركات أن تستفيد من التقنيات الرقمية لتقديم خدمات أكثر فعالية وسلامة. ويمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تخفيف الآثار السلبية لجائحة كورونا وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود (قريني، 2022). وقد أوضح وهبة وقارة (2022) أن التحول الرقمي أداة مهمة لتحسين أداء الشركات والرفع من رفاهية العاملين والمجتمعات وأداة لتعظيم الوضوح في العلاقات التي تتصل بالمجتمع ومنظماته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. بينما ذكر مولود ومولاى (2022) أن استخدام الشركات للتقنيات الرقمية يحدث لها تغيير إيجابي ليس فقط على درجة الفاعلية العملية والاتصالية، ولكن على درجة فعالية أداء المنظمة أيضاً.

فالتحول الرقمي هو منظومة شاملة تعتمد على توظيف تقنيات البيانات والاتصالات في كل أعمال المنظمات بهدف تنمية أداء القيادات لتحقيق درجة مرتفعة من الجودة والفاعلية للمنظمات (الهويدي،2022). ولقد أكد الفاروق(2023) علي قدرة الشركات التي تستخدم تقنيات المعلومات على أداء أفضل لعنصرها البشري وعلي تحسين أعمالها، وتساهم في الوصول إلى تعظيم أداء العاملين بالشركة وينتج عنه الجودة التشغيلية وكفاءة الخدمات التي تقدم للعملاء. كما أكد محمد (2022) أنه يجب الاهتمام بالتدريب التقني وتنمية الكفاءات البشرية بمختلف المجالات لارتفاع بمستوى أداء الموظفين من خلال تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال. ويؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على الأداء المالي، وقد ثبت أن مبادرات التحول الرقمي تتمتع بالقدرة على زيادة العائد على الأصول بالإضافة إلى زيادة الإيرادات، كما يعمل على توفير كميات كبيرة من البيانات وتحليلها مما يساعد الشركات ويمكنها من اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات، مما قد يؤدي إلى زيادة الربحية والقدرة التنافسية لذلك نجد أن المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي أكثر ربحية (Chen,2021). كما أضاف اسحق (2021) أن التحول الرقمي للشركات يساهم في زيادة جودة الأداء الإداري ، وارتفاع دقة البيانات، والتقليل من العمليات الإدارية، وأصبح للتحول الرقمي للشركات ضرورة لا يمكن التخلي عنها ويرجع ذلك بصورة جوهرية إلى التنمية المتسارعة في استخدام الوسائط وأدوات تقنيات البيانات في جميع مناحي الحياة. كما يساعد التحول الرقمي للشركات على تبسيط عملياتها وأتمتة المهام المتكررة والقضاء على العمليات اليدوية مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية مما ينتج عنه توفير التكاليف وزيادة الإيرادات (Gupta &George,2019).

ولقد أدي التحول الرقمي إلى الاهتمام بتنمية العمليات والأتمتة وتحسين أساليب أداء الأعمال، وللبيئة التقنية تأثير على أداء شركات الطيران من حيث الإنتاجية، والقوى العاملة، إجراءات تسويق الخدمات ، وتنمية المنتجات. علاوة على ذلك مساهمتها الفعالة في تعزيز قيمة العميل ، وتحسين جودة الأعمال ، وبناء المؤسسة الافتراضية والمؤسسة المبدعة ، مما يساعد في تعظيم الابتكار وإتاحة البيانات الضرورية لشركات الطيران ، كما يعمل على خفض التكاليف التي تتحملها شركات الطيران . كما تساهم البيئة التقنية في فعالية إدارة الوقت وتحسين إجراء اتخاذ القرار بشكل سريع وفعال، وأتاحت أيضاً البيئة التقنية بيئة أعمال تفاعلية بين الموظفين والعملاء(العلوان،2021). ويمكن التحول الرقمي للشركات من إدارة المخاطر بشكل أفضل من خلال الاستفادة من البيانات والتحليلات في أسرع وقت ممكن من خلال مراقبة وتحليل المقاييس الرئيسية، ويمكن الشركات من تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ تدابير استباقية للحد منها، وأن المؤسسات التي خضعت للتحول الرقمي قد شهدت تحسناً في قدرتها في إدارة المخاطر.

