



دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

أ/ شدوان عاصم رزق الهلالي
باحث دكتوراه

أ.م.د/ أسامه السيد الطبلاوي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

أ.د/ على أحمد عبد القادر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (١١) - العدد (٢٢) - الجزء الثاني
أكتوبر ٢٠٢٥ م

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

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى بيان دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتم إجراء البحث على عينة قدرها (٣٧٦) مفرد، وبلغت نسبة الاستجابة (١٠٠٪)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، كما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي المستدام ثم بُعد المتطلبات الأمنية الرقمية، ثم بُعد الموارد البشرية الرقمية، وأخيراً بُعد البنية التحتية الرقمية بالنسبة للعاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام.

مصطلحات أساسية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي المستدام.

Abstract

The aim of the current research is to the role of digital transformation in enhancing sustainable organizational performance, by applying it to employees of the National Social Insurance Authority. The research was conducted on a sample of (376) Employee, the response rate was (100%). A number of statistical methods were used such as simple correlation coefficient and multiple regressions. The research found , The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive correlation with statistical significance between the dimensions of digital transformation, represented by (digital infrastructure, digital human resources, digital

organizational culture, digital security requirements) and sustainable organizational performance among employees of the National Social Insurance Authority in the Arab Republic of Egypt, with a confidence level of 95%. There is also a statistically significant positive impact of digital transformation on sustainable organizational performance among employees of the National Social Insurance Authority in the Arab Republic of Egypt, with a confidence level of 95% . Finally, the study concluded that the digital organizational culture dimension has the greatest impact on sustainable organizational performance, followed by digital security requirements, digital human resources, and finally, digital infrastructure for employees of the National Social Insurance Authority. In light of these findings, a set of recommendations and proposals were presented to activate the role of digital transformation in enhancing sustainable organizational performance.

Key Terms: digital transformation, sustainable organizational performance.

١- مقدمة:

تتميز بيئات الأعمال بتغيرات سريعة في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، ومتطلبات العملاء، مما يستلزم ردود فعل سريعة؛ ويمكن أن يُهدد التأخير في تنفيذ إستجابة استراتيجية مناسبة لظروف السوق المتغيرة بقاء المنظمة (Bekos et al.,2025) ، وهناك أهمية متزايدة للتحول الرقمي لنجاح المنظمات، إلا أن انتشاره يُنظر إليه أيضاً على أنه خطر وجودي وفرصة مجزية للمنظمات حول العالم ، فهو يمثل صعوبات مُزعزعة وإمكانات هائلة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بتعقيد وديناميكية متزايدة (Gong, & Ribiere.,2025) ، لذا يلعب التحول الرقمي (Digital Transformation) دوراً محورياً في تعزيز كفاءة العمليات وتمكين المنظمات من تحقيق أداء تنظيمي مستدام (Tallon,et al., 2022). كما يقوم التحول الرقمي بعملية التغيير في العديد من المجالات عالمياً، حيث توجد العديد من العوامل الرقمية التي تؤثر على الإهتمام بالعمليات والحلول والتغير بسلوك المنظمات ونماذج الأعمال، حيث يرتبط ذلك بتحقيق منافع التحول الرقمي (Capusneanu et al.,2021). وحيث أصبح الأداء المستدام أحد المحاور الجوهرية في الأهداف الاستراتيجية للعديد من المؤسسات، لاسيما في ظل التحديات البيئية المتنامية والضغط التنظيمية والمجتمعية التي تدفع نحو تعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية (Yong et al., 2020) . وإنطلاقاً من ذلك، فإن الدراسة تهدف

إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة :

يشتمل الإطار النظري على (مفهوم التحول الرقمي ، مفهوم الأداء التنظيمي المستدام ، العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام)، وذلك على النحو التالي :

١/٢- مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation):

يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها . (Thuy,2021) . وفي نفس الاتجاه أشار (Park , 2023) إلى التحول الرقمي أنه استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفاعلية وبمعنى أوسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام . في حين عرف (الناخلي ، ٢٠٢٤) تعريفاً أكثر شمولاً، حيث وصفوا التحول الرقمي بأنه إسندماج التكنولوجيا الرقمية الجديدة مع الإتصال الشامل لتحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية من خلال تحويل أبعاد مثل نماذج الأعمال وتجربة العملاء والعمليات، مع تأثيره على الأشخاص والمهارات والثقافة وشبكات القيمة. وقد وصف الباحثون التحول الرقمي بأنه خطة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحويل العمليات والخدمات والمنتجات رقمياً لتحسين العمليات والأعمال وجودة الخدمة وخلق ميزة مستدامة . وفي ضوء ما سبق يري الباحثون التحول الرقمي بأنه عملية مستمرة قائمة على وجود بنية تحتية رقمية وموارد بشرية أكثر كفاءة وفاعلية ، في إطار نهج وثقافة تنظيمية وفقاً للمتطلبات الأمنية الرقمية .

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن التحول الرقمي يتألف من مجموعة من العناصر الرئيسية والخصائص والمتطلبات اللازمة لتحقيق أداء فعال للمنظمة. ففي دراسة (Heavin&Power,2018) فقد تم التركيز على التكنولوجيا كجزء من استراتيجية التحول الرقمي والتقنيات المبتكرة كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات التحول الرقمي والتي تركز على الابتكار بالإضافة إلى إعادة ابتكار نماذج الأعمال التنظيمية وتحسين عملية صنع القرار .

