



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف. د:

العوادي ريم

من إعداد الطلبة:

➤ بوخملة توبة إنصاف

➤ بن وهب أميمة

سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي وتحديدتها باعتبار ان هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديدتها، حيث حددت الاستراتيجيات التالية: تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت، توسيع التسويق الرقمي، تحسين كفاءة سلسلة التوريد، تطوير مهارات الموظفين، تعزيز جودة المنتجات، زيادة رضا العملاء.

وتمت الاجابة على سؤال كيف تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسة. حيث اتخذت شركة وولمارت كنموذج لدراسة هذا التأثير. واعتمدت على منهج تحليلي مقارنة لتحليل أداء شركة وولمارت قبل وبعد تبني استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال تحليل البيانات المالية وغير المالية، واستعراض التقارير السنوية، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة ومن اهم النتائج توصلنا الى ان تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي يؤدي الى زيادة الارادات و يمكن للشركات ان تبقا في المقدمة في سوق المنافسة و تحافظ على مكانتها كما تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي على رضا الزبائن و في المؤسسة و تساهم في زيادة ربحية المؤسسة و من خلال افاق الدراسة يمكن ان نطرح توصية يمكن ان تساعد من يولي أهمية للبحث في هذا المجال الاستثمار المستمر في الابتكار التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز القدرة التنافسية و مواكبة التطورات السريعة في السوق .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التحول الرقمي، التحول الرقمي، الأداء الكلي للمؤسسة، الأداء.

Résumé

Cette étude visait à identifier et définir des stratégies de transformation numérique, étant donné qu'il existe une grande différence entre les chercheurs dans leur définition, car elle a identifié les stratégies suivantes : améliorer l'expérience client en ligne, étendre le marketing numérique, améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, développer les compétences des employés, améliorer qualité des produits, augmentant la satisfaction des clients.

La question de savoir comment les stratégies de transformation numérique affectent la performance de l'organisation a été résolue. Walmart a été pris comme modèle pour étudier cet effet. Elle s'est appuyée sur une approche analytique comparative pour analyser les performances de Walmart avant et après l'adoption de stratégies de transformation numérique, en analysant les données financières et non financières, en examinant les rapports annuels et en examinant la littérature pertinente. Parmi les résultats les plus importants, nous avons conclu que l'application de stratégies de transformation numérique entraîne une augmentation des revenus et que les entreprises peuvent rester à l'avant-garde sur le marché concurrentiel et maintenir leur position. Les stratégies de transformation numérique affectent

également la satisfaction des clients et de l'organisation et contribuent à accroître la performance de l'organisation. rentabilité, et à travers les horizons de l'étude. Nous pouvons proposer une recommandation qui peut aider ceux qui attachent de l'importance à la recherche dans ce domaine. Un investissement continu dans l'innovation technologique de pointe pour améliorer la compétitivité et suivre le rythme des développements rapides du marché.

Mots clés : stratégies de transformation numérique, transformation numérique, performance globale de l'organisation, performance.

summary

This study aimed to identify and define digital transformation strategies, given that there is a large difference between researchers in defining them, as it identified the following strategies: improving customer experience online, expanding digital marketing, improving supply chain efficiency, developing employee skills, enhancing product quality, increasing satisfaction.

Customers.

The question of how digital transformation strategies affect the organization's performance was answered. Walmart was taken as a model to study this effect. It relied on a comparative analytical approach to analyze Walmart's performance before and after adopting digital transformation strategies, by analyzing financial and non-financial data, reviewing annual reports, and reviewing relevant literature. Among the most important results, we concluded that applying digital transformation strategies leads to increased revenues and companies can remain at the forefront in the competitive market and maintain their position. Digital transformation strategies also affect customer satisfaction and in the organization and contribute to increasing the organization's profitability, and through the horizons of the study. We can put forward a recommendation that can help those who attach

importance to research in this field. Continuous investment in advanced technology innovation to enhance competitiveness and keep pace with rapid developments in the market.

Keywords: digital transformation strategies, digital transformation, overall organization performance, performance.

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم {قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين}

صدق الله العظيم.

انتهت رحلتي في مرحلة الماستر: لم تكن سهلة لكنها مهما طاللت مضت بحلوها ومرها وها أنا الآن بعون الله تعالى أتمم هذا العمل المتواضع.

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا الى من أحمل اسمه بكل فخر: الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم: طاب بك العمر ياسيد الرجال وطبت لي عمرا يا " **أبي الغالي** ": أرجو من الله ان يمد عمرك لتري ثمارا قد كان قطافها بعد طول انتظار: ستبقى كلماتك أقتدي بها اليوم وغدا وإلى الابد.

الى قدوتي الاولى "**امي الحبيبة**" الى معنى الحياة وسر الوجود من كان دعاءها سر نجاحي الى من رافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل الى الآن اللهم ارزقها الصحة والعافية.

الى ضلعي الثابت واماني ايامي الى ما شدت عضدي بهم فكانوا لي ينباع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة عيني **الى أخي واخواتي الغاليين**.

الى صديقات المواقف لا السنين شريكات الدرب الطويل من كانوا في سنوات العجاف سحابا ممطرا

بوخملة توبة إنصاف

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم {قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين}

صدق الله العظيم.

انتهت رحلتي في مرحلة الماستر: لم تكن سهلة لكنها مهما طاللت مضت بحلوها ومرها وها أنا الآن بعون الله تعالى أتمم هذا العمل المتواضع.

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا الى من أحمل اسمه بكل فخر: الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم: طاب بك العمر ياسيد الرجال وطبت لي عمرا يا " **أبي الغالي** ": أرجو من الله ان يمد عمرك لترى ثمارا قد كان قطافها بعد طول انتظار: ستبقى كلماتك أقتدي بها اليوم وغدا وإلى الابد.

الى قدوتي الاولى "**امي الحبيبة**" الى معنى الحياة وسر الوجود من كان دعاءها سر نجاحي الى من رافقتني في كل مشاوير حياتي لطالما تمنيت ان تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا... الى التي توسدها التراب قبل ان تراني خريجة. فرحتي تنقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك بي.

الى ضلعي الثابت واماني ايامي الى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة عيني **الى إختوتي وأختواتي الغاليين**.

اهدي فرحة تخرجي الى تلك الإنسانية العظيمة التي طالما تمنيت ان تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا والى امن كلل العرق جبينه وعلمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار ابوي **الثانين اطال عمر كما**.

الى صديقات المواقف لا السنين شريكات الدرب الطويل من كانوا في سنوات العجاف سحابا ممطرا

بن وهب اميمة

الشكر والعرفان

لحمد والشكر أولاً لله عز وجل أن كان نصيرنا في كل حين ومدنا بالقوة
والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد لله كثيرًا ويا في نعمته ويكافئ مربيته

هو يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا وعرفاننا إلى
الإستافة المشرفة الدكتوراة "ريم العوادى" التي لم تجعل علينا بإرشادها ونصائحها وكذا
صبرها وسعة صدرها، كما أحيى فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة

فهرس المحتويات

i	ملخص
ii	Résumé
iii	Summary
iv	الاهداء
Vi	الشكر والعرفان
Vii	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
Xi	قائمة الاشكال
2	I مقدمة
2	1.I الاشكالية
3	2.I أهمية الدراسة
3	3.I أهداف الدراسة
3	4.I الفجوة البحثية المعالجة
4	5.I هيكل الدراسة
5	7.I مراجعة الأدبيات
	1.7.I مقدمة
5	1. 1.7.I مراجعة أدبيات التحول الرقمي
5	2.1 .7.I مفهوم التحول الرقمي
7	3.1 .7.I أهمية التحول الرقمي
8	4.1.7.I خصائص التحول الرقمي
10	5.1.7.I ابعاد التحول الرقمي.
12	6.1.7.I تقنيات التحول الرقمي
14	7.1.7 I استراتيجيات التحول الرقمي.
18	2.7.I مراجع ادبيات الأداء المؤسسي.
18	1.2.7.I مفهوم أداء المؤسسة.

19	2.2.7.I. أهمية أداء المؤسسة
20	3.2.7.I. أنواع أداء المؤسسة
22	4.2.7.I. اهداف أداء المؤسسة
23	5.2.7.I. مؤشرات أداء المؤسسة
26	3.7.I. الدراسات السابقة
29	4.7.I. الفرضيات الفرعية
31	II منهجية الدراسة.
32	1.II. المنهج المتبع
33	2. II. اختيار العينة
33	1.2. II. نشأة تطور شركة وولمارت
34	2.2.II. التعريف بشركة وولمارت
35	3.2.II. الهيكل التنظيمي لشركة وول مارت
37	4.2.II. منتجات شركة وول مارت
38	5.2.II. خدمات شركة وول مارت.
38	6.2. II. عدد عملائها
39	7.2. II. اهم فروع شركة وول مارت
39	8.2.II. رقم اعمال شركة وول مارت
41	III. النتائج
42	1. III. نموذج التحول الرقمي للشركة ومظاهره
44	2.III. اهم التقنيات التي تستخدمها الشركة.
46	3.III. اهم استراتيجيات التحول الرقمي في وول مارت.
47	1.3. III. تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت
49	2.3. III. توسيع التسويق الرقمي
50	3.3.III. تحسين كفاءة سلسلة التوريد
51	4.3. III. تطوير مهارات ال موظفين
52	5.3. III. تعزيز جودة المنتجات
53	6.3.III. زيادة رضا العملاء
53	4.III. تحليل تأثير الاستراتيجيات على مؤشرات الأداء
55	1.4. III. معلومات من تقرير 2014

56	III. 2.4. معلومات من تقرير 2023
56	III. 3.4. استراتيجية توسيع التسويق الرقمي
56	III. 4.4. استراتيجية تحسين كفاءة سلسلة التوريد
57	III. 5.4. استراتيجية تطوير مهارات الموظفين
58	III. 6.4. استراتيجية تعزيز جودة المنتجات
56	III. 7.4. استراتيجية زيادة رضا العملاء
60	III. 5. اختبار الفرضيات
60	III. 6. الإجابة على سؤال الدراسة
63	IV. مناقشة النتائج
64	IV. 1. نتائج عامة
64	IV. 2. نتائج تخصص شركة وول مارت
66	IV. 3. الدراسات السابقة
65	IV. 4. الفجوة البحثية
66	V. الخاتمة.
67	V. 1. اهم نتائج الدراسة.
68	V. 2. التوصيات
68	V. 3. حدود الدراسة.
69	V. 4. افاق الدراسة.
70	VI. المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
6	الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والإدارة الإلكترونية	1
14	تقنيات التحول الرقمي	2
16	استراتيجيات التحول الرقمي	3
20	أنواع أداء المؤسسات	4
26	الدراسات السابقة	5
35	هياكل وول مارت مفصلة حسب وظائفها	6
42	النموذج الإستراتيجي للتحول الرقمي في وول مارت	7
45	أهم التقنيات التي تستخدمها الشركة	8
56	استراتيجية مبيعات التسويق	9
57	استراتيجية العمليات	10
58	استراتيجية الموارد البشرية	11
58	استراتيجية الجودة	12
59	استراتيجية العملاء	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
4	هيكل الدراسة	1
10	خصائص التحول الرقمي	2
12	أبعاد التحول الرقمي	3
30	نموذج الدراسة	4
35	الهيكل التنظيمي لشركة وول مارت	5

أ. مقدمة

Introduction

I. مقدمة

يعتبر الإقتصاد الرقمي من أبرز النتائج التي أحدثها التحول الرقمي، حيث أصبحت الشركات تعتمد بشكل كبير على الانترنت والتكنولوجيا الحديثة لتسويق منتجاتها وخدماتها، وتوسيع نطاق عملها. من خلال هذا الإقتصاد الرقمي، تم تحويل العديد من الصناعات التقليدية الى صناعات رقمية مبتكرة تعتمد على الإبتكار والتكنولوجيا لتحقيق النجاح والإستدامة.

وفي ظل هذا التغيير، أصبح من الضروري على المؤسسات ان تتبنى استراتيجيات جديدة وتكيف مع التحولات الرقمية لتحسين أدائها، وتحقيق التنافسية في سوق الأعمال المتغيرة بسرعة. يعد التحول الرقمي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات، حيث يمكن ان يسهم في تحسين عملياتها وزيادة إنتاجها.

I.1. الإشكالية

يعد تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي أداة قوية للتغيير، ولكنه يحمل في طياته تحديات عديدة تواجه المؤسسات التي تسعى لتحويل عقبات تتعلق بالتكاليف، مقاومة التغيير من قبل العاملين، والحاجة الى تطوير مهارات جديدة بين الفرق. استراتيجيات التحول الرقمي لا تعد مجرد ترف تكنولوجي، بل هو مطلب أساسي للبقاء في القرن الحادي والعشرون. وفهم هذا التحول على أداء المؤسسات يقدم فرصة لا تقدر بثمن للتعلم من التجارب والأخطاء، وتحسن الممارسات الإدارية والتنظيمية.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح سؤال الدراسة التالي:

هل تؤثر إستراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات؟

ومن هذا السياق نستخرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على رضا العمال في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على رضا الزبائن في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على ربحية المؤسسة محل الدراسة؟

2.I. أهمية الدراسة

- تبرز أهمية هذه الدراسة في قسمها النظري من خلال تقديم فهم لاستراتيجيات التحول الرقمي وتطبيقاتها في المؤسسات. حيث يتم التركيز على الجوانب الإجرائية وكيف يمكن للمؤسسات تبني التحول الرقمي وتأثيره على الأداء؛

- أما القسم التطبيقي فيقدم أمثلة عملية توضح كيفية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي الحديثة، والتي لم يتم تطبيقها بشكل واسع بعد، من خلال وصف دقيق لممارساتها داخل مؤسسة وول مارت.

3.I. أهداف الدراسة

- معرفة العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي على المؤسسات بصفة عامة وعلى أدائها بصفة خاصة؛
- معرفة الفرق بين المؤسسات التي تعمل بشكل تقليدي والمؤسسات التي تعمل بالتحول الرقمي.

4. I الفجوة البحثية المعالجة

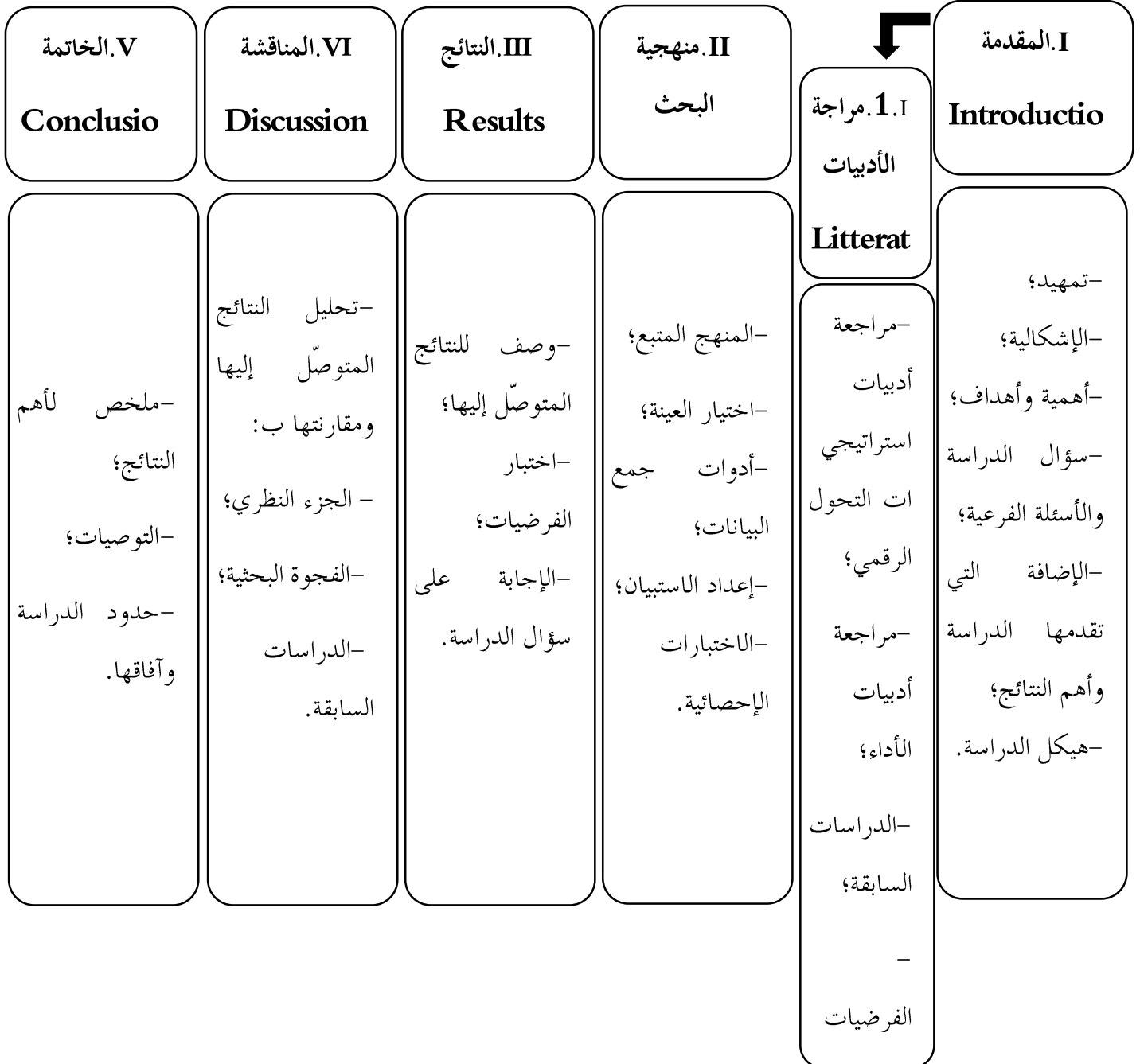
يعتبر التحول الرقمي من ضروريات العصر الحالي وتطبيقه واجب سواء في المؤسسات الخاصة أو الهيئات والمؤسسات الحكومية. غير أن المؤسسات الجزائرية لا تزال في مراحلها الأولى من هذه العملية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك نقص في الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات وعلاقتها بالأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هنا نكتشف الفجوة البحثية لموضوع التحول الرقمي والأداء. حيث أعطت دراستنا إضافة سدت بها هذه الفجوة البحثية. عبر إجراء تحليل شامل للاستراتيجيات التحول الرقمي في شركة وول مارت، وبهذا نكون قد قدمنا نموذج يمكن إتباعه من طرف المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص. حيث أظهرت نتائج دراستنا أن استراتيجيات التحول الرقمي ترفع من رضا العمال ورضا الزبائن وربحية المؤسسة باعتبارها مؤشرات قسنا من خلالها الأداء الكلي للمؤسسة.

6.I. هيكل الدراسة

تمت هذه الدراسة باتباع طريقة "إمراد" IMRAD حيث تم تقسيمها الى خمسة أجزاء كالتالي:

الشكل رقم (1): هيكل الدراسة



7.I.مراجعة الأدبيات

7.I.1.مراجعة أدبيات التحول الرقمي

7.I.1.1. مفهوم التحول الرقمي

توجد عدة مفاهيم حول التحول الرقمي حسب ما عرفها الباحثون نذكر منها:

- هو عملية تنشأ نتيجة اعتماد مجموعة متنوعة من التقنيات الحديثة لجمع البيانات وتحليلها، مثل المنصات الرقمية، وانترنت الاشياء(IoT)، والذكاء الاصطناعي (AI)، والتشغيل الآلي للروبوتات، والحوسبة السحابية، تحليل البيانات الكبيرة، والطباعة ثلاثية الأبعاد¹.