كما أن تطبيق عملية التحول الرقمي لشركات الطيران في إطار توفير بيئة تقنية حديثة قوية معتمدة على إدارة إلكترونية مؤهلة وموارد بشرية متفوقة من الناحية التقنية والرقمية، عن طريق تيسير الأمور وإجراءات العمل في إطار اتصالات تنظيمية تقنية، مماجبة عن ذلك تحسين أداء شركات الطيران. كما يساعد في تحسين أداء الأعمال في الشركات وخاصة في ظل الأزمات مثل أزمة جائحة كورونا والتي تعتبر من أهم الاسباب الرئيسية للتحول الرقمي في العالم (فرحات، 2020). ويتضح من مما سبق أن التحول الرقمي عنصر جوهري لممارسة الأعمال في الشركات بشكل عام وفي شركات الطيران بشكل خاص وخاصة في ظل الأزمات حيث انه يوفر البيانات والمعلومات التي يمكن تحليلها واتخاذ التدابير اللازمة للتصدي للأزمات والمخاطر.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لأنه من أكثر المناهج البحثية ملائمة لوصف الظاهرة موضوع البحث، والذي من خلاله يتم وصف أداء شركات الطيران ما بعد جائحة كورونا، ومدى تبني شركات الطيران لأبعاد التحول الرقمي، وكذلك تحليل البيانات، والتعرف على العلاقات بين المتغيرات بهدف التوصل إلى إجابات لتساؤلات الدراسة، وتحقيق الأهداف الموضوعية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات مصر للطيران (الشركة القابضة لمصر للطيران، والشركات التابعة). تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع أداة جمع البيانات (الاستقصاء) بشكل ورقي و إلكتروني، على عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركة مصر للطيران وفروعها بمحافظات القاهرة، والإسكندرية، والجيزة، والمنوفية، والغربية، حيث تم توزيع عدد (456) استمارة على العاملين بمصر للطيران، وتمكنت الباحثة من تحليل (342) استمارة بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة، أي بمعدل استجابة بلغ 75% . وقد تم توزيع استمارات الاستقصاء في الفترة من مايو 2023 الي أغسطس 2023

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور كالتالي:-

المحور الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (السن – النوع- المستوى التعليمي- عدد سنوات الخبرة

المحور الثاني: متغير درجة تبني أبعاد التحول الرقمي في شركة مصر للطيران

يهدف هذا القسم إلى تقييم درجة تبني أبعاد التحول الرقمي في شركة مصر للطيران من خلال 20 عبارة تم إعدادهم من خلال دراسة الفاروق (2023).

المحور الثالث: متغير مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران

يهدف هذا القسم إلى تقييم درجة تبني أبعاد الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران من خلال 15 عبارة تم إعدادهم من خلال دراسة عيد واسماعيل (2022). وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في المحور الثاني والثالث، والذي يعتمد على خمسة درجات للموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

اختبار الصدق والثبات

يعد كلاً من الصدق والثبات مؤشرين أساسيين من أجل الحكم على جودة عملية القياس، والتأكد من النتائج، وذلك بالإضافة إلى التأكد من صلاحية الأدوات التي اعتمدت عليها الباحثة في عملية القياس. كما يقصد بصدق الاستمارة أن تكون استمارة الدارسة قادرة على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف الدارسة، وتم التأكد من صدق الاستمارة من خلال عرضها على الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وقد تم الاستجابة لآراء السادة أعضاء هيئة التدريس والمشرفين، وتم إجراء ما يلزم من حذف أو تعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك تم وضع الاستمارة في صورتها النهائية.

ويقصد بثبات المقياس أن يعطي النتائج نفسها تقريبا إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة أنفسهم في نفس الظروف مرة أخرى، وقد تم قياس ثبات المقياس عن طريق اختبار طريقة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha. حيث تم حساب معامل الفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات فقرات الاستبيان، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدارسة من خلال معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، وحيث أن عدد فقرات كل بعد من أبعاد الاستمارة يتراوح عدد فقراته ما بين (3:10) عبارات، فإن النسبة المقبولة لمعامل كرونباخ الفا هي (0.6) (Vogel et al., 2011).

جدول (3) معاملات الصدق والثبات

المتغير	الأبعاد	معامل الاعتمادية (الثبات)	معامل الصلاحية (الصدق)
أبعاد التحول الرقمي في شركة مصر للطيران	العمليات	0.769	0.876
	البنية التحتية	0.721	0,849
	الثقافة الرقمية	0.661	0.813
	الابتكار	0.638	0.798
	القدرات الرقمية	0.692	0.831
مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية	0.758	0,870
	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة	0.704	0,839
	أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	0.765	0,815

