



الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة

الرقمية والأداء المستدام

بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية

إعداد

د. أسماء محمود محمد معروف

مدرس إدارة الأعمال

معهد النيل العالي للعلوم التجارية وتكنولوجيا الحاسب بالمنصورة

smsm_safi_1987@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

معروف، أسماء محمود محمد (٢٠٢٥). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٩٥٩-١٠١٠.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة

الرقمية والأداء المستدام

بالنظر على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية

د. أسماء محمود محمد معروف

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. وبيان مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة). وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية قوامها 277 مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة 100٪ حيث قامت الباحثة بتوزيع 350 قائمة استبيان، وتم استخدام برنامجي (SPSS. V26) (AMOS.V26) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي مباشر جزئي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام والدعم التنظيمي المدرك، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام. بالإضافة لوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر جزئي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام.

مقدمة:

يواجه القادة تحديات عديدة نتيجة تغير بيئة العمل وسرعة التوجه نحو التحول الرقمي، ولمواجهة هذه التحديات بشكل فعال يتطلب ذلك قيادة رقمية تتمكن من تطوير إمكانياتها في العصر الرقمي (Khaw et al.,2022). وذلك لإيجاد حلول لمختلف المشكلات من خلال إتقان المهارات الفنية وغير الفنية (Karollah et al.,2023). حيث تعد القيادة الرقمية موضوعاً حيوياً للمنظمات للبقاء في عصر التحول الرقمي من خلال تكيف وتحويل استراتيجيات الأعمال وتحقيق أهداف العمل ودفع تحول الأعمال الرقمية بنجاح. كما تبذل المنظمات في عصر التحول الرقمي جهوداً نحو الاستدامة، وعلى وجه الخصوص تتحول القيادة إلى قيادة رقمية وفقاً للتغير في البيئة الإدارية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي (Shin et al.,2023).

فالعولمة التي تغزو العالم كنتيجة للتقدم التكنولوجي تؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالمستقبل حيث يتطلب ذلك من جميع قطاعات الدولة التحرك بشكل أكثر تكيفاً ومرونة مع هذه الظروف وذلك للحفاظ على الأداء التنظيمي المستدام في المستقبل، ولذا فإنه من الضروري توافر موارد بشرية بالنوعية المطلوبة والتي تتسم بالمرونة والكفاءة والقدرة المطلوبة باعتبارها القوة الدافعة لاستدامة المنظمات (Audiana 2022)، لأنه بالنظر إلى التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السريعة أصبح الموظفون عنصر أساسي حاسم في نجاح وكفاءة وإنتاجية أي منظمة للحاق بركب المنافسة (Mascarenhas et al.,2022). فالمنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تدير رأس المال البشري بفعالية من خلال الاستثمار فيه وتشجيعه وتوفير بيئة مناسبة للتعلم، وبالرغم من العولمة الاقتصادية لوحظ زيادة حالات الإخفاق بالمنظمات، وكان لعمليات إعادة الهيكلة والاندماج وتسريح الموظفين بجميع أنحاء العالم تأثيراً كبيراً على الحماس لدى الموظفين، لذا يتضح دور الدعم التنظيمي المدرك للموظفين (Sun,2019)، لأنه يعد أحد نقاط القوة التي يمكن أن تؤثر على سلوك الموارد البشرية لتحسين أدائها، فمن خلال انضمام الموظف لعضوية المنظمة يشعر بأنه جزء منها ويتحمل مسؤولية أن يكون قادر على المساهمة بشكل كامل وتقديم أفضل أداء مستدام (Ridwan et al.,2023).

وقد حظى مفهوم الاستدامة باهتمام العديد من الممارسين والأكاديميين ليساعد على الفهم والحد من تدهور البيئة الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك لا يزال يُساء فهمه من جهة العديد من الأفراد والكيانات حول العالم، لذا ينبغي تسهيل وعي وفهم أفضل لهذا المفهوم لتحقيق الأداء المستدام ، ففي الوقت الحاضر يمكن للمنظمات بالتعاون مع المجتمع والبيئة التي تعمل فيها أن تساهم في زيادة الأداء بصفة عامة واستدامة الأعمال لتلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (Neacșu&Georgescu,2023).

ونظراً للدور الحيوي لديوان عام محافظة الدقهلية في المشاركة بفعالية في توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر من خلال مقارنة قيم مؤشرات المحافظة بالمستهدفات المحددة لها والمرجو تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، فضلاً عن تسليط الضوء على المؤشرات المطلوب العمل على تحسينها لتسريع ونيرة العمل المحلي(١).

(١) https://mped.gov.eg/AdminPanel/sharedfiles/8_الدقهلية.pdf

وتسعى الدراسة الحالية لدراسة دور توسيط الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية حيث تأمل الباحثة أن تساعد نتائج هذه الدراسة القائمين على إدارة ديوان عام محافظة الدقهلية، واقتراح بعض التوصيات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، واستعراض لعدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بهذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

١- القيادة الرقمية: وسيتم عرضها على النحو التالي:

أ- مفهوم القيادة الرقمية:

ظهر مفهوم القيادة الرقمية في عام ١٩٩٠ من القرن الماضي عندما بدأت شبكة الإنترنت في النمو بسرعة، وتحولت العديد من المنظمات لتقنيات رقمية لتسريع العمليات وزيادة الإنتاجية، وبالرغم من ذلك لم تصبح القيادة الرقمية ذات أهمية حتى العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مع تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوتيرة متسارعة.

في البداية ركزت القيادة الرقمية على استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف خاصة في العمليات التجارية وإدارة سلسلة التوريد، ومع ازدياد تعقد بيئة الأعمال الرقمية أصبح دور القيادة الرقمية أكثر أهمية في بناء قيمة مستدامة (Nuryadin et al., 2023). وقد شهدت المنظمات في أعقاب جائحة كوفيد-١٩ تحولاً رقمياً، وتم إدراك أن القيادة الرقمية أمر لا مفر منه (Topcuoglu et al., 2023).

وتشير دراسة (Mihardjo et al., 2019) أن القيادة الرقمية مزيج من الثقافة والكفاءة الرقمية. وأوضحت دراسة (Temelkova, 2020) أن القيادة الرقمية هي مفهوم موحد ومتكامل من المعرفة والمهارة والكفاءة المحددة تؤدي إلى قيمة مضافة في المنظمات الذكية الرقمية حيث تدمج بشكل منهجي عمل الموارد البشرية العاملة على أجهزة الحاسب الآلي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة الموجودة على الشبكة مما يساهم في الربط المتكامل للهيكل التنظيمي مع الإمكانيات البشرية والجهود المبذولة لتحقيق المعايير الاستراتيجية وبالتالي إضافة قيمة لنتائج الاقتصاد الرقمي.

وتوضح دراسة (Araujo et al., 2021) أن القادة الرقميون يستخدمون الأصول الرقمية للمنظمات ويعززونها ويتميزون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين، وبالرغم من ذلك تغفل العديد من المنظمات قيمة هؤلاء القادة مما يؤدي بدوره لانخفاض الأداء والإخفاق.

وتعتمد القيادة الرقمية على ممارسة الأعمال وإدارتها بناء على المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات، وتظهر أهميتها من خلال الاستراتيجية التي تدعم الأفراد والمنظمات العاملة لتسهيل إجراءات العملية الإدارية واتخاذ القرار (Khalil et al., 2022).

وتظهر دراسة (Buyukbese et al.,2022) أن القيادة الرقمية هي أسلوب قيادي يهدف إلى تنفيذ التحول الرقمي للمنظمات وبناء ثقافة التغيير المستدام لها من أجل قيادة المنظمة في بيئة رقمية بالكامل.

وبينت دراسة (الفهداوي، ٢٠٢٢) أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكيف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومنافسة رقمية حادة.

ويشير (Karollah et al.,2023) أن القيادة الرقمية هي القيادة الاستراتيجية التي تستخدم الأصول الرقمية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقود التحول، ولا تقتصر على مجرد استخدام المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني كجزء من العمل اليومي، ولكنها تعتمد على استخدام البيانات باعتبارها أحد الأصول المهمة. ويرى (Turyadi et al.,2023) أن أسلوب القيادة الرقمية هو مجموعة من السمات أو السلوكيات التي يستخدمها القادة للتأثير على المرؤسين بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يمكن القول أنه نمط من السلوكيات والاستراتيجيات المفضلة التي يطبقها القائد، كما تتضمن استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لقيادة وإدارة والتأثير على الموظفين وعمليات الأعمال.

ويعرف (Topcuoglu et al.,2023) القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي على دراية بالتكنولوجيا الرقمية التي تساعد على التحول الرقمي للموظفين والمنظمات، كما تعتمد على نظريات القيادة الحديثة. كما تُبين دراسة (Fathony&Hendarman,2023) بأن القيادة الرقمية هي قدرة القادة على إدارة التقنيات الرقمية والاستفادة منها بشكل فعال لتحقيق النجاح التنظيمي، فهي تتضمن مزيج من المعرفة التقنية والتفكير الاستراتيجي ومهارات الأفراد للتعامل مع التحديات الرقمية. كما تنبع أهمية القيادة الرقمية من كونها النمط الذي يولد الإبداع لتشجيع تبادل المعرفة، وتحقيق احترام الذات للموظفين والتوازن النفسي لهم كوسيلة لمساعدة المنظمات على التكيف ومواجهة التحديات واستغلال الفرص في بيئة الأعمال الرقمية (Al-Jubouri,2023).

ويؤكد مفهوم القيادة الرقمية على كيفية استخدام القادة للتكنولوجيا والبيانات والأدوات الرقمية لقيادة الفرق والمؤسسات في البيئة الرقمية، فضلاً عن فهم واعتماد وتطبيق التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية حيث أصبحت البيانات ذات أهمية متزايدة في العصر الرقمي، كما يحتاج القادة الرقميون إلى القدرة على تحليل البيانات واستخراج المعلومات ذات القيمة لاتخاذ القرارات بناء عليها، بالإضافة إلى القدرة على التكيف بسرعة وتعلم التقنيات الجديدة في بيئة تتغير باستمرار (Fang,2023).

وتذكر دراسة (Nuryadin et al.,2023) أن القيادة الرقمية ضرورة حتمية للحكومات ومؤسسات القطاع العام لمواكبة التغيرات السريعة التي أحدثتها التحول الرقمي، ويمكن أن تساعد في تحسين الكفاءة والجودة والشفافية والمشاركة وإمكانية الوصول للخدمات العامة لتحقيق نتائج أفضل للمواطنين في نهاية المطاف.

وترى الباحثة أن القيادة الرقمية هي نمط من أنماط القيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وتعزيز التوجه نحو التحول الرقمي.

ب- أبعاد القيادة الرقمية: ويوضح الجدول التالي أبعاد القيادة الرقمية:

جدول (1) أبعاد القيادة الرقمية

الأبعاد المستخدمة	الباحث
السلوك الرقمي ومهارات القيادة	(Saputra et al.,2021)
البعد الإبداعي والبعد الداعم	(Buyukbese et al.,2022)
الابتكار والإقناع والمعرفة	الطائي; Khalil et al.,2022) (والحدراوي، ٢٠١٩)
مهارات الاتصال الإلكتروني، المهارات الاجتماعية الإلكترونية، مهارة التغيير الإلكتروني، مهارة الفريق الإلكتروني، الخبرة في مجال التكنولوجيا الإلكترونية، مهارات الثقة الإلكترونية.	Widyaputri&Sary,2022;Roman) (et al.,2018;Hadi et al.,2024
الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الكفاءة الرقمية، الثقافة الرقمية	(الفهداوي، ٢٠٢٢؛ الاسدي Al-Jubouri et al.,2023; ٢٠٢٣؛ (Sultan&Suhail,2019;
الإبداع، المعرفة المتعمقة، الرؤية العالمية، التعاون، التفكير البناء، التطوع	(Mihardjo et al., 2019)
الإبداع، المعرفة المتعمقة، التعاون، التطوع، الرؤية العالمية.	(Al-Husban et al.,2021)
السلوك الإبداعي الرقمي، السلوك الداعم الرقمي، الاستدامة المؤسسية	(Fathony&Hendarman)
الإمكانات الرقمية، الخبرة، القدرة على التنبؤ، الرؤية	(Senadjki et al.,2023)
البراعة، الرؤية، المرونة، فهم العملاء، المعرفة الرقمية	(Budianto et al.,2023)

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة.