هذا التعريف يسلط الضوء على أهمية استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء في جمع وتحليل البيانات، مما يبرز أهمية التطور التكنولوجي في تحسين عمليات المؤسسة.

- كما عرفه **Mark Samuels** بأنه استخدام التقنيات الرقمية لتغيير عملية الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، ليس فقط لتكرار خدمة موجودة في شكل رقمي، ولكن أيضاً استخدام التكنولوجيا لتحويل تلك الخدمة إلى شيء أفضل بكثير².

تعريف **Mark Samuels** يسلط الضوء على أهمية عدم الإكتفاء بتحويل الخدمات إلى شكل رقمي فقط، بل استخدام التكنولوجيا لإعادة تصميم وتحسين تلك الخدمات بشكل شامل. هذا يعكس إلتزام بالابتكار والتطوير المستمر.

- يعرفه **غونغ وريبير** على أنه عملية تغيير جوهرية، يتم تطبيقها من خلال الإستخدام المبتكر للتقنيات الرقمية مصحوبة بالتأثير الإستراتيجي للموارد والقدرات الرئيسية، بهدف تحسين المؤسسة بشكل جذري وإعادة تحديد قيمتها المقترحة لأصحاب المصلحة³.

¹ Roger Strange ،Liang Chen ، **Digital Transformation and Internationl Strategies** ، *Journal of International Management* ·27 June 2022 p 02.

² **Mark Samuels**، **Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are, and what it means for you** ، <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping> . 23:28 الساعة ، 2024/06/09 ، يوم /

³ Carla Santos Pereira ،Natercia Durão ، Fernando Moreira ، and Bruno Veloso ، **The Importance of Digital Transformation in International Business** ، *Sustainability* 2022 ، p 03،

يظهر هذا التعريف أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا الرقمية بل هو عملية شاملة تتطلب تغييراً جوهرياً في العمليات والإستراتيجيات لتحقيق تحسينات جذرية في القيمة المقدمة للأطراف المعنية. ويعكس هذا التعريف أهمية التفكير بشكل إستراتيجي وشامل حول كيفية إستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق تحول شامل ومستدام في المؤسسات.

مما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

التحول الرقمي هو تغيير جذري يشمل تطبيق التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة وعملياتها، بهدف تحقيق التحسين والإبتكار. ويتضمن ذلك إعادة صياغة الخبرات والتفاعلات والتواصل وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتفوق التنافسي.

وقبل المرور الى مفاهيم أخرى تخص التحول الرقمي وجب توضيح الفرق بينه وبين بعض المفاهيم المتقاربة في المعنى. ويوضح الجدول التالي هذا الفرق:

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين كل من التحول الرقمي، الرقمنة، الإدارة الإلكترونية

البيان	التحول الرقمي	الرقمنة	الإدارة الإلكترونية
من حيث الأدوات المستعملة	-يستخدم أدوات تكنولوجيا متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتطبيقات الويب الذكية لتحسين العمليات وتحقيق التحول الرقمي.	-تشمل أدوات مثل: الماسحات الضوئية والبرمجيات الخاصة بتحويل الوثائق الى صيغ رقمية.	- تستخدم أدوات إلكترونية مثل: البريد الإلكتروني نظم إدارة المحتوى، وقواعد البيانات.
من حيث الشمولية	-يشمل تغيير شامل في العمليات والثقافة المؤسسية لتكون متوافقة مع التكنولوجيا الرقمية.	-تركز على تحويل الوثائق والمعلومات الى صيغ رقمية دون الضرورة لتغيير العمليات الأساسية.	-تركز على جوانب محددة من الإدارة مثل: الإتصالات الإلكترونية أو إدارة المعلومات
من حيث الهدف	-يحول العمليات والأنشطة التقليدية الى صيغ رقمية، مع التركيز	- تحول المعلومات التناظرية إلى صيغ رقمية كتحويل الوثائق الرقمية الى ملفات إلكترونية.	-تهدف الى تحسين عمليات الإدارة وتنظيم البيانات باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

	على تحسين الأداء وتطوير العمليات بشكل شامل.	
--	---	--

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

I.7.1.2. أهمية التحول الرقمي

تتمثل أهمية التحول الرقمي حسب Okba Mairif, Nabila Mimoune في: ¹

- التحول الرقمي يعتبر ضرورة حتمية في ظل النمو الاقتصادي المعاصر، ويساهم في تعزيز الابتكار والتطور في المؤسسات الاقتصادية. وكذلك يوفر التحول الرقمي فوائد متنوعة تشمل توفير التكاليف والجهد، وتحسين كفاءة الموارد البشرية والفكرية، وتحفيز الديناميكية العملية. كما يعمل على تحسين معايير الجودة في العمل والإنتاج، ويسهل الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- بالإضافة إلى ذلك، يعمل التحول الرقمي على تعزيز التنافسية في السوق، ويساهم في تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة.

بشكل عام، يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد اتجاه، بل هو حاجة ملحة تساهم في تعزيز الاقتصاد وتحسين أداء الشركات والمؤسسات الاقتصادية.

كما حصر كل من Baroudi Mohammed, Dehimat Amina أهميته في: ²

- يتضمن تحسين تجربة العملاء، وهذا يعني توفير تجارب ممتازة وملائمة للعملاء عبر القنوات الرقمية؛
- يشمل تبسيط العمليات، وهذا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتبسيط العمليات وتقليل التكاليف؛
- يتضمن خلق نماذج عمل جديدة، وهذا يعني تطوير إستراتيجيات جديدة وابتكار نماذج عمل مبتكرة تستفيد من التكنولوجيا الرقمية؛

¹نبيل مؤمن، ميرفت عقبة، التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل النمو الاقتصادي لقطاع الاتصالات، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 11، سبتمبر 2023، ص 165.

² Dehimat Amina ، Baroudi Mohammed ، **Reviewing the literature on the link between Digital Leadership characteristics and Digital Transformation Based on Dynamic Capabilities** ، *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory* ، Vol.5 ، No.3 ، Year : 2022. p 29.

ومن هنا يمكن القول ان التحول الرقمي أصبح ضرورة للبقاء في تنافسية في سوق الأعمال، لأنه يمكن من تبني التكنولوجيا الرقمية، ويمكن من تحسين تجربة العملاء وكفاءة العمليات ويساعد على تحقيق الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

I.7.1.3. خصائص التحول الرقمي

هناك العديد من الخصائص للتحول الرقمي التي قدمها الباحثون، ومن بين اهم هذه الخصائص نذكر منها:

حسب heng Gong, Vincent Ribiere فان خصائص التحول الرقمي هي:¹

- تحسين الكفاءة والإنتاجية: يمكن للتحول الرقمي تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الحالية؛
- تحسين تجربة العملاء: يمكن للتحول الرقمي تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات رقمية محسنة ومتكاملة؛
- توفير الوصول إلى المعلومات: يمكن للتحول الرقمي توفير وصول سهل وسريع إلى المعلومات والبيانات المهمة لإتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تعزيز التنافسية: يمكن للشركات التي تتبنى التحول الرقمي أن تكون أكثر تنافسية من خلال تحسين عملياتها وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تحسين التواصل والتفاعل: يمكن للتحول الرقمي تحسين التواصل والتفاعل مع العملاء والشركاء التجاريين من خلال استخدام وسائل الإتصال الرقمية ومنصات التواصل الإجتماعي؛
- توفير الوقت والجهد: يمكن للتحول الرقمي توفير الوقت والجهد من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات اليدوية؛
- توسيع نطاق العمل: يمكن للتحول الرقمي توسيع نطاق العمل والوصول إلى أسواق جديدة من خلال الإستفادة من الإمكانيات الرقمية للتوسع والنمو؛
- تعزيز الابتكار: يمكن للتحول الرقمي تعزيز الابتكار من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

¹ Cheng Gong, Vincent Ribiere, **Developing a unified definition of digital transformation** , Elsevier.2021 , p 14-16.

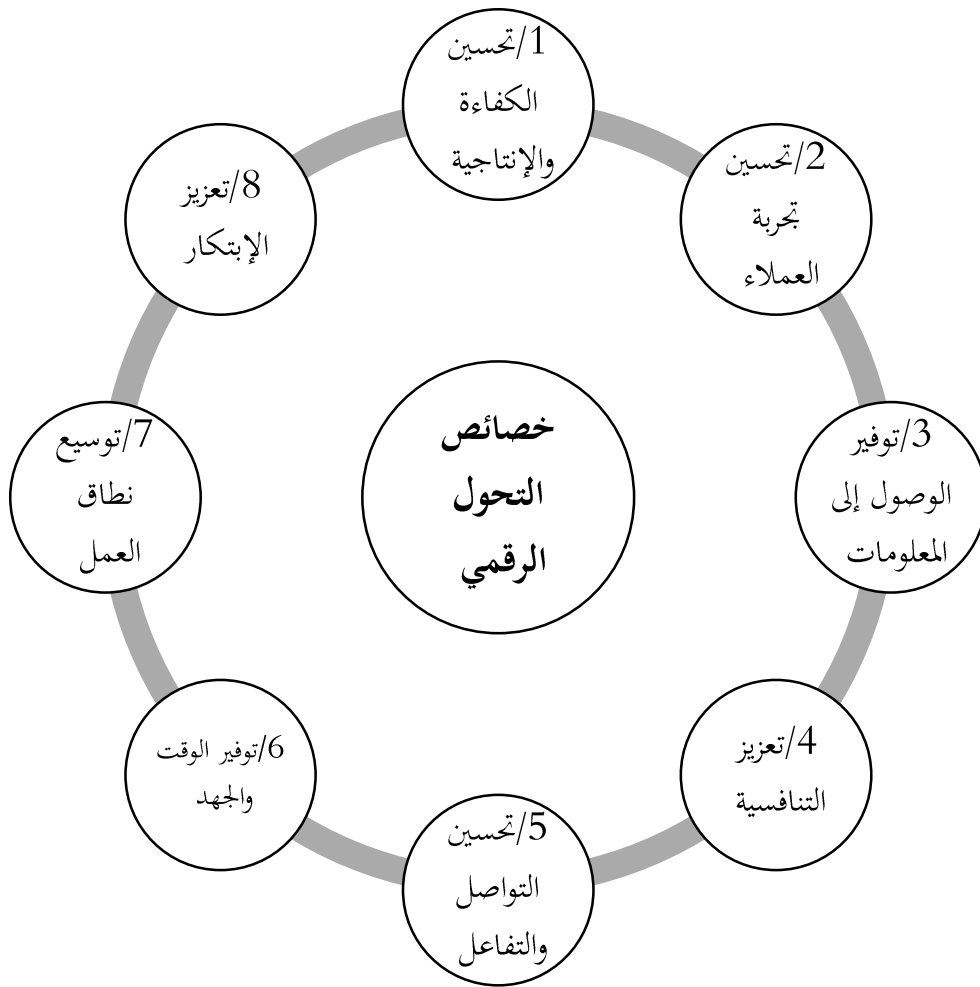
من خلال الخصائص السابقة الذكر يمكن القول أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل يتضمن تغييرات شاملة في ثقافة العمل والعمليات والإستراتيجية لتحقيق مزايا تنافسية وتحسين الأداء بشكل عام.

كما حصر كاتب آخر بعض الخصائص وهي كالتالي :¹

- **تحسين التواصل مع العملاء:** بفضل التكنولوجيا الرقمية، يمكن للمؤسسات تحسين تفاعلها مع العملاء، سواء عبر منصات التواصل الاجتماعي، تطبيقات الهاتف النقال، أو حتى خدمات الدعم عبر الانترنت. هذا يساعد في فهم إحتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم خدمات مخصصة تلبي تلك الإحتياجات؛
 - **زيادة الكفاءة والانتاجية:** من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الإصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية بشكل عام؛
 - **تحسين التنافسية:** باستخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل إستراتيجي، يمكن للمؤسسات تعزيز موقعها التنافسي في السوق، سواء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين عملياتها الحالية؛
 - **توفير تجارب مستخدم متفوقة:** من خلال تخصيص تجربة المستخدم باستخدام التكنولوجيا الرقمية، يمكن للمؤسسات جذب والإحتفاظ بالعملاء من خلال تقديم تجارب ملهمة ومبتكرة؛
 - **زيادة الابتكار والتجديد:** التحول الرقمي يمكن أن يفتح أبواب الإبداع والابتكار داخل المؤسسة مما يساعد على تطوير منتجات جديدة واستراتيجيات تجارية مبتكرة؛
 - **تحسين عمليات اتخاذ القرار:** باستخدام البيانات والتحليلات الذكية، يمكن للمؤسسات إتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر؛
 - **تعزيز الشفافية والمرونة:** التكنولوجيا الرقمية تسهل عمليات المراقبة والتقييم داخل المؤسسة مما يزيد من شفافية العمليات ويساعد على التكيف مع التحديات والتغييرات بشكل أفضل.
- ومن هذه الخصائص يمكن القول أن التحول الرقمي أهمية في تعزيز الكفاءة والجودة والابتكار وتعزيز الإستدامة وأمن المعلومات وتحسين تجربة المستخدم وتعزيز التواصل والتعاون مع الشركاء. وفيما يلي شكل ملخص لكل خصائص التحول الرقمي.

¹ Jeff chen ، peter alkema ، **The underlying factors of a successful organisational digital transformation** ، *South African Journal of Information Management*، p 04.

الشكل رقم (02) خصائص التحول الرقمي



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

I.7.1. 5. أبعاد التحول الرقمي¹

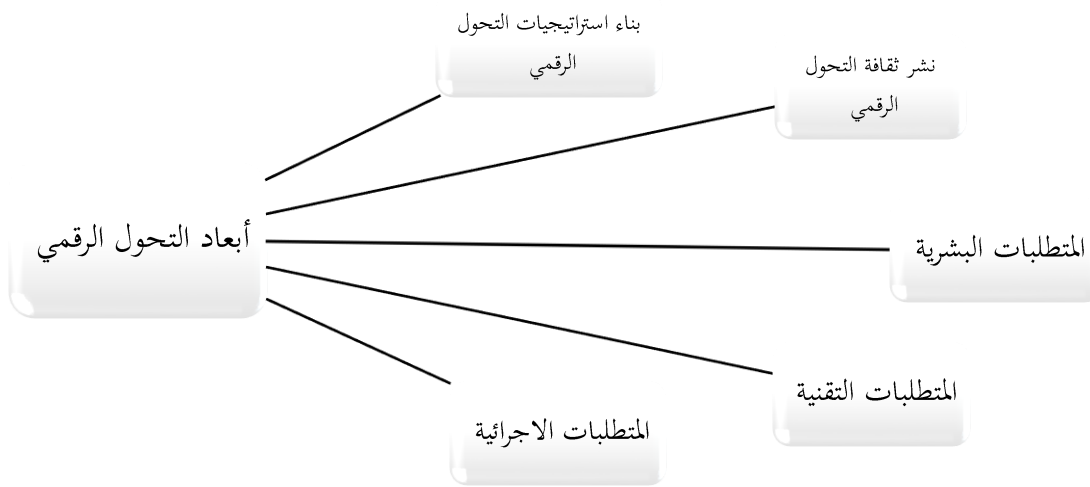
- بناء استراتيجية التحول الرقمي: يعتبر بناء خطة استراتيجية طويلة الاجل أحد الخطوات الأولى والرئيسية لإنجاح برنامج او خطة احداث تغيير، وبالتالي فان بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمي تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والمادية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك؛
 - نشر ثقافة التحول الرقمي: يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية امر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكييف المنظمة ككل للممارسات الجديدة، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات؛
 - المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية ف استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة. كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي؛
 - المتطلبات التقنية: تتطلب عملية التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة متخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة، ولضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة عملائها فانه يستلزم وجود فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة؛
 - المتطلبات الاجرائية: تستلزم عملية التحول الرقمي وضع قواعد إجرائية امنة لتخزين واستخدام بيانات العملاء بشكل امن وذلك من خلال وضع استراتيجية لا من المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها، حيث ان اصدار المنظمة لقواعد ولوائح تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي احتياجات العمل من خلا وضع قواعد منظمة لمنع السرقات والسطو الالكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات أحد المتطلبات الإجرائية لتطبيق التحول الرقمي.
- التحول الرقمي يعد عملية شاملة ومتعددة الأبعاد تتطلب تكاملاً وتناغماً بين عدة جوانب. تحقيق النجاح في هذه العملية يتطلب بناء استراتيجية طويلة الأجل، مع دعم فعال من الإدارة العليا، وتوجيه الموارد بشكل فعال. بالإضافة

¹ وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة أسوان، 2021، ص 190.

إلى ذلك، يجب نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على تبني التحول وتطوير المهارات اللازمة. لا يمكن تحقيق التحول الرقمي دون توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة للتعامل مع التقنيات الحديثة واستخدام البيانات بفعالية. علاوة على ذلك، يجب الاهتمام ببنية تحتية تقنية متطورة لضمان كفاءة التشغيل وتقديم خدمات عالية الجودة. وأخيراً، يجب وضع إجراءات أمنية محكمة لحماية البيانات وضمان الخصوصية، مما يساهم في بناء الثقة ومنع المخاطر الأمنية. تلك الأبعاد الأساسية تشكل أساساً قوياً لتحقيق نجاح التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن تلخيص الأبعاد السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) أبعاد التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

7.1.7.I. تقنيات التحول الرقمي¹

- تقنية انترنت الأشياء: تعتمد تقنية انترنت الأشياء على أجهزة استشعار ورقاقات متطورة مدمجة في العناصر والمنتجات والأجهزة التي تحيط بالإنسان، وتنقل هذه المجسمات الرقمية بيانات ومعلومات قيمة في وقت حدوث الفعل حول كيفية تفاعل الانسان مع محيطه وكيفية اتخاذه قراراته اليومية. وتستخدم البيانات والمعلومات التي تم جمعها لتعزيز تصميم وانتاج الادوات والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الانسان بهدف تحسين جميع جوانب الحياة، ويوفر انترنت الأشياء لعبة مشتركة وتكامل في البيانات والبرمجيات والتطبيقات

¹شريف ناجي محمد، أحمد عبد السالم أبو موسي، سمير ريباض هـالل ، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية ولادارية ، المجلد 13 ، العدد 2 ، مارس 2022 ، ص 376.