**تم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

كما يتضح من الجدول (3) أن قيمة الفا كرو نباخ ومعامل الصلاحية تتراوح ما بين (0.638) و(0.769) ، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الإتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	
56%	192	ذكور	النوع
44%	150	إناث	
42.4%	145	أقل من 30 سنة	العمر
29%	99	ما بين 30 و 40 سنة	
9.8%	33	ما بين 40 و 50 سنة	
18.8%	64	أكبر من 50 سنة	
25.7%	88	مؤهل متوسط	المستوي التعليمي
51.5%	176	مؤهل عالي	
6.4%	22	ماجستير	
6.7%	23	دكتوراه	
9.7%	33	غير ذلك	
31.4%	107	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
48.2%	165	ما بين 5 و 10 سنوات	
11.6%	40	ما بين 10 و 15 سنة	
5.8%	20	ما بين 15 و 20 سنة	
3%	10	أكثر من 20 سنة	

بلغت نسبة عينة الدراسة من الذكور (56%) في حين كانت نسبة الإناث (44%)، ويرتبط هذا التفاوت بين نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة بدرجة الاستجابة من قبل الباحثين تجاه أداة الدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة علي كل الأعمار، وكانت أعمار أغلب المستجيبين في عينة الدراسة أقل من 30 سنة، وقد شكلوا نسبة (42%) من عينة الدراسة، في حين أن (29%) من أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، كما شكل الباحثون أكثر من 50 سنة ما نسبته (18%) من حجم العينة، وهذا التنوع والتفاوت في أعمار أفراد العينة يرجع الي خصوصية القطاع الخدمي، والذي يعتمد على فئة الشباب بشكل رئيسي. كما يتنوع المستوي التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة أصحاب المؤهلات العليا (51.5%) من حجم العينة، بينما بلغت نسبة أصحاب المؤهلات المتوسطة (25.7%) من حجم العينة، في حين شكل أصحاب الدراسات العليا ما نسبته (13.1%) من حجم العينة، كما أن وجود أقل من 50% من أفراد العينة يشكلون مؤهلات أخرى يؤكد على تنوع وتمثيل كافة أفراد مجتمع الدراسة من الجانب التعليمي.

ويتنوع ايضا مستوي الخبرة لدي أفراد العينة بشكل كبير، حيث نجد أن (48.2%) من حجم العينة لديهم خبرات ما بين خمس وعشرة سنوات، في حين أن (11.6%) من أفراد العينة يمتلكون خبرات ما بين 10، و 15 سنة، كما شكل أصحاب الخبرات التي تزيد عن 15 سنة (8.8%) من حجم العينة، وهو ما يعني أن 68.6% من أفراد العينة يمتلكون خبرات تزيد عن خمس سنوات، الأمر الذي يدل على قدرة أفراد العينة على الاستجابة لعبارات ومتغيرات الدراسة بكفاءة وفعالية.

درجة تبني أبعاد التحول الرقمي في شركة مصر للطيران

يتم في هذا المحور دراسة اتجاهات عينة الدراسة لمعرفة مستوى التحول الرقمي في شركة مصر للطيران، من خلال العمليات، والبنية التحتية، والثقافة الرقمية، والابتكار، والقدرات الرقمية.

أ. العمليات

يتضح من الجدول (5) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد العمليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة حول بُعد العمليات في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الأول "العمليات"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تمتلك الشركة استراتيجية رقمية واضحة ومتناسكة	3.67	0.494	5	الموافقة
تستعين الإدارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الأشراف وإدارة إستراتيجية رقمية	3.72	0.507	4	الموافقة
تحدد إدارة الشركة الأهداف الإستراتيجية المناسبة لسياسة الشركة الرقمية	3.73	0.637	3	الموافقة
تساهم البرامج الرقمية للأدارة في أحداث تغير جوهري في تنفيذ العمليات الشركة مثل إيجاد خطط عمليات جديدة	3.95	0.778	2	الموافقة
تستهدف الإدارة ارتفاع جودة العمليات (الأتمتة)	4.02	0.843	1	الموافقة
المتوسط العام	3.82			

كما يتضح من الجدول (5) أن العبارة "تستهدف الإدارة ارتفاع جودة العمليات (الأتمتة)" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد عمليات التحول الرقمي، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4,02)، ودرجة انحراف معياري (0,843)، حيث عبر (77.2%) من أفراد العينة عن موافقتهم على العبارة،

في حين أن العبارة "تمتلك الشركة استراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,67)، ودرجة انحراف معياري (0.494)، وهو ما يعني أن إدارة شركات مصر للطيران تعي أهمية الرقمنة في صناعة الطيران، الأمر الذي دفعها الي تضمين التحول الرقمي ضمن أهدافها الاستراتيجية.