ويتضح من الجدول السابق تباين وجهات النظر حول تحديد أبعاد القيادة الرقمية لحدثة المفهوم نسبياً، وبناء عليه ولتكامل هذه الأبعاد فيما بينها، قد تبنت الباحثة الأبعاد المتمثلة في (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) وذلك لتوافقها مع ثقافة التحول الرقمي والتنمية المستدامة، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

١- الثقافة الرقمية:

تبين دراسة (Saputra&Saputra,2020) أن الثقافة الرقمية هي القيم والمعايير العقلية والرقمية التي تؤثر على تطوير المهارات والقدرات والكفاءة داخل المنظمة.

٢- الرؤية الرقمية:

توضح دراسة (Nuryadin& Santoso,2023) بأن القادة بحاجة إلى رؤية واضحة تحدد كيفية مساعدة التكنولوجيا الرقمية للمنظمات على تحقيق الأهداف، وهذا بدوره يتضمن تحديد المنافع المحتملة وتحديات التحول الرقمي، فضلاً عن تنفيذ خطة طويلة المدى.

٣- الاستراتيجية الرقمية:

تشير دراسة (Nuryadin& Santoso,2023) بأنه بمجرد تحديد الرؤية الرقمية يحتاج القادة لتطوير استراتيجية رقمية شاملة قابلة للقياس تتكامل مع استراتيجية المنظمة، وتصف كيفية دمج التقنيات الرقمية في عمليات المنظمة، فضلاً عن كيفية استخدامها لتحسين الخدمات ومشاركة المواطنين. وينبغي تحديد الاستراتيجية الرقمية مع وضع أهداف المنظمة قصيرة وطويلة المدى في الاعتبار، بالإضافة لتحديد حاجة المستخدمين والسياسات المتعلقة بالبيانات.

٤- الكفاءة الرقمية:

تبين دراسة (Saputra&Saputra,2020) بأن الكفاءة الرقمية هي الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في العمل والمشاركة فيها ولها دور في بناء استراتيجية المنظمة القادرة على جذب العميل الرقمي، وتم تحديد مكونات الكفاءة الرقمية من حيث المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة للرقمنة وهي (المعلومات،الاتصال،التعاون،إنشاء المحتوى الرقمي،الأمان،حل المشاكل).

٢- الدعم التنظيمي المدرك: وسيتم عرضه على النحو التالي:

أ- مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

قدم (Eisenberger et al,1986) مفهوم الدعم التنظيمي المدرك الذي يفترض أن الموظفين يشكون معتقدات عامة فيما يتعلق بتقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برافاهيتهم (Arshadi& Hayavi,2013)، ويعكس الدعم التنظيمي المدرك قيمة المنظمة فيما يتعلق بإسهامات الموظفين والاهتمام بهم كأداة مهمة تساعد المنظمات على تأسيس علاقة إيجابية مع الموظفين لتحفيزهم على العمل الجاد (Sun,2019).

وتشير دراسة (Jiarui,2020) للدعم التنظيمي المدرك بأنه إدراك الموظفين للمنظمة في الجوانب التالية: مدى تقديرها لمساهماتهم ومدى تقديرها لرفاهيتهم ومصالحهم. وتوضح دراسة (Mishra&Bharti,2020) أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز شعور الموظفين بأن المنظمة مهتمة بهم وجديرة بثقتهم، كما يستفيد أصحاب الأعمال والموظفين بشكل تعاوني من هذا الدعم حيث يحصل الموظف على أجور مناسبة ومزايا أخرى مقابل اجتهادهم وعملهم الدؤوب، ويحصلون على الدعم في عملهم ويشعرون بالراحة في بيئة العمل وأن عملهم مهم وفي مصلحة المنظمة.

وتشير دراسة (Khan et al.,2022) بأنه عندما يثق الموظفون في المنظمة لتقديم المساعدة لهم أثناء الأزمات والأوقات الصعبة، فإن شعورهم بالدعم التنظيمي يزداد، كما أن إدراكهم لهذا الدعم يمكن أن يلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية الفردية وتحفيزهم على إظهار سلوكيات إيجابية وبالتالي زيادة الإنتاجية. وتضيف دراسة (Khairina,2022) أن الدعم التنظيمي المدرك يخلق شعور بالوفاء بالتزام الموظفين تجاه المنظمة مقابل الالتزام الذي قدمته المنظمة وذلك من خلال إظهار سلوكيات تدعم أهداف المنظمة.

وتبين دراسة (Dimitrakaki,2022) بأن الدعم التنظيمي المدرك عنصر أساسي في إنتاج قيمة العمل المدركة من وجهة نظر الموظف في علاقته بالعمل، كما أنه عامل أساسي ينشأ منه شعوره بالرضا الوظيفي، ويتعلق هذا الأمر بمدى تقدير المنظمة لعمل الموظف وأهميته.

وترى دراسة (Utomo et al.,2023) أن الدعم التنظيمي المدرك هو مدى إدراك الموظفين لتقديم المنظمة الدعم لهم واستعدادها لتقديم المساعدة عند الحاجة. كما تعرف دراسة (مصطفى، ٢٠٢٣) الدعم التنظيمي المدرك بأنه إدراك العاملين لاهتمام المنظمة وتقديرها لهم ولاحتياجاتهم ومساندتها لهم وقت الحاجة مما يولد لديهم الرضا والالتزام تجاه المنظمة وأهدافها. بينما تعرفه دراسة (et Wulandari al.,2023) بأنه إدراك الموظف لدعم المنظمة والاهتمام برفاهية الموظفين في تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية بناء على مساهمات الموظف في المنظمة وتوجد عدة مؤشرات لهذا الدعم مثل العدالة التنظيمية والدعم القيادي والمكافآت وظروف العمل.

وترى الباحثة أن الدعم التنظيمي المدرك هو إدراك العاملين لدعم ومساندة المنظمة لهم مما يعكس بشكل إيجابي على أدائهم المستدام.

ب- أبعاد الدعم التنظيمي المدرك: وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك (Arshadi& Hayavi,2013;Akgunduz et al.,2018;Maan et al.,2020;Mohamed&Ali,2016;Kaur&Aneet,2017; Mishra&Bharti,2020;Khan et al.,2022; Mascarenhas et al.,2022; Al-Taie&Khattak,2024;Sam et al.,2024;) ، تبين اعتماد هذه الأدبيات على متغير أحادي البعد يتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات.

٣- الأداء المستدام: وسيتم عرضه على النحو التالي:

أ- مفهوم الأداء المستدام:

تعد إستدامة المنظمات موضوع استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق المنظمات الأداء المستدام من خلال التوازن بين الجوانب الثلاثة المتمثلة في الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وعلاوة على ذلك يتطلب الأداء المستدام أن تقوم كل منظمة بتلبية احتياجات الحاضر دون التضحية باحتياجات الأجيال القادمة (Baumgartner & Rauter 2017).

وتناول تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧ (تقرير برونتلاند) مفهوم الاستدامة لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت حظى موضوع الاستدامة باهتمام متزايد من جانب الباحثين، وتم تعريفها بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (WCED, 1987). وفي تسعينيات القرن الماضي اقترحت دراسة (Elkington,1994) نموذج الخط الأساسي ثلاثي الأبعاد Triple Bottom Line (TBL) الذي وصف الاستدامة بأنها تبني استراتيجيات وممارسات تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصالح في الوقت الحاضر مع حماية وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل، والتأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الأداء الاقتصادي الذي يدور حول الأداء المالي، والأداء الاجتماعي الذي يدور حول رفاهية الموظفين والعلماء وأصحاب المصلحة، أما الأداء البيئي يدور حول الحد من الأضرار البيئية والحماية من استغلال الموارد (Yusliza et al.,2020).

ويعرف (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢١) الأداء التنظيمي المستدام بأنه قابلية المنظمة على تحقيق الاستراتيجيات والممارسات التي تركز على التحسين المستمر للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأعمالها، بهدف تلبية حاجات و رغبات وتوقعات أصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين

وتجاوزها عن طريق استغلال واستثمار الموارد والقدرات المتاحة لديها لضمان البقاء والنجاح حالياً ومستقبلاً. وتشير دراسة (Souto,2022) أن الأداء التنظيمي المستدام يركز بشكل أساسي على ثلاثة أبعاد مترابطة وهي الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية باعتبارها عملية تغيير وتقدم موجه نحو تحقيق الاستدامة. وترى دراسة (Al-Abadi&Abu Rumman,2023) أن مفهوم الأداء المستدام أداة أساسية تُظهر من خلالها المنظمات المسائلة أمام أصحاب المصلحة مثل المالكين، والموظفين، والعملاء، والحكومة.

ولقد استخدم مدير المنظمات مفهوم الاستدامة لتوافق الاهتمامات البيئية مع الصالح العام للمنظمة (Chen,2023). وأضافت دراسة (Al-Abadi&Abu Rumman,2023) بأن الأداء التنظيمي المستدام هو قدرة المنظمة على تحقيق أعمالها وزيادة القيمة للمساهمين مع الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى الطويل. وتعرف دراسة (Nurmala et al.,2024) الاستدامة في المنظمات بأنها الأنشطة التي يتم القيام بها لتلبية الاحتياجات الداخلية للمنظمة وأصحاب المصلحة مع حماية والحفاظ على الموارد الطبيعية اللازمة للمستقبل.

وترى الباحثة أن الأداء المستدام هو تبني المنظمة لاستراتيجيات وممارسات تمكنها من تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتعظيم منفعة المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة دون التضحية باحتياجات أجيال المستقبل.

ب- أبعاد الأداء المستدام:

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح أن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي (Lee&Brookshire,2017; Wang et al.,2018; Hossin et al.,2021; Adamu et al.,2019; Nurmala et al.,2024). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو التالي:

١- **الأداء البيئي:** يعكس هذا البعد نتائج إدارة المنظمة للجوانب البيئية أو مجمل سلوك المنظمة تجاه البيئة الطبيعية (مستوى الاستهلاك الإجمالي للموارد والانبعاثات) (Lee& Brookshire,2017; Bhattacharyya& Cummings,2013). ويتم قياس هذا البعد من خلال عدة مؤشرات مثل ترشيد استغلال الموارد، وإعادة التدوير، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، والحد من التلوث البيئي.

٢- **الأداء الاجتماعي:** يعكس هذا البعد تأثير أنشطة المنظمة على النظام الاجتماعي داخل وخارج المنظمة حيث يتعلق الأداء الاجتماعي داخل المنظمة بالعاملين والمساهمين، بينما يتعلق الأداء الاجتماعي الخارجي بالمجتمع والعملاء. ويتم قياس هذا البعد من خلال تدريب وتطوير مهارة العاملين وضمان صحتهم وسلامتهم وزيادة مستوى رضاهم عن وظائفهم وتحسين جودة المعيشة في المجتمع المحيط (Souto,2022).

٣- **الأداء الاقتصادي:** يعكس هذا البعد النتائج التشغيلية والمالية التي تحققها المنظمة، ومن المنظور التشغيلي يرتبط الأداء الاقتصادي بخفض تكاليف الحصول على الموارد، ومعالجة النفقات وتصريفها، واستهلاك الطاقة والغرامات على الحوادث البيئية، أما من المنظور المالي فيرتبط الأداء الاقتصادي بقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، ونمو المبيعات، والعائد على الاستثمار والأصول (Abdul-Rashid et al., 2017; Afum et al.,2020).

ثانياً: الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة:

يمكن للباحثة تناول العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

١- العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام

قامت دراسة (Khaw et al.,2022) بتحليل محددات القيادة وتحديد تأثير القيادة الرقمية على الأداء المستدام، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. وأظهرت نتائج دراسة (Retnowati& Santosa,2023) وجود ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام، بالإضافة لوجود ارتباط إيجابي معنوي بين الثقافة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية للموظفين والتي تتحقق من خلال القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام. وقد كشفت نتائج دراسة (Saddique et al.,2023) أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال المستدام، وعلاوة على ذلك فإن الدور الوسيط لدعم التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الرقمية يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام.

واتفقت نتائج دراسة (Retnowati&Santosa,2023; Mollah et al.,2023 Munir et al.,2023) على وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء التنظيمي المستدام. كما وجدت دراسة (Shin et al.,2023) تأثير معنوي للثقافة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية على الأداء المستدام. كما بينت دراستي (Rodríguez-González et al.,2023; Hadi& Baskaran,2021) أن الثقافة التنظيمية الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام. بينما وجدت دراسة (Haq& Huo,2023) أن الاستراتيجية الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية تؤثر سلبياً على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام. كما أوضحت دراسة (Chen et al.,2024) أن الكفاءة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال المستدام.