التي تساعد العلماء والمخترعين على اجراء التحليل اللازم لتطوير مجال معين، وباختصار يمكن القول ان الانترنت كان بالأمس يربط الأشخاص ببعض، اما الانترنت اليوم فسيربط الاشياء ببعض؛

- **تقنيات سلاسل الكتل**: تعدد تعريفات تكنولوجيا سلاسل الكتل ، فقد تم تعريفها بانها تقنية تسمح بتخزين البيانات وتبادلها على أساس مبدأ الند للند، ويمكن الرجوع الى بيانات سلسلة الكتل ومشاركتها وتأمينها، وتم استخدامها بطريقة لا مركزية دون الحاجة الى الوساطة التي تضفي الثقة على المعاملة كما عرفت أيضا بانها عبارة عن نظام من دفاتر الأستاذ الموزعة تقوم على أساس مفهوم الند للند وتستخدم وحدة برمجية تعكس على المحافظة على المحتوى المعلوماتي الخاص بكتل البيانات مرتبة ومتصلة مع تقنيات التشفير والأمان من اجل تحقيق النزاهة والسلامة. تعد التكنولوجيا سلاسل الكتل من اهم التقنيات المستخدمة في بيئة الاعمال الرقمية، حيث تقدم سلاسل الكتل العديدة من الفوائد لاسيما في مجالات موثقيه المعلومات المالية ومراجعتها، وقد زاد استخدام تكنولوجيا سلاسل الكتل بشكل كبير خلال العقد الماضية ، كم انها اخذت في التطور واستحداث ميزات وقدرات جديدة بشكل مستمر، فهي توفر تكنولوجيا وسيلة امنة وآلية للمحاسبة عن اقتناء وامتلاك اصول، كما ان سجلات سلاسل الكتل والتي يطلق عليها أيضا دفتر الأستاذ الموزع تمنع العبث بها بشكل عملي، ويتوافر لدى جميع الأطراف المشاركة في شبكة سلاسل الكتل سجلات دقيقة ومتماثلة، وأيضا تعمل تكنولوجيا سلاسل الكتل على تعديل طرق تبادل المعلومات وتجميعها وتوزيعها ومراجعتها، مما يؤدي الى ظهور بنية تحتية محاسبية جديدة توفر فرصة لمهنة المحاسبة لمعالجة مجموعة كبيرة من المعلومات في وقت قصير وبدقة مرتفعة، وتحقيق الاتجاهات العالمية في مجال الشفافية والرقابية والمسائلة والإفصاح و المحاسبة؛

- **تقنية تحليل بيانات الضخمة** : كما يؤدي ظهر التكنولوجيا الحديثة و استخدامها في العمليات المحاسبية وعمليات اعداد التقارير المالية، الى المزيد من الحاجة لتدخل الجهات المعنية واستحداث ما ينظم عملية المراجعة في ظل التطورات الحديثة من معايير وضوابط، ولقد كانت من اهم هذه التطورات في الآونة الاخيرة ظهور ما يسمى معالجة البيانات بالحجم الكبير ولقد امتد هذا الاتجاه الى عمليات المحاسبة للعديد من المنشآت فأصبحت مهنة المحاسبة في المنشآت تعتمد على مثل هذه التقنيات الحديثة، مما أدى الى اهتمام الجهات المعنية و الباحثين الاكاديميين بدراسة اثار تلك التوجهات على المراجعة .

- **تقنية الحوسبة السحابية**: وتعرف الحوسبة السحابية بانها "التقنية التي تعمل على نقل عملية المعالجة من جهاز المستخدم الى أجهزة خادمة عبر الانترنت وحفظ ملفات المستخدم هناك ليستطيع الوصول اليها من او مكان او جهاز، ولتصبح البرامج مجرد خدمات والكمبيوتر المستخدم مجرد واجهة او نافذة رقمية، وغالبا ما تستخدم الأجهزة الخادمة تقنيات الأوساط الافتراضية للسماح لعدة مستخدمين باستخدام الخدمة ذاتها.

- تقنية الانسان الالي: ويقصد بالروبوت أي الآلة قابلة للبرمجة وقادرة على القيام اوتوماتيكيا بسلسلة من العمال المعقدة ويمكن التحكم فيها بأجهزة مضمنة داخلها او أجهزة خارجية وقد تكون قرة على التصرف الذاتي، وضمن هذا المفهوم لم يعد الشكل الخارجي للروبوت مهما، بل في عصر الثورة الصناعية الرابعة أصبح لدينا روبوتات تغير شكلها حسب الحاجة، ويمكن للروبوتات القيام بالأنشطة الخدمية والتي منها أداء مهام تسجيل الاحداث ولأنشطة الاقتصادية بالمنشآت.

والجدول الموالي يلخص تقنيات التحول الرقمي:

الجدول رقم (02) تقنيات التحول الرقمي

رقم	التقنية	الاختصار	المصطلح الأجنبي
1	انترنت الأشياء	(IOT)	Internet of things
2	الروبوتات	(R)	Robotics
3	الطباعة ثلاثية الابعاد	(P-3D)	Parinting 3D
4	نظم المعرفة الالية	(KAS)	Knowledge Automated system
5	الشبكات الاجتماعية	(SN)	Social Networks
6	الحوسبة السحابية	(CC)	Cloud Computing
7	التقنيات الخلوية	(CT)	Cellullar Technologies
8	سلاسل الكتل	(BC)	The block chain
9	الواقع المعزز	(AR)	Augumented Reality
10	الأشياء الذكية	(ST)	Smart Things
11	البيانات الضخمة	(BD)	Big Data
12	الذكاء الاصطناعي	(AI)	Artifical Inetelligence
13	توطين التكنولوجيا	(DC)	Digital Citizenship
14	التقنيات النانوية	(N)	Nanotechnology
15	نظم تخطيط موارد المشروع	(ERP)	Enterprise Resource Planning

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على ما تقدم سابقا

ويجدر القول ان المؤسسات التي لا تستعمل هذه التقنيات لا تعتبر أنها مؤسسات تطبق التحول الرقمي.

7.I. 1. 8. استراتيجيات التحول الرقمي

تعني الاستراتيجية تحديد الخطط والأهداف التي يجب أن تتبعها المؤسسات لتحقيق التحول الرقمي بنجاح.¹ وقد اختلف الباحثون حول تحديد استراتيجيات التحول الرقمي فكل باحث له وجهة نظر مختلفة. حيث يرى مجموعة من الباحثين² أن استراتيجيات التحول الرقمي تتمثل في: الاستحواذ المباشر، والتحالف الاستراتيجي، وحالة الصيانة، والتنمية الداخلية.

ويرى محمد محمد الهادي³ أن استراتيجيات التحول الرقمي تتمثل في: استراتيجية توضيح الرؤية، استراتيجية تعزيز التعاون القيادي، استراتيجية شراء وبناء التحول الرقمي، استراتيجية تحديث المدخل لتكنولوجيا المعلومات.

أما رمزي مبارك⁴ فيعد استراتيجيات أخرى للتحول الرقمي هي: القيادة القادرة على صياغة استراتيجيات التحول الرقمي، الكفاءات البشرية الرقمية بالرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية التكنولوجية، توفير الهياكل التنظيمية، توفر الإمكانيات والمخصصات المالية، نموذج الأعمال المتطور، توفير الأمن والخصوصية.

وهناك أيضا⁵ Mihardjo الذي يقول ان استراتيجيات التحول الرقمي هي استراتيجية الإبداع المشترك واستراتيجية ابتكار نماذج الأعمال.

ويشير آخرون⁶ إلى ان استراتيجيات التحول الرقمي تتمثل في: الاستراتيجية التقنية، الاستراتيجية السلوكية، الاستراتيجية التقنية-الاجتماعية، استراتيجية مشاركة المعلومات، استراتيجية ادارة الاصول الرقمية، استراتيجية التحول التدريجي، استراتيجية التحول الاستراتيجي، استراتيجية التحول الديناميكي، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية الأمثلة، استراتيجية التكلفة والعائد.

والجدول الموالي يلخص الاستراتيجيات السابقة الذكر:

¹ Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat ، **General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy** ، *Journal of Computer Science* 2020, p16.

² Ching Fang, Peng-Ting Chen, Hsin-Hui Chiu, Chia-Li Lin, Fong-Chin Su, **Establishing the Digital Transformation Strategies for the Med-Tech Enterprises Based on the AIA-NRM Approach**, *Applied sciences*, Vol. 10, N.21 , 2020, p 7574.

³ محمد محمد الهادي، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال، مجلة كمبيوتر ، العدد 24، سنة 2021، ص 11.
⁴ رمزي مبارك ، دور استراتيجيات التحول الرقمي للحكومة في تعزيز الريادة الرقمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، العدد الخاص الأول ، مجلد 43 ، سنة 2023 ، ص 80.

⁵ L. W. W. Mihardjo et all, **Digital transformation: a transformational performance-based conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0 in Indonesia**, *Int. J. Economics and Business Research*, Vol. 18, No. 3, 2019, pp. 369- 386.

⁶ عبد الرحمن حسن، محمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020، صص.8-31.

الجدول رقم (03) استراتيجيات التحول الرقمي

استراتيجيات التحول الرقمي	
الاستراتيجيات	التصنيف
الاستحواذ المباشر، والتحالف الاستراتيجي، وحالة الصيانة، والتنمية الداخلية	Ching Fang, Peng-Ting Chen, Hsin-Hui Chiu, Chia-Li Lin, Fong-Chin Su, Establishing the Digital Transformation Strategies for the Med-Tech Enterprises Based on the AIA-NRM Approach, Applied sciences, Vol. 10, N.21 , 2020, p 7574.
استراتيجية توضيح الرؤية، استراتيجية تعزيز التعاون القيادي، استراتيجية شراء وبناء التحول الرقمي، استراتيجية تحديث المدخل لتكنولوجيا المعلومات	محمد محمد الهادي، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال، مجلة كمبيوتر ، العدد 24، سنة 2021، ص 11.
القيادة القادرة على صياغة استراتيجيات التحول الرقمي، الكفاءات البشرية الرقمية بالرؤية الاستراتيجية، البنية التحتية التكنولوجية، توفير الهياكل التنظيمية، توفر الإمكانيات والمخصصات المالية، نموذج الأعمال المتطور، توفير الأمن والخصوصية	رمزي موبارك ، دور استراتيجيات التحول الرقمي للحكومة في تعزيز الريادة الرقمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، العدد الخاص الأول ، مجلد 43 ، سنة 2023، ص 80.
استراتيجية الإبداع المشترك واستراتيجية ابتكار نماذج الأعمال	L. W. W. Mihardjo et all, Digital transformation: a transformational performance-based

conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0 in Indonesia, Int. J. Economics and Business Research, Vol. 18, No. 3, 2019, pp. 369-386.

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على ما تقدم سابقا

ومما سبق من استراتيجيات يمكن القول أن هناك إختلاف كبير بين الباحثين في تحديد استراتيجيات التحول الرقمي. كما انه من خلال الجدول يمكن ملاحظة ان الاستراتيجيات المحددة من قبل الباحثين هي وصف لكل الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق وتطوير التحول الرقمي. وفي دراستنا هذه سيتم اعتماد الاستراتيجيات التالية: تحسين تجربة العملاء عبر الأترنت؛ توسيع التسويق الرقمي؛ تحسين كفاءة سلسلة التوريد، تطوير مهارات الموظفين؛ زيادة رضا العملاء. وذلك لأن هذه الاستراتيجيات هي التي تتبعها شركة وول مارت وهي الشركة التي ستطبق عليها دراسة الحالة فيما بعد.

وفيما يلي وصف لهذه الاستراتيجيات:

- تحسين تجربة العملاء عبر الأترنت:¹ يتم تعريف تجربة العملاء على أنها الجودة الشاملة التي ينظر إليها العميل لجميع التفاعلات والعلاقات التي تربط العميل بمنتجات الشركة وخدماتها، وذلك لإيلاء أهمية لدور تجربة العملاء في مساعدة الشركات على اكتساب ميزة تنافسية؛
- توسيع التسويق الرقمي:² تستعمل أدت الإعلانات الرقمية، والتجارة الإلكترونية، وخدمات الهاتف المحمول، على سبيل المثال لا الحصر، إلى تحقيق التسويق الرقمي. كيفية التفاعل مع المنتجات والخدمات وتقديمها للمستهلكين. جميع الاساليب التطورية التي تطبقها المؤسسة والتي تجذب بها المستهلكين وتفاعل وتتواصل معهم وتدمجهم هو ما يعبر عن توسيع التسويق الرقمي؛

¹ Huseynli, Bahman, **Digital Transformation for Improving Customer Experience**, Handbook of Research on Interdisciplinary Reflections of Contemporary Experiential Marketing Practices, edited by Gökhan Akel, IGI Global, 2022, pp. 78-100. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4380-4.ch005>

² Basimakopoulou, M., Theologou, K., & Tzavaras, P. (2022). A Literature Review on Digital Marketing: The Evolution of a Revolution. *Journal of Social Media Marketing*, 1(1), 30-40. <https://doi.org/10.33422/jsmm.v1i1.901>

- تحسين كفاءة سلسلة التوريد:¹ تقليل التكاليف، تسريع الاستجابة، زيادة رضا العملاء، وتبني التكنولوجيا الرقمية في سلسلة التوريد يعبر عن الاساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها الاستفادة من سلسلة التوريد كاستراتيجية للتحويل الرقمي؛

- تطوير مهارات الموظفين:² يمكن للشركات تمكين موظفيها من التكيف بشكل أفضل مع التحولات الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. تحسين مهارات الموظفين لا يعزز فقط الأداء الفردي، بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف التحويل الرقمي على مستوى المؤسسة بأكملها؛

- زيادة رضا العملاء:³ استخدام أنظمة CRM (إدارة علاقات العملاء) لتحليل بيانات العملاء وتوقع احتياجاتهم وتقديم خدمات دعم عبر الإنترنت ومختلف القنوات، هي من أبرز الأدوات التي تساعد في رفع رضا الزبائن الرقمية. مما يؤدي الى زيادة الولاء وتحسين سمعة الشركة ونمو الأعمال على المدى الطويل.

تجدر الاشارة الى ان هذه الاستراتيجيات المذكورة يمكن ان تتغير في تطبيقها حسب كل مؤسسة.

2. مراجعة أدبيات أداء المؤسسة

I.7.2.1. مفهوم أداء المؤسسة

- الأداء حسب (A. Kherakhem) من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة"⁴

- يعبر العديد من الكتاب والباحثين عن الأداء المؤسسي من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية.

نلاحظ من التعريفين السابقين أنهما يربطان الأداء بقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، مما يعكس أهمية الأداء في تحقيق النجاح والتميز.

¹ Madhani, Pankaj M. "Enhancing Supply Chain Efficiency and Effectiveness With Lean Six Sigma Approach," International Journal of Project Management and Productivity Assessment (IJPMPA) 8, no.1: 40-65. <http://doi.org/10.4018/IJPMPA.2020010103>

² Oyewole Oluwaseun, O. (2018). EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT AS A MODEL FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS . International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(3), 181-189. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i3.2018.190>

³ Nitin Liladhar Rane, Anand Achari, Saurabh P. Choudhary, **ENHANCING CUSTOMER LOYALTY THROUGH QUALITY OF SERVICE: EFFECTIVE STRATEGIES TO IMPROVE CUSTOMER SATISFACTION, EXPERIENCE, RELATIONSHIP, AND ENGAGEMENT**, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, Vol.05, N.5, 2023, pp.427-452.

⁴الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07 ، الجزائر ، سنة 2010/2009 ، ص 2018

- يعبر الأداء عن النجاح حيث يعد الأداء مفهوما إيجابيا. وفي هذا الإطار يقول Y. Pesqueux أنه لا يمكن القول عن الأداء أنه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة.¹

هذا التعريف يركز على ان معنى الاداء مرتبط بالمؤسسة، حيث انها اذا بلغت اهدافها او جزء منها فقد حققت اداء مرتفعا، والعكس صحيح.

- الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأبعاد الآتية: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة. أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها.²

هذا التعريف يركز على مكونات الأداء لتعريفه.

مما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي كالتالي:

أن الأداء يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة، حيث يسعى الأفراد أو المؤسسات في تنفيذ مهامهم وأنشطتهم لتحقيق الأهداف بشكل فعال وفي الوقت المحدد يشمل التقييم عمليات تقييم الأداء التي تساعد في تحديد مدى تحقيق الأفراد أو المؤسسات لأهدافها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. الأداء يتطلب الإدارة الفعالة للموارد والمهارات لضمان تحديد الأداء المطلوب. يشير إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال تطوير العمليات والتقنيات وتعزيز قدرات الأفراد. وأخيرا يؤكد على أهمية التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات في تحقيق الأداء الممتاز حيث يساهم التواصل الجيد والتعاون في تحسين الأداء.

2.7.1. أهمية أداء المؤسسة

تكمن أهمية اداء المؤسسة في عملية تقييم الاداء في حد ذاتها لما تساهمه وتضيفه إلى المؤسسة:³

¹ ريفة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، PMO-رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة

² ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص404

²الفاضل تيمان ادريس، ثابت ابو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربعون، 2022، ص 385.

³ متوفر على الموقع:

- الأداء المؤسسي هو الناتج النهائي لمحصلة أنشطة المؤسسة ويسهم في تطويرها واستقرارها؛
- يُعتبر الأداء المؤسسي وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة ويُعبّر عن درجة تحقيقها لرؤيتها ورسالتها؛
- يُعكس الأداء المؤسسي مستوى نجاح العاملين وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم؛
- يُساهم الأداء المؤسسي في التعرف على القدرات والمهارات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة؛
- الأداء المؤسسي يلعب دوراً هاماً في جمع المعلومات الضرورية لمواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الملائمة بشأن المورد البشري؛
- يُعزز الأداء المؤسسي تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار؛
- تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب توفير بيئة ملائمة للأفراد داخل المؤسسة واستخدام تقنيات حديثة لزيادة الفاعلية والكفاءة؛
- الأداء المؤسسي ضروري لرفع مستوى أداء الأفراد وتحسين الخدمات المقدمة في المؤسسة وتفعيل روح الفريق.

يُعتبر الأداء المؤسسي من ضروريات التنمية والتطوير الإداري لرفع مستوى أداء الأفراد وتعزيز العمل الجماعي الأداء المؤسسي يعتبر عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات، حيث يسهم في تحقيق الأهداف، تعزيز الابتكار، وتحسين الخدمات المقدمة. تعزيز الأداء المؤسسي يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، تعزيز الفاعلية والكفاءة، وتعزيز التنمية والتطور الإداري.

I.7.2.3. أنواع أداء المؤسسة¹

يمكن تلخيص انواع الاداء المؤسسة الكلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) أنواع أداء المؤسسات

أنواع أداء المؤسسة		
حسب كل معيار	تقسيمات كل أداء	مفهوم كل تقسيم
	الأداء الكلي	يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة او الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني

<https://aijhssa.us/%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%a7%d9%83%d9%85%d9%8a%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a%d8%a9-%d9%88%d8%af%d9%88%d8%b1%d9%87%d8%a7-%d9%81%d9%8a-%d8%aa%d8%ad%d8%b3%d9%8a%d9%86-%d8%a7%d9%84%d8%a3/> ، يوم 2024/06/06 ، على الساعة 01:30 .
¹ زرنوح أحمد ، الاداء في المنظمة ، مجلة جامعة الجلفة ، ص 35-36 .

<p>الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيق ذلك. بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح او الوظائف؛</p>		
<p>على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بادننى التكليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى الى تحيق أهدافه الخاصة به، لأهداف الأنظمة الأخرى. و بتحقيق مجموعة ادات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. و كما سبق الإشارات اليه، اهداف المنظمة يجب ان تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.</p>	<p>الاداء الجزئي</p>	<p>حسب معيار الشمولية</p>
<p>يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلة=وغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و يتم قياسه باستخدام قياس الربحية؛</p>	<p>الاداء الاقتصادي</p>	
<p>يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعي ، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتاثر بها ، مما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للاداء؛</p>	<p>الاداء الاجتماعي</p>	<p>حسب معيار الطبيعية</p>
<p>يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الاعمال في الاداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بربطة ذات كفاية و فعالية يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار افضل البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة و لتقييم الاداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.</p>	<p>الاداء الاداري</p>	
<p>يعرف بانه " الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث ي المحيط الخارجي للمؤسسة "</p> <p>فالمؤسسة لاتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا لانوع بصفة عامة يظهر في النتائج الحجيذة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع لرقم الاعال نتيجة لارتفاع سعر البيع او خروج احد المنافسن، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او بالسلب .</p>	<p>الاداء الخارجي</p>	<p>حسب معيار المصدر</p>
<p>يطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي؛</p>	<p>الاداء الداخلي</p>	

أداء الوظيفة المالية	يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية باقل التكاليف الممكنة فالاداء يتجسدي قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.	حسب معيار الوظيفة
أداء وظيفة الانتاج	يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية مقارنة بمثيلاتها او بنسبة القطاع الذي تنتمي اليه، و انتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاخمة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.	
أداء وظيفة الافراد	و تعتبر و وظيفة الموارد البشرية من اهم و اصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، اذ ان العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، و قد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية الا انها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن اخضاعها للدراسة او الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق	
أداء وظيفة التسويق	يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها لأقل لتكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة جامعة الجلفة.