ب . البنية التحتية

يتضح من الجدول (6) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد البنية التحتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة حول بُعد البنية التحتية للتحول الرقمي في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (6) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثاني "البنية التحتية"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإجابة
تساعد البنية التحتية بالشركة في الوصول إلى التكامل والربط بين أنشطة متعددة	4.19	0,979	4	الموافقة
تدعم الإدارة البنية التحتية للشركات لتسهيل الأعمال الرقمية بالشركة	4.31	1.15	2	الموافقة بشدة
تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالشركة	4,43	1.21	1	الموافقة بشدة
تسعى الإدارة إلى استخدام الأصول الرقمية	4.21	0.996	3	الموافقة بشدة
المتوسط العام	3.86			

كما يتضح من الجدول (6) أن العبارة "تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالشركة" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد البنية التحتية للتحول الرقمي، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، ودرجة انحراف معياري (1.21)، وقد احتلت العبارة "تساعد البنية التحتية بالشركة في الوصول إلى التكامل والربط بين أنشطة متعددة" المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ودرجة انحراف معياري (0.979)، وهو ما يعبر عن أهمية البنية التحتية الرقمية في الربط بين الوحدات والتكامل، وحفظ الجهود الناتجة عن تكرار المهام.

ج . الثقافة الرقمية

يتضح من الجدول (7) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد الثقافة الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.28) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة بشكل كبير حول بُعد الثقافة الرقمية في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثالث "الثقافة الرقمية"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
توفر التكنولوجيا الرقمية القدرة على أداء عمليات الشركة متكاملة	4.44	1.34	2	الموافقة بشدة
تساعد الأعمال الرقمية الشركات في خلق خدمات مبتكرة وإبداعية	4.46	1.38	1	الموافقة بشدة
لدى موظف الشركة معرفة كاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في الشركة	4.18	1.07		الموافق
يستطيع موظف الشركة جعل تطبيقات هواتف الشركة أكثر فاعلية مثل إمكانية استخدام الخدمات الشركة المتعددة والحصول على الدعم الكامل وأشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية	4.17	1.09	3	الموافقة
لدى الموظف الشركة معرفة متكاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف في تلقي الخدمات	4.14	0.985	4	الموافقة
المتوسط العام		4.28		

كما يتضح من الجدول (7) أن العبارة "تساعد الأعمال الرقمية الشركات في خلق خدمات مبتكرة وإبداعية" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد الثقافة الرقمية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، ودرجة انحراف معياري (1.38)، كذلك يتضح أن العبارة "لدى الموظف الشركة معرفة متكاملة عن استخدام تطبيقات الهواتف الشركة في تلقي الخدمات" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد الثقافة الرقمية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، ودرجة انحراف معياري (0.985) الأمر الذي يدل على ادراك العاملين بشركات مصر للطيران للخدمات المقدمة عبر التطبيقات الرقمية.

د. الابتكار

يتضح من الجدول (8) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة بشكل كبير حول بُعد الابتكار في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الرابع "الابتكار"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
-----------	-----------------	-------------------	---------	---------

الموافقة	2	0.865	4.17	يسعى موظف الشركة لاستخدام تكنولوجيا الذكاء الصناعي
الموافقة	1	0.892	4.18	يعمل موظفي الشركة على استخدام التطبيقات الذكية في الوصول إلى الخدمات الشركة
الموافقة	3	0.902	4.13	يسعى موظف الشركة لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين عمليات أنشطة الاقتصادية
الموافقة	4	0.873	4.12	يسعى موظف الشركة لابتكار نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح
4.15				المتوسط العام

كما يتضح من الجدول (8) أن العبارة "يعمل موظفو الشركة على استخدام التطبيقات الذكية في الوصول إلى الخدمات الشركة" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد الابتكار، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، ودرجة انحراف معياري (0.892)، وقد احتلت العبارة يسعى موظف الشركة لابتكار نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع أصحاب المصالح" المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات البُعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، ودرجة انحراف معياري (0,873)، وهو ما يعبر عن اتاحة الأعمال الرقمية فرص مناسبة للربط بين العملاء والشركة والأطراف المختلفة ذوي العلاقة.