في حين تناولت دراسة (Malar,et al.,2019) العمليات التي من خلالها يمكن لتقنية المعلومات إنشاء أو مضاعفة قيمة الأعمال في عمليات الخدمات البنكية في الهند والتي تتبنى منظور ينظر إلى العميل باعتباره منشئ مشتركاً لقيمة الشركة وذلك من خلال تحليل بعض الأبعاد المتمثلة في (المخاطر ، والتوترات ، والتحديات الاجتماعية والتقنية الملحوظة والمرتبطة بإدخال نظام الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الهند)، بينما دراسة (Baiyere,et al.,2020) فقد هدفت إلى التعرف على الاختلافات البارزة في التحول الرقمي وسياقات التحول المؤسسي التي تدعم تكنولوجيا المعلومات والتي تدعم إدارة عمليات الأعمال من خلال تبني مناهج إدارية جديدة ، أما دراسة (Guzmán-Ortiz ,et al.,2020) هدفت إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو ، في

حين هدفت دراسة (شعراوي، ٢٠٢٤) إلى قياس تأثير التحول الرقمي على الاحتفاظ بالعملاء، مع دراسة الدور الوسيط للتسويق الابتكاري، وذلك بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات بمحافظة القاهرة ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي معنوي على الاحتفاظ بالعملاء، من خلال أبعاده (تحسين تجربة المستخدم، سرعة الاستجابة، جودة الخدمات الرقمية، وتخصيص الخدمات). كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل معنوي على التسويق الابتكاري، مما يساهم في تقديم عروض تسويقية مبتكرة وتحسين التفاعل مع العملاء.

أبعاد التحول الرقمي :

إن التحول الرقمي يتعلق بالاستفادة من التكنولوجيا الرقمية والقدرة على تفسير التكنولوجيا الرقمية في الحياة اليومية حتى تحصل على الفوائد يرتبط التحول الرقمي بشكل أكبر بالتغيرات في العقلية وطريقة العمل والإدارة في البيئة الرقمية، والتحول الرقمي، وقد اختلف الباحثين في تناولهم أبعاد التحول الرقمي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وصف التحول الرقمي بأربع أبعاد هم (الموارد البشرية، الموارد المالية، الاستراتيجية، القانونية) حيث يهدف التحول الرقمي إلى التأثير بشكل إيجابي على المجتمع (Mollah, 2023). وبإساق مع هذه الرؤى، أكد (park, 2023) في إطار استراتيجية الابتكار الرقمي على ضرورة تبني رؤية متكاملة تركز على ثلاث ركائز أساسية: وهي التحول في المنتجات والخدمات، تحديث البنى التحتية التكنولوجية، إعادة هندسة الخصائص التنظيمية، ويرى (Matt et al.,2015) بغض النظر عن الصناعة أو الشركة يمكن تحليل أبعاد التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد (استخدام التقنيات - التغيرات في خلق القيمة - التغييرات الهيكلية - الجوانب المالية) . ومن منظور (Tekic & Karateev,2019) تم تصنيف إستراتيجيات التحول الرقمي بناءً على بعدين حاسمين (استخدام التقنيات الرقمية على مستوى إتقان التقنيات الرقمية ذات الصلة بالقطاع الذي تتنافس فيه الشركة (مرتفع أو منخفض) ، أيضاً استعداد نموذج الأعمال للتشغيل الرقمي . وأشارت دراسة (Wang et al.,2020) أن استراتيجية التحول الرقمي تتكون من ثلاثة أبعاد (استخدام التقنيات - خلق قيمة - التغيرات الهيكلية). كما تناولت دراسة (حسين، ٢٠٢٣) استراتيجية التحول الرقمي بأربع أبعاد وهم (استخدام التقنيات ،الابتكار الرقمي ،الحوكمة الرقمية ، خلق قيمة). كما حدد (Gheidar et al.,2021) ثمانية أبعاد لتجربة الموظف الرقمية (الحياة المهنية- والشخصية- واستراتيجية الأعمال- والتكنولوجيا - والثقافة - والبيئة المادية - والعلامة التجارية - ومكونات القيادة). ومن خلال تلك الأبعاد والدراسات التي تناولتها يمكن تناول أكثر الأبعاد تكراراً والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

جدول (١)

تلخيص لآراء الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي

الباحثون/الأبعاد	(البنية التحتية الرقمية)	(الموارد البشرية الرقمية)	(الثقافة التنظيمية الرقمية)	(المتطلبات الأمنية الرقمية)
Matt et al., 2015	✓	✓	✓	✓
Eray,2019	✓	✓	✓	✓

✓	✓	✓	✓	Udovita, 2020
✓	✓	✓	✓	Brink et al., 2020
✓	✓	✓	✓	Zaoui et al., 2019

المصدر : من إعداد الباحثون في ضوء العديد من الدراسات السابقة .

وبناءً على الجدول رقم (١) فإن الباحثون سوف يعتمدون على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحثون أنها أكثر إتصافاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهذه الأبعاد هي (البنية التحتية الرقمية-الموارد البشرية الرقمية-الثقافة التنظيمية الرقمية -المتطلبات الأمنية الرقمية).