I.7.2.4. أهداف أداء المؤسسة

فيما يلي أهداف إجراء تقييم الاداء العام¹:

- تحقيق التقدم والتطور في المؤسسات: يشير هذا العنصر إلى السعي نحو تحسين أداء المؤسسات وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الوقت وتحقيق الأهداف المحدد؛
- تبسيط القوانين الضريبية وتحسينها: يهدف هذا العنصر إلى تبسيط الإجراءات الضريبية وتقليل التعقيدات، مما يسهم في تعزيز الامتثال الضريبي وتحفيز النشاط الاقتصادي؛
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي: يعني ضمان استقرار الاقتصاد والحفاظ عليه من خلال سياسات مالية ونقدية مناسبة تعزز النمو المستدام وتقلل من التقلبات الاقتصادية؛

¹ Leonid Polischuk ، 'Economics and Finance, Economic Development, Economic History' ،Oxford Handbooks Online ، 2013.

- تحسين جودة المؤسسات على أرض الواقع: يشير إلى ضرورة تحسين أداء المؤسسات وتطبيق السياسات والقوانين بشكل فعال وفعال لتحقيق النتائج المرجوة؛
- مكافحة الفساد وتعزيز القيم الاجتماعية الإيجابية يهدف إلى تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من خلال تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية الإيجابية داخل المؤسسات والمجتمع؛
- تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وجودة المؤسسات والمؤسسات القانونية: يعني ضرورة تحقيق توازن مستدام بين النمو الاقتصادي وجودة المؤسسات والقوانين لضمان استمرارية التنمية والازدهار؛
- بناء الثقة بين القطاع الخاص والحكومة: يهدف إلى تعزيز الثقة والتعاون بين القطاع الخاص والحكومة من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي والاقتصادي: يعني ضرورة تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع جوانب العمل الحكومي والاقتصادي لضمان النزاهة والقرارات والإجراءات.

الأهداف المذكورة تعكس أهمية تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وجودة المؤسسات والقوانين في سياق الإصلاحات المؤسسية. من خلال تحقيق التقدم والتطور في المؤسسات، وتبسيط القوانين الضريبية، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، يمكن تعزيز جودة المؤسسات على أرض الواقع ومكافحة الفساد. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز القيم الاجتماعية الإيجابية وبناء الثقة بين القطاع الخاص والحكومة يساهم في تحقيق التوازن والاستقرار الاقتصادي. وأخيراً، تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي والاقتصادي يعزز النزاهة ويساهم في بناء بيئة أكثر شفافية وثقة.

I.7.2. 5. مؤشرات أداء المؤسسة: ¹

- مؤشرات الأداء المالية:

ان قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً حيث انه لا يمكن تصور ان يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة او باخرى. وتعد المؤشرات المالية من اهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها او عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين الى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على

¹ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02 ، الجزائر ، سنة 2013/2014 ، ص 39.

العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة؛

- مؤشرات الأداء غير المالية:

لا شك في ان التغييرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت الى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات الى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الماد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد P.Lrino الى تصنيف مؤشرات الأداء مؤشرات نتيجة و مؤشرات متابعة، وذلك حسب وظيفة المؤشر :

ففي حالة ما اذا تعلق الامر بتقييم نتيجة نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه او لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث الى ان هذا النوع من المؤشرات باتي فب النهاية و بالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات او تصحيح الانحرافات، و انما يقتصر عمله على تحديد ما اذا تمكنت المؤسسة من بلوغ اهدافها ام لا. اما في حالة ما إذا تعلق الامر بعملية او بنشاط في طور الإنجاز اين يمكن مراقبة تقدمه و التدخل ان لزم الامر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا للخير بمتابعة التطورات الحاصلة فب العمليات كما يوفر القدرة على التبو بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من اجل تعديلها. وهناك من صنف المؤشرات الى خمسة أنواع تشمل: ¹.

- مؤشرات المدخلات: تستخدم لفهم الموارد الشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة؛
- مؤشرات العمليات: تستخدم لفهم الخطوات ال مباشرة لعمليات انتاج المنتج او الخدمة؛
- مؤشرات المخرجات: تستخدم لتقويم المنتج او الخدمة التي يوفرها النظام او المؤسسة ويتم ايصالها الى العملاء؛

¹موقع الالكتروني دفاتر ، <https://dafater.sa/blog/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D9%87%D8%A7>

- مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة او المرغوبة او الفعلية ، و في بعض الحالات فان بناء علاقة سببية مباشرة بين المخرجات النشاط و نتائجه المقصودة يمكن ان يكون صعبا؛
- مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الاثار المباشرة او الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة؛
- مؤشرات الأسباب: تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقياس الإصابات والامراض الواقعة؛
- مؤشرات النتائج: هذه المقاييس بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلات القوية؛
- المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافية الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية للعملاء: تقيس هذه المؤشرات أداء للعمال مستوى رضا العملاء ومشاركتهم، مثل معدل الإحتفاظ بالعملاء، وصافي نقاط المروج وقيمة عمر العميل؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية: تقيس هذه المؤشرات الكفاءة التشغيلية وفعالية الأعمال، مثل وقت الدورة ودوران المخزون ومعدل العيب؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية للموظف: تقيس هذه المؤشرات أداء وإنتاجية الموظفين، مثل معدل دوران الموظفين، ومعدل الغياب وساعات التدريب لكل موظف؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية للمبيعات والتسويق: تقيس أداء المبيعات وجهود التسويق مثل معدل تحويل العملاء المحتملين وتكلفة اكتساب العملاء، وحركة مرور موقع الويب؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية لوسائل التواصل الاجتماعي: تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية هذه تأثير ومشاركة حملات وسائل التواصل الاجتماعي مثل الوصول الى وسائل التواصل الاجتماعي ومعدل المشاركة ونمو المتابعين؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة: تقيس هذه المؤشرات جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها شركة ما مثل معدل العيوب وشكاوي العملاء ومطالبات الضمان؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية للإستدامة: تقيس مؤشرات أداء الاستدامة تأثير الأعمال على البيئة، مثل استهلاك الطاقة وانبعاثات غازات الإحتباس الحراري وتقليل النفايات؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة التوريد: تقيس هذه المؤشرات كفاءة وفعالية سلسلة التوريد الخاصة بالأعمال مثل معدل التسليم في الوقت المحدد وتكاليف نقل المخزون وأداء الموردين؛

-مؤشرات الأداء الرئيسية للإبتكار: تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية هذه قدرة الشركة على الابتكار وانشاء منتجات أو خدمات جديدة، مثل الإنفاق على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع المودعة، والنسبة المئوية للإيرادات من المنتجات الجديدة؛

-مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة والسلامة: تقيس هذه المؤشرات صحة وسلامة الموظفين والعملاء، مثل معدل الحوادث، ومعدل تكرار الإصابة بالوقت الضائع، وحوادث النجاة الوشيكة؛

-مؤشرات الأداء الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات: تقيس فعالية أنظمة وعمليات تكنولوجيا المعلومات، مثل وقت التشغيل ووقت إستجابة النظام ورضا العملاء عن دعم تكنولوجيا المعلومات.

وبعد إعطاء نظرة عن مؤشرات الأداء و تصنيفاتها ،سنركز على المؤشرات التي تركز عليها استراتيجيات التحول الرقمي. حيث أعطى Cheng¹ و Tsai المؤشرات التالية في دراستهم: المؤشر المالي ،الزبائن،العمليات الداخلية،مؤشر نمو المؤسسة.واعتبرها المؤشرات التي من خلالها نقيس تأثير استراتيجية التجارة الإلكترونية والتسويق عبر الأنترنت على الأداء.

وهذه المؤشرات هي التي سيتم التركيز عليها في دراسة الحالة في الجزء التطبيقي.

¹ Yuan-Cheng Tsai, Yu-Tien Cheng, **Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review**, *Archives of Gerontology and Geriatrics*, Vol.55, N°1, pp.126–132.

I.7.3. الدراسات السابقة

باعتبار أن التحول الرقمي ما يزال حديثا نوعا ما، فقد صعب علينا إيجاد دراسات سابقة تعبر عن نفس متغيري دراستنا. في الدراسات السابقة الآتية حاولنا التركيز أكثر على المتغير المستقل وهو استراتيجيات التحول الرقمي. وذلك نظرا لشح الدراسات التي تناولت المتغيرين معا .

الجدول رقم (05) جدول يوضح أبرز الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	فترة الدراسة ومكانها	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	الأدوات مع المعلومات	نتائج الدراسة
الدراسات التي جمعت بين المتغيرين							
01	استدامة الحالي أو متابعة الجديد :	Maik Dehnert	2020 بريطانيا	دراسة حالة مجموعة من المصارف	دراسة كيفية ارتباط استراتيجيات التحول الرقمي باداء لمقدمي الخدمات المالية	تحليل بيانات المصارف التي تطبق استراتيجيات التحول الرقمي عامل حاسم بالنسبة لأداء مقدمي الخدمات المالية؛ -تساهم استراتيجيات التحول الرقمي في تصنيف المشاركين في السوق	إن استراتيجيات التحول الرقمي هي عامل حاسم بالنسبة لأداء مقدمي الخدمات المالية؛ -تساهم استراتيجيات التحول الرقمي في تصنيف المشاركين في السوق

وتقييم وجهات نظرهم المستقبلية.							
تؤثر استراتيجية التحول الرقمي بشكل كبير وايجابي على الأداء البيئي؛ -استراتيجية التحول الرقمي تلعب دورا مهما في رفع مستوى الأداء البيئي.	الاستبيان	دراسة تأثير تجربة العملاء، والإبتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات. على أداء الشركة	دراسة حالة مؤسسات بقطاع الخدمات	2022مملكة العربية السعودية	Muddassar SAFERA Z et al.	استراتيجية التحول الرقمي والأداء البيئي: دراسة حالة.	02

الدراسات التي تكلمت عن متغير استراتيجيات التحول الرقمي

استراتيجية التحول الرقمي ترفع من عدد	الاستبيان الإلكتروني	تحليل كيفية تفاعل مستخدمي التجارة عبر الأنترنت مع	دراسة حالة	2020	Renato Lopes de	استراتيجيات التحول	03
---	-------------------------	--	---------------	------	--------------------	-----------------------	----

طلبات الزبائن عبر الإنترنت ؛ - استراتيجيات التحول الرقمي تزيد من ثقة الزبائن للشراء عبر الإنترنت.	وتحليل آراء المستجوبين.	الشركات من خلال استراتيجيات التحول الرقمي؛ -تحديد و تحليل عوامل النجاح لتطوير استراتيجية قوية للتجارة التحادثية.			Costa et al	الرقمي: التجارة التحادثية.
---	----------------------------	---	--	--	----------------	-------------------------------

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على عدة مراجع.

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- الدراسات السابقة كانت في الفترة 2020-2022 مما يعني ان جميعها دراسات حديثة، ولكن الدراسة الحالية أحدث؛
- الدراسات السابقة تمت في بريطانيا، تاوان، المملكة العربية السعودية، ودراسنا الحالية تمت عبر الإنترنت لمؤسسة امريكية، مما يعني جميع الدراسات هنا أجنبية؛
- الدراسات السابقة جميعها تضمنت المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي) ولكن لم تربطه جميعها بأداء المؤسسة، والدراسة الحالية ربطت استراتيجيات التحول الرقمي بأداء المؤسسة الكلي.

5.7.I. الفرضيات الفرعية

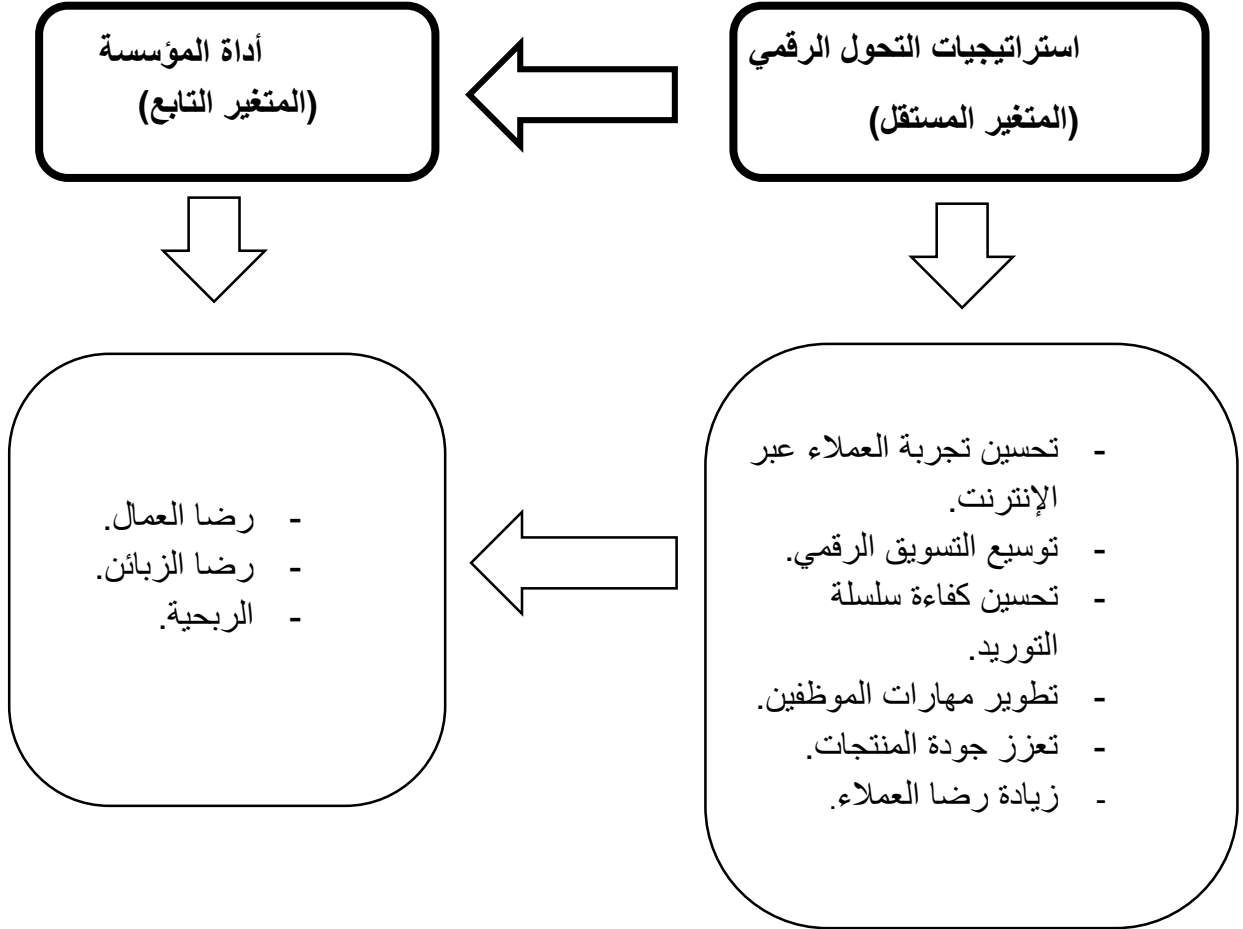
الفرضية الأولى: تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على رضا العمال في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على رضا الزبائن في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة: تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على ربحية المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الفرضيات يمكن اقتراح نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (4): نموذج الدراسة.



II. منهجية الدراسة

Methodology

II. منهجية الدراسة:

بعد التطرق الى الجوانب النظرية في المقدمة، والتي شملت مفهومي استراتيجيات التحول الرقمي وأداء المؤسسات،

سيركز هذا الجزء على وصف المنهجية المتبعة لقياس هذين المفهومين وتأثير الأول منهما (استراتيجيات التحول الرقمي) على الثاني (اداء المؤسسة). حيث سيكون هذا الفصل بمثابة وصف لـ: المنهج المتبع، اختيار العينة، أدوات جمع البيانات، طريقة التحليل المستعملة.

II.1. المنهج المتبع:

تتبع هذه الدراسة منهج دراسة الحالة. حيث يمكن هذا المنهج من دراسة ظاهرة معينة في مؤسسة معينة وتعميم نتائجها. كما تم استخدام التحليل في هذه الدراسة وذلك من خلال استعراض معلومات المؤسسة المتعلقة بالإستراتيجيات الرقمية التي تستعملها، حيث قمنا بشرح كيف تقوم مؤسسة وول مارت بتطبيق كل من: تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت؛ توسيع التسويق الرقمي؛ تحسين كفاءة سلسلة التوريد؛ تطوير مهارات الموظفين، تعزيز جودة المنتجات؛ رضا الزبائن.

ثم مقارنة أداء المؤسسة قبل التحول الرقمي ثم بعد التحول الرقمي من خلال تقاريرها السنوية وذلك حسب رضا الزبائن، الربحية، رضا العمال.

وتم الاعتماد في دراسة حالة مؤسسة وول مارت على الادوات التالية في جمع بيانات المؤسسة:

1. البحوث السابقة: تم اختيار المقالات التي تناولت مؤسسة وول مارت للتمكن من الحصول على معلومات عامة تخص الشركة؛

2. وثائق المؤسسة: اعتمدت التقارير السنوية للمؤسسة بهدف مقارنة التطور الحاصل قبل وبعد اعتماد استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسة وولمارت؛

3. المواقع الالكترونية: وتم الإعتماد بشكل كبير على موقع المؤسسة الرسمي، خاصة فيما يخص سياسات العمل في إدارة الموارد البشرية ومختلف الهياكل والشكال اللازمة باعتبار موقع المؤسسة يتوفر على كم هائل من المعلومات، إضافة إلى مواقع إلكترونية أخرى كانت المعلومات المستهدفة منها هي الاحصائيات لصعوبة إيجاد هذه الاخيرة في وثائق أخرى.

II.2. اختيار العينة:

تم اختيار شركة " وول مارت " لتطبيق دراسة الحالة عليها نظرا لتمثيلها الواسع في قطاع التجزئة ولدورها البارز في التحول الرقمي. باعتبارها واحدة من أكبر شركات التجزئة في العالم، فإن وول مارت تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات عبر منصات عبر الانترنت، مما يجعلها خيارا مناسباً لتحليل تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء. وأيضاً اخترنا شركة اجنبية ذلك نظراً لتعذر وجود مؤسسات في الجزائر قد تبنت بالكامل التحول الرقمي.

II.2.1. نشأة تطور الشركة:

تأسست شركة " وول مارت " من طرف " سام والتون " المولود سنة 1918، أي قبيل الكساد العظيم، الذي كان له بالغ الأثر على العديد من آرائه وقراراته: تخرج والتون من جامعة ميسوري بشهادة في إدارة الأعمال، عمل بعدها في المتجر العملاق للبيع بال تجزئة (JC Penny) كمتدرب، ليلتحق في الفترة بين 1942_1945 بوظيفة في الجيش الأمريكي.

في سبتمبر 1945 اقترض مبلغ 20000 دولار لشراء او عقد امتياز له لمتجر من متاجر " بن فرانكلين " في بلدة صغيرة في نيو بورت " بولاية اركنساس لمدة 4 سنوات، حيث حول هذا المتجر من الخسارة التي كان عليها الى المتجر الأول على مستوى الولايات المتحدة الامريكية.