هـ. القدرات الرقمية

يتضح من الجدول (9) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد القدرات الرقمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة تميل إلى الموافقة بشكل كبير حول بُعد القدرات الرقمية في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الخامس "القدرات الرقمية"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
يملك مدراء الشركة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الشركة الرقمية	3.77	0.503	2	الموافقة
يملك مدراء الشركة القدرة على استيعاب كيفية تأثير التقنيات الرقمية الجديدة على ممارسات الشركة	3.87	0.593	1	الموافقة
يملك مدراء الشركة القدرة على استخدام التقنيات الرقمية، مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتنقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز الأعمال	3.73	0.534	3	الموافقة
3.79				المتوسط العام

كما يتضح من الجدول (9) أن العبارة "يملك مدراء الشركة القدرة على استيعاب كيفية تأثير التقنيات الرقمية الجديدة على ممارسات الشركة" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد القدرات الرقمية، وذلك

بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ودرجة انحراف معياري (0.593)، في حين يتضح أن العبارة "يمتلك مديري الشركة القدرة على استخدام التقنيات الرقمية، مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز الأعمال" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد القدرات الرقمية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، ودرجة انحراف معياري (0.534)، وهو ما يعني تحلي العاملين بشركات مصر للطيران بروح المبادرة، والتوجه نحو الابتكار. ويوضح جدول (9) جميع أبعاد التحول الرقمي في شركة مصر للطيران

جدول (10) مدي توجه شركة مصر للطيران نحو التحول الرقمي

أبعاد التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الترتيب
العمليات	3.82	4
البنية التحتية	3.86	3
الثقافة الرقمية	4.28	1
الابتكار	4.15	2
القدرات الرقمية	3.79	5
	3.98	

يتضح من الجدول (10) أن متغير التحول الرقمي بشركات مصر للطيران، قد لاقى قبولا إيجابيا من أفراد عينة الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وقد جاء بُعد الثقافة الرقمية كأكثر الأبعاد قبولا من قبل المستجيبين وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وجاء في المركز الأخير من حيث درجة القبول ودرجة الأهمية النسبية بُعد القدرات الرقمية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.97).

304 مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران

يتم في هذا المحور دراسة اتجاهات عينة الدراسة لتحديد مستوى أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، ومستوى أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، بالإضافة الي تحديد مستوى أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أ. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية

يتضح من الجدول (11) أن هناك موافقة بشكل عام على عبارات بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.85) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (11) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الأول "أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية"

المتغيرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	الإجابة
يلتزم العاملون بأساليب العمل المقررة من قبل الشركة في أداء مهام وظائفهم	3.90	0.615	2	الموافقة
تتابع الإدارة في الشركة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات	3.66	0,520	4	الموافقة
يحرص العاملون على الالتزام بالقوانين والتعليمات	4.11	0,814	1	الموافقة
يحرص العاملون عن الالتزام بالعمل لإنتاجه خلال ساعات الدوام	3.79	0.774	3	الموافقة
يحرص العاملون على الالتزام بخدمة العملاء بشكل كفو	3,60	0,592	5	الموافقة
المتوسط العام	3.85			

كما يتضح من الجدول (11) أن العبارة "يحرص العاملون على الالتزام بالقوانين والتعليمات" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، ودرجة انحراف معياري (0,814)، وقد احتلت العبارة "يحرص العاملون على الالتزام بخدمة العملاء بشكل كفو" المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات البُعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، ودرجة انحراف معياري (0,592).

ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة

يتضح من الجدول (12) أن هناك قبول عام على عبارات بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة في شركة مصر للطيران، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (12) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثاني "أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة"

المتغيرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	الإجابة
تطبق الشركة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام	3.88	0.720	2	الموافقة
تشجع الشركة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها عن الشركات الأخرى	3.57	0.730	5	الموافقة
لدى الشركة توجه واضح للعمل للحصول على جوائز الجودة والتميز	3.64	0.504	4	الموافقة
لدى الشركة سياسة وإجراءات واضحة وموثقة للجودة	3.96	0,673	1	الموافقة
تحرص الشركة على القيام بكافة العمليات المطلوبة بكفاءة وإتقان	3.71	0,476	3	الموافقة
المتوسط العام	3.75			

كما يتضح من الجدول (12) أن العبارة "لدى الشركة سياسة وإجراءات واضحة وموثقة للجودة" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، ودرجة انحراف معياري (0.673)، وقد احتلت العبارة "تشجع الشركة العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها عن الشركات الأخرى" المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات البُعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، ودرجة انحراف معياري (0.730) .