٢/٢- مفهوم الأداء التنظيمي المستدام . Sustainable organizational Performance :

تعد استدامة المنظمات أحد الموضوعات الاستراتيجية الجوهرية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يتحقق الأداء المستدام من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة الأساسية: الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي ، ويعرف الأداء التنظيمي المستدام بأنه هو الذي يُبنى على تداخل وتكامل بين أبعاد الاستدامة الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ويُعد عملية تقدمية تهدف إلى تحقيق التغيير المؤسسي المنظم نحو أهداف الاستدامة (Souto, 2022) . ويستوجب تحقيق هذا النوع من الأداء أن تلبي المنظمات احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم (Kokkaew, et al.,2022). ومن منظور أصحاب المصلحة، فإن الأداء المستدام يُعبّر عن قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين في الحاضر دون التأثير سلباً على احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل (El-Khalil & Mezher, 2020) ، وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة (Chen, 2023) أن الأداء التنظيمي المستدام هو قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التشغيلية والمالية مع مراعاة مسؤولياتها البيئية والاجتماعية على المدى البعيد. كما أضافت أن الاستدامة تتجسد في الأنشطة التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة، مع المحافظة على الموارد الطبيعية المستقبلية.

ويرى الباحثون أن الأداء المستدام يعبر عن التزام المنظمة باستراتيجيات تضمن تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بما يحقق منفعة مشتركة للمجتمع الداخلي والخارجي دون المساس بحقوق الأجيال القادمة.

أبعاد الأداء التنظيمي المستدام:

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود إتفاق واسع النطاق حول الأبعاد الأساسية الثلاثة التي تشكّل إطار قياس الأداء المستدام ويتكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة، هي الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي ، والأداء البيئي (Lee & Brookshire, 2017; Wang et al., 2018; Hossin et al., 2021; Adamu et al., 2019; Afum et al., 2020; Khan et al., 2021; Malik et al., 2021; Mousa & Othman, 2020; Nor-Aishah et al., 2020; Paulraj, 2011; Shahzad et al., 2020; Yong et al., 2020; Yusliza et al., 2020; Nurmala et al., 2024) ويشكل الأداء الاقتصادي أحد المحاور الجوهرية في تقييم الاستدامة، ويُقاس عادة من خلال نتائج المؤشرات التشغيلية

والمالية التي تحققها المنظمة (Abdul-Rashid et al., 2017; Afum et al., 2020) ، بينما يعكس الأداء الاجتماعي مدى التزام المنظمة بتحقيق أثر إيجابي على المجتمع والبيئة المحيطة، وبرزت أهمية البعد الاجتماعي في ظل تنامي إدراك المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية، إذ يعكس هذا البعد مدى التزام المنظمة بتحقيق أثر اجتماعي إيجابي وتحسين نوعية حياة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Afum et al., 2020) والمساواة بين الجنسين، وتوفير منتجات وخدمات للفئات المهمشة، والالتزام بالمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية (مثل معايير ISO) (عثمان، ٢٠١٨). في حين يعكس بُعد الأداء البيئي مدى التزام المنظمة بالممارسات البيئية المستدامة، من خلال حماية الموارد الطبيعية وتقليل الأثر السلبي لنشاطاتها على البيئة (Ishaq et al., 2023) ، ويُقاس من خلال مؤشرات تشمل: كفاءة استخدام الطاقة، ترشيد إستهلاك الموارد، إعادة التدوير ، والتوجه نحو مصادر الطاقة المتجددة، تقليل انبعاثات الكربون والنفائات الصلبة والسائلة، الحد من إستهلاك الموارد غير المتجددة، تقليل استخدام المواد الضارة والملوثة، تقليل معدل الحوادث البيئية، والإمتثال للتشريعات والمعايير البيئية (Çankaya & Lee & Brookshire, 2017; Bhattacharyya & Cummings, 2013; Ishaq; et al., 2020; El-Khalil & Mezher, 2020; Yusuf et al., 2020) ، وفي ختام جهود الباحثين لتطوير وتنبي مقياس للأداء التنظيمي المستدام، فإنه ينبغي التنويه أنه تم الاعتماد على مقياس النموذج الثلاثي (TBL) الأكثر قبولاً لدى العديد من الباحثين والممارسين كأداة ناشئة لقياس الأداء التنظيمي المستدام ، فهو مقياس يرى أن المنظمة يجب أن تقيس الأداء فيما يتعلق بأصحاب المصالح المختلفة ، ويشمل المجتمع المحلي والحكومات، وليس فقط من تربطهم بها علاقات مباشرة مثل الموظفين والعملاء ، حيث يضيف المقياس الاجتماعي والبيئي إلى الأداء التنظيمي بجانب المقياس الاقتصادي المستخدم في المنظمات ، وبالتالي فهو مقياس يجمع مبادئ نظرية أصحاب المصلحة ونظرية التنمية المستدامة والتي تشمل الرفاهية الاقتصادية وقواعد العدالة . لذا ، ومن هذا المنطلق ، وتماشياً مع هدف الدراسة ، سيتم الاعتماد على هذا النموذج في قياس الأداء التنظيمي المستدام في هذه الدراسة.