في العام 1949 انتهى عقد ايجار متجر والتون في "نيوبورت"، فقرر ان يشتري متجراً في " سانت لويس"، غير ان زوجته أصرت على ان تعيش في بلدة صغيرة، وهو القرار الذي سوف يكون له اثاره على استراتيجية نمو وول مارت فيم بعد، اذ كانت متاجر التخفيض للبيع بالتجزئة غير مهمة نسبياً بالبلدان والمدن الصغيرة.

وبحلول سنة 1969 تأسست الشركة رسمياً تحت مسمى " شركة وول مارت ستورز " حيث أصبح لديها 38 متجراً، وفي العام 1972 أدرجت وول مارت في سوق نيويورك للأوراق المالية مع 51 متجراً، وبمبيعات وصلت 78 مليون دولار ومع نهاية عقد الثمانينات 1989 أصبحت وول مارت اول متجر للبيع بالتجزئة يحقق أرباحاً وصلت مليار دولار، بـ 1402 متجراً و272 ألف موظفاً، لتصبح الشركة الأكثر ربحية في الولايات المتحدة.

وبعد ان تربعت " وول مارت " على رأس متاجر التجزئة في الولايات المتحدة، قررت التوسع على المستوى الدولي، وافتتاح اول متجر " وول مارت " لها في خارج الولايات المتحدة الأمريكية في مدينة مكسيكو سيتي عام 1991، لتمتد بعدها الى 29 دولة عبر العالم سنة 2017.¹

II.2.2. التعريف بالشركة

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، وتتكون من سلسلة من المتاجر ومحلات السوبر ماركت والبقالات ومحال البيع بالتجزئة، حيث:²

- تأسست عام 1962 م لتصبح في الوقت الحالي ضمن أكبر شركات البيع بالتجزئة على مستوى العالم وكانت فكرة مؤسسها هي عرض المنتجات على التجار بأسعار أقل من السوق؛
- يقع المقر الرئيسي للشركة بنتونفيل أركنساس؛
- تمتلك وتدير وول مارت العديد من المستودعات والمحال التجارية بأسماء أخرى مثل مستودعات سامز كلوب للبيع بالتجزئة فتجد لها فروع تابعة لها تحت أكثر من 56 اسما مختلفا، وينتشر الجزء الأكبر من فروعها في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- تتوزع باقي الفروع على نطاق كندا، المكسيك، أمريكا الوسطى والهند، وكذلك الكثير من دول أمريكا الجنوبية مثل البرازيل وتشيلي وكذلك في جنوب إفريقيا؛
- تمتلك وول مارت 11.510 فرعا متجرا حول العالم وتمتلك الشركة قوة اقتصادية ضخمة مما يجعلها من أكبر شركات العالم من حيث الإيرادات.

II.2.3. الهيكل التنظيمي لشركة وول مارت:

يملك وول مرت هيكلا تنظيميا هرميا ووظيفيا مختلطا، ويشار اليه أيضا باسم هيكل المصفوفة الذي يجمع بين مناهج متعددة. من ناحية، تتبع وول مارت هيكلا هرميا، حيث يكون الرئيس التنفيذي الحالي دوج ماكميلون هو الموظف الوحيد الذي ليس لديه رئيس مباشر، ويتم ارسال التوجيهات من الإدارة العليا. من ناحية اخرى، فإن الهيكل القائم على الوظيفة لنموذج عمل وول مارت يستخدم لتصنيف الموظفين وفقا لمهاراتهم وخبراتهم الخاصة.³

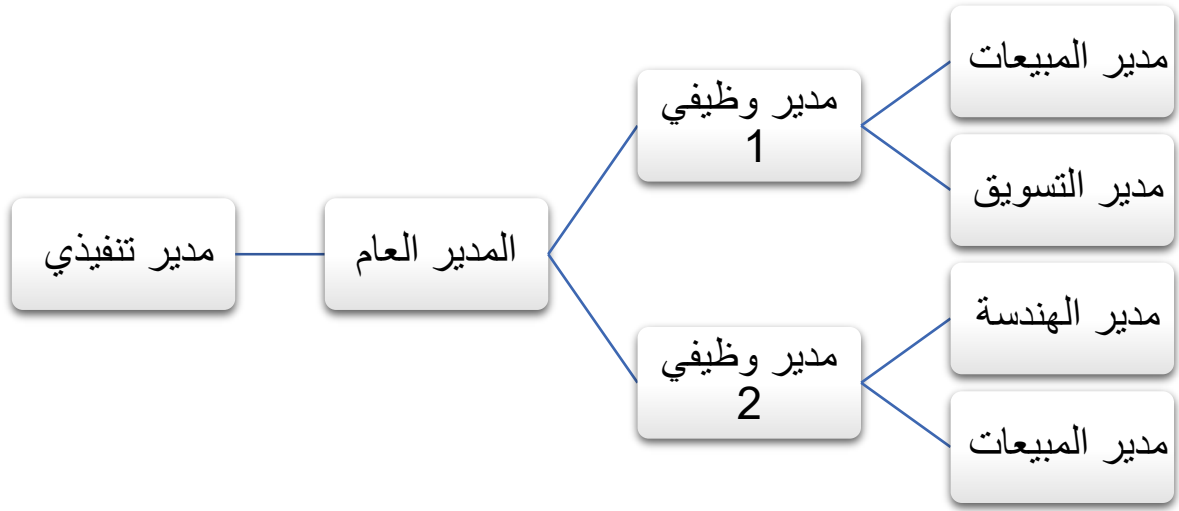
¹محمد الهادي ، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال ، المجلة الالكترونية Esisact ، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحسابات ، يوم 2024/06/05 على الساعة 11:35 ، موقع https://jstc.journals.ekb.eg/article_164986.html.

²موق ميدان المال ، يوم 2024/05/28 ، على الساعة 22:55 ، <https://ar.midanalmal.com/business/what-is-walmart>.

³موقع <https://fourweekmba.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/05/29 على الساعة 21:50 .

ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الهرمي للشركة:

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة وولمارت



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع سابق ذكره

كما يمكن تفصيل هياكل وول مارت في كل وظيفية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (06): هياكل وول مارت مفصلة حسب وظائفها

القسم	نوع الهيكل	تفاصيل الهيكل
قيادة الشركات Corporate leadership	التسلسل الهرمي	تعمل قيادة شركة walmart ضمن هيكل هرمي، مع مستويات واضحة من السلطة والمسؤولية ويشمل الهيكل القيادة التنفيذية والإدارة العليا والأقسام والإدارات المختلفة، مثل الشؤون المالية والقانونية وشؤون الشركات.

<p>– يتم تنظيم عمليات البيع بالتجزئة في Walmart في اقسام، كل منها مسؤول عن منطقة جغرافية معينة او تنسيق متجر. تشمل الأقسام Walmart و international و Sam's club</p> <p>ولكل منها فريق القيادة الخاص بها. يوجد داخل كل قسم اقسام أخرى بناء على منطوق او أسواق جغرافية محددة.</p>	<p>الهيكل المصنوعي</p>	<p>عمليات بيع المرفق Retail sales operations</p>
<p>– تتبع وظائف إدارة سلسلة التوريد هيكلًا وظيفيًا، مع فرق متخصصة للخدمات اللوجستية النقل وإدارة المخزون والمشتريات. تقوم هذه الفرق بإدارة تدفق المنتجات من الموردين الى مراكز التوزيع والمتاجر.</p>	<p>هيكل وظيفي</p>	<p>إدارة سلسلة التوريد supply chain management</p>
<p>– تعمل وظائف المالية والمحاسبة لهيكل والمحاسبة بهيكل وظيفي يضم فرقا متخصصة للإعداد التقارير المالية والتدفق والتخطيط والتحليل المالي.</p> <p>يتولى كل فريق المسائل المالية، بما في ذلك اعداد الميزانية واعداد التقارير المالية وإدارة المخاطر</p>	<p>هيكل وظيفي</p>	<p>المالية والمحاسبة Finance and accounting</p>
<p>– تتبع عمليا التسويق والمبيعات في Walmart هيكلًا تقسيميًا، مع اقسام مسؤولة عن مناطق مختلفة او تنسيقات متاجر تقوم فرق التسويق بتطوير استراتيجيات مصممة خصيصا لأسواق محددة. تشرف اقسام المبيعات على عمليات البيع بالتجزئة وتجربة العملاء. لدى Walmart ايضا قسم للتجارة الإلكترونية يركز على المبيعات عبر الانترنت.</p>	<p>هيكل مصنوعي</p>	<p>التسويق والمبيعات sales and marketing</p>
<p>– تجمع وظائف التكنولوجيا والابتكار في Walmart بين عناصر الهيكل الوظيفية والتقسيمية. يوجد فريق تقني مركزي مسؤول عن مبادرات تكنولوجيا المعلومات العالمية والبنية التحتية. ومع ذلك، تركز فرق الابتكار ضمن الأقسام المختلفة أيضا على الحلول التقنية المصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم الخاصة، مثل التجارة الإلكترونية او ابتكار سلسلة التوريد.</p>	<p>هيكل هجين وظيفي افتراضي</p>	<p>التكنولوجيا والابتكار Technology and innovation</p>

<p>– تعمل وظيفة الموارد البشرية بهيكل وظيفي، مع التركيز على الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية مثل اكتساب المواهب، وتنمية المواهب، وعلاقات الموظفين. تتعامل الفرق مع شؤون الموارد البشرية في جميع انحاء المنظمة، بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.</p>	<p>هيكل وظيفي</p>	<p>الموارد البشرية Human resources</p>
<p>– تتضمن جهود Walmart في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) تعاون متعدد الوظائف. على الرغم من وجود فريق مخصص للاستدامة تتطلب التعاون عبر مختلف الإدارات، بما في ذلك سلسلة التوريد والتسويق وشؤون الشركات. تم دمج اهداف الاستدامة للشركة في إستراتيجية اعمالها الشاملة.</p>	<p>متعدد الوظائف</p>	<p>الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات Sustainability and corporate social responsibility</p>

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مرجع سابق ذكره

ومن خلال الجدول نلاحظ ان التنظيم الاداري في الشركة هو تنظيم هرمي ولكن الهياكل المتعلقة بالوظائف تختلف حيث نجد المصنوفي والوظيفي والهجين.

II.2.4. منتجات شركة وول مارت :

شركة وول مارت تقدم مجموعة واسعة من المنتجات تشمل عدة فئات أساسية تتضمن هذه الفئات ما يلي:

1

- المنتجات الغذائية والمشروبات: بما في ذلك المنتجات الطازجة، الأغذية المجمدة، الوجبات الخفيفة والمشروبات؛
- المنتجات الصحية والطبية: مثل الادوية بدون وصفة طبية، المكملات الغذائية، منتجات العناية الشخصية، ومنتجات الوقاية الصحية؛
- الأجهزة الإلكترونية: التي تشمل التلفزيون والهواتف الذكية، الأجهزة المنزلية الصغيرة، وأدوات التكنولوجيا الأخرى؛

¹موقع mashed <https://www.mashed.com/1507605/big-changes-walmart-2024>، يوم 2024/06/05 ، على الساعة 15:22 .

- منتجات العناية بالمنزل: مثل منتجات التنظيف الأدوات المنزلية واللوازم المكتبية؛
- الأزياء والإكسسوارات: الملابس للرجال والنساء والأطفال، والأحذية، والإكسسوارات مثل الحقائق والمجوهرات؛
- المنتجات الرياضية والترفيهية: معدات اللياقة البدنية، الدراجات، الألعاب، والأدوات الرياضية المختلفة؛
- منتجات السيارات والإطارات: تشمل قطع غيار السيارات، الإطارات، والزيوت؛
- منتجات الحيوانات الأليفة: الأغذية الخاصة بالحيوانات الأليفة الألعاب، والمستلزمات الأخرى؛
- الكتب والأفلام والموسيقى: مجموعة متنوعة من الكتب، الأفلام، والموسيقى المتاحة للبيع؛
- الخدمات الأخرى: مثل خدمة توصيل الطعام، تصوير الوثائق الخدمات الحماية المالية والتكنولوجيا.

II.2. 5. خدمات شركة وول مارت: تقوم متاجر الشركة بعدد كبير من الخدمات منها¹

- بيع السلع بالتجزئة: تقوم الشركة بتقديم مجموعة من المنتجات عبر متاجرها مثل: أجهزة الكمبيوتر المجوهرات، الكاميرات الرقمية المفروشات المنزلية ألعاب الأطفال، الطابعات تنزيلات الموسيقى والأفلام منتجات البقالة، الكتب السلع الرياضية وغيرها؛
- خدمات الصور: توفر الشركة خدمات معمل الصور في متاجرها وعبر الإنترنت. حيث تتيح للأفراد تحميل صورهم الرقمية من خلال موقع الشركة الإلكتروني أو تسليمها لكشك المتجر ليتم إرسالها لعنوان المنزل.
- الخدمات المالية: من أهم الخدمات المالية التي تقدمها الشركة: فاتورة الدفع، طباعة الشيكات، وبطاقات الائتمان، وبطاقات الخصم، بالإضافة إلى خدمة تحويل الأموال، وشراء بطاقات الهدايا والحوالات وإرسال مدفوعات الفواتير وغيرها برسوم رمزية؛
- الخدمة اللاسلكية: تقوم الشركة بتقديم خدمة الهاتف اللاسلكي بالتعاون مع مزودي الخدمة، والتي توفر خطة للمكالمات النصية والصوتية غير المحدودة للعائلة؛
- خدمات الصيدلانية: تقوم الشركة بتقديم وصفات طبية للعملاء مقابل رسوم رمزية بسيطة الاستلام في المتجر. كما يتيح إمكانية طلب للأدوية طويلة الأجل.

II.2. 6. عدد عملائها

¹موقع شركتي - <https://shirkaty.com/b/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/06/04 ،

تخدم وول مارت حوالي 260 مليون عميل أسبوعياً، من خلال منصاتها المختلفة سواء في المتاجر الفعلية أو عبر الإنترنت¹

يتضمن هذا شبكة ضخمة تتكون من 10,500 متجر في 19 دولة بالإضافة الى تواجدها القوي في التجارة الإلكترونية.²

II.2.7. أهم فروع شركة وولمارت :³

تضم الشركة العديد من الفروع المنتشرة في دول مختلفة، من أهم مواقعها:

-ألاسكا -جورجينا -واشنطن -تكساس -نيويورك -أوريغون -نيوجيرسي
- أركنساس -ماريلاند -هاواي -أريزونا -شمال داكوتا -جنوب داكوتا.

II.2.8. رقم أعمالها:

في السنة المالية 2023، بلغت إيرادات شركة وول مارت 3،611مليار دولار امريكي، مما يمثل زيادة بنسبة 6.7 مقارنة بالعام السابق. الشركة حققت نمواً قوياً في معظم قطاعاتها، حيث زادت مبيعات التجارة الإلكترونية بنسبة 12 على مستوى العالم. الجزء الأكبر من إيرادات الشركة جاء من عملياتها في الولايات المتحدة، حيث ساهمت الولايات المتحدة بنسبة 83 من إجمالي الإيرادات.

تعلن وول مارت عن نتائج إيراداتها كل سنة، حيث:⁴

- نمو الإيرادات بنسبة 5.7، نمو الدخل التشغيلي أسرع بنسبة 6.7؛
- نمو التجارة الإلكترونية بنسبة 24 على مستوى العالم؛
- ربحية السهم وفقاً للمعايير المحاسبية بلغت 2.92 دولار.

¹موقع الرسمي للشركة يوم 2024/06/05 ، على الساعة 23:45 .

²موقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/about/location-facts> يوم 2024/06/06 على الساعة 15:15

³موقع شركتي -<https://shirkaty.com/b/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/06/07 ،

على الساعة 11:12

⁴ BENTONVILLE, Ark., Aug 17, 2023 – Walmart Inc ‘Walmart Reports Second Quarter Results .

III. النتائج

Results

III. النتائج :

بعد التطرق الى المنهجية التي اتبعناها في الدراسة في الجزء السابق، والذي تضمن منهج الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، وطريقة التحليل المستعملة. سيتم في هذا الجزء التطرق الى وصف نتائج الدراسة، اختبار الفرضيات والإجابة على سؤال الدراسة. وسوف يكون وصف للنتائج المتوصل إليها وتحليلها تحليلًا احصائيًا فقط. لتحضيرها للتحليل الاقتصادي وكذلك مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة والفجوة البحثية المذكورة في مقدمة الدراسة في الجزء الموالي (مناقشة النتائج).

III. 1. نموذج التحول الرقمي للشركة ومظاهره:

قبل المرور إلى تحليل استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على أداء مؤسسة وولمارت، سيتم التعرف على نموذج التحول الرقمي الذي تتبعه المؤسسة وكذلك التقنيات التي تسمح لنا بالقول ان هذه الشركة تتبع التحول الرقمي. وفيما يلي جدول يوضح ذلك:¹

جدول رقم (07): النموذج الاستراتيجي للتحول الرقمي في وول مارت

الجانب	التفاصيل	تحليل الأداء
المهمة	"مساعدة الناس في جميع أنحاء العالم على توفير المال والعيش بشكل أفضل. في أي وقت وأي مكان في متاجر البيع بالتجزئة ومن خلال التجارة الإلكترونية".	- تؤكد مهمة وول مارت على الوصول العالمي وتوفير التكاليف والراحة للعملاء من خلال نهج متعدد القنوات، الإدخار وتحسين مستوى المعيشة من المواضيع الأساسية.
الرؤية	"اجعل كل يوم أسهل للعائلات المشغولة"	- تركز رؤية وول مارت على تبسيط حياة العائلات المشغولة؛ تتمحور هذه الرؤية حول العملاء وتعكس الإلتزام بتعزيز الراحة.

¹موقع سبق ذكره <https://fourweekmba.com/ar/%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86-%D9%85%D9%87%D9%85%D8%A9-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA/> ، يوم 2024/06/07 ، على الساعة 23:16 .