▪ ج. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية

يتضح من الجدول (13) أن هناك قبول عام على عبارات بُعد أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90) وهو ما يعني أن آراء عينة الدراسة إيجابية نحو بُعد أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (13) الإحصاء الوصفي لعبارات البعد الثالث "أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية"

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
تناسب كمية العمل المطلوبة في الشركة مع قدرات العاملين	3.94	0.655	2	الموافقة
يتقبل العاملون القيام بالأعمال الإضافية التي يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم في الشركة حسب مقتضيات العمل	3.90	0.678	3	الموافقة
يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما و نوعاً	3,75	0.524	4	الموافقة
تناسب المهام المطلوبة من العاملين في الشركة مع قدراتهم وخبراتهم	3.18	0.584	5	الموافقة
توفر الشركة للعملاء المعلومات الكافية عن المنتجات والخدمات التي تقدمها	4.10	0.103	1	الموافقة
المتوسط العام	3.90			

كما يتضح من الجدول (13) أن العبارة "توفر الشركة للعملاء المعلومات الكافية عن المنتجات والخدمات التي تقدمها" قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة القبول بين عبارات بُعد أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، ودرجة انحراف معياري (0.103)، وقد احتلت العبارة "يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما و نوعاً" المرتبة الأخيرة من حيث درجة القبول بين عبارات البُعد، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، ودرجة انحراف معياري (0,524)، ويوضح جدول (13) جميع أبعاد متغير مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران

جدول (14) مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران

الترتيب	الوسط الحسابي	مستوى الأداء المؤسسي
2	3.85	أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
3	3.75	أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة
1	3.90	أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
	3.83	المتوسط العام

كما يتضح من الجدول (14) أن أبعاد الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران، قد لاقى قبولاً إيجابياً من أفراد عينة الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وقد جاء بُعد أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كأكثر الأبعاد قبولاً من قبل المستجيبين وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، كذلك جاء بُعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة في المركز الثالث والأخير من حيث درجة الأهمية، وذلك بمتوسط حسابي (3.75).

اختبار فرضية الدراسة

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا".

لاختبار فرض الدراسة تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط

جدول (15) أثر التحويل الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي لشركة مصر للطيران

معادلة الانحدار	المعنوية	T	B	المعاملات	الدلالة	F	R ²	R	
x 0,405 + 2.216 = Y	0.000	13.631	2.216	الثابت	0.000	74.170	0.470	0.686	التحول الرقمي
	0.000	9.704	0.405	التحول الرقمي					

كما يتضح من الجدول (15) أن هناك علاقة طردية قوية بين التحويل الرقمي وأداء شركات الطيران حيث بلغت قيمة (R) (0.686)، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) لبعد التحويل الرقمي تفسر 47% من مستوى الأداء المؤسسي في شركة مصر للطيران، أما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى، كما أن دلالة اختبار t تبلغ (0.00)، وهي أقل من 0.05، وبذلك تعتبر دالة إحصائية وأن الانحدار معنوي، وعليه يتم قبول فرض الدراسة.

ومما سبق يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها فيما يلي :-

- تتبنى شركة مصر للطيران جميع أبعاد التحويل الرقمي بشكل جيد من حيث تواجد الثقافة الرقمية، والابتكار، وتوافر البنية التحتية اللازمة، بالإضافة الي توافر بعد العمليات، ووجود القدرات الرقمية، وقد جاء بعد الثقافة الرقمية كأعلي الأبعاد من حيث درجة التبني، وكان أقلهم بعد القدرات الرقمية.
- تتميز شركة مصر للطيران بأداء مؤسسي جيد، وقد جاء بعد "أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية" كأفضل الأبعاد من حيث درجة الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة، يليه بعد أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأخيراً بعد أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- كما أكدت نتائج الدراسة علي وجود علاقة إحصائية طردية قوية بين تطبيق أبعاد التحول الرقمي وأداء شركة مصر للطيران بعد جائحة كورونا.
- أكدت أيضا نتائج الدراسة علي وجود أثر للتحول الرقمي علي أداء شركات الطيران، حيث أوضحت نتائج الدراسة ان التحول الرقمي يفسر ما نسبته 47 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي.

5. توصيات الدراسة

في اطار النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن التوصية بما يلي :-

ينبغي على شركة مصر للطيران حيث انها محور الدراسة الحالية، تبني الإجراءات التالية:

1. تطوير القدرات الرقمية للعاملين بها من خلال توفير التدريب والتعليم في مجالات التكنولوجيا، بما في ذلك التدريب علي استخدام الأدوات الرقمية، وتطوير التفكير الإبداعي والحلول التقنية. وأيضا إكساب مدراء الشركة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الشركة الرقمية.
2. ينبغي ان تمتلك شركة مصر للطيران استراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة، وأن تستعين الإدارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الإشراف علي هذه الاستراتيجية وإدارتها.
3. رفع أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية المختلفة (إدارة التنظيم وتخطيط القوى العاملة، إدارة الاستحقاقات، إدارة شئون التوظيف، إدارة شئون الأفراد، إدارة التأمينات والمعاشات، إدارة التخطيط ومتابعة التدريب، إدارة تطوير الموارد البشرية وإعداد و تنمية القادة) من خلال متابعة إدارة الشركة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات، وذلك حتي يكون لديهم القدرة على الالتزام بخدمة العملاء بشكل كفؤ.
4. تنمية أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة لشركة مصر للطيران، وذلك من خلال تشجيع العاملين فيها على الارتقاء بالمنتجات التي تقدمها مما يميزها عن الشركات الأخرى، وان يكون لدى الشركة توجه واضح للعمل علي الحصول على جوائز الجودة والتميز.
5. تحسين أداء مصر للطيران في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية، من خلال وضع مهام للعاملين في الشركة تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، وأيضا من خلال تشجيع العاملين على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما و نوعاً.
6. تحسين أدائها من خلال إقامة شراكات وتعاون مع الجهات المتخصصة في مجال التكنولوجيا الرقمية. من أجل الاستفادة من الخبرات المشتركة وتبادل المعرفة والموارد.

قائمة المراجع

- إبراهيم، إسلام (2023) التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 5 (13)، 135 - 172 .

- أبو النيل، مصطفى (2021) أثر فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على النقل الجوي: دراسة حالة شركة مصر للطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20(2)، 287 – 323.
- أبو حطب، غسان (2022) أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2020 – 2010. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 39 - 68 .
- أبوغبين، أحمد و المدهون، ماجد (2023) دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 31 (1)، 24 - 54 .
- آدم، فيصل (2022) الدور الوسيط للقدرات التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالتطبيق على شركة جياذ للسيارات المحدودة في الفترة ما بين 2021 – 2017 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين ، الخرطوم .
- اسحق ،راما (2021) التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني، الجامعة الافتراضية السورية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 1-90.
- الحارثي، فهد (2022) أثر تطبيق مواصفات الجودة على الأداء المؤسسي بالقطاع العام في سلطنة عمان: دراسة حالة في صندوق الرفد. المجلة العربية للإدارة، 42 (3)، 271 - 288 .
- الرواشدة ، نازك (2022) الحداثة الرقمية ودورها البناء في إدارة الأعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، (48)، 286-294.
- الشنطي، محمود و الشنباري، مهنا (2022) أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، 62 - 92 .
- العلوان، جعفر (2021) القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية 20(1)، 290 – 315.
- الفاروق، طارق (2023) دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15 (1) - 1، 38 .
- القضاة، مصطفى والحوامدة، زياد (2022) أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمنظمات الدولية في الأردن: مجموعة شركات الدرة أنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- المطيري، أحمد (2022) دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارة، 13 ، ملحق، 318 - 347 .
- الموجي، سارة (2022) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 312 – 285.
- النجار، عماد و عرب، منى (2022) دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13 (2)، 345 – 381.
- الهويدي، مها (2022) دور التحول الرقمي في دعم ريادة الاعمال التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13 ، ملحق، 1046 – 1058

- بريس، احمد وجبر، وروود (2021) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محافظتي المصارف الخاصة ف كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء*، 16(65)، 204-230 .
- درويش، سماح، و عويدات، عبدالله (2022) مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عمان العربية في ظل جائحة كورونا وعلاقتها بفاعلية التعلم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (62)، 309- 332 .
- مرسي، سلوى و الصادي، زينب (2020) تداعيات أزمة فيروس كورونا المستجد على القطاع السياحي المصري/تأثير تفشي جائحة كوفيد-19 على قطاع السياحة المصري، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، (1) 28، 6-26.
- سليمان، السعيد (2022) تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي S-7 Mckinsey من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية*، 2(195)، 1 - 53 .
- شحادة، مها (2022) التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (62)، 37- 61.
- عبد الحفيظ، عبد الوهاب (2021) تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 21(3)، 233 – 271.
- عبد الرازق ، سحر مصطفى (2019). التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان " إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 ، جامعة عين شمس.
- عبد القادر، بكرى و تبيدى، محمد (2022) *الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات النفط والغاز بالسودان في الفترة من 2015/2021* (رسالة دكتوراة غير منشورة) . جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبد السلام، هبة ؛ جوهر، يوسف وغانم، أحمد (2022) دور المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لجامعة مدينة السادات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9 (16) 1089- 1138 .
- عطيه، نورهان (2022) أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (2) - 500 ، 524.
- علي، رانيا (2021) الاستثمارات السياحية ومساهمتها في الدخل القومي. *مجلة السياسة والاقتصاد*، 12(11)، 1-26.
- علي، محمود؛ إبراهيم، وليد و عبدالله لمياء(2022) *أثر نمطى التدريب التشاركي الإلكتروني " التزامنى/اللاتزامنى "في تنمية مهارات تصميم صفحات الويب ونتاجها لدى معلمى الحاسب الآلى بالمرحلة الابتدائية* (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة عين شمس ، القاهرة.
- علي، محمد (2022) متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *الإدارة العامة*، 63 (2) ، 365 – 445.
- عيد، أيمن وإسماعيل، فاطمة (2022) دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(1) ، 1 - 48 .
- فرج، علياء (2022) دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز نموذجاً. *المجلة التربوية*، 94 ، 509 - 537 .
- فرحات، فاطمة (2020) *دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البوقى*، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، 8-138.
- قريني، نور (2022) دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد-19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود-دراسة حالة الجزائر. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، المجلد 17 العدد (1) ، 472-490.

- محمد، أشرف (2020) الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا. حتمية ضرورة (Covid-19). *المجلة العربية للقياس والتقويم*، 1 (2) ، 206 - 208 .
- محمد، رضى (2022) للنظام الرقمي التحول تعزيز في الأزمات إدارة دور التعليمي أثناء كوفيد 19 المستجد: من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، 13 (2) ، 922 - 970 .
- محمد، شربات؛ زهران، إيمان و علي، عبير (2022). دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9 (16) ، 337 - 382 .
- محمد، غادة (2019) التحول الرقمي في السياحة المصرية، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، كلية سياحة وفنادق ، جامعة الفيوم، 13(2)، 491 – 515.
- مرسي، سعيد و الديب، وصال (2022) إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لدراسات تربوية ونفسية، (116)، 401-440.
- مشتر، فطيمة و شين، ضيف (2021) تأثير جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) على قطاع النقل الجوي ، *مجلة اقتصاد المال والأعمال* ، 5 (1) ، 241 – 262 .
- مغاوري، هالة (2022) متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. *دراسات في التعليم الجامعي*، (57)، 76 – 33.
- مهيدات محمد ،السرطان عطا الله (2022) *أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان – الأردن*(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة آل البيت، المفرق.
- مولود، رزوق ومولاي، الزهرة (2022) التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات: دراسة ميدانية بمؤسسة ستار براندس الخاصة. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*، 9 (2) . 225 – 205.
- نجم، حسين (2022) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لأراء عدد من الإدارات الوسطى في مقر وزارة التربية العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (4) ، 230 - 248 .
- وهبة، أمال و قارة، ابتسام (2022) التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 8 (1) ، 1 - 18 .
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2020). Digital transformation: review, development and future directions. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 212-228.
- Gupta, R., & George, J. F. (2019). The impact of digital transformation on business process operations: A study of manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 98, 365-376.
- IATA (International Air Transport Association). (2021). COVID-19 Coronavirus & Aviation. Available at : . <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-expectations-for-2020-improve-ahead-of-virus-outbreak/>, accessed on 03 March 2023.
- O'Connell, J., & Warnock-Smith, D. (2020). The economic impact of COVID-19 on the airline industry: A review. *Journal of Air Transport Management*, 89, 10185
- OSHA (2020) Guidance on Preparing Workplaces for COVID-19, Occupational Safety and Health Act of 1970, U.S.A.

- Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A Framework for Digital Transformation and Business Model Innovation. *Management*, 25(2), 111–132.
- Vogel, A., Fletcher, J., Snyder, P., Fredrickson, A., & Maruff, P. (2011). Reliability, stability, and sensitivity to change and impairment in acoustic measures of timing and frequency. *Journal of Voice*, 25(2), 137-149.

The Impact of Digital Transformational on Airlines' Performance Post The COVID-19 Pandemic

Merna Samy

Prof. Marwa Fawzi

Dr. Bassam Samir Al-Romeedy

Dr. Hala Abdel Rahman

Tourism Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels
University of Sadat City

Abstract

Airline companies face many changes and crises that greatly affect their performance, COVID-19 pandemic is one of the worst crises the aviation sector has experienced in general. This study aims to investigate digital transformation's impact on airline companies' performance after the COVID-19 pandemic. To achieve the study's objective, a questionnaire was designed and distributed to a simple random sample of employees at EgyptAir. The number of valid questionnaires used in the study was 342. One of the study's key findings is that EgyptAir's adoption of digital transformation dimensions leads to improved performance. The study also found that digital transformation impacts airline companies' performance after the COVID-19 pandemic, as digital transformation explains 47% of the changes in organizational performance. One of the important recommendations of the study is the necessity of providing training and education in technology-related fields and enhancing digital skills for airline employees, including training on using digital tools and developing creative thinking and technical solutions.

Keywords: Digital Transformational, Airlines' Performance, COVID-19 Pandemic