وبناء عليه تقترح الباحثة صياغة الفرض الأول كالتالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

٢- العلاقة بين القيادة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك:

أسفرت نتائج دراسة (Rizky et al.,2021) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي على القيادة الرقمية. بينما أثبتت نتائج دراسة (Susanti&Ardi,2022) أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على الدعم التنظيمي المدرك، كما تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري من خلال توسيط الدعم التنظيمي المدرك، بينما لا يوجد دور معنوي للدعم التنظيمي المدرك كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والسلوك الابتكاري. وقد قامت دراسة (Warman et al.,2022) بتحليل وجهة نظر العاملين الذين يعتبرون تنفيذ التدوير الوظيفي والنقل بمثابة إجراء تأديبي والدعم التنظيمي المدرك الذي يتأثر بالالتزام والعدالة التنظيمية، وتبين أهمية الدور المعنوي الذي تلعبه القيادة الرقمية في التأثير على هذه العلاقة. وقد وجدت دراسة (Gumanti,2023) علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك.

وبناء عليه تقترح الباحثة صياغة الفرض الثاني كالتالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

٣- العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المستدام

أكدت نتائج دراسة (Wang et al.,2018) على وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). وقد وجدت نتائج دراسة (Kusi et al.,2021) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي المستدام، كما أنه يتوسط جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي المستدام. وقد كشفت نتائج دراسة (Hossin et al.,2021) عن وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). وتوصلت دراسة (Setyaningrum,2022) لوجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام.

وبناء عليه تقترح الباحثة صياغة الفرض الثالث كالتالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام (الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي) للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

٤- الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام.

لقد وجدت نتائج دراسة (Akhtar et al.2019) أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير غير مباشر على العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة وسلوك العمل الابتكاري، كما أكدت دراسة (Qi et al.,2019) بأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الشاملة والسلوك الإبداعي للموظفين. وكشفت نتائج دراسة (Djatkiko et al.,2020) عن وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والارتباط الوظيفي. كما أثبتت دراسة (Baykal,2020) أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي. وقد أكدت دراسة (Dasgupta&Pestonjee,2020) عن توسط الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ضغوط الدور والإنهاك العاطفي لدى الممرضات في الهند.

وأظهرت دراسة (Eksi et al.,2020) عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين الهوية التنظيمية والضغوط التنظيمية. وبينت نتيجة دراسة (Purwaningrum et al.,2020) أن الدعم التنظيمي المدرك له يتوسط جزئياً المشاركة في فترة التغيير التنظيمي والالتزام بالتغيير. وتوصلت دراسة (Bhatti et al.,2021) بأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط معنوياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. كما وجدت نتيجة دراسة (Mehrad et al.,2022) أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة وارتباط العمل.

وأسفرت نتائج دراسة (Ladao et al.,2022) بأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط معنوياً العلاقة السلبية بين القيادة الجديرة بالثقة ونية ترك العمل. وتوصلت نتيجة دراسة (Nugraha&Kharismasyah,2024) أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل غير مباشر التأثير الإيجابي لارتباط العمل والكفاءة الذاتية على أداء الموظفين.

وبناء عليه تقترح الباحثة صياغة الفرض الرابع كالتالي: يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

٥- المتغيرات الديموغرافية وعلاقتها بمتغيرات الدراسة:

بينت دراسة (Joseph&T,2024) وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الرقمية وفق المتغيرات الديموغرافية (العمر، الدخل) وذلك في قطاع الخدمات المصرفية والمالية، بينما لا توجد فروق معنوية حول إدراك القيادة الرقمية وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم). كما أشارت دراسة (Valizada,2022) لوجود فروق معنوية حول متغير القيادة الرقمية وفق المتغيرات الديموغرافية (العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) وذلك في المؤسسات المصرفية العامة والخاصة العاملة.

وأثبتت دراسة (Oamen,2022) لوجود فروق معنوية حول متغير الدعم التنظيمي المدرك وفق المتغيرات الديموغرافية (العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) بينما لا توجد فروق معنوية حول متغير الدعم التنظيمي وفق المتغير الديموغرافي المتمثل في (النوع). وقد أكدت دراسة (الصحفي و القرني) توجد فروق معنوية حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من حيث المتغير الديموغرافي المتمثل في الخبرة، بينما لا توجد فروق معنوية من حيث (النوع، العمر، المؤهل، المنصب الوظيفي).

وبناء عليه تقترح الباحثة صياغة الفرض الخامس كالتالي: توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومستوى التعليم ، وسنوات الخبرة).

ويتضح مما سبق من خلال استعراض الدراسات السابقة عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيرات البحث مجتمعة وذلك في حدود علم الباحثة، كما تم قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل البحث، وعليه فإن الدراسة الحالية تستهدف اختبار صحة النموذج الذي يتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات كما في الشكل رقم (١).

ثالثاً: مشكلة الدراسة

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية بالاعتماد على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة مكونة من ٢٦ مفردة من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية وذلك من خلال قائمة استبيان تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المستدام والدعم التنظيمي المدرك ، وكذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية يمكن للباحثة تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات الدراسة	أعلى من الوسط الحسابي		محايد		أقل من الوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
القيادة الرقمية	٢٠	٧٦,٩٢ %	٤	١٥,٣٨ %	٢	٧,٦٩ %
الدعم التنظيمي المدرك	١٥	٥٧,٦٩ %	٥	١٩,٢٣ %	٦	٢٣,٠٨ %
الأداء المستدام	٢١	٨٠,٧٧ %	٣	١١,٥٤ %	٢	٧,٦٩ %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

– وجود تفاوت بين العاملين من حيث مستوى أدراكهم لممارسات القيادة الرقمية بالديوان العام، حيث يرى (٧٦,٩٢ %) من العينة الميسرة امتلاك القادة لرؤية واستراتيجية رقمية واضحة، وتمتع بعض القادة بالمهارات الفنية وغير الفنية والأدوات الرقمية التي تمكنهم من مواكبة عصر التحول الرقمي ورؤية مصر ٢٠٣٠، بينما يرى (١٥,٣٨ %) من العينة أن رأيهم محايد عن هذا المتغير، بينما أشار (٧,٦٩ %) بعدم توافر القيادة الرقمية.

– يرى (٥٧,٦٩ %) من العينة الميسرة أن إدارة الديوان العام بمحافظه الدقهلية تقدر مساهمتهم وتكافئ الأداء الجيد، بينما يرى (١٩,٢٣ %) أن رأيهم محايد حول هذا المتغير، في حين أشار (٢٣,٠٨ %) عدم تقدير مجهوداته أو الاهتمام بمصلحته.

– وفيما يتعلق بالأداء المستدام يرى (٨٠,٧٧ %) من العينة الميسرة الالتزام بسلوكيات الأداء المستدام، بينما يرى (١١,٥٤ %) أن رأيهم محايد، في حين أشار (٧,٦٩ %) عدم إدراكه للدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بصورة رئيسية في هل يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام؟ الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- ١- هل تؤثر أبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٢- هل تؤثر أبعاد القيادة الرقمية على الدعم التنظيمي المدرك بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٣- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٤- هل يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المستدام؟
- ٥- هل توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد تأثير أبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- ٢- معرفة تأثير أبعاد القيادة الرقمية على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- ٣- التحقق من تأثير الدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- ٤- فحص الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- ٥- التعرف على مدى وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، وسنوات الخبرة).

خامساً: فروض الدراسة:

بناء على تحليل الدراسات السابقة ، وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية ، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على الأداء البيئي.
- ٢/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية ، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على الأداء الاجتماعي.
- ٣/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية ، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على الأداء الاقتصادي.
- ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية ، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام (الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي) للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

٤- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/٤- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) والأداء البيئي.

٢/٤- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) والأداء الاجتماعي.

٣/٤- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (الثقافة الرقمية، والكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) والأداء الاقتصادي.

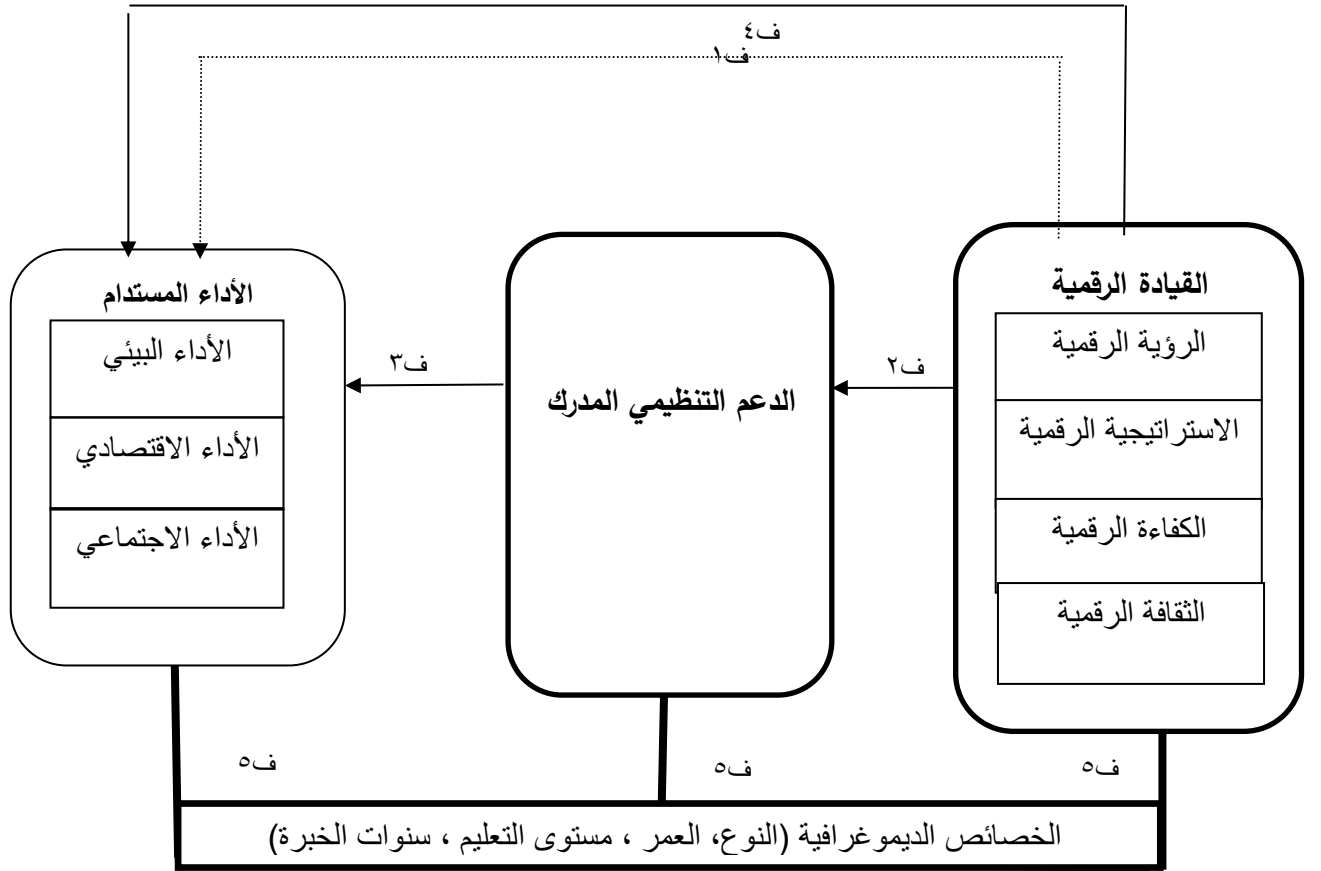
٥- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة). وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/٥- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق النوع.

٢/٥- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق العمر.

٣/٥- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق مستوى التعليم.

٤/٥- توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام) وفق سنوات الخبرة.



← يعبر عن التأثير المباشر
← يعبر عن التأثير غير المباشر

شكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميته من عدة إعتبارات علمية وعملية وذلك على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

- المساهمة في الإثراء المعرفي والفكري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المستدام.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المستدام.
- تعد هذه أول دراسة في حدود علم الباحثة تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام.

ب- الأهمية العملية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع التطبيق المتمثل في ديوان عام محافظة الدقهلية وذلك لدوره في تقديم العديد من الخدمات للمواطنين في مختلف القطاعات على مستوى المحافظة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والارتقاء بجودة حياة المواطن المصري والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، فضلاً عن السعي نحو التحول الرقمي لبناء مصر الرقمية، كما يبلغ عدد المشروعات التنموية بالمحافظة ٥٢٥ مشروعاً، وقيمة الاستثمارات العامة الموجهة لمحافظة الدقهلية بخطة عام ٢٠٢٤/٢٣ تبلغ ٧,٧ مليار جنيه بنسبة زيادة ١٠٪ عن خطة ٢٠٢٣/٢٢ وذلك في إطار خطة المواطن بهدف توعية المواطنين بشأن توجهات وأولويات خطة التنمية المستدامة ودورها في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ (٢).
- سوف يساعد تطبيق نتائج هذه الدراسة على رفع مستوى الوعي بأهمية تبني نمط القيادة الرقمية وممارستها لدورها في الاعتراف بأهمية تقدير إسهامات العنصر البشري، مما ينعكس على تحسين الأداء المستدام وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً.

سابعاً: حدود الدراسة: تم إعداد الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- **حدود مكانية:** ركزت الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- **حدود زمنية:** تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٤/٨/٣١ إلى ٢٠٢٤/١٠/١٠.
- **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.
- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة المتغيرات التالية: **المتغير المستقل: القيادة الرقمية** وتناولتها الباحثة من خلال أبعاد (الثقافة الرقمية، الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية)، **المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك:** وتناولته الباحثة بصورة إجمالية من خلال مجموعة من العبارات، **المتغير التابع: الأداء المستدام:** وتناولته الباحثة من خلال ثلاثة أبعاد (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي).

ثامناً: منهجية الدراسة:

وتتضمن منهجية الدراسة في عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات الدراسة والقياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي عرض لهذه العناصر على النحو التالي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

إعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات وهما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع البيانات الثانوية في البيانات والمعلومات المنشورة في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية والنشرات والتقارير ومواقع الإنترنت التي تناولت متغيرات البحث، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقضي منهم المستهدفين في البحث الميدانية باستخدام أسلوب الاستبيان.

٢- متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمدت الباحثة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس ما بين (١ = غير موافق تماماً) إلى (٥ = موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

١/٢- القيادة الرقمية (المتغير المستقل): تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد وهي (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الكفاءة الرقمية، الثقافة الرقمية) وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Al-Jubouri, 2023). واشتمل هذا المقياس على (٢٠) عبارة.

٢/٢- الدعم التنظيمي المدرك (المتغير الوسيط): تم قياس هذا المتغير بصورة إجمالية بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Akgunduz et al., 2018) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وثبت صدقها وثباتها، واشتمل هذا المقياس على (٨) عبارات.

٣/٢- الأداء المستدام (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Paulraj, 2011) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وثبت صدقها وثباتها. واشتمل هذا المقياس على (١٥) عبارة.

٣- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية أياً كان (السن، النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى الخبرة) والبالغ عددهم ٩٨٠ مفردة وفق سجلات الموارد البشرية بديوان عام محافظة الدقهلية ٢٠٢٤/٨/٢٧ بمختلف الدرجات والمستويات الوظيفية، ونظراً لكبير حجم المجتمع، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وتم سحب عينة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة من خلال برنامج (Sample size calculator) وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ ومستوى ثقة ٩٥٪، وقد بلغت ٢٧٧ مفردة.

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في إعداد قائمة استبيان تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة. وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستبيان، وقامت الباحثة بتوزيع ٣٥٠ قائمة استبيان لتبلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٧٧) قائمة بمعدل استجابة (١٠٠٪).

٥- أساليب التحليل الإحصائي:

إعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

١/٥- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت والاختلاف بين اجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

٢/٥- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:

■ مقاييس الصدق: تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان. ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثة لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقاييس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقاييس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair et al. 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ الى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams et al., 2007).

■ استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

■ استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

■ استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

■ استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA

- قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٢٧٧ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الرؤية الرقمية	٠,٧٤٧	٠,٨٦٤
الاستراتيجية الرقمية	٠,٧٦٣	٠,٨٧٣
الكفاءة الرقمية	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧
الثقافة الرقمية	٠,٧٥٢	٠,٨٦٧
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	٠,٩٢٦	٠,٩٦٢
المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك	٠,٩٤١	٠,٩٧٠
الأداء الاقتصادي	٠,٨٣٤	٠,٩١٣
الأداء البيئي	٠,٨٥٠	٠,٩٢٢
الأداء الاجتماعي	٠,٨٦٤	٠,٩٣٠
المتغير التابع: الأداء المستدام	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

- ١- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الرقمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات (٠,٩٢٦)، وتراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٧٤٧ : ٠,٧٨٧) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- ٢- بالنسبة لمقياس الدعم التنظيمي المدرك والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠,٦٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات (٠,٩٤١) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- ٣- أما بالنسبة للأداء المستدام والذي يمثل المتغير التابع اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠,٦٠ لجميع أبعاد المتغير وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات (٠,٩٤٥)، وتراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٦٤ : ٠,٨٣٤) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- ٤- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

تاسعاً: نتائج الدراسة

أ- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

جدول رقم (٤) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٢٧٧)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الرؤية الرقمية	X1	٣,٦٤٥	٠,٦٩١	٠,٠١٧-	٠,٧٨٦-
الاستراتيجية الرقمية	X2	٣,٧٩٦	٠,٦٧٥	٠,٥٨٤-	٠,٣٨٥-
الكفاءة الرقمية	X3	٣,٦٧٧	٠,٧١٨	٠,١٨٩-	٠,٩٠٤-
الثقافة الرقمية	X4	٣,٧٤٧	٠,٦٩٠	٠,٢٦٩-	٠,٦٨٧-
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	X	٣,٧١٦	٠,٦٢٤	٠,٢٦٩-	٠,٥٠٢-
المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك	M	٣,٩٧٣	٠,٩٢٣	٠,٩٩٩-	٠,٧٣٠-
الأداء الاقتصادي	Y1	٣,٩٩٠	٠,٧٣٥	١,١١٥-	٠,٢٥٨
الأداء البيئي	Y2	٣,٩٩٩	٠,٧٤٧	١,١٨٤-	٠,٣٥١
الأداء الاجتماعي	Y3	٣,٩٨٥	٠,٧٤٩	١,٠٤٨-	٠,٠١٥-
المتغير التابع: الأداء المستدام	Y	٣,٩٩١	٠,٧٠٩	١,٢٨٣-	٠,٣٦٨

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة الرقمية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٦٤٥ : ٣,٧٩٦)، حيث حصلت الرؤية الرقمية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٦٤٥ فيما حصلت الاستراتيجية الرقمية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٧٩٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الرقمية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصل الدعم التنظيمي المدرك على وسط حسابي يبلغ (٣,٩٧٣)، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجات الموافقة على الدعم التنظيمي المدرك بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد الأداء المستدام على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٩٨٥ : ٣,٩٩٩)، حيث حصل الأداء الاجتماعي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٩٨٥ فيما حصل الأداء البيئي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٩٩٩، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الأداء المستدام بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع المقاييس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

٢- الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٢٧٧)

ابعاد المتغير التابع			الدعم التنظيمي المدرك	ابعاد المتغير المستقل				
الأداء الاجتماعي	الأداء البيئي	الأداء الاقتصادي		الثقافة الرقمية	الكفاءة الرقمية	الاستراتيجية الرقمية	الرؤية الرقمية	
							1	الرؤية الرقمية
						1	.709**	الاستراتيجية الرقمية
					1	.777**	.725**	الكفاءة الرقمية
				1	.759**	.737**	.761**	الثقافة الرقمية
			1	.508**	.526**	.525**	.490**	الدعم التنظيمي المدرك
		1	.737**	.615**	.653**	.655**	.593**	الأداء الاقتصادي
	1	.878**	.722**	.619**	.659**	.653**	.593**	الأداء البيئي
1	.843**	.868**	.742**	.616**	.645**	.666**	.610**	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. وبالتالي يمكن للباحثة توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط حيث بلغ أعلى معامل ارتباط في العلاقة بين الكفاءة الرقمية والدعم التنظيمي المدرك (ر = ٠,٥٢٦)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط في العلاقة بين الرؤية الرقمية والدعم التنظيمي المدرك (ر = ٠,٤٩٠).
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع حيث بلغ أعلى معامل ارتباط في العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والأداء الاجتماعي (ر = ٠,٦٦٦)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط في العلاقة بين الرؤية الرقمية وكل من الأداء البيئي والأداء الاقتصادي (ر = ٠,٥٩٣).

• يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين المتغير الوسيط وأبعاد المتغير التابع حيث بلغ أعلى معامل ارتباط في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الاجتماعي (ر = ٠,٧٤٢)، بينما بلغ أقل معامل ارتباط علاقة بين بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء البيئي (ر = ٠,٧٢٢).
٣- ولتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة، قامت الباحثة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحددة، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser-Meyer-Olkin والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠,٥ وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS V.26 لعينة قوامها (٢٧٧ مفردة) وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
٠,٠٠٠	٣٢٠,٨١٢	0.765	الرؤية الرقمية	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
٠,٠٠٠	٣٠٨,٣٠١	٠,٧٨٦	الاستراتيجية الرقمية	
٠,٠٠٠	٣٧٦,٨٥١	٠,٧٨٢	الكفاءة الرقمية	
٠,٠٠٠	٣٠١,٧٢٧	٠,٧٧٣	الثقافة الرقمية	
٠,٠٠٠	١١٩٠,٥٥٢	٠,٩١٣	المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك	
٠,٠٠٠	٤٧٥,٤٢٧	٠,٨٤٣	الأداء الاقتصادي	المتغير التابع: الأداء المستدام
٠,٠٠٠	٥٣٢,٩٠٣	٠,٨٥٧	الأداء البيئي	
٠,٠٠٠	٥٨٥,٤٣٤	٠,٨٦٧	الأداء الاجتماعي	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO (هو إحصاء يشير إلى نسبة التباين في المتغيرات التي قد تكون ناجمة عن عوامل أساسية، وتشير القيم العالية (القريبة من ١,٠) بشكل عام إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيداً مع البيانات) لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥، بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test (يعتمد إجراء هذا الاختبار على الإحصاء الذي يكون توزيع عيناته عبارة عن توزيع مربع كاي تقريباً بدرجات حرية (k-1) ، حيث k هو عدد العينات العشوائية، والتي قد تختلف في الحجم ويتم سحب كل منها من توزيعات طبيعية مستقلة) لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية)، والمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (الأداء المستدام)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

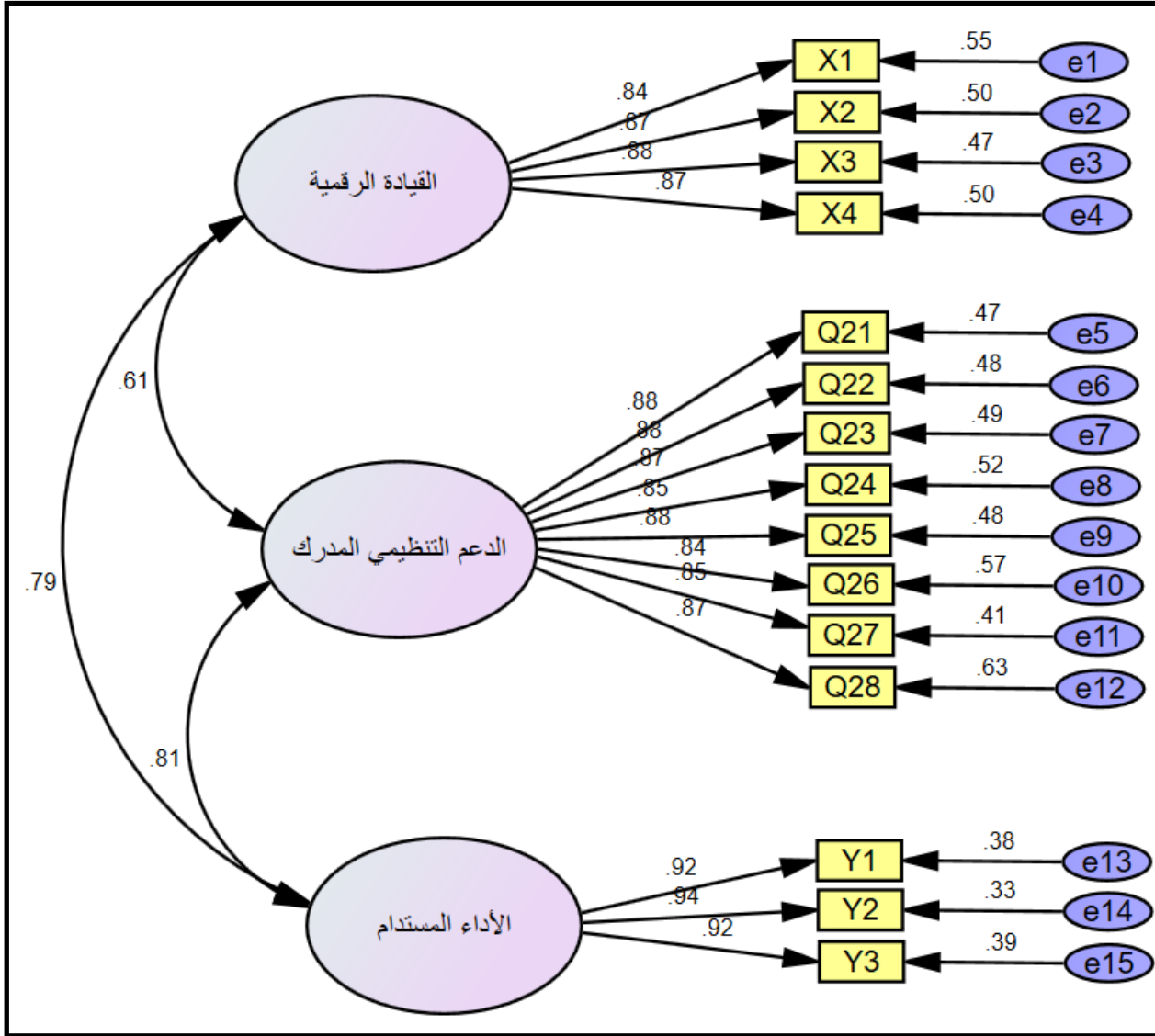
جدول رقم (٧) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٦٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣١	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
ناكر لويس	TLI	٠,٩٧٩	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٣	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 96.8% & CFI = 97.6%) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.033).
 - ارتفاع مؤشر تاكر لوييس (TL = 0.979) وهي أعلى من ٠,٩.
- هذا ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

ولحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (٨، ٩) التاليين:

جدول رقم (٨) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: القيادة الرقمية				
الرؤية الرقمية	٠,٨٣٦	ثابت	٠,٨٦٣	٠,٨٩٧
الاستراتيجية الرقمية	٠,٨٦٧	**١٥,٤٧٥		
الكفاءة الرقمية	٠,٨٨٢	**١٢,٥٢٦		
الثقافة الرقمية	٠,٨٦٦	**١٣,٦٢٣		
المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك				
Q21	٠,٨٨١	ثابت	٠,٨٦٤	٠,٩٤٦
Q22	٠,٨٨٠	**١٥,٠٧٢		
Q23	٠,٨٧٠	**١٣,٦٦٢		
Q24	٠,٨٥٥	**١٤,٧٠٠		
Q25	٠,٨٧٨	**١٥,٧٢٦		
Q26	٠,٨٣٧	**١٤,٥٦٦		
Q27	٠,٨٤٥	**١٥,٣٢١		
Q28	٠,٨٦٨	**١٥,٤٥٢		
المتغير التابع: الميزة التنافسية				
الأداء الاقتصادي	٠,٩٤٣	ثابت	٠,٩٢٩	٠,٩٤٣
الأداء البيئي	٠,٩٢٤	**١٥,١٢٥		
الأداء الاجتماعي	٠,٩٢١	**١٥,٦٧٩		

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستبيان.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحويلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها ويؤكد الصدق المشترك.
- **الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:**

يشير الصدق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (٩) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٩) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء المستدام	المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك	المتغير المستقل: القيادة الرقمية	
		٠,٩٢٩	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
	٠,٩٣٠	٠,٥٧٠	المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك
٠,٩٦٤	٠,٧٧٠	٠,٧٣٧	المتغير التابع: الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص \leq ٠,٥، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس.

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

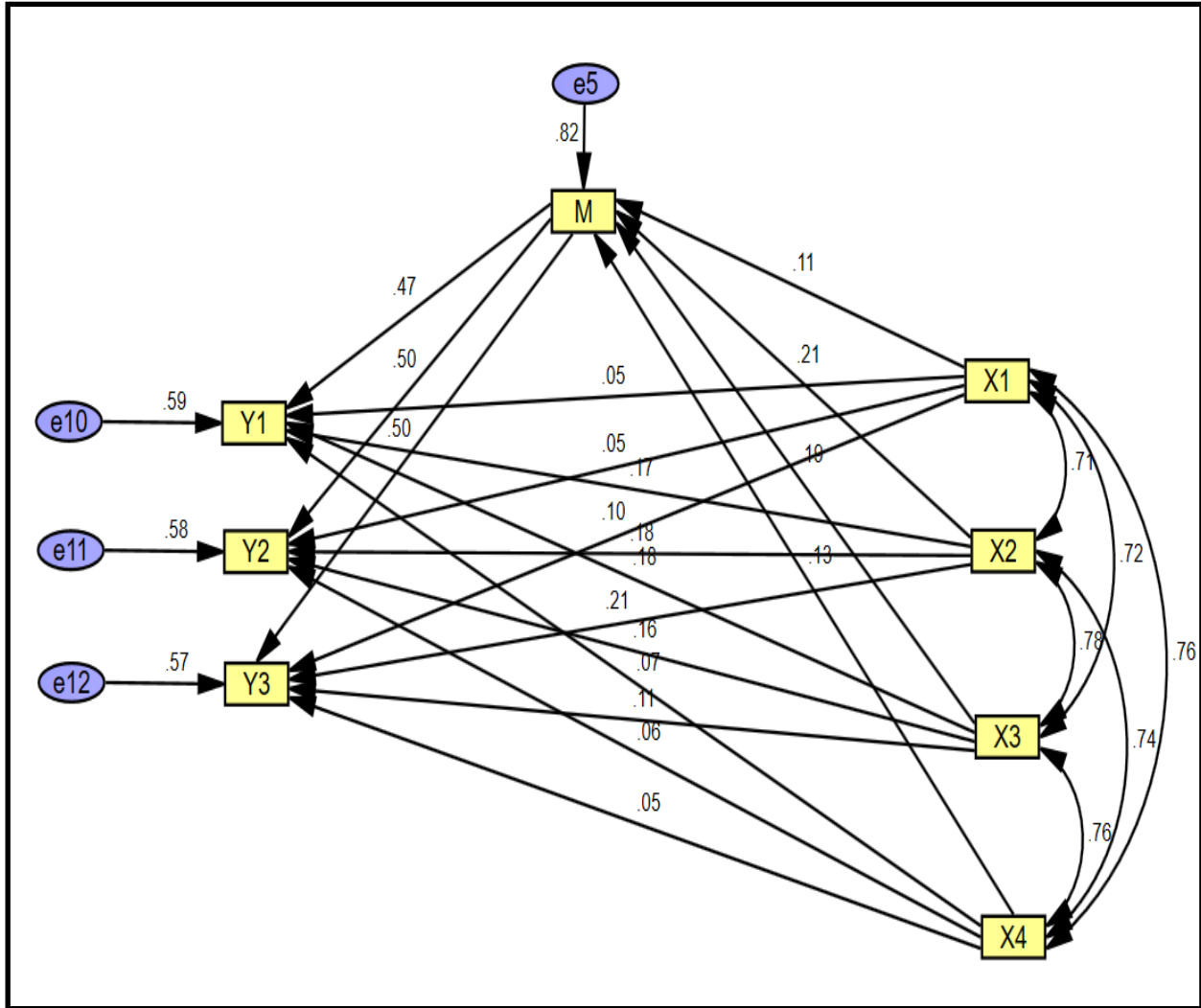
بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات القيادة الرقمية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير الأداء المستدام، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الدعم التنظيمي المدرك. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٧	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٥	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٨١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٢٦	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

توضح النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.8\%$ & $CFI = 97.5\%$) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.026$) بالإضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.981$) حيث أنها أعلى من ٠,٩. ويعرض الشكل رقم (٣) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض.



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (٣) النموذج الهيكلي للدراسة

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجدول رقم (١١، ١٢، ١٣) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٤) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على ثلاثة فروض رئيسية لاختبار التأثير المباشر وينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (١١) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة:

جدول رقم (١١) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
٠,٣٦١	٠,٩١٤	٠,٠٦٣	٠,٠٥٤	الأداء الاقتصادي	الرؤية الرقمية
٠,٠٠٣	٢,٩٤٨	٠,٠٦٧	٠,١٨١		الاستراتيجية الرقمية
٠,٠١٠	٢,٥٨٢	٠,٠٦٥	٠,١٦٥		الكفاءة الرقمية
٠,٣١٤	١,٠٠٨	٠,٠٦٧	٠,٠٦٣		الثقافة الرقمية
٠,٤١١	٠,٨٢٣	٠,٠٦٥	٠,٠٤٩	الأداء البيئي	الرؤية الرقمية
٠,٠٠٦	٢,٧٤٢	٠,٠٦٩	٠,١٧١		الاستراتيجية الرقمية
٠,٠٠٥	٢,٨٣٩	٠,٠٦٨	٠,١٨٤		الكفاءة الرقمية
٠,٢٤٥	١,١٦٢	٠,٠٦٩	٠,٠٧٥		الثقافة الرقمية
٠,٠٩٢	١,٦٨٦	٠,٠٦٣	٠,٠٩٨	الأداء الاجتماعي	الرؤية الرقمية
***	٣,٥٣٧	٠,٠٦٧	٠,٢١٤		الاستراتيجية الرقمية
٠,٠٨٣	١,٧٣٦	٠,٠٦٦	٠,١٠٩		الكفاءة الرقمية
٠,٤٤٨	٠,٧٥٩	٠,٠٦٧	٠,٠٤٧		الثقافة الرقمية

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الرقمية بأبعاده (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، والأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي) كمتغيرات تابعة". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (11) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية) والمتغير التابع الأداء الاقتصادي حيث أن $\beta = 0.181, 0.165$; $CR = 2.948, 2.582$.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (11) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية) والمتغير التابع الأداء البيئي حيث أن $\beta = 0.171, 0.184$; $CR = 2.742, 2.839$.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (11) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي حيث أن $\beta = 0.214$; $CR = 3.537$.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، والأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي) كمتغيرات تابعة.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (12) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
0,189	1,313	0,111	0,109	الدعم التنظيمي المدرك	الرؤية الرقمية
0,016	2,398	0,117	0,206		الاستراتيجية الرقمية
0,035	2,103	0,115	0,188		الكفاءة الرقمية
0,142	1,469	0,119	0,130		الثقافة الرقمية

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة الرقمية، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية) والمتغير التابع الدعم التنظيمي المدرك حيث أن $(\beta = 0.206, 0.188; CR = 2.398, 2.103)$.

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثالث)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
الدعم التنظيمي المدرك	الأداء الاقتصادي	٠,٤٩٦	٠,٠٣٤	١١,٦٤٩	***
	الأداء البيئي	٠,٤٧٣	٠,٠٣٥	١٠,٩٠٥	***
	الأداء الاجتماعي	٠,٥٠٠	٠,٠٣٤	١١,٩٢٧	***

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للدعم التنظيمي المدرك، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك والمتغيرات التابعة (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) حيث أن $(\beta = 0.496, 0.473, 0.500; CR = 10.905, 11.649, 11.927)$.

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كليا على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير مستقل على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة (نتائج التأثير غير المباشر):

يهدف الفرض الرابع للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط الدعم التنظيمي المدرك بين القيادة الرقمية بأبعادها والأداء المستدام بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط الدعم التنظيمي المدرك)

Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط	أبعاد المتغير المستقل
		Beta			
NS	١,٣٣٧	٠,٠٥٤	الأداء الاقتصادي	الدعم التنظيمي المدرك	الرؤية الرقمية
***	٢,٨٥٠	٠,١٠٢			الاستراتيجية الرقمية
***	٣,٤١٩	٠,٠٩٣			الكفاءة الرقمية
***	٣,٥٧٣	٠,٠٦٥			الثقافة الرقمية
NS	١,٥٥٧	٠,٠٥٢	الأداء البيئي		الرؤية الرقمية
***	٣,٠١١	٠,٠٩٧			الاستراتيجية الرقمية
***	٣,٥٨٣	٠,٠٨٩			الكفاءة الرقمية
***	٣,٢١٨	٠,٠٦٢			الثقافة الرقمية
NS	١,٦٠٤	٠,٠٥٥	الأداء الاجتماعي		الرؤية الرقمية
***	٢,٩٤٧	٠,١٠٣			الاستراتيجية الرقمية
***	٣,٤٦٤	٠,٠٩٤			الكفاءة الرقمية
***	٣,١٢٩	٠,٠٦٥			الثقافة الرقمية

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

• ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على العلاقة بين للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية)، حيث أن $(\beta = 0.102, 0.093, 0.065)$ ، في ظل وساطة الدعم التنظيمي المدرك، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى أن هناك تأثيراً ايجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الدعم التنظيمي المدرك) على الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستدام.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية)، حيث أن $(\beta = 0.097, 0.089, 0.062)$ ، في ظل وساطة الدعم التنظيمي المدرك، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى أن هناك تأثيراً ايجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الدعم التنظيمي المدرك) على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية)، حيث أن $(\beta = 0.103, 0.094, 0.065)$ ، في ظل وساطة الدعم التنظيمي المدرك، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى أن هناك تأثيراً ايجابياً غير مباشراً للقيادة الرقمية عبر متغير الوسيط التداخلي (الدعم التنظيمي المدرك) على الأداء الاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المستدام.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على العلاقة بين للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) كمتغير تابع.

نتائج اختبارات الفروق الجوهرية:

ينص الفرض الاحصائي الخامس على "توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)" ولغرض اختبار الفرض الاحصائي السابق اعتمدت الباحثة على اجراء اختبار الفروق الجوهرية One Way ANOVA وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات الفروق الجوهرية

مستوى الخبرة		مستوى التعليم		العمر		النوع		المتغير
Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	
٠,٢٠٧	٠,٨٣٩	٠,١٥١	١,٢٦٦	٠,٢١٨	١,٣٠٠	٠,١٦٥	١,٢٤٠	الرؤية الرقمية
٠,١٩٣	١,١٩٤	٠,١٥٣	٠,٨٤٥	٠,١٥٦	١,١٠١	٠,٢٢٤	٠,٨٣٠	الاستراتيجية الرقمية
٠,١٦٦	٠,٨٥٥	٠,١٧٤	١,٢٤٢	٠,١٩٢	٠,٩٤٣	٠,٠٩٣	١,٢٢٠	الكفاءة الرقمية
٠,١٣٧	١,١٥٠	٠,١٧٥	١,٢٢٣	٠,٢٢٩	١,١٤٨	٠,١٣٨	١,٢٢٨	الثقافة الرقمية
٠,١٥٢	١,٠٢٣	٠,٠٩١	١,٢٦٩	٠,١٦٤	١,٣٠٦	٠,١٠١	١,١٥٨	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
٠,١٧٩	١,١٥٩	٠,١٥٩	٠,٩٤١	٠,١٩٦	٠,٨٢٦	٠,١٨٠	١,٠٢٥	المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك
٠,١٧٧	٠,٩٩٧	٠,١١١	٠,٩٥١	٠,٠٩٢	٠,٩٠٤	٠,١٢٦	٠,٩٦٠	الأداء الاقتصادي
٠,١١٩	١,٣٠٦	٠,١٤٩	١,٠٦٢	٠,١٣٤	١,١٦٩	٠,١١٣	٠,٩٦٥	الأداء البيئي
٠,١٩٢	١,٠١٦	٠,١٨٢	١,٢٠١	٠,١٢٥	١,١٣٦	٠,١٢٠	٠,٩٨٩	الأداء الاجتماعي
٠,١٧٣	١,١١٢	٠,٢٣٣	٠,٧٩٠	٠,٢٠٨	١,٠٨٠	٠,١٨٢	٠,٨٦٣	المتغير التابع: الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال العرض السابق لنتائج اختبارات الفروق الجوهرية الموضحة بالجدول رقم (١٥) مجموعة من الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- عدم معنوية قيمة F وفقاً للنوع لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الرقمية بأبعادها، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالنوع.
- عدم معنوية قيمة F وفقاً للعمر لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الرقمية بأبعادها، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف العمر على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف العمر تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالعمر.
- عدم معنوية قيمة F وفقاً لمستوى التعليم لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الرقمية بأبعادها، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف المستوى التعليمي على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف المستوى التعليمي تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالمستوى التعليمي.

• عدم معنوية قيمة F وفقاً لمستوى الخبرة لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الرقمية بأبعادها، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء المستدام بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف مستوى الخبرة على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف مستوى الخبرة تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق المتغير الديموغرافي الخاص سنوات الخبرة.

وتأسيساً على النتائج السابق عرضها يمكن للباحثة رفض الفرض الاحصائي الخامس للدراسة وقبوله على الشكل العدم التالي: لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة).

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات

تناولت الدراسة تأثير القيادة الرقمية على الأداء المستدام بتوسيط الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، ويمكن للباحثة مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج ووضع مجموعة من التوصيات بناء على النتائج كالتالي:

أ- مناقشة النتائج

١- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية ممثلة في (الاستراتيجية الرقمية والكفاءة الرقمية) على أبعاد الأداء المستدام ممثلة في (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع دراسة (Saddique et al.,2023; Retnowati&Santosa,2023; Mollah et al.,2023; Munir et al.,2023) والتي أشارت لوجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الرقمية على الأداء المستدام، وتتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Chen et al.,2024) التي وجدت أن الكفاءة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال المستدام، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة (Haq& Huo,2023) التي وجدت أن الاستراتيجية الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية تؤثر سلباً على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام.

وترى الباحثة أن وجود قيادة رقمية تعمل على وجود خطة رقمية واضحة ومرنة قابلة للتكيف للاستمرار في مواكبة التغيرات المحيطة والتي تحدث بوتيرة متسارعة بحيث تضمن الاستدامة طويلة الأجل، فضلاً عن وجود التطبيقات والتقنيات الرقمية المطلوبة وتحليل البيانات والتي تساعد على تحويل العمليات والأنشطة والنماذج التقليدية إلى عمليات رقمية تتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، هذا يدعم بدوره الأداء المستدام للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية من حيث الالتزام بسياسة الانضباط المالي وترشيد استهلاك الطاقة والالتزام بمعايير وإجراءات الحفاظ على البيئة، فضلاً عن إدراكهم للدور الاجتماعي للديوان العام سواء داخله أو خارجه.

٢- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية ممثلة في (الاستراتيجية الرقمية والكفاءة الرقمية) على الدعم التنظيمي المدرك، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع دراسة (Susanti&Ardi,2022; Warman et al.,2022) والتي

أوضحت وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الرقمية على الدعم التنظيمي المدرك، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (Rizky et al.,2021) والتي وجدت أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي على القيادة الرقمية. وترى الباحثة أن وجود قيادة رقمية تعمل على تطوير استراتيجية رقمية شاملة تدعم العمل بالديوان العام لمحافظة الدقهلية وتنماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وتتمتع بالمهارات والقدرات الرقمية، بالإضافة لاستثمارها في المهارات والقدرات الرقمية للعاملين يؤثر على بيئة العمل، حيث يعزز هذا النوع من القيادة التأثير على العاملين وتوجيه سلوكياتهم عبر مشهد معقد للتحويل الرقمي، وتقدير الديوان العام بمحافظة الدقهلية لمجهود ومساهمة العاملين به، فضلاً عن مساندتهم في حل مشاكل العمل وتنميين قدرات العاملين في أداء العمل. فوفق النظرية السلوكية والتي تعد من أقدم نظريات القيادة والتي تركز على أن القيادة مجموعة من المهارات والسلوكيات يمكن تعلمها وتطويرها، وأن القائد الفعال هو الذي يوازن بين إتمام المهام وبناء العلاقات مع الفريق، وهذا ينعكس بدوره على إدراك العاملين للدعم التنظيمي.

٣- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي)، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع نتائج دراسة (Wang et al.,2018; Kusi et al.,2021; Hossin et al.,2021) والتي أكدت على وجود تأثير إيجابي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وتتفق جزئياً مع دراسة (Setyaningrum,2022) التي توصلت لوجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام. وترى الباحثة أن إدراك العاملين بالديوان العام لمحافظة الدقهلية بالاهتمام والتقدير لمجهوداتهم والشعور بالرضا ومكافأة الأداء المتميز بشكل عادل ينعكس على الأداء المستدام لهم من خلال مساهمتهم في الحفاظ على موارد الديوان وترشيد استهلاكها وتخفيض النفقات وبالتالي المساهمة في تعظيم إيرادات الديوان العام، بالإضافة للمساهمة في الحفاظ على البيئة وتبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة، وإدراك دور الديوان للمساهمة في برامج الرعاية الاجتماعية وتوفير بيئة عمل آمنة، فضلاً عن دوره في تنمية المجتمع المحلي. فوفق نظرية التبادل الاجتماعي بين المنظمة والموظف (تعتمد المنظمة على الموظف لتحسين الأداء، ويعتمد الموظف على المنظمة في تحقيق أهدافه. فالموظف الذي يشعر بالدعم التنظيمي ينعكس ذلك في سلوكياته المستدامة).

٤- وجدت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية ممثلة في (الاستراتيجية الرقمية، والكفاءة الرقمية، والثقافة الرقمية) وأبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي). وترى الباحثة أن الدعم التنظيمي المدرك نتيجة مترتبة على القيادة الرقمية، فتوفير مناخ وسياسة وإجراءات عادلة تهتم بمصلحة العاملين وتضعها بالاعتبار في المقام الأول ناتج عن وجود قادة تشارك في وضع الخطة الرقمية وتطويرها للتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالديوان العام في محافظة الدقهلية، بالإضافة لدورها في دعم القدرات والمهارات الرقمية للعاملين، وامتلاكها للمهارات الرقمية والتي تنعكس بدورها على السلوكيات الرقمية للعاملين لبناء وترسيخ الثقافة الرقمية داخل الديوان العام، الأمر الذي ينعكس بدوره على سلوكيات العاملين المستدامة من حيث مساهمتهم في ترشيد النفقات وتحقيق الاستغلال

الأمثل للموارد وتعظيم قيمتها، والمشاركة في مبادرات الحفاظ على البيئة وإدراك الدور الاجتماعي الذي يقع على عاتق إدارة الديوان العام سواء داخله أو خارجه، يُترجم ذلك في النهاية إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ .

٥- وجدت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفق (النوع، العمر، مستوى التعليم، و سنوات الخبرة)، تبين عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الرقمية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المستدام) وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة (Joseph&T,2024) التي أظهرت عدم وجود فروق معنوية حول إدراك القيادة الرقمية وفق المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم) وذلك في قطاع الخدمات المصرفية والمالية. كما تتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة (Oamen,2022) التي أثبتت عدم وجود فروق معنوية حول متغير الدعم التنظيمي وفق المتغير الديموغرافي المتمثل في (النوع). وأيضاً تتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (الصحفي و القرني) التي أكدت على عدم وجود فروق معنوية لا توجد فروق معنوية من حيث (النوع، العمر، المؤهل، المنصب الوظيفي) حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. وترى الباحثة أن إدراك العاملين بوجود مدير رقمي يتمتع بالمهارة والكفاءة الرقمية لإنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى إدراك العاملين لمدى دعم مؤسسة ديوان عام محافظة الدقهلية لمجهوداتهم وتقديرها لهم، وكذلك بالنسبة لسلوكياتهم المستدامة سواء على المستوى الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي يتساوى في ذلك الذكر والأنثى وأياً عن العمر ومستوى التعليم ومستوى الخبرة.

ب- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن للباحثة تقديم مجموعة من التوصيات والتي من شأنها تدعم القيادة الرقمية وتحسن مستوى الدعم التنظيمي المدرك بما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء المستدام. وذلك كما بالجدول رقم (١٦) التالي:

الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	مجال التوصية
الإدارة العليا ومديري الإدارات والأقسام	- اختيار قادة لديهم القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات الافتراضية ليتمكنوا من تأسيس فريق عمل يدعم التحول الرقمي. - إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل الديوان العام بما يضمن تطوير الهيكل القيادي. - تطوير وتحديث هياكل تنظيمية مرنة والبعد عن التعقيد بما يتلائم مع الخطة الرقمية. - توفير البنية التحتية التكنولوجية الملائمة بما يضمن التطوير التقني الذي يتضمن جميع الجوانب الفنية والتقنية	دعم القيادة الرقمية

	<p>على يد متخصصين تتوافر لديهم الكفاءة والمهارة الفنية المطلوبة لدعم ثقافة التحول الرقمي.</p> <p>- سد الفجوة الرقمية ودعم التوجه نحو التحول الرقمي من خلال عقد دورات تدريبية رقمية مستمرة لتطوير القيادة الإدارية والوقوف على التحديات التي تحول دون التنفيذ.</p> <p>- تفعيل شبكة اتصال داخلية بين كافة الإدارات.</p> <p>- إتاحة البيانات والمعلومات الرقمية اللازمة لاتخاذ القرار الرقمي الملائم.</p> <p>- تعزيز القدرات المؤسسية بجعلها أكثر انفتاحا ومشاركة ومحاكاة التجارب الناجحة لتبادل الخبرات.</p> <p>- استخدام الاستثمارات الرقمية للمتابعة والتقييم المستمر للخطة الرقمية للديوان.</p> <p>- المراجعة والمتابعة المستمرة لكافة الأنشطة والإجراءات بصورة رقمية.</p> <p>- ترسيخ ثقافة التحول الرقمي من خلال الممارسات العملية داخل الديوان العام وتمكين كافة الموارد البشرية من قيادة التحول الرقمي.</p> <p>- إعداد دليل إرشادي لمتطلبات القيادة الرقمية وآلية تنفيذها.</p> <p>- مكافأة الأداء الرقمي المتميز من بين الإدارات.</p> <p>- الحرص على معرفة رد فعل وأراء المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.</p> <p>- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للديوان العام من خلال مقارنة قيم مؤشرات التنمية المستدامة للمحافظة بالمتوسط الوطني والقيم المستهدفة تحقيقها ومعرفة ترتيب المحافظة مقارنة بباقي المحافظات .</p>	
<p>الإدارة العليا ومديري الإدارات والأقسام</p>	<p>- يمكن توفير بيئة عمل داعمة للعاملين من خلال وجود أسس ومعايير محددة ومعلنة لتقدير جهود العاملين.</p> <p>- عقد لقاءات دورية مع العاملين للإستماع لمشاكلهم ومساندتهم ودعمهم وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم وتعزيز رضاهم الوظيفي.</p> <p>- بناء علاقة بين الإدارة والعاملين قائمة على العدالة والمساواة وعدم التمييز والتحيز والدفاع عن مصالحهم بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.</p> <p>- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بما يتلائم مع تخصصهم.</p> <p>- إنشاء وحدة إدارية تختص برفاهية الموظفين لدعم التوازن النفسي والاجتماعي والمهني لهم.</p>	<p>الدعم التنظيمي المدرک</p>

المصدر: إعداد الباحثة

ج- توصيات لمقترحات بحثية:

يمكن وضع عدد من المقترحات البحثية بناء على محددات الدراسة، حيث تم إعداد الدراسة الحالية وفق عدد من المحددات:

- ١- **محددات زمنية:** تم جمع البيانات الأولية خلال الفترة أغسطس ٢٠٢٤ حتى أكتوبر ٢٠٢٤، ومن ثم تقترح الباحثة لمزيد من التوضيح لدور الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام إجراء بحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة Longitudinal Research.
- ٢- **محددات تطبيقية:** تم تطبيق الدراسة على ديوان عام محافظة الدقهلية، وتقترح الباحثة تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل مصلحة الضرائب أو البنوك أو الصحة أو السياحة.
- ٣- **محددات موضوعية:** تناولت الدراسة متغيرات مثل: القيادة الرقمية (متغير مستقل) والأداء المستدام (متغير تابع) والدعم التنظيمي المدرك (متغير وسيط) وتقترح الباحثة إختبار تأثير متغيرات وسيطة أخرى على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام مثل العدالة التنظيمية، أو رأس المال النفسي، أو سلوكيات المواطنة التنظيمية كما تقترح الباحثة دراسة تأثير متغير آخر بخلاف القيادة الرقمية على الأداء المستدام مثل اليقظة الاستراتيجية أو اليقظة التنظيمية أو القيادة الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- الاسدي، أفنان عبد علي، وغالي، أسامة جمعة، وحسوني، فراس كاظم. (٢٠٢٢)، " دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (عدد خاص)، ص ١٢٥٩-١٢٧٦.
- ٢- الصحفي، رعد حامد أبو زيد و القرني، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٣)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة"، المجلة العربية للنشر العلمي، ٦(٦١)، ص ص. ٢١٩-٢٥٥.
- ٣- الطائي، يوسف حجيم سلطان و الحدراوي، باقر خضير عبد العباس (٢٠١٩)، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٣(٦)، ص ص. ١٩-٣٩.
- ٤- الفتلاوي، ميثاق هاتف والدليمي، محمود فهد وحسين، سحر عباس (٢٠٢١)، "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ١(٦٣)، ص ص. ٢١٦-٢٥٤.

- ٥- الفهداوي، محمد عادل محمد. (٢٠٢٢)، " دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (٢)، ص ص ٢٤١-٢٥٦.
- ٦- مصطفى، منى سامي محمود (٢٠٢٣)، " تأثير الاستقامة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة موبكو" مجلة البحوث التجارية- كلية التجارة -جامعة الزقازيق، ٤٥ (٣)، ص ص ٥٠٠-٥٥٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abdul-Rashid,S.H.,Sakundarini,N.,Ghazilla, R.A.R.&Thurasamy, R. (2017), "The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance", International Journal of Operations and Production Management,37(2), pp. 182-204.
- 2- Adams, J., Khan, H.T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students.SAGE publications India.
- 3- Adamu,A.A.,Wan,C.Y.&Gorondutse,A.H.(2019), "Determinants of sustainable performance of SMEs: A proposed framework",International Journal of Research and Scientific Innovation,6(6),pp.182-188.
- 4- Afum,E.,Agyabeng-Mensah,Y.,Sun, Z.,Frimpong,B.,Kusi,L. Y. & Acquah, I.S.K.(2020). "Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: A mediated approach", Journal of Manufacturing Technology Management,31(7),pp.1417-1438.
- 5- Akgunduz,Y., Alkan,C.& Gok,O.A.(2018)," Perceived organizational support,employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work", Journal of Hospitality and Tourism Management,34(5),pp.105-114.
- 6- Akhtar,M.W.,Syed,F.,Husnain,M.& Naseer,S.(2019), " Person-organization fit and innovative work behavior: The Mediating role of perceived organizational support,affective commitment and trust",Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,13(2),pp.311-333.
- 7- Al-Abbadi,L.H.&Abu Rumman,A.R.(2023),"Sustainable performance based on entrepreneurship,innovation,and green HRM in e-Business Firms", Cogent Business & Management,10(1),pp.1-15.

-
-
- 8- Al-Husban,D.A.O., Almarshad,M.N.D.& Altahrawi,M.A.(2021)," Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability",25(5) Special Issue, International Journal of Entrepreneurship,pp.1-16.
- 9- Al-Jubouri,N.A.B.(2023)," The role of digital leadership in promoting cognitive engagement: An exploratory study of a sample of employees in telecommunication companies/Salah Al-Din Governorate", Academy of Entrepreneurship Journal,29(1),pp.1-18.
- 10- Al-Taie,M.& Khattak,M.N.(2024), "The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? ", Frontiers in Psychology,15,pp.1-12. DOI:10.3389/fpsyg.2024.1401916
- 11- Araujo,L.M.,Priadana ,S., Paramarta,V.& Sunarsi,D.(2021)," Digital leadership in business organizations: An overview ", International Journal of Educational Administration Management and Leadership 2(1),pp.45-56.
- 12- Arshadi,N.& Hayavi,G.(2013),"The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE",Procedia - Social and Behavioral Sciences,84,pp.739-743.
- 13- Audiana,A.(2022), "The mediating role of perceived organizational support in the relationship between high performance work system and employee well- being at XYZ Hospital, South Jakarta",Budapest International Research and Critics Institute-Journal,5(2),pp.5(2),pp.8679-8689.
- 14- Baumgartner,R.J.&Rauter,R.(2017)," Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization", Journal of Cleaner Production, 140(2),pp. 81-92.
- 15- Baykal,E.(2020) ," Mediator Effect of Perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment",Journal of Social Studies,9(3),pp.1674-1688.
- 16- Bhattacharyya,A.& Cummings,l.(2013)," Measuring corporate environmental performance – stakeholder engagement evaluation",Business Strategy and the Environment 24(5),pp.309-325.

-
-
- 17- Bhatti,S.H.,Saleem,F., Murtaza,G.& Ul Haq,T.(2021)," Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: The roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior",International Journal of Manpower,43(3),pp.742-762.
- 18- Budianto,S.,Salim,U.,Moko,W.& Indrawati,N.K.(2023)," Digital leadership mediated by dynamic capabilities influences organizational performance", Remittances Review,8(3),pp.1186-1195.
- 19- Buyukbese,T.,Dikbaş,T.,Klein,M.&Ünlü,S.B.(2022)" A study on digital leadership scale (DLS) development", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler19(2),pp.740-760.
- 20- Chen,A.,Li,L.&Shahid,W.(2024),"Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities",Heliyon 10(2),pp.1-17.
- 21- Chen,W.(2023), "Sustainable performance of China's Education sector through the adoption of eco-innovation",Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,34(1),pp.61-74.
- 22- Dasgupta,P.&Pestonjee.,D.M.(2020), "Effect of mediation of perceived organizational support in the relationship between role stress and emotional exhaustion of Nurses",Journal of Management,8(1),pp.30-45.
- 23- Dimitrakaki,I.(2022), "The importance of perceived organizational support, from the point of view of human resources. Case study:PAPADOPOULOU SA",Global Journal of Human Resource Management,10(4),pp.17-31.
- 24- Djatmiko,T., Prasetio,A.P.&Azis,E.(2020),"Perceived organizational support as mediator in the relationship between effective human resources practice and employee engagement in Indonesia", Jurnal Aplikasi Manajemen,18(2),pp.307-317.
- 25- Eisenberger, R.,Huntington, R.,Hutchison, S.&Sowa, D.(1986)," Perceived organizational support , Journal of Applied Psychology,71(3),pp. 500-507.

-
-
- 26- Eisenberger,R.,Shanock,L.R.&Wen,X.(2020),"Perceived organizational support: Why caring about employees counts",Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,7(1)pp.101-124.
- 27- Eksi,H., Ozgenel,M.& Demirci,M.E.(2020), "The mediator role of organizational support in the relationship between organizational identity and organizational stress",International Journal of Educational Methodology,6(3),pp.643-652.
- 28- Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", California Management Review,36(2),pp. 90-100.
- 29- Fang,L.(2023)," Examining the effects of digital leadership strategies on enhancing organizational innovation performance", Journal of Logistics Informatics and Service Science,10(4),pp.318-355.
- 30- Fathony,H.A.& Hendarman,A.F.(2023), "The Relationship between Digital Leadership and Digital Culture towards Human Capital Readiness in the Industry 4.0 Era: A Case Study of Talent in Financial State-Owned Enterprise",American International Journal of Business Management,6(7),pp.123-135.
- 31- Gumanti,W.(2023)," The impact of perceived organizational support and readiness for change on the digital culture of work-life balance for non-HR employees at the National Research and Innovation Agency",Proceedings Ecobestha,2,pp.1-30.
- 32- Hadi,S.& Baskaran,S.(2021),"Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry",Journal of Cleaner Production,294(1),pp.1-12.
- 33- Hadi,S., Setiawati,L., Kirana,K.C.,Lada,S.B.& Rahmawati,C.H.T.(2024), "The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior:The mediating role of emotional intelligence",Quality access to success,25(199),pp.74-83.
- 34- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

-
-
- 35- Haq,I.U.& Huo,C.(2023),"Digital strategy and environmental performance: the mediating role of digitalization in SMEs",Digital Economy and Sustainable Development,1(9),pp.1-13.
- 36- Hossin,M.A., Hosain,M.S., Frempong,M.F., Adu-Yeboah,S.S.& Mustaf,M.A.A.(2021) "What drives sustainable organizational performance? The roles of perceived organizational support and sustainable organizational reputation",Sustainability 13(22),pp.1-20.
- 37- Jiarui,F.(2020),"The influence of organizational support on career commitment of new generation employees",5th International Conference on Humanities Science and Society Development,451.pp.64-69.
- 38- Joseph,J.P.& T.R.(2024)," Relationship between Digital Leadership and Organizational Culture: Role of Digital Literacy", International Research Journal of Multidisciplinary Scope,5(2),pp.493-500.
- 39- Karollah,B., Juned,V., Eliana.& Nurbismi(2023) "The Effect of Relation Between Digital Leadership and Learning Organization on the Individual Performance of SMEs",Journal of Law and Sustainable Development,11(9),pp.1-16.
- 40- Kaur,S.&Aneet.(2017),"Perceived organizational support and affective commitment: A demographic analysis",Journal of Business and Management,19(1),pp.54-59.
- 41- Khairina,N.(2022), "The Role of Perceived Organizational Support on Employee Turnover Intention",Journal of Psychology,10(2),pp.146-154.
- 42- Khalil,S.I.,Farhan,O.M.& Hamad,H.A.(2022), " The role of digital leadership in achieving organizational excellence:An applied study at the University of Tikrit",World Economics & Finance Bulletin,12(),pp.85-94.
- 43- Khan,M.A.,Shafique,D.Z.&Qasim,A.(2022) "The impact of perceived organizational support program on employee performance in the presence of job satisfaction",International Journal of Social Science And Human Research,5(12),pp.5466-5478.
- 44- Khaw,T.Y.,Teoh,A.P. &Abdul Khalid,S.N.(2022)," The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review ",Journal of Management Development ,41(9/10),pp.514-534.

-
-
- 45- Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2004), "An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment", *Journal of management*, 30(2), pp.209-237.
- 46- Kusi, M., Zhao, F. & Sukamani, D. (2021), "Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: A SEM approach", *Business Process Management Journal*, 27(5), pp.1373-1390.
- 47- Ladao, L., Lacap, J.P., Batac, J.A., Batac, J. & Dungo, J.M., (2022), "The mediating effect of perceived organizational support on the relationship between authentic leadership and turnover intention", *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(1), pp.60-77.
- 48- Lee, S.H. & Brookshire, J.H. (2017), "Ethical climate and Job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A Cross-sectional study", *Special Issue Sustainability Issues in the Textile and Apparel Supply Chains*, 9(3), pp.1-19.
- 49- Ling, W.Q., Yang, H.J., & Fang, L.L. (2006), "Perceived organizational support of the employees", *Journal of psychology*, 38(2), pp. 281-287.
- 50- Maan, A.T., Ghulam, A., Butt, T.H., Fouzia, F. & Ahmed, S. (2020), "Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment", *Future Business Journal*, 6(1), pp.1-12.
- 51- Mascarenhas, C., Galvão, A.R. & Marques, C.S. (2022), "How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective", *Administrative Sciences* 12(2), pp.1-15.
- 52- Mehrad, A., Fernández-Castro, J., González Gómez de Olmedo, M.P. & García-Sierra, R. (2022), "Mediation role of perceived organizational support on nurses work engagement and leadership styles", *Nurse Media Journal of Nursing*, 12(2), 208-222.
- 53- Mihardjo, L.W.W., Sasmoko, S., Alamsjah, F. & Elidjenb, E. (2019), "Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0", *Management Science Letters*, 9(11), pp.1749-1762.

-
-
- 54- Mishra,P.&Bharti,V.(2020),"Impact of perceived organizational support on work life balance during Covid-19 era",International Journal of Management,11(12),pp.1602-1610.
- 55- Mohamed,S.A.&Ali,M.(2016), "Effects of perceived organizational support on employees' job satisfaction",International Journal of Research&Review,3(3),pp.1-13.
- 56- Mollah,M.A.,Choi,J.H., Hwang,S.J.&Shin,J.K.(2023)," Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning", Sustainability,15(10),pp.1-19.
- 57- Munir,S.,Mahmood,G.,Abdullah,F.&Noreen, A.(2023)" Exploring the Impact of Digital Leadership on Sustainable Performance with Mediating Role of Artificial Intelligence", Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies,9 (3), 213-226.
- 58- Neacșu,M.& Georgescu,L.E.(2023)," Financial performance - organizational sustainability relationship:Literature review", Scientific Annals of Economics and Business,70(SI),pp.99-120.
- 59- Nugraha,D.&Kharismasyah,A.Y.(2024),"Perceived organizational support as mediation of work engagement and self-efficacy on employee performance",Asian Journal of Economics, Business and Accounting,24(2),pp.136-149.
- 60- Nurmala,D.R., Sidin,A.I., Suriah, Amiruddin,R., Darmawangsyah, Palutturi,S., Mallongi,A.& Tanry,E.(2024), "Sustainable organizational performance in Healthcare: A literature review",Journal of Law and Sustainable Development,12(6),pp.1-18.
- 61- Nuryadin,R., Sobandi,A.& Santoso,B.(2023)," Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review", Jurnal Ilmu Administrasi,23(1),pp.90-106.
- 62- Oamen,T.E.(2022)," The influence of job motivation, perceived organizational support indicators, and demographic characteristics on job satisfaction of Pharmaceutical sales executives in Nigeria", Indian Journal of Pharmacy Practice,15(1),pp.8-14.

-
-
- 63- Paulraj,A.(2011)," Understanding the relationships between internal resources and capabilities,sustainable supply management and organizational sustainability",*Journal of Supply Chain Management*,47(1),pp.19–37.
- 64- Purwaningrum,E.K.,Suhariadi,F.& Fajrianthi.(2020), "Participation and commitment to change on middle managers in Indonesia: The role of perceived organizational support as mediator",*Global Business Review*,23(5),pp.1-18.
- 65- Qi,L.,Liu,B.,Wei,. X.&Hu,.Y. (2019),"Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator",*PLoS ONE*,14(2),pp.1-14.
- 66- Retnowati,C.N.& Santosa,D.B.(2023) "Digital leadership, culture & employee capabilities:Sustainable organizational performance in Education - A Case Study", *Journal of Multidisciplinary Research and Development*,1(6),pp.257-265.
- 67- Retnowati,C.N.&Santosa,B.(2023)," Digital leadership, culture & employee capabilities: Sustainable organizational performance in education - A case study", *Journal of Multidisciplinary Research and Development*,1(6),pp.257-265.
- 68- Ridwan,M., Mulyani,S.R.&Ali.,H.(2020), "Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior",*Systematic Reviews in Pharmacy*,11(12)pp.839-849.
- 69- Rizky,K.,Ramadhani,P.,Husnia,R.& Saputra,N.(2021)," Work engagement on employees in DKI Jakarta: The effect of collaboration skills,digital leadership, and perceived organizational support", *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*,2(1),pp.61-75.
- 70- Rodríguez-González.R.M., Madrid-Guijarro,A.& Guzman,G.M.(2023),"Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance",*Journal of Cleaner Production*,420(7),pp.1-11.
- 71- Roman,A.,Wart,M.V.,Wang,X.,Liu,C.,Kim,S.&McCarthy,A. (2018) ,"Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review* ", 79(6),pp. 1–20.

-
-
- 72- Saddique,F.,Ramzan,B.,Sanyal,S.&Alamari,J.(2023)," Role of digital leadership towards sustainable business performance: A parallel mediation model",Journal of Infrastructure, Policy and Development,7(3),pp.1-20.
- 73- Sam,T.H.,Isa,K., Palpanadan,S.T.&Ping,W.X.(2024)," Perspectives of perceived organizational support (POS) theory towards individual happiness",Interinstitutional Scientific Committee,18(9),pp.1-16.
- 74- Saputra,N.&Saputra,A.M.(2020), "Transforming into digital organization by orchestrating culture, leadership and competence in digital context",Global Journal of Business and Social Science Review,8(4),pp.208-216.
- 75- Saputra,N., Nugroho,R., Aisyah,H.& Karneli,O.(2020)," Digital skill during Covid-19: Effects of digital leadership and digital collaboration", Journal of Applied Management,19(2),pp.272-281.
- 76- Senadjki,A.,Yong,H.N.A.& Ganapathy,T.(2023)," Unlocking the potential:The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation",Journal of Business and Socio economic Development,4(2),pp.1-17.
- 77- Setyaningrum,R.P.(2022)."Achieving employee environmental performance through perceived organizational support towards the environment: a mediated-moderation analysis," Jurnal Siasat Bisnis,27(1),pp.17-30.
- 78- Shin,J., Mollah,M.A.& Choi,J.(2023)," Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities",Sustainability,15(3),pp.1-15.
- 79- Souto,J.E.(2022), "Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges",Journal of Manufacturing Technology Management,33(4),pp.805-826.
- 80- Sulistiana,I.N.& Darma,G.S.(2023), "Digital Leadership, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, and Employee Engagement",Quantitative Economics and Management Studies,4(5),pp.981-993.

-
-
- 81- Sultan, Y.H. & Suhail, K.S. (2019), "The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy", *International Journal of Advance Research and Development*, 4(5), pp.29-33.
- 82- Sun, L. (2019), "Perceived organizational support: A literature review", *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), pp.155-175.
- 83- Susanti, S. & Ardi, A. (2022), "The effect of digital transformational leadership, creative self-efficacy on innovative behaviour mediated by perceived organizational support", *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), pp.3111-3120.
- 84- Temelkova, M. (2020) "Digital leadership added value in the digital smart organizations", *Journal of Engineering Science and Technology Review, Special Issue on Telecommunications, Informatics, Energy and Management*, pp.252-257.
- 85- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M.S., Kaygin, E., Karafakıoglu, E., Erdogan, S.U., Torun, B.T. & Oktaysoy, O. (2023), "The improving role of digital leadership in the impact of social loafing on job performance", *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), pp.22-40.
- 86- Turyadi, I., Zulkifli., Tawil., M.R., Ali., H. & Sadikin, A. (2023) "The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success", *Jurnal Ekonomi*, 12(2), pp.1671-1677.
- 87- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., Purwanto, A. (2023). "Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: An empirical study on SMEs performance", *Journal of law and sustainable development*, 11(2), pp.1-19.
- 88- Valizada, U. (2022), "The effect of digital leadership practice and learning organization relationship on individual performance", *Annals of Spiru Haret University Economic Series* 22(2), pp.87-104.
- 89- Wang, Z., Liu, C. & Yang, S. & Li, L. (2018), "Employee fitness programs: Exploring relationships between perceived organizational support toward employee fitness and organizational sustainability performance", *Sustainability*, 10(6), pp.1-17.

-
-
- 90- Warman,M.A., Affandi,M.J.,Sukmawati,A., Maarif,M.S., Alfiany,H.&Hanifah,R.I.(2022)," Digital leadership: Develop perceived organizational support in the Perception of talent mobility at employment social security supervisory agency",Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen,8(3),pp.769-778.
- 91- WCED,U.(1987),The Brundtland report: Report of the world commission on environment and development,our common future.
- 92- Widyaputri,P.& Sary,F.P.(2022),"Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company",Corporate Governance and Organizational Behavior Review,6(4),pp.157-167.
- 93- Winanti,M.B.(2022)," How is the role of Digital Leadership and Knowledge Sharing on Performance? An Empirical Study on SMEs in Bandung West Java", International Journal of Artificial Intelligence Research,6(1),pp.1-8.
- 94- Wulandari,D., Noviani.P., Hardhienata,S.& Setyaningsih,S.(2023)," Professional commitment: Transformational leadership, perceived organizational support, and achievement motivation as the mediator", Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan,15(2),pp.2166-2172.
- 95- Yusliza,M.Y.,Yong, J. Y.,Tanveer,M. I.,Ramayah, T.,Faezah, J. N.& Muhammad, Z. (2020). "A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance", Journal of Cleaner Production",(249),pp.1-42. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>.

Abstract

This study aimed to demonstrate the mediating role of perceived organizational support in the relationship between digital leadership and sustainable performance, as well as to demonstrate the extent of significant differences between workers' opinions about the study variables according to demographic variables (gender, age, education level, years of experience).

The research was conducted on a random sample of workers in the general office of the governorate. Dakahlia amounted to 277 items, and the response rate was 100% as the researcher distributed 350 questionnaires list. (AMOS V.26) (SPSS V.26) was used to analyze the data.

The study found that there is a partial direct positive significant effect of digital leadership dimensions on the dimensions of sustainable performance and perceived organizational support. It also showed a positive significant direct effect of perceived organizational support on the dimensions of sustainable performance. In addition, there is a partial indirect positive significant effect of perceived organizational support as a mediating variable on the relationship between digital leadership and sustainable performance. The study results also showed that there are no significant differences between workers' opinions on the study variables according to demographic variables (gender, age, education level, years of experience).

Keywords: Digital leadership, Perceived organizational support, Sustainable performance