<p>-التكيف مع التحول الرقمي مع الحفاظ على القيم الأساسية يسלט الضوء على قدرة وول مارت على التطور مع السوق؛</p> <p>-يعكس الجمع بين البيع بالتجزئة الفعلي وعبر الأنترنت نهجا يركز على العملاء.</p>	<p>-قامت ولمارة بتكييف نموذج أعمالها مع تطور التكنولوجيا وتفضيلات العملاء؛</p> <p>-ظلت القيم الأساسية للسعر والتنوع والخبرة هي الأهم؛</p> <p>-أصبح تكامل التجارة الإلكترونية جزءا لا يتجزأ نموذج الأعمال.</p>	<p>تطور نموذج العمل</p>
<p>-تتماشى هذه القيم الأساسية مع مهمة وول مارت وتدفع نهجها الذي يركز على العملاء؛</p> <p>-لقد لعبوا دورا أساسيا في تأسيس وول مارت كعملاق بيع بالتجزئة فعال من حيث التكلفة وصديق للعملاء.</p>	<p>-السعر: تقديم أسعار تنافسية لتمكين العملاء من التوفير؛</p> <p>-التشكيلية: توفير مجموعة واسعة من خيارات المنتجات؛</p> <p>-الخبرة: خلق تجارب تسوق إيجابية وممتعة.</p>	<p>القيم الأساسية</p>
<p>- تؤكد استراتيجية أعمال وول مارت على التميز التشغيلي ومشاركة العملاء والابتكار؛</p> <p>-النهج الشامل للأعمال يضمن الملاءمة القدرة التنافسية على المدى الطويل.</p>	<p>-إتقان الأساسيات لتحقيق الجودة والقيمة المتسقة؛</p> <p>-الإستفادة من الأصول الفريدة لتلبية إحتياجات العملاء بشكل استباقي؛</p> <p>-الحفاظ على منظور تطوعي للتكيف مع إتجاهات الصناعة.</p>	<p>إستراتيجية العمل</p>
<p>-التركيز على هذه الفئة الديمغرافية المحددة يمكن Walmart من تصميم عروضها بما يتناسب مع إحتياجات شريحة كبيرة من المستهلكين؛</p>	<p>-التركيز على العائلات المزدحمة، والتي غالبا ما تقيم في مناطق الضواحي؛</p> <p>-عادة مصدر دخل بأرباح سنوية تتراوح بين 75.000 دولار و 125.000 دولار.</p>	<p>السوق المستهدف</p>

<p>-فهم السوق المستهدف يعلم اختيار المنتجات والخدمات.</p>		
<p>-يعمل تكامل التكنولوجيا في وولمارت على تعزيز الراحة والتخصيص وسهولة الوصول؛ -التوافق مع إتجاهات التكنولوجيا المتغيرة يعكس القدرة على التكيف والتركيز على العملاء.</p>	<p>-يتعرف على دور التكنولوجيا في الحياة العصرية وخاصة بين الأسر المزدحمة؛ -التركيز على المنصات الرقمية وتطبيقات الهاتف المحمول والخدمات عبر الأنترنت للحصول على تجربة تسوق أفضل.</p>	<p>دمج التكنولوجيا</p>
<p>-يجسد برنامج جيت بلاك التزام الشركة بخدمة إحتياجات السوق المستهدفة؛ -تعمل نماذج الاشتراك على تعزيز ولاء العملاء وراحتهم؛ -التخصيص يعزز تجربة التسوق.</p>	<p>-تم إطلاقه في عام 2018، وهو يقدم خدمة شخصية قائمة على الاشتراك؛ -يهدف إلى تبسيط التسوق للعائلات المشغولة من خلال توصيات المنتجات المخصصة وخيارات التسليم المريحة.</p>	<p>برنامج جيت بلاك</p>

المصدر: من اعدا الطلبة بالاعتماد على المرجع سابق ذكره.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان شركة وولمارت تحمل التحول الرقمي حتى في لب استراتيجيتها اي في مهمتها ورؤيتها. مما يوضح أن التحول الرقمي في هذه الشركة هو جوهر عملها وليس فقط اضافات في بعض وظائفها كما يمكن ملاحظته في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية. وول مارت استخدمت التكنولوجيا لتحسين كافة جوانب عملها بما في ذلك اللوجستيات، وتجربة المستهلك وإدارة المخزون، وذلك مما أدى الى تعزيز كفاءتها و توسيع نطاق عملياتها. هذا يبرز الفرق بين الشركات التي تنظر الى التحول الرقمي على انه جزء ضروري من نموها وبين تلك التي تنظر اليه كمجرد تحسينات فرعية.

III.3. أهم التقنيات التي تستخدمها الشركة:

من مظاهر التحول الرقمي في شركة وولمارت أيضا مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة كما يبين الجدول

الموالي:

الجدول رقم (08): أهم التقنيات التي تستخدمها الشركة

التقنية	استخداماتها	فوائدها
(IoT) ¹ انترنت الأشياء	أجهزة الإستشعار لمراقبة أنظمة التبريد في المتاجر.	الحفاظ على جودة المنتجات الغذائية، تقليل استهلاك الطاقة، الصيانة الاستباقية.
(AI) ² الذكاء الاصطناعي	تحسين سلسلة التوريد تقديم توصيات مخصصة، تحسين تجربة التسوق عبر الانترنت .	توقع الطلب، إدارة المخزون بكفاءة، زيادة رضا العملاء من خلال توصيات مخصصة
(R) ³ الروبوتات	فرز وتحريك البضائع في مراكز التوزيع.	زيادة كفاءة العمليات اللوجستية، تقليل الأخطاء البشرية، تسريع عمليات تجهيز الطلبات .

¹موقع venture beat <https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic> ، يوم 2024/06/06 على الساعة 10:43 .

²موقع walmart <https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping> ، يوم 2024/06/05 ، على الساعة 16:05

³موقع professional education <https://professional.mit.edu/course-catalog/digital-transformation-ai-and-iot-cloud-blockchain-and-cybersecurity> ، يوم 2024/06/07 ، على الساعة 20:20 .

قابلية التوسع، مرونة في التعامل مع البيانات، استمرارية العمل من خلال بنية تحتية قوية .	إدارة وتحليل كميات ضخمة من بيانات العملاء والمعاملات باستخدام خدمات مثل، مايكروسوفت Azure امازون و AWS.	1(CC) الحوسبة السحابية
اتخاذ قرارات مستنيرة، تحسين إدارة المخزون، تقديم عروض مخصصة للعملاء.	«DataCafe» استخدام مركز لتحليل مليارات من نقاط البيانات اليومية .	(BD) البيانات الضخمة
شفافية وامن عاليين، ضمان جودة المنتجات، تتبع مصدر المشكلات بسرعة .	تتبع سلسلة التوريد للمنتجات الغذائية مثل الخضروات والفواكه.	2 (BC) سلاسل الكتل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

يقدم الجدول نظرة شاملة على كيفية استفادة وولمارت من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين تجربة العملاء. ان استخدام انترنت الأشياء في مراقبة أنظمة التبريد يضمن جودة المنتجات ويقلل من استهلاك الطاقة. تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي لتحسين سلسلة التوريد وتقديم توصيات مخصصة للعملاء، مما يزيد من رضاهم. تلعب الروبوتات دورا حيويا في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء في مراكز التوزيع، وتساعد الحوسبة السحابية في إدارة وتحليل كميات ضخمة من البيانات بكفاءة، مما يعزز مرونة وموثوقية العمليات. استخدام البيانات الضخمة يمكن وولمارت من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحسين إدارة المخزون. اخيرا، يضمن تطبيق البلوك سلاسل الكتل الشفافية والأمان في سلسلة التوريد، مما يحسن جودة المنتجات و يتيح تتبعها بسهولة.

مجمل القول، يوضح الجدول كيف ان دمج هذه التقنيات يساعد وولمارت في الحفاظ على تنافسيتها وتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها.

¹موقع سبق ذكره <https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic> ، يوم 2024/06/06 على الساعة 15:26.

²موقع ch <https://cheshnotes.com/digital-transformation-at-walmart-a-case-study> ، يوم 2024/06/04 ، على الساعة 15:33 .

III.4. أهم استراتيجيات التحول الرقمي في وولمارت:

يجدر الذكر ان شركة وولمارت بدأت بتطبيق التحول الرقمي واستراتيجياته سنة 2014، وفي هذا الجزء سيتم التعرف على كيفية تطبيق وولمارت لاستراتيجيات التحول الرقمي، والتي هي:

- تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت؛

- توسيع التسويق الرقمي؛

- تحسين كفاءة سلسلة التوريد؛

- تطوير مهارات الموظفين؛

- تعزيز جودة المنتجات؛

- زيادة رضا العملاء.

حيث اختارت وولمارت هذه الاستراتيجيات تحديدا للأسباب التالية:

- **تحسين سلاسل الإمداد:** حيث أن وول مارت استثمرت بكثافة في تحسين إدارة سلاسل الإمداد، مما ساعد على تقليل وقت الدورة وزيادة كفاءة العمليات وتبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية مما ساهم بشكل كبير في تحسين أداء المخزون وعمليات النقل؛

- **تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي:** وهذا باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخزون والعمليات اللوجستية حيث كان له تأثير كبير في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية؛

- **الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق:** وذلك بالقدرة على تتبع الطلب وتعديل الاستراتيجيات بسرعة بناء على بيانات السوق الفورية التي كان لها دور أساسي في تحسين أداء الشركة ومواجهة التحديات السوقية.

وفي الجزء الموالي سنتعرف على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات من طرف شركة وولمارت بالتفصيل:

III.4.1. تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت

تطبق شركة وول مارت استراتيجيات تحسين تجربة العملاء عبر الإنترنت من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب التي تهدف إلى تسهيل وتخصيص عملية التسوق.¹

1.1.4-التكامل الرقمي وتجربة متعددة القنوات:

يوفر التطبيق وموقع وول مارت تجربة تسوق سلسة تشمل خدمات متعددة مثل العناية بالسيارات والصيدلية، وتجربة الملابس افتراضياً. هذا التكامل يسهل على العملاء التبديل بين التسوق عبر الإنترنت والتسوق في المتاجر الفعلية. ويمكن القول أن تكامل التطبيق والموقع الإلكتروني مع الخدمات المتعددة مثل العناية بالسيارات والصيدلية يساهم في توفير تجربة تسوق شاملة وسلسة للعملاء. هذا التكامل يعزز ولاء العملاء ويزيد من تفاعلهم مع العلامة التجارية. ومن فوائده يسهل على العملاء الانتقال بين التسوق عبر الإنترنت والتسوق في المتاجر الفعلية، مما يزيد من راحة العملاء ويعزز مبيعات الشركة من خلال توفير نقاط تفاعل متعددة.

2.1.4-استخدام التقنيات المتقدمة: وهي البحث المدعوم بالذكاء الاصطناعي والواقع المعزز

○ البحث المدعوم بالذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين تجربة البحث من خلال تقديم نتائج مخصصة بناءً على سلوك وتفضيلات العملاء. هذه التقنية تساهم في زيادة دقة وفعالية عمليات البحث، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول في العثور على المنتجات.

ومن فوائده تعزيز رضا العملاء من خلال تجربة بحث أكثر سلاسة ودقة، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات التحويل والمبيعات.

○ الواقع المعزز

استخدام الواقع المعزز يساعد العملاء على تصور المنتجات في مساحاتهم الشخصية، مما يقلل من حالات إعادة المنتجات ويعزز رضا العملاء. ومن فوائده تحسين تجربة الشراء وتقليل تكاليف العوائد، مما يزيد من الكفاءة التشغيلية للشركة²

¹ من الموقع الرسمي للشركة - <https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping> بتاريخ 2024/06/16 التوقيت 12:30

² من الموقع الرسمي للشركة - <https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping> بتاريخ 2024/06/16 بتوقيت 12:54

3.1.4 تحسين خدمات التوصيل:

وذلك بتقديم خدمات مثل InHome التي تسمح بتوصيل المنتجات مباشرة إلى منازل العملاء يضيف قيمة كبيرة من حيث الراحة والمرونة ومن فوائده زيادة راحة العملاء وتعزيز ولائهم من خلال توفير خيارات توصيل مبتكرة ومرنة، مما يزيد من الميزة التنافسية لـ لول مارت¹.

4.1.4 تحديث تصميم المتاجر والتنقل داخلها:

وهذا بإعادة تصميم المتاجر باستخدام أنظمة توجيه رقمية مشابهة لتلك المستخدمة في المطارات تسهل على العملاء العثور على المنتجات بسرعة وفعالية. ومن فوائده تحسين تجربة التسوق داخل المتجر وزيادة رضا العملاء، مما يعزز احتمالية تكرار زيارتهم.

5.1.4 التسوق الاجتماعي والتجارة الاجتماعية:

ميزت مثل "التسوق مع الأصدقاء" تجعل عملية التسوق أكثر تفاعلاً وتعاوناً، مما يعزز تجربة العملاء ويشجعهم على استكشاف المزيد من المنتجات. ومن فوائده زيادة التفاعل مع العملاء وجعل عملية التسوق ممتعة ومشاركة، مما يمكن أن يزيد من مبيعات الشركة ويعزز ولاء العملاء.

6.1.4 تخصيص التجربة: استخدام خوارزميات متقدمة لتقديم توصيات مخصصة يعزز تجربة التسوق من خلال تقديم

منتجات ملائمة لاحتياجات وتفضيلات العملاء. تعزيز رضا العملاء وزيادة المبيعات من خلال تقديم عروض ومنتجات مخصصة، مما يعزز العلاقة بين العميل والعلامة التجارية.

بشكل عام، تعتمد استراتيجية وول مارت على الابتكار التكنولوجي والتحسين المستمر لتقديم تجربة تسوق مريحة وشخصية للعملاء، مما يعزز ولائهم ويساهم في نمو الشركة.

III. 2.4. توسيع التسويق الرقمي

○ توسيع قنوات التسويق الرقمي:

-الاستثمار في الإعلانات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي؛

-استخدام البيانات الضخمة وتحليل البيانات لتحديد توجهات السوق واحتياجات العملاء.

○ تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت

-تحسين واجهة المستخدم واجهة التسوق على الموقع الالكتروني؛

-تقديم عروض وتخفيضات مخصصة عبر الانترنت.

○ تحسين خدمة العملاء

- تدريب موظفي خدمة العملاء لتحسين التفاعل مع العملاء؛

- تقديم دعم تقني متاح على مدار الساعة.

شركة وول مارت تطبق استراتيجية توسيع التسويق الرقمي من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات المبتكرة التي تستفيد من التكنولوجيا والشراكات الاستراتيجية. تتضمن هذه الاستراتيجيات¹:

1. إعلانات قابلة للتسوق عبر البث التلفزيوني: تعاونت وول مارت مع Roku لتقديم إعلانات قابلة للتسوق مباشرة من خلال البث التلفزيوني، حيث يمكن للمشاهدين شراء المنتجات المعروضة باستخدام جهاز التحكم عن بعد. هذه الإعلانات تظهر فعالية عالية في زيادة الوعي والمشاركة، مما يساهم في تحسين تجربة التسوق الرقمية للعملاء؛
2. الشراكات مع منصات التواصل الاجتماعي: تعاونت وول مارت مع TikTok لإطلاق إعلانات تستند إلى رؤى موجهة من وسائل الإعلام التجزئية، مما يتيح للمعلنين تقديم إعلانات مستهدفة بشكل أفضل على منصة TikTok. هذا التعاون أظهر نتائج إيجابية مع معدلات مشاركة أعلى مقارنة بالمعايير القياسية؛
3. الإعلانات أثناء البث الرياضي المباشر: شراكة وول مارت مع NBCUniversal لتقديم إعلانات أثناء البث الرياضي المباشر، مما يتيح للمعلنين الوصول إلى جمهور كبير أثناء أحداث رياضية هامة. هذه الإعلانات تستفيد من بيانات الشراء والقياس الدقيقة لـ وول مارت لتعزيز استهداف العملاء وزيادة فعالية الحملات الإعلانية؛
4. زيادة الخيارات للمعلنين: توسع وول مارت نطاق الإعلانات المتاحة للمعلنين عبر منصات متعددة، بما في ذلك توفير الوصول إلى الإعلانات داخل المتاجر، وإعلانات العرض البرمجية، مما يزيد من مرونة وفعالية حملات التسويق الرقمي. هذه المبادرات تظهر كيفية استفادة وول مارت من التكنولوجيا الحديثة والشراكات الاستراتيجية لتوسيع التسويق الرقمي وتحسين تجربة العملاء عبر الإنترنت، مما يعزز مكانتها التنافسية في سوق التجزئة الرقمية.

III.4.3. تحسين كفاءة سلسلة التوريد

¹من الموقع الرسمي للشركة- <https://corporate.walmart.com/news/2024/04/01/how-walmart-connect-is-putting-walmarts-purpose-in-motion>

○ كفاءة سلسلة التوريد

- استخدام تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات لتحسين عمليات التخزين والتوزيع؛
- اعتماد نظام إدارة المخزون الذكي لتقليل الفاقد وتحسين الكفاءة.

○ تقليل وقت الدورة

- تبسيط العمليات التشغيلية وتقليل المراحل غير الضرورية؛
- تحسين التعاون مع الموردين لتحسين سرعة الاستجابة.

○ تحسين الجودة والحد من العيوب

- تطبيق برنامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر؛
- استخدام تقنيات الكشف عن العيوب في المراحل المبكرة من الإنتاج.

تطبق وول مارت استراتيجية تحسين كفاءة سلسلة التوريد من خلال عدة مبادرات تستند إلى التكنولوجيا والابتكار والبيانات. ومن أبرز هذه المبادرات¹:

1. الأتمتة والتكنولوجيا: تستخدم وول مارت الأتمتة على نطاق واسع في مراكز التوزيع والتنفيذ. تهدف إلى أن تكون 65% من متاجرها و55% من مراكز التنفيذ مدارة بالأتمتة بحلول عام 2025. يساعد ذلك في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية بمعدل يصل إلى 20%؛
2. الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: تطبق وول مارت تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين مسارات النقل وتخطيط المخزون، مما يساعد على تقليل الانبعاثات وتوفير تكاليف الوقود. تستخدم الشركة أيضاً تقنيات مثل RFID وأجهزة الاستشعار لتتبع المنتجات في الوقت الحقيقي، مما يعزز من دقة المخزون وسرعة الاستجابة للتغيرات في الطلب؛
3. التعاون مع الموردين: تعتمد وول مارت على نموذج إدارة المخزون من قبل الموردين (VMI) وتخطيط التوريد المشترك؛
4. التوزيع عبر المراكز المشتركة: (Cross-Docking) تعتمد وول مارت على تقنية التوزيع عبر المراكز المشتركة حيث يتم نقل البضائع مباشرة من الشاحنات الواردة إلى الشاحنات الصادرة بدون تخزين طويل،

¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://www.marketingscoop.com/consumer/walmart-supply-chain-strategy/> يوم 2024/06/16
توقيت 15: 16

مما يقلل من تكاليف التخزين ويسرع من عملية التوزيع، مما يسمح بمشاركة البيانات الحية مع الموردين لتقليل المخزون الزائد والاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب.

هذه الاستراتيجيات تساعد وول مارت في تحسين كفاءة سلسلة التوريد، وتقليل التكاليف، وتعزيز رضا العملاء من خلال توفير المنتجات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

III.4.4. تطوير مهارات الموظفين

○ تطوير مهارات الموظفين

- تقديم برامج تدريب وتطوير مهني ومستمرة؛
- الاستثمار في التعليم المستمر والشهادات المهنية لموظفي الشركة.

○ تحسين بيئة العمل

- خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة لزيادة الرضا الوظيفي؛
- تقديم مزايا وحوافز جذابة للموظفين.

○ تقليل معدل دوران الموظفين

- تحسين سياسات لتوظيف الأشخاص المناسبين؛
- تقديم برامج ارشاد وتوجيه للمساعدة في تكيف الموظفين الجدد.
- تعتمد وول مارت على استراتيجية شاملة لتطوير مهارات الموظفين تركز على التعليم المستمر، التدريب القيادي، والتعاون مع المؤسسات التعليمية. من خلال تحليل هذه الاستراتيجيات، يمكن تسليط الضوء على عدة نقاط

1. التعليم المستمر والشهادات المهنية

- تتعاون وول مارت مع Guild Education لتقديم برامج شهادات مهنية في مجالات مثل تحليل البيانات والأمن السيبراني. هذه البرامج تتيح للموظفين تطوير مهارات جديدة تناسب مع احتياجات السوق وتساعدهم على الانتقال إلى وظائف جديدة داخل الشركة أو خارجها. كما تعزز الكفاءات الوظيفية وزيادة فرص الترقى الوظيفي، مما يحسن من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي؛

¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2023/09/28/all-learning-counts-at-walmart-5-ways-we-re-investing-in-more-opportunities-to-grow> يوم

- أكاديمية وول مارت العالمية : أطلقت وول مارت "أكاديمية وول مارت العالمية" لتوفير تدريب شامل على المهارات الوظيفية والقيادية. تشمل الأكاديمية برامج تدريب رقمية وحضورية تستهدف أكثر من 2.3 مليون موظف حول العالم، وتهدف إلى تعزيز المهارات الأساسية والقيادية وتحسن الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتطبيقها في العمل¹.