ويتم قياس الأداء التنظيمي المستدام في (١٥) عبارة ، موزعة على الأبعاد الثلاثة الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي والجانب البيئي بالتساوي على (٥) عبارات لكل بعد وذلك وفقاً للمصادر الحديثة في قياس الأداء بناءً على معايير ومبادئ التنمية المستدامة مثل دراسات (Mollah et al., 2023; Shayegan et al., 2023; Hussain et al., 2024; Khan & Sohaib, 2024).

٣/٢ - العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام :

توصلت دراسة (Guzmán-Ortiz, et al., 2020) إلى وجود أثر للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين كما انتهت دراسة (خميس ، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٥٪، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، بينما توصلت دراسة (عطية ، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير لتطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، كما توصلت دراسة (عبد الغني وآخرون، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي ، كما توصلت دراسة (التوني ، ٢٠٢٤) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي وتطوير

الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة بورسعيد، كما أظهرت نتائج دراسة (المناخلي ، ٢٠٢٤) بوجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثراً متمثلاً في أبعاد التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة وتحول دورة العمل رقمياً وتجربة العملاء الرقمية وثقافة المؤسسة الرقمية، كما توصلت دراسة (Mahmood et al.,2024) إلى وجود تأثير للذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام .

كما توصلت دراسة (Asif et al.,2024) إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على استدامة مؤسسات التصنيع الصينية ، كما توصلت دراسة (Mohaghegh et al.,2025) إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام كما يوجد تأثير للتحول الرقمي على الأداء المستدام ، بينما توصلت دراسة (Yang& Wang,2025) إلى وجود تأثير للتحول الرقمي (العملية الرقمية، والتشغيل الرقمي، والبيئة الرقمية) في مراحل مختلفة على الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي والأداء البيئي) لمؤسسات التصنيع .

واستناداً إلى العرض السابق للدراسات السابقة، تبين للباحثون الحاجة الماسة إلى بحث المزيد من المتطلبات ودراسة العلاقة التي تناولت التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام وبصفة خاصة للهيئات القومية التي تمس حياة المواطنين ، وبالتالي يسعى الباحثون في هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية .

٣- الدراسة الاستطلاعية:

بعد تحديد مشكلة البحث على المستوى المعرفي ، قام الباحثون بالتأكد من وجودها على المستوى التطبيقي ، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية ميدانية ، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع (٣٠) مفردة من العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ، وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام ، وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية ، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية عن الظواهر التالية :

- تقوم الهيئة برقمنة جميع الأنشطة المتعلقة بخدمات العملاء ، وكذلك العمليات الداخلية
- تقوم الهيئة بتعزيز الشمول المالي لجميع فئات المجتمع والتخلص من التكاليف التي تتطلبها العمليات الورقية.
- يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في الحفاظ على المصداقية من خلال العمليات التأمينية عبر الإنترنت ، كما أنه يمكن المتعاملين من الوصول بشكل أسرع وأسهل ويسمح لهم من التكيف مع الاتجاهات الرقمية.
- إن أتمتة عمليات المكاتب الخلفية الإعتيادية تساعد في تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف التشغيلية وكذلك توظيف الموارد البشرية في أقسام حيوية ومجالات استراتيجية أهم .
- تزيد الرقمنة من كفاءة العمل من خلال كونها منصة لإرسال وإستقبال المعلومات من الإدارات المختلفة .

- على الرغم من تلقي العاملين برامج تدريبية جديدة تتعلق بالرقمنة , إلا أنها ليست كافية , ويحتاجون إلى برامج أكثر تتعلق بالتكنولوجيا الرقمية والثقافة الرقمية والسلوك التنظيمي في ظل التحول الرقمي .
- يشعر العاملين بالإحباط عندما لا يتمكنون من نقل الصعوبات الفنية إلى إدارات الدعم وذلك لعدم معرفتهم بماهية المشكلة بالضبط .
- في بعض الوقت تكون هناك عوائق في الإتصال بسبب الأخطاء الفنية , مما قد يؤثر على الأداء بشكل سلبي

٤- مشكلة الدراسة :

من خلال العرض السابق للدراسة الإستطلاعية ومفاهيم الدراسة يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام ؟" ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية ؟
- ما مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية ؟
- هل يوجد إختلاف بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع, العمر, المستوى التعليمي, سنوات الخبرة)؟

٥- أهداف الدراسة :

تستهدف الدراسة بصفة عامة الوقوف علي مدي تأثير التحول الرقمي في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي على تعزيز الأداء التنظيمي المستدام ، ويتفرع من هذا الهدف العام مجموعة الأهداف الفرعية التالية :

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية .
- بيان مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية .
- التعرف على آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع, العمر, المستوى التعليمي, سنوات الخبرة).

٦- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في المساهمات التي يمكن أن تقدمها الدراسة على المستويين العلمي والعملية فيما يلي :

◀ الأهمية العلمية :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المساهمات التي يمكن أن تقدمها على المستوى الأكاديمي والمستوى العملي ، والتي تتمثل في كل مما يلي :

- تتناول الدراسة تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والذي يحظى باهتمام الباحثين والمنظمات في الآونة الأخيرة.
- يعتبر مفهوم التحول الرقمي والأداء التنظيمي من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، خاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي .
- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة معاً في مجال التطبيق.
- تعتبر هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية في مجال التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام داخل المنظمات العربية وخاصة المصرية .

◀ الأهمية العملية :

- تسهم الدراسة في تأصيل مفهوم التحول الرقمي وتحديد معايير الأساسية، والذي يسهم في زيادة فعالية تقييم الاداء وزيادة درجة الأداء التنظيمي المستدام في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والتي تمثل أحد أهم الهيئات الخدمية لقطاعات كبيرة في جمهورية مصر العربية.

٧- فروض الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

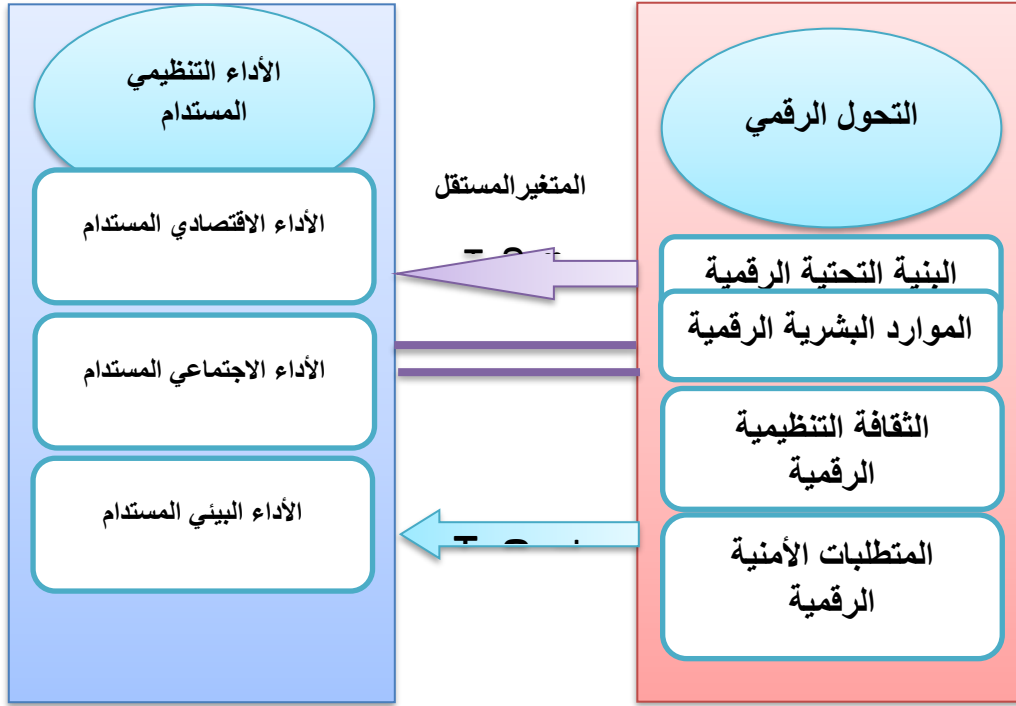
الفرض الرئيسي الأول: " توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية ".

الفرض الرئيسي الثاني: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية ".

الفرض الرئيسي الثالث: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ".

الفرض الرئيسي الرابع: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ".

ويوضح الشكل رقم (١/١) التالي النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، متضمناً أبعاد كل من المتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام).



شكل رقم (١)
نموذج البحث المقترح

المصدر : من إعداد الباحثون بناءً على مراجعة الدراسات السابقة .

٨- الطريقة البحثية :

أ- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها : اعتمد الباحثون في الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض وهما :
- البيانات الثانوية تتمثل البيانات الثانوية للدراسة الحالية في الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي , والأداء التنظيمي المستدام ، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بأعداد العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ، وتم الحصول عليها من عدة مصادر منها الكتب والبحوث والرسائل العلمية والدوريات والنشرات والمؤتمرات , بجانب الإستعانة بشبكة الإنترنت ، بالإضافة إلى الإستعانة ببيانات من الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

- البيانات الأولية : وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ، وتقريغها وتحليلها لاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج .

ب- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بمختلف مستوياتهم الإدارية . ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فیتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل كأحد طرق جمع البيانات ، وذلك لإرتفاع التكاليف ولإعتبارات الوقت والجهد ، ولذلك تم الإعتماد على أسلوب المعاينة الإحصائية ، وتم إختيار العينة الطبقية العشوائية ، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالإعتماد على حجم مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي والبالغ عددهم (١٨٠٠٠) مفردة (طبقاً لبيانات الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي) ، ونظراً لأن مجتمع البحث يزيد عن (١٠٠٠٠) مفردة ، لذا فإن حجم عينة البحث سوف يكون (٣٧٦) مفردة ، تم توزيعها على نسبة العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. كما تمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. ويمثل الجدول رقم (٢) حجم مجتمع الدراسة

جدول (٢)

بيان عدد العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي وتوزيع عينة البحث

م	المنطقة	عدد العاملين	الوزن النسبي	عدد مفردات العينة
١	المركز الرئيسي بالعاصمة الادارية	١٥٠٠	٠,٠٩	٣٤
٢	الادارة المركزية لمناطق القاهرة الكبرى	٧٠٠٠	٠,٣٩	١٤٧
٣	الادارة المركزية لمناطق الوجه البحري	٦٠٠٠	٠,٣٣	١٢٤
٤	الادارة المركزية لمناطق الوجه القبلي	٣٥٠٠	٠,١٩	٧١
	الإجمالي	١٨٠٠٠	١	٣٧٦

المصدر: من إعداد الباحثون

كما يمثل الجدول رقم (٣) حجم مجتمع الدراسة معدل الردود . حيث بلغت معدلات الاستجابة لدى أفراد مجتمع الدراسة ما يقرب من (٧٨,١٪) وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية، وذلك يعود لاهتمام العاملين بموضوع الاستقصاء وسهولة الأسئلة التي يحتويها الاستقصاء.

جدول (٣)

حجم مجتمع الدراسة ومعدل الاستجابة

مجتمع الدراسة	حجم العينة	عدد القوائم التي تم تجميعها	عدد القوائم غير المستوفاة	القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي	٣٧٦	٣٧٦	—	٣٧٦	١٠٠٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ج- أداة الدراسة وطرق جمع البيانات.

تمثلت أداة جمع البيانات الميدانية في قائمة الاستقصاء التي وجهت إلى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح والتسلسل الموضوعي في أسئلة وعبارات الاستقصاء ، واشتملت القائمة على عدد ثلاث صفحات (أنظر الملحق رقم (١))، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه وكسب تعاون العاملين في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها للإجابة على اسئلة موجهة مباشرة وفق إجابات مغلفة ومحددة سلفاً ، وموزعه على قسمين كما يلي :

القسم الأول: وهو الذي يتعلق بالأسئلة التي تقيس المتغيرات الديمغرافية (النوع – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة) ، وبلغ إجمالي عباراته ٤ عبارات .

القسم الثاني : وهو الذي يتعلق بالأسئلة التي تقيس أبعاد التحول الرقمي ، وبلغ إجمالي عباراته ١٦ عبارة ، منها ٤ عبارات لقياس البنية التحتية الرقمية ، ٤ عبارات لقياس الموارد البشرية الرقمية ، ٤ عبارات لقياس الثقافة التنظيمية الرقمية ، ٤ عبارات لقياس المتطلبات الأمنية الرقمية .

القسم الثالث: وهو الذي يتعلق بالأسئلة التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي المستدام ، واشتمل هذا القسم على ١٥ عبارة لقياس الأبعاد الثلاثة للأداء التنظيمي المستدام ، منها ٥ عبارات لقياس الأداء الاقتصادي المستدام ، ٥ عبارات لقياس الأداء الاجتماعي المستدام ، ٥ عبارات لقياس الأداء البيئي المستدام . ويمكن تلخيص محتويات قائمة الاستقصاء في الجدول رقم (٤) كما يلي :

د- متغيرات الدراسة وأساليب القياس.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فإن الدراسة الحالية تشتمل على متغيرين رئيسيين أحدهما (متغير مستقل) تمثل في التحول الرقمي ، والآخر (متغير تابع) في الأداء التنظيمي المستدام . وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

- التحول الرقمي (متغير مستقل) : تم قياس التحول الرقمي باستخدام الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب

الباحثين مثل Matt et al., 2015; Eray,2019; Udovita, 2020; Brink et al., 2020; Zaoui et al., 2019 ، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحثون أنها أكثر التصاقاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية من خلال أربعة أبعاد هي (البنية التحتية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية ، الثقافة التنظيمية الرقمية ، المتطلبات الأمنية الرقمية)

, واشتمل المقياس على ١٦ عبارة , وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة مع وجود درجة الحيادية في المنتصف.

- **الأداء التنظيمي المستدام (متغير تابع)** : تم قياس الأداء التنظيمي المستدام من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة , هي (الأداء الاقتصادي المستدام , والأداء الاجتماعي المستدام , والأداء البيئي المستدام) والذي تم استخدامه في العديد من الدراسات الأجنبية , على سبيل المثال :

(Lee & Brookshire, 2017; Wang et al., 2018; Hossin et al., 2021; Adamu et al., 2019; Afum et al., 2020; Khan et al., 2021; Malik et al., 2021; Mousa & Othman, 2020; Nor-Aishah et al., 2020; Paulraj, 2011; Shahzad et al., 2020; Yong et al., 2020; Yusliza et al., 2020; Nurmala et al., 2024)

١٥ عبارة , وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة مع وجود درجة الحيادية في المنتصف .

جدول (٤)

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد عبارات القياس	المصدر
المتغير المستقل	التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	٤	Matt et al., 2015; Eray,2019; Udovita, 2020; Brink et al., 2020; Zaoui et al., 2019
		الموارد البشرية الرقمية	٤	
		الثقافة التنظيمية الرقمية	٤	
		المتطلبات الأمنية الرقمية	٤	
المتغير التابع	الأداء التنظيمي المستدام	الأداء الاقتصادي المستدام	٥	Lee & Brookshire, 2017; Wang et al., 2018; Hossin et al., 2021; Adamu et al., 2019; Afum et al., 2020; Khan et al., 2021; Malik et al., 2021; Mousa & Othman, 2020; Nor-Aishah et al., 2020; Paulraj, 2011; Shahzad et al., 2020; Yong et al., 2020; Yusliza et al., 2020; Nurmala et al., 2024
		الأداء الاجتماعي المستدام	٥	
		الأداء البيئي المستدام	٥	

المصدر : من إعداد الباحثون.

هـ أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

بعد جمع قوائم الاستقصاء من مفردات العينة ثم مراجعة هذه القوائم للتأكد من تناسق الإجابات وخلوها من الأخطاء , ثم تفريغ وتبويب وترميز البيانات التي وردت في القوائم إلكترونياً , ولقد أعتمد الباحثون في تحليل البيانات واختبارات فروض البحث على عدد من الأساليب الإحصائية والمتوفرة

بحزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) وبرنامج AMOS وذلك في ضوء نوع البيانات وفروض البحث وعدد المتغيرات وهذه الأساليب هي :-

- ١- أساليب التحليل الوصفي Descriptive Analysis :
- ٢- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Reliability Coefficient :
- ٣- اختبار كولمجروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov(K-S)
- ٤- أسلوب الارتباط الخطي البسيط لبيرسون Pearson Linear Correlation Coefficient
- ٥- أسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression
- ٦- أسلوب الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression
- ٧- اختبار المتغير الوسيط واختبار T لعينتين مستقلتين:
- ٩- أسلوب تحليل التباين احادي الاتجاه One – Way ANOVA:

و- تقييم الثبات والمصدقية لمقاييس الدراسة :

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (١٦ متغير لقياس التحول الرقمي، ١٥ متغير لقياس الأداء التنظيمي المستدام)، تشكل في مجموعها أبعاد رئيسية، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الثبات في مقاييس الدراسة، حيث نجد أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد، وعندما تكون قيمته قريبة من الواحد فإن ذلك يدل على ثبات الاستقصاء ويمكن اعتبار نسبة ٦٠٪ مقبولة للحكم على ثبات الاستقصاء، مع مراعاة استبعاد أي متغير إجمالي معامل ارتباطه أقل من ٣٠٪ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه، ويتم قياس كالاتي :

اولاً: قياس مستوى الثبات في المقياس الخاص بالتحول الرقمي (كمتغير مستقل) بأبعاده المختلفة:

يتم قياس مستوى الثبات الخاص بمقياس التحول الرقمي بأبعاده المختلفة باستخدام معامل الثبات ألفا كما يلي:

جدول (٥)

قياس درجة الثبات في المقياس الخاص بالتحول الرقمي بأبعاده المختلفة

عبارات المقياس	معامل الارتباط الإجمالي	معامل الفاكرونباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفاكرونباخ بعد الحذف
بعد البنية التحتية الرقمية				
X1 ₁	٠,٦٠٥	٠,٨٣١	-	٠,٨٣١
X1 ₂	٠,٧٦٢			
X1 ₃	٠,٥٩٣			
X1 ₄	٠,٧١٢			
بعد الموارد البشرية الرقمية				
X2 ₁	٠,٦٢٣	٠,٨١٧	-	٠,٨١٧
X2 ₂	٠,٦٦٩			
X2 ₃	٠,٧١٧			
X2 ₄	٠,٥٦٦			
بعد الثقافة التنظيمية الرقمية				
X3 ₁	٠,٣٤٣			
X3 ₂	٠,٦٨٥			

عبارات المقياس	معامل الإرتباط الإجمالي	معامل الفاكرونيباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفاكرونيباخ بعد الحذف
X3 ₃	٠,٦٩٠	٠,٧٧٨	-	٠,٧٧٨
X3 ₄	٠,٦٣٤			
بعد المتطلبات الأمنية الرقمية				
X3 ₁	٠,٥٤٥	٠,٧٤٥	-	٠,٧٤٥
X3 ₂	٠,٥١٩			
X3 ₃	٠,٥٤١			
X3 ₄	٠,٥٧٤			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٥) السابق نجد أن جميع العبارات ذات معامل ارتباط إجمالي أكبر من ٣٠٪ كما نجد أن معاملات الثبات للابعاد في المقياس قد بلغت على الترتيب (٠,٨٣١, ٠,٨١٧, ٠,٧٧٨, ٠,٧٤٥) وهي معاملات ثبات مرتفعة وبالتالي نجد ان هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: قياس مستوى الثبات في المقياس الخاص بالأداء التنظيمي المستدام (كمقياس تابع):

يتم قياس مستوى الثبات الخاص بمقياس الأداء التنظيمي المستدام باستخدام معامل الثبات الفا وذلك كما يلي:

جدول (٦)

قياس درجة الثبات في المقياس الخاص بالأداء التنظيمي المستدام

عبارات المقياس	معامل الإرتباط الإجمالي	معامل الفاكرونيباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفاكرونيباخ بعد الحذف
Y1	٠,٥١٥	٠,٩١٦	-	٠,٩١٦
Y2	٠,٥٢٠			
Y3	٠,٥٩٤			
Y4	٠,٥٧٠			
Y5	٠,٥٢٦			
Y6	٠,٥٢٤			
Y7	٠,٦٦٦			
Y8	٠,٧٥٣			
Y9	٠,٦٦٢			
Y10	٠,٦٦٥			
Y11	٠,٦٣٩			
Y12	٠,٧٢٢			
Y13	٠,٧٤١			
Y14	٠,٦٨٠			
Y15	٠,٧٢٥			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٦) السابق نجد أن جميع العبارات ذات معامل ارتباط إجمالي أكبر من ٣٠٪ كما نجد أن معامل الثبات في المقياس قد بلغ (٠,٩١٦) وهو معامل ثبات مرتفع وبالتالي نجد أن هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٩- نتائج الدراسة الميدانية:

٩/١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي محل الدراسة. وكانت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) كما يلي.

أولاً: التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية الرقمية: يتم إجراء التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية الرقمية كما يلي:

جدول رقم (٧)

نتائج التحليل الوصفي لبعد البنية التحتية الرقمية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 ₁	٣,٤٧٩	٠,٥١٦
X1 ₂	٣,٦٥٢	٠,٤٨٣
X1 ₃	٣,٣١٧	٠,٤٧١
X1 ₄	٣,٥١٦	٠,٥٥١
الاجمالي	٣,٤٩١	٠,٥٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٧) السابق نجد أن المتوسط العام لبعد البنية التحتية الرقمية يبلغ (٣,٤٩١) وهو متوسط يدل على أنه يوجد بالهيئة أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي، كما يتوفر لدى الهيئة شبكة معلومات واتصالات ذكية عالية السرعة وواسعة النطاق تسهم في تحقيق الترابط بين كافة قطاعات الهيئة المختلفة، وتوفر الهيئة نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يسهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء ولكن يجب أن يكون بالهيئة إدارة متخصصة للاستشارات التقنية تعمل على تحسين البنية التحتية الرقمية وتقدم الدعم الفني لكافة الإدارات باستمرار.

ثانياً: التحليل الوصفي لبعد الموارد البشرية الرقمية: يتم إجراء التحليل الوصفي لبعد الموارد البشرية الرقمية كالتالي:

جدول (٨)

نتائج التحليل الوصفي لبعد الموارد البشرية الرقمية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 ₁	٣,٣٣٥	٠,٩٩٧
X1 ₂	٣,٣٠٦	٠,٩٩٠
X1 ₃	٣,٤٠٧	٠,٥٠٨
X1 ₄	٣,٥٢١	٠,٥٣١
الاجمالي	٣,٣٩٢	٠,٧٥٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٨) السابق نجد أن المتوسط العام لبعد الموارد البشرية الرقمية يبلغ (٣,٣٩٢) وهو متوسط يدل على أنه يتم استخدام نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل إلكترونياً، وتشجع الهيئة الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلائم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الموضوعة، ولكن يجب أن يتم استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات العالية والمستقبلية للهيئة، ويجب أن تعمل الهيئة على تدريب وتطوير الموارد البشرية تقنياً وتكنولوجياً قادرة على التعامل مع آليات التحول الرقمي.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبعد الثقافة التنظيمية الرقمية: يتم إجراء التحليل الوصفي الرقمية كما يلي:

جدول (٩)

نتائج التحليل الوصفي لبعد الثقافة التنظيمية الرقمية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 ₁	٣,٧٢١	٠,٤٨٤
X1 ₂	٣,٥٩٨	٠,٥٣٨
X1 ₃	٣,٦٨٩	٠,٤٧٥
X1 ₄	٣,٤٩٧	٠,٥٣٧
الاجمالي	٣,٦٢٦	٠,٥٠٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٩) السابق نجد أن المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية الرقمية يبلغ (٣,٦٢٦) وهو متوسط يدل على أنه تهتم الهيئة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي، وتحرص إدارة الهيئة على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي، وتسعى إدارة الهيئة لنشر ثقافة التطوير والتحديث لتقديم الخدمات للمستفيدين، كما تحرص إدارة الهيئة بصورة فاعلة على تحسين مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة للمتطلبات الأمنية الرقمية.

رابعاً: التحليل الوصفي لبعد المتطلبات الأمنية الرقمية: يتم إجراء التحليل الوصفي لبعد المتطلبات الأمنية الرقمية كما يلي:

جدول (١٠)

نتائج التحليل الوصفي لبعد المتطلبات الأمنية الرقمية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 ₁	٣,٦٩٧	٠,٤٧٢
X1 ₂	٣,٢٩٨	٠,٤٥٨
X1 ₃	٣,٦٥٧	٠,٤٩٧

X14	٣,٣٥٦	٠,٤٩٦
الإجمالي	٣,٥٠٢	٠,٤٨١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٠) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده المتطلبات الأمنية الرقمية يبلغ (٣,٥٠٢) وهو متوسط يدل على أنه تمتلك الهيئة نظاماً أمنياً إلكترونياً لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالهيئة، وتسهم الأنظمة الأمنية الرقمية في زيادة الثقة بين العملاء والهيئة فيما يختص بالمعاملات المالية، ولكن يجب أن تقوم الهيئة بوضع خطط أمنية لاسترجاع كافة البيانات والمعلومات في حالة تلف أو تعطل أجهزة الحاسب الآلي، كما يجب أن تقوم الهيئة بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية.

التحليل الوصفي لمقياس الأداء التنظيمي المستدام: يتم إجراء التحليل الوصفي كما يلي:

جدول (١١)

نتائج التحليل الوصفي لمقياس الأداء التنظيمي المستدام

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y1	٣,٣٠٦	٠,٤٨٩
Y2	٣,٥٣