2. تحديث وصف الوظائف

تقوم وول مارت بتحديث وصف الوظائف لتشمل المهارات العملية بجانب الشهادات الأكاديمية، مما يفتح المجال أمام الموظفين الذين لا يحملون درجات جامعية للترقية والنمو الوظيفي وتوفر فرص عادلة للترقية والتطور الوظيفي لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفيتهم التعليمية، مما يعزز التنوع والشمول في بيئة العمل؛

3. برامج التدريب القيادي

- تقدم وول مارت برامج تدريبية لمديري المتاجر، مثل "مدير أكاديمية"، لتطوير مهارات القيادة وإدارة الفرق. تشمل هذه البرامج تدريبات على القيم والثقافة المؤسسية، القيادة بالتعاطف، والارتباط بالمجتمعات المحلية، مع متابعة عبر برنامج توجيه لمدة ستة أشهر كما تحسن القدرات القيادية لمديري المتاجر، مما يسهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة المشاركة والرضا الوظيفي بين الموظفين.

III. 5.4. تعزيز جودة المنتجات

○ تحسين جودة المنتجات

- التعاون مع الموردين لتحسين جودة المواد الخام والمنتجات النهائية؛
- تطبيق إجراءات صارمة لمراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج.

○ تحسين خدمة ما بعد البيع

- تقديم ضمانات موسعة لخدمات صيانة ودعم فني؛
- استخدام ملاحظات العملاء لتحسين المنتجات والخدمات.

○ تقليل معدل العيوب

- استخدام تقنيات تحليل البيانات لتحديد مصادر العيوب ومعالجتها؛

¹من الموقع الرسمي للشركة- <https://corporate.walmart.com/news/2022/06/02/walmart-launches-one-global-walmart-academy-to-help-2-3-million-associates-build-and-grow-their-careers> بتاريخ 2024/06/10 بتوقيت 09.30

تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة (مثل نظام إدارة الجودة ISO9001).

وول مارت تعتمد على عدة استراتيجيات لتعزيز جودة منتجاتها وضمان سلامتها، مما يعزز ثقة العملاء في العلامة التجارية ويضمن رضاهم. هذه الاستراتيجيات تشمل¹:

1. السلامة الغذائية: وول مارت تلتزم بتوفير طعام أكثر أماناً وأعلى جودة لعملائها. تتعاون الشركة مع الموردين والمؤسسات البحثية والجهات الفاعلة الأخرى في هذا المجال لتعزيز نظام غذائي أكثر أماناً. كما تقوم بتنفيذ برامج شاملة لإدارة السلامة الغذائية وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات؛

2. تحليل المخاطر واستخدام التكنولوجيا: وول مارت تستخدم تقنيات تحليل البيانات والتعلم الآلي لتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد. هذا يساعد في تحديد المناطق التي قد تشهد إخفاقات في السلامة الغذائية، مما يتيح توزيع الموارد بشكل فعال لمعالجة هذه المخاطر؛

3. التدقيق والرقابة المستمرة: تجري وول مارت عمليات تدقيق مستمرة من قبل جهات خارجية للتأكد من التزام المتاجر والموردين بمعايير السلامة والجودة. في السنة المالية 2023، تم إجراء أكثر من 71,000 عملية تدقيق لضمان الامتثال لمعايير الشركة والقوانين المحلية؛

4. الكيمياء المستدامة: تعمل وول مارت مع الموردين للحد من استخدام المواد الكيميائية الضارة وتعزيز استخدام المواد الكيميائية المستدامة في منتجاتها، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل التأثير البيئي السلبي؛

5. إشراك الموردين: تعقد وول مارت فعاليات منتظمة مع الموردين لمناقشة استراتيجيات الجودة والنمو المستدام. يشمل ذلك قمم الاستدامة ومنتديات النمو التي تجمع الموردين لمشاركة أفضل الممارسات والابتكارات في مجالات الجودة والسلامة.

III. 6.4. زيادة رضا العملاء

○ تحسين تجربة العملاء

- استخدام التكنولوجيا لتحسين تفاعل العملاء مع العلامة التجارية؛

- تقديم خدمات مخصصة بناء على تحليل بيانات العملاء.

¹ من الموقع الرسمي لشركة <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/social/safer-healthier-food-other-products>

يوم 2024/06/10 بتوقيت 12.45

○ زيادة الولاء والاحتفاظ بالعملاء

- تطوير برامج الولاء والمكافآت لتحفيز العملاء على العودة؛
- تقديم خدمات متابعة دورية لضمان رضا العملاء وحل مشكلاتهم بسرعة.

○ تحسين التفاعل مع العملاء

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لبناء علاقات أقوى مع العملاء؛
 - توفير قنوات متعددة للتواصل مع العملاء مثل الدردشة الحية والبريد الإلكتروني والهاتف؛
- وول مارت تطبق استراتيجية زيادة رضا العملاء من خلال عدة إجراءات محورية تعتمد على تحسين تجربة التسوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

أولاً، تركز وول مارت على تحسين تجربة التسوق عبر الإنترنت. تستثمر الشركة بشكل كبير في تحسين موقعها الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول لتقديم تجربة شراء سلسة وسهلة الاستخدام. تشمل هذه التحسينات تحسين البحث والتنقل، تقديم توصيات مخصصة بناء على سلوك العميل، وتبسيط عملية الدفع بخيارات متعددة وآمنة.¹

ثانياً، تستخدم وول مارت تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة. يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء لتقديم توصيات مخصصة وتحسين إدارة المخزون لضمان توفر المنتجات التي يطلبها العملاء باستمرار.²

ثالثاً، تعتمد وول مارت على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين خدماتها. تجمع الشركة آراء العملاء من خلال الاستطلاعات والمراجعات، ثم تستخدم هذه البيانات لتحسين جودة المنتجات والخدمات. كما تقوم بتقديم حوافز للعملاء للمشاركة في الاستطلاعات من خلال فرص للفوز بجوائز، مما يساعد في الحصول على تعليقات قيمة بشكل مستمر.³

¹من الموقع الرسمي للشركة <https://www.marketingscoop.com/consumer/walmart-marketing-strategy/> يوم

2024/06/17 بتوقيت 20.15

²من الموقع الرسمي للشركة <https://www.ciodive.com/news/walmart-AI-customer-experience/691226/> يوم 2024/06/17 بتوقيت

21.30

³من الموقع الرسمي للشركة <https://skeepers.io/en/blog/focusing-customer-feedback-improve-walmart-outlook/> يوم

2024/06/17 بتوقيت 22.00

خيراً، تعزز وول مارت تجربة العملاء من خلال تحسين خدمة العملاء وتدريب الموظفين. تستثمر الشركة في تدريب موظفيها ليكونوا أكثر ودية ومعرفةً، مما يضمن تجربة تسوق مريحة ومرضية داخل المتاجر الفعلية .

بمجمَلها، هذه الاستراتيجيات تعزز رضا العملاء من خلال تحسين التفاعل مع العملاء وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، مما يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وزيادة ولائهم للشركة.

III.5. تحليل تأثير الاستراتيجيات على مؤشرات الأداء:

بالاعتماد على مؤشرات رئيسية هي: رضا العمال، رضا الزبائن وربحية المؤسسة. سيتم في هذا الجزء تقييم أداء شركة وولمارت بين عامي 2014 و2023 من خلال تحليل استراتيجياتها المختلفة (تحسين تجربة العملاء عبر الانترنت، توسيع التسويق الرقمي، تحسين كفاءة سلسلة التوريد، تطوير مهارات الموظفين، تعزيز جودة المنتجات، زيادة رضا العملاء)،

التي أثرت بشكل ملحوظ على مؤشرات الأداء الرئيسية. لاستخراج معلومات دقيقة حول أداء شركة وولمارت في عامي 2014 و2023 يمكننا النظر الى التقارير السنوية المتاحة. حيث أن تقرير عام 2014 يظهر تفاصيل أدائها المالي قبل التحول الرقمي، وتقرير عام 2023 يعرض الأرقام الحديثة بعد تنفيذ التحول الرقمي . تقرير عام 2014 يظهر تفاصيل أدائها المالي قبل التحول الرقمي، كما ان تقرير عام 2023 يعرض الأرقام الحديثة بعد تنفيذ التحول الرقمي .

معلومات من تقرير 2014¹

- إيرادات صافية: بلغت أكثر من 374 مليار دولار؛
- عدد العملاء الأسبوعي: نحو 140 مليون عميل يزرون المتاجر أسبوعياً؛
- الاستثمار في الأصول الرقمية والفيزيائية: بين 12.4 مليار دولار؛
- نمو التجارة الإلكترونية: زيادة بنسبة 30 في المبيعات عبر الانترنت؛
- التوزيع و التخزين: تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة .

¹من الموقع الرسمي للشركة، <http://cdn.corporate.walmart.com/66/e5/9ff9a87445949173fde56316ac5f/2014-annual-report.pdf> يوم 2024/06/11 بتوقيت 13.00

معلومات من تقرير 2023¹

- عدد العملاء الأسبوعي: 230 مليون عميل يزورون المتاجر والمواقع الالكترونية أسبوعياً؛
- الاستثمار في التكنولوجيا: استثمار مستمر في البنية التحتية الرقمية لدعم التجارة الالكترونية والنمو التكنولوجي؛
- نمو التجارة الالكترونية: تجاوزت المبيعات عبر الانترنت 75 مليار دولار، مع زيادة بنسبة 40 في حجم المعاملات؛
- الاستدامة: تحقيق تقدم كبير في مبادرات الاستدامة مثل تقليل الانبعاثات و استخدام الطاقة المتجددة.

1. استراتيجية توسيع التسويق الرقمي:

وسيتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09) استراتيجيات المبيعات والتسويق²

مؤشر الأداء	قبل التحول الرقمي (2014)	بعد التحول الرقمي (2023)
معدل تحويل العملاء المحتملين	35%	50%
تكلفة اكتساب العملاء	50 دولار	30 دولار
حركة مرور الموقع الالكتروني للشركة	1000 زائر	3000 زائر
معدل النجاح في العروض	25%	40%
مؤشرات الرضا عن الخدمة	70%	85%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

¹من الموقع الرسمي للشركة ، تقرير سنوي 2023-annual-report-and-2023 proxy-statement يوم 2024/06/12 بتوقيت 16.30

²من الموقع الرسمي للشركة -digital-and-physical يوم 2024/06/12 بتوقيت 16.00

تظهر الأرقام السابقة تحسنا ملحوظا في استراتيجيات المبيعات والتسويق خلال الفترة من عام 2014 الى عام 2023. فقد شهد معدل تحويل العملاء المحتملين زيادة من 35% في عام 2014 الى 50% في عام 2023، وهو مؤشر على فاعلية العروض والتسويق.

كما انخفضت تكلفة اكتساب العملاء من 50 دولار في عام 2014 الى 30 دولار في عام 2023، مما يشير الى تحسين كفاءة عمليات الاكتساب كما شهد الموقع الالكتروني للشركة زيادة في حركة المرور من 1000 زائر في عام 2014 الى 3000 زائر في عام 2023، مما يعكس نجاح الشركة في جذب المزيد من العملاء عبر الأنترنت. وزاد معدل النجاح في العروض ب 25% في عام 2014 الى 40% في عام 2023 مما يعكس تحسنا في جودة العروض واستجابة العملاء لها.

وأخيرا، ارتفعت مؤشرات الرضا عن الخدمة من 70% في عام 2014 الى 85% في عام 2023، وهذا أدى الى تحسن ملحوظ في تجربة العملاء وجودة خدمتهم.

2. استراتيجية تحسين سلسلة التوريد

وسيتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10) استراتيجيات العمليات¹

مؤشر الأداء	قبل التحول الرقمي (2014)	بعد التحول الرقمي (2023)
وقت الدورة	3 أيام	1 يوم
دوران المخزون	5 مرات / شهر	2 مرة / شهر
معدل المنتج المعيب	8%	3%
معدل الإنتاجية	50 وحدة / ساعة	100 وحدة / ساعة
معدل كفاءة العمليات	60%	80%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير سنوية لشركة وول مارت 2014.2023

¹من الموقع الرسمي للشركة - <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/walmart>

فيما يتعلق بإستراتيجيات العمليات شهدت وول مارت تحسنا كبيرا خلال الفترة المذكورة. فقد انخفض وقت الدورة من 3 أيام الى يوم واحد في 2023 مما يشير الى زيادة في كفاءة العمليات وتقليل الوقت اللازم لإكمال العمليات. وانخفض دوران المخزون من 5 مرات /شهر الى 2دورة/شهر، مما يعكس تحسنا في إدارة المخزون و تقليل التكاليف. وانخفض معدل العيب من 8% الى 3% في عام 2023 مما يشير الى تحسن في جودة المنتجات وعملية التصنيع. وزاد معدل الإنتاجية من 50 وحدة/ساعة الى 100 وحدة/ساعة، مما يعكس زيادة في الإنتاجية وفعالية العمل وزادت مؤشرات كفاءة العمليات من 60% الى 80%، مما أدى الى تحسن في كفاءة استخدام الموارد وتحسين العمليات

3. إستراتيجية تطوير مهارات الموظفين:

وسيتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11) إستراتيجيات الموارد البشرية¹

مؤشر الأداء	قبل التحول الرقمي (2014)	بعد التحول الرقمي (2023)
معدل دوران الموظفين	20%	10%
معدل الغياب	5%	3%
ساعات التدريب لكل موظف	20 ساعة	10 ساعات
مؤشرات الأداء الفردي	75%	90%
نسبة تحقيق الأهداف	60%	80%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مما سبق

تظهر البيانات السابقة تحسنا ملحوظا في إستراتيجيات الموارد البشرية لدى وول مارت خلال الفترة المذكورة. فقد انخفض معدل دوران موظفين من 20% الى 10%، مما يعكس استقرار أكبر في قوة العمل وزيادة

¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://www.businessinsider.com/walmart-employee-training-programs-2018-4>

في الرضا الوظيفي. وانخفض معدل الغياب من 5% الى 3%، مما يشير الى تحسن في انضباط وحضور الموظفين. وزادت ساعات التدريب لكل موظف من 10 ساعات الى 20 ساعة، مما يعكس التزام الشركة بتطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم. وزاد مؤشر أداء الفرد من 75% الى 90%، مما يعكس تحسنا في أداء وكفاءة الموظفين وزيادة نسبة تحقق الأهداف من 60% الى 80% مما يشير الى تحسن في تحقيق الأهداف وتحفيز العمل.

4. استراتيجية تعزيز جودة المنتجات:

وسيتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12) استراتيجيات الجودة¹

مؤشر الأداء	قبل التحول الرقمي (2014)	بعد التحول الرقمي (2023)
معدل العيوب	7%	2%
شكاوي العملاء	15 شكوى	5 شكوى
مطالبات الضمان	10 مطالبات	2 مطالبات
نسبة الرضا عن المنتج	80%	95%
مؤشرات جودة الإنتاج	70%	90%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مما سبق

تظهر البيانات السابقة تحسنا كبيرا في استراتيجيات الجودة لدى وول مارت خلال الفترة المذكورة. فقد الى انخفاض معدل العيوب من 7% الى 2%، مما يدل على تحسن كبير في جودة المنتجات وعمليات الإنتاج. كما انخفضت شكاوي العملاء من 15 شكوى الى 5 شكاوي، وهو مؤشر إيجابي على تحسن خدمة العملاء وجودة المنتجات. وانخفضت مطالبات الضمان من 10 مطالبات الى 2 مطالبة، وهذا راجع الى تحسن جودة المنتجات وتقليل العيوب فيها.

¹ من الموقع الرسمي للشركة - <https://www.retaildive.com/news/walmart-reduces-defects-with-quality-management->

وزادت نسبة الرضا عن المنتج من 80% إلى 95%، وهذا ما أدى إلى تحسن في تجربة العملاء ورضاهم عن المنتجات. وزادت مؤشرات جودة الإنتاج من 70% إلى 90% مما يدل على تحسن عمليات التصنيع وجودة المنتجات.

5. استراتيجية زيادة رضا العملاء:

وسيتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13) استراتيجيات العملاء¹

مؤشر الأداء	قبل التحول الرقمي (2014)	بعد التحول الرقمي (2023)
معدل الاحتفاظ بالعملاء	60%	80%
صافي نقاط المروج	500 نقطة	1200 نقطة
قيمة عمر العميل	\$1000	\$1500

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر السابقة

فيما يتعلق بهذه الاستراتيجية، فقد شهدت تطورا ملحوظا. فقد ارتفع معدل الاحتفاظ بالعملاء من 60% إلى 80%، مما يعكس جهود الشركة في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين تجربتهم.

وارتفع صافي نقاط المروج من 500 نقطة إلى 1200 نقطة، وهو مؤشر إيجابي على تفاعل العملاء ورغبتهم في الترويج للعلامة التجارية. وزادت قيمة عمر العميل من 1000 دولار إلى 1500 دولار، وهذا ما يعكس زيادة في الانفاق والولاء من طرف العملاء.

من الجداول السابقة نستنتج انه لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء عبر مختلف المجالات، اعتمدت شركة وول مارت على استراتيجيات متعددة لكل فئة من المؤشرات. وهذه تفاصيل الاستراتيجيات التي اعتمدها الشركة لتأثير على الأداء في كل فئة:

¹من الموقع الرسمي للشركة <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-between-digital-and-physical> يوم 2024/06/18 بتوقيت 21: 45

III. 6. اختبار الفرضيات

III. 6. 1. اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على انه " تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة" تشير البيانات المستخلصة من الجداول الى ان التحولات الرقمية اثرت بشكل كبير و إيجابي على رضا العملاء في شركة وول مارت. أسهمت استراتيجيات التحول الرقمي في تقليل معدل دوران الموظفين من خلال زيادة ساعات التدريب، مما الى تحسين مؤشرات الأداء الفردي وزيادة نسبة تحقيق الأهداف. هذا الأداء الفردي وزيادة نسبة تحقيق الأهداف. هذا يشير الى بيئة عمل أكثر استقرارا وموارد بشرية أكثر تاهيلا وكفاءة.

هذه النتائج تعزز مكانه وولمارت في سوق التجزئة وتظهر كيف ان استراتيجيات التحول الرقمي يمكن ان تكون عنصرا محوريا في تحسين الأداء العام وتعزيز رضا الموظفين.

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى.

III. 6. 2. الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على انه "تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على رضا الزبائن في المؤسسة محل الدراسة" تشير البيانات المستخلصة من الجداول الى أن استراتيجيات التحول الرقمي أثرت بشكل كبير على زيادة عدد الزبائن من خلال تحسين رضا العملاء. ان خلال التحسينات في تجربة التسوق عبر الأنترنت، أصبحت واجهة المستخدم أكثر سهولة وجاذبية، مما جعل العروض والخدمات أكثر وصولا للعملاء. هذا التحسين أدى الى زيادة معدلات تحويل الزوار الى مشتريين فعالين، مما يشير الى نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي الجديدة.

علاوة على ذلك، استراتيجيات التحول الرقمي أدت الى تقليل تكلفة اكتساب العملاء مما مكن الشركة من الوصول الى شريحة أكبر من الجمهور بميزانية أقل. كما أن التحسينات في وجود المنتجات والخدمات، والتي تضمنت تقليل معدلات العيوب وزيادة الرضا عن المنتجات، أسهمت في تقليل عدد الشكاوى ومطالبات الضمان، هذا التحسين في الجودة جعل العملاء أكثر رضا وثقة في المنتجات التي يقدمها وول مارت، مما زاد من احتمالية عودتهم للتسوق مرة أخرى.

بالإضافة الى ذلك، زيادة حركة المرور على الموقع الإلكتروني تعكس مدى جاذبية المنصة الرقمية وتحسين تجربة المستخدم، مما دفع المزيد من الأشخاص لزيارة موقع وول مارت والتفاعل معه بشكل أكبر. كل هذه العوامل

مجتمعة أدت الى زيادة كبيرة في عدد الزبائن، حيث أصبح العملاء يشعرون برضا أكبر عن تجربتهم الشرائية مما عزز ولائهم للشركة وزاد من معدلات الاحتفاظ بهم. بشكل عام، التحولات الرقمية ساعدت وول مارت على تقديم تجربة تسوق محسنة ورفع مستوى رضا العملاء مما أدى الى زيادة عدد الزبائن.

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية.

III.6.3. الفرضية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على " تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي ايجابا على ربحية المؤسسة محل الدراسة"

شير البيانات إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي قد أثرت بشكل كبير على ربحية وول مارت وزيادة عائداتها من خلال عدة محاور رئيسية.

أولاً، أدى استخدام التقنيات الرقمية مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل البشرية، مما أسهم في خفض تكاليف الإنتاج بشكل ملحوظ.

ثانياً، التحسينات في واجهة المستخدم واستراتيجيات التسويق الرقمي الفعالة ساعدت في جذب المزيد من العملاء إلى منصة وولمارت الرقمية، مما زاد من عدد الزبائن بشكل كبير.

ثالثاً، تقنيات التحكم الرقمي في الجودة والتحليل التنبئي ساعدت في تحسين جودة المنتجات وتقليل معدلات العيوب، مما رفع من رضا العملاء. وأخيراً، تجربة التسوق المخصصة والخدمات المضافة مثل برامج الولاء ساهمت في تعزيز رضا العملاء وولائهم، مما أدى إلى زيادة العائدات. في المجمل، هذه التحولات الرقمية جعلت عمليات وولمارت أكثر كفاءة وفعالية، وساهمت في تحقيق رضا أكبر للعملاء، مما انعكس بشكل إيجابي على الربحية والعائدات.

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة.

ومن خلال ذلك يمكن الاجابة على سؤال الدراسة بأن لاستراتيجيات التحول الرقمي تأثير ايجابي على اداء المؤسسة.

IV. مناقشة النتائج

Discussion

IV. مناقشة النتائج

في هذا الجزء سيتم تحليل النتائج المتوصل اليها ومقارنتها بالدراسات السابقة والفجوة البحثية لتأكيد اضافة الدراسة وللتأكد من تغطيتها لفجوة البحثية.

1.IV. نتائج عامة :

- يؤدي تحسين الكفاءة التشغيلية الى زيادة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقليل الزمن والتكاليف المرتبطة بالإنتاج والتوزيع؛

- يؤدي تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على رفع ربحية المؤسسة؛

- يقلل التحول الرقمي من تكاليف الإنتاج بتحسين إدارة سلسلة الإمداد وتقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد وكذلك خفض تكاليف الإنتاج؛

- يزيد من عدد العملاء وذلك بتحسين تجربة العملاء الرقمية وتعزيز استراتيجيات التسويق الرقمي وزيادة معدلات الزوار الى عملاء فعالين؛

- تؤدي استراتيجيات التحول الرقمي الى تحسين جودة المنتجات والخدمات وهذا باستخدام تقنيات التحليل التنبئي وانترنت الأشياء وتعزيز معدلات العيوب وزيادة موثوقية المنتجات وكذلك تعزيز عمليات التحكم في الجودة والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة من العملاء؛

- تعمل استراتيجيات التحول الرقمي على زيادة رضا العملاء وهذا بتوفير تجربة تسوق مخصصة وتقديم خدمات مضافة مثل برامج الولاء والعروض الخاصة ورفع مستويات رضا العملاء وولائهم؛

- تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي تؤدي لزيادة الربحية والعائدات وتحسن الكفاءة التشغيلية وتقلل من تكاليف وتساهم في زيادة عدد العملاء وتحسين جودة المنتجات ورفع رضا العملاء وكذلك زيادة ولائهم وزيادة المبيعات والايادات؛

- تعزز استراتيجيات التحول الرقمي قدرة المؤسسات على المنافسة وتدعم الابتكار والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات كما تحسن قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات السوق والتفوق على المنافسين.

VI.2 نتائج تخص شركة وولمارت:

-تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي يؤدي الى زيادة الإيرادات بفضل توسيع قاعدة العملاء وتحسين تجربة التسوق الأونترنت؛

-استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية؛

-تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم تجربة تسوق متكاملة عبر القنوات المختلفة، يمكن أن يؤدي التحول الرقمي الى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم؛

-استراتيجيات التحول الرقمي تتيح جمع البيانات بشكل أكبر وتحليلها بفعالية، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة؛

-بفضل تبني استراتيجيات التحول الرقمي، يمكن للشركات أن تبقى في المقدمة في سوق المنافسة وتحافظ على مكانتها.

VI.3 الدراسات السابقة

-تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج جميع الدراسات السابقة من حيث ان استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر ايجابا على الاداء العام للمؤسسة، سواء كانت مصارف أو مؤسسات خدمية او مؤسسات تكنولوجية؛

-اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة رقم 03 التي وجدت بان استراتيجيات التحول الرقمي تزيد من رضا الزبائن؛

-وتوافق نتائج الدراسة الحالية السابقة الثالثة فيما يخص ان استراتيجيات التحول الرقمي ترفع من طلبات الزبائن مما يرفع من ربحية المؤسسة؛

- وتتوافق دراستنا ايضا مع الدراسة رقم 04، من حيث ان استراتيجيات التحول الرقمي ترفع من ربحية المؤسسة من خلال القيمة السوقية وكبر رقعة زبائنها.

يمكن الملاحظة من الموافقة في جميع النقاط السابقة، أن جميع الدراسات بما فيها السابقة والدراسة الحالية التي تناولت موضوع استراتيجيات التحول الرقمي والاداء، جميعها تؤكد بوجود اثر ايجابي على لاستراتيجيات التحول الرقمي المختلفة على الأداء الكلي للمؤسسة.

VI.4. الفجوة البحثية

تمكنت الدراسة من اغلاق الفجوة البحثية المذكورة في مقدمتها، والتي تعبر عن نقص في الابحاث التي تقدم حيث قدمت الدراسة نموذج مفصل لكيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات. وهذا النموذج يمكن ان يتبع من طرف المؤسسات الجزائرية بالخصوص المؤسسات الخاصة.

وبررت الدراسة اهمية التحول الى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تحليل كيف ان هذه الاستراتيجيات ترفع من الاداء الكلي للمؤسسة، خاصة في مؤشرات رضا العمال، رضا الزبائن وربحية المؤسسة.

V. الخاتمة

Conclusion

V. الخاتمة

في هذه الدراسة، قمنا بتحليل تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات في سياق شركة وول مارت. استندت الدراسة إلى إطار نظري شامل شمل نظريات وأبحاث سابقة، وتطبيق عملي في دراسة حالة شركة وول مارت، بهدف تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على عدة جوانب من أداء المؤسسات. من خلال النظرية، تم استعراض الأبحاث والنظريات السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات، وأظهرت النتائج السابقة تأثير إيجابي كبير لاستراتيجيات التحول الرقمي على العديد من جوانب أداء المؤسسات.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تطبيق النظريات والأبحاث المرجعية على دراسة حالة شركة وول مارت، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام معلومات المؤسسة المنشورة عبر الإنترنت ووثائقها. تم التركيز على أهم الجوانب من أداء المؤسسة هي: رضا العمال، رضا الزبائن، ربحية المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفجوة البحثية، فقد تم تحديدها استناداً إلى الأبحاث السابقة والنقاط التحليلية المتوصل إليها في هذه الدراسة. بوجود هذه الفجوة، تمكنت هذه الدراسة تعبئة هذا الفراغ من خلال تقديم نموذج للمؤسسات الجزائرية، من خلال تحليل لكيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وتوضيح كيف ترفع هذه الأخيرة من أداء المؤسسات.

V.1. ملخص لأهم النتائج

- تعمل استراتيجيات التحول الرقمي على زيادة رضا العملاء وهذا بتوفير تجربة تسوق مخصصة وتقديم خدمات مضافة مثل برامج الولاء والعروض الخاصة ورفع مستويات رضا العملاء وولائهم؛

- تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة الإيرادات بفضل توسيع قاعدة العملاء وتحسين تجربة التسوق عبر الإنترنت؛

- يؤدي تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على رفع ربحية المؤسسة؛

- تؤدي استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وهذا باستخدام تقنيات التحليل التنبئي وإنترنت الأشياء وتعزيز معدلات العيوب وزيادة موثوقية المنتجات وكذلك تعزيز عمليات التحكم في الجودة والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة من العملاء.

V.2. التوصيات

- انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم التوصيات التالية، وهذه التوصيات متعلقة بالمؤسسات الجزائرية التي تطبق التحول الرقمي بصفة غير كاملة أو تطبق الرقمنة فقط؛
- توسيع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في جميع فروع وول مارت لتحقيق مكاسب أكبر في الكفاءة والربحية؛
 - مواصلة تطوير وتحسين تجارب العملاء الرقمية لجذب المزيد من العملاء وزيادة رضاهم وولائهم؛
 - الاستثمار المستمر في الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة لتعزيز القدرة التنافسية ومواكبة التطورات السريعة في السوق؛
 - تقديم برامج تدريبية متطورة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحقيق أفضل أداء؛
 - تطوير آليات فعالة لتقييم ومتابعة أداء استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتكيف مع التحديات المستقبلية.

V.3. حدود الدراسة

- لكل عمل نقائص وحدود وهذه حدود دراستنا :
- كان المنهج المستعمل في الدراسة تحليلي نوعي فقط؛
 - تقتصر الدراسة على عدد محدود من المؤشرات الرئيسية التي تقيس أداء شركة وول مارت مثل رضا الزبائن ورضا العمال، ولم تتطرق الى مؤشرات أداء اخرى؛
 - كانت الدراسة عبر الانترنت فقط كون ليس هنالك شركة في الجزائر تبنت بشكل كامل التحول الرقمي؛
 - درس الموضوع متغيرين هما استراتيجيات التحول الرقمي وأداء المؤسسات. غير انه هناك متغيرات وسيطة يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسات.

V.4. أفاق الدراسة:

انطلاقاً من حدود الدراسة التي تم ذكرها سابقاً يمكن ان تكون العناوين الآتية بمثابة تكملة للدراسة الحالية وسد القصور فيها:

- دراسة كمية لتاثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسة؛
- تأثير إستراتيجيات التحول الرقمي على اداء المؤسسة- دراسة شاملة لمؤشرات الاداء-؛
- دراسة تاثير استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء في المؤسسات الجزائرية الخاصة؛
- تاثير استراتيجيات التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للمؤسسة -وظيفية التسويق-؛
- تاثير استراتيجيات التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للمؤسسة -وظيفية الموارد البشرية-.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- نبيل مؤمن، ميرفت عقبة، التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل النمو الاقتصادي لقطاع الاتصالات، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 11، سبتمبر 2023، ص 165.
- وليد كامل محمد، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة أسوان، 2021، ص 190.
- شريف ناجي محمد، أحمد عبد السلام أبو موسي، سمير رياض هالل، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية وادارية، المجلد 13، العدد 2، مارس 2022، ص 376.
- محمد محمد الهادي، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال، مجلة كميوننت، العدد 24، سنة 2021، ص 11.
- رمزي موبارك، دور استراتيجيات التحول الرقمي للحكومة في تعزيز الريادة الرقمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد الخاص الأول، مجلد 43، سنة 2023، ص 80.
- عبد الرحمان حسن، محمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020، صص 8-31.
- الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، سنة 2010/2009، ص 2018
- ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص04
- الفاضل تيمان ادريس، ثابت ابو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربعون، 2022، ص 385.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، الجزائر، سنة 2013/2014، ص 39.

- محمد الهادي، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الاعمال، المجلة الإلكترونية *Esisact*، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا

المراجع باللغة الاجنبية:

- ¹ Roger Strange ،Liang Chen ، **Digital Transformation and Internationl Strategies** ، *Journal of International Management* ·27 June 2022 p 02.
- ¹ **Mark Samuels**· **Digital transformation: what it is, why it matters, and what the big trends are, and what it means for you** ، <https://www.zdnet.com/article/what-is-digital-transformation-everything-you-need-to-know-about-how-technology-is-reshaping> . 23:28 ، على الساعة 2024/06/09 ، يوم 16-14
- ¹ Carla Santos Pereira ،Natercia Durão ، Fernando Moreira ، and Bruno Veloso ، **The Importance of Digital Transformation in International Business** ، *Sustainability* 2022 ، p 03
- ¹ Dehimat Amina ، Baroudi Mohammed ، **Reviewing the literature on the link between Digital Leadership characteristics and Digital Transformation Based on Dynamic Capabilities** ، *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory* ، Vol.5 ، No.3 ، Year : 2022. p 29.
- ¹ Cheng Gong، Vincent Ribiere، **Developing a unified definition of digital transformation** ، *Elsevier*.2021 ، p 14-16.
- ¹ Jeff chen ، peter alkema ،**The underlying factors of a successful organisational digital transformation** ، *South African Journal of Information Management*، p 04.
- ¹ Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat ، **General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy** ، *Journal of Computer Science* 2020، p16.
- ¹ Ching Fang, Peng-Ting Chen, Hsin-Hui Chiu, Chia-Li Lin, Fong-Chin Su، **Establishing the Digital Transformation Strategies for the Med-Tech Enterprises Based on the AIA-NRM Approach**، *Applied sciences*، Vol. 10، N.21 ، 2020، p 7574.
- ¹ L. W. W. Mihardjo et all، **Digital transformation: a transformational performance-based conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0 in Indonesia**، *Int. J. Economics and Business Research*، Vol. 18، No. 3، 2019، pp. 369- 386.
- ¹ Yuan-Cheng Tsai a ، Yu-Tien Cheng، **Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review**، *Archives of Gerontology and Geriatrics*، Vol.55، N°1، pp.126–132.

المواقع:

¹ متوفر على الموقع:

- <https://aijhssa.us/%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%a7%d9%83%d9%85%d9%8a%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a%d8%a9-%d9%88%d8%af%d9%88%d8%b1%d9%87%d8%a7-%d9%81%d9%8a-%d8%aa%d8%ad%d8%b3%d9%8a%d9%86-%d8%a7%d9%84%d8%a3> ، يوم 2024/06/06 ، على الساعة 01:30 .
- ¹ موقع الكتروني دفاتر ، <https://dafater.sa/blog/%D9%85%D8%A4%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D9%87%D8%A7> ، يوم 2024-06-210 ، على الساعة 22:22 .

الحسابات ، يوم 2024/06/05 على الساعة 11:35 ، موقع https://jstc.journals.ekb.eg/article_164986.html .

¹ موق ميدان المال ، يوم 2024/05/28 ، على الساعة 22:55 ، <https://ar.midanalmal.com/business/what-is-walmart> .

- ¹ موقع <https://fourweekmba.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/05/29 على الساعة 21:50 .
- ¹ موقع [mashed https://www.mashed.com/1507605/big-changes-walmart-2024](https://www.mashed.com/1507605/big-changes-walmart-2024) ، يوم 2024/06/05 ، على الساعة 15:22 .
- ¹ موقع شركتي <https://shirkaty.com/b/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/06/04 ، على الساعة 23:00 .
- ¹ موقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/about> يوم 2024/06/05 ، على الساعة 23:45 .
- ¹ موقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/about/location-facts> يوم 2024/06/06 على الساعة 15:15 .
- ¹ موقع شركتي <https://shirkaty.com/b/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/06/07 ، على الساعة 11:12 .
- ¹ BENTONVILLE, Ark., Aug 17, 2023 – Walmart Inc , Walmart Reports Second Quarter Results .
- ¹ موقع سبق ذكره <https://fourweekmba.com/ar/%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86-%D9%85%D9%87%D9%85%D8%A9-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA> ، يوم 2024/06/07 ، على الساعة 23:16 .
- ¹ موقع [venture beat https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic](https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic) ، يوم 2024/06/06 على الساعة 10:43 .
- ¹ موقع [walmart https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping](https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping) ، يوم 2024/06/05 ، على الساعة 16:05 .
- ¹ موقع [professional education https://professional.mit.edu/course-catalog/digital-transformation-ai-and-iot-cloud-blockchain-and-cybersecurity](https://professional.mit.edu/course-catalog/digital-transformation-ai-and-iot-cloud-blockchain-and-cybersecurity) ، يوم 2024/06/07 ، على الساعة 20:20 .
- ¹ موقع سبق ذكره [beat https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic](https://venturebeat.com/business/how-walmart-adapted-its-iot-strategy-to-the-pandemic) ، يوم 2024/06/06 على الساعة 15:26 .
- ¹ موقع [ch https://cheshnotes.com/digital-transformation-at-walmart-a-case-study](https://cheshnotes.com/digital-transformation-at-walmart-a-case-study) ، يوم 2024/06/04 ، على الساعة 15:33 .
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping> بتاريخ 2024/06/16 التوقيت 12:30
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2024/01/09/from-aisles-to-algorithms-walmarts-tech-forward-innovations-for-time-saving-shopping> بتوقيت 12:54
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2024/04/01/how-walmart-connect-is-putting-walmarts-purpose-in-motion> يوم 2024/06/16 توقيت 15:30
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://www.marketingscoop.com/consumer/walmart-supply-chain-strategy/> يوم 2024/06/16 توقيت 16:15
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2023/09/28/all-learning-counts-at-walmart-5-ways-we-re-investing-in-more-opportunities-to-grow>
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://corporate.walmart.com/news/2022/06/02/walmart-launches-one-global-walmart-academy-to-help-2-3-million-associates-build-and-grow-their-careers>
- ¹ من الموقع الرسمي لشركة <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/social/safer-healthier-food-other-products>
- ¹ من الموقع الرسمي للشركة <https://www.marketingscoop.com/consumer/walmart-marketing-strategy/> يوم 2024/06/17 بتوقيت 20:15

<https://www.ciodive.com/news/walmart-AI-customer-experience/691226/> ¹من الموقع الرسمي للشركة

يوم 2024/06/17 بتوقيت 21.30

<https://skeepers.io/en/blog/focusing-customer-feedback-improve-walmart-outlook/> ¹من الموقع الرسمي للشركة

يوم 2024/06/17 بتوقيت 22.00

،
يوم <http://cdn.corporate.walmart.com/66/e5/9ff9a87445949173fde56316ac5f/2014-annual-report.pdf> ¹من الموقع الرسمي للشركة

يوم 2024/06/11 بتوقيت 13.0

<https://www.nasdaq.com/articles/walmart-releases-2023-annual-report-and-2023-proxy-statement> ¹من الموقع الرسمي للشركة ، تقرير سنوي

يوم 2024/06/12 بتوقيت 16.30

[https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-](https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-between-digital-and-physical) ¹من الموقع الرسمي للشركة

[/lines-between-digital-and-physical](https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-between-digital-and-physical) يوم 2024/06/12 بتوقيت 16.00

[https://www.businessinsider.com/walmart-employee-training-programs-](https://www.businessinsider.com/walmart-employee-training-programs-2018-4) ¹من الموقع الرسمي للشركة

يوم 2024/06/17 بتوقيت 15:15

[https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-](https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-between-digital-and-physical) ¹من الموقع الرسمي للشركة

[/between-digital-and-physical](https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/walmart-blurring-the-lines-between-digital-and-physical) يوم 2024/06/18 بتوقيت 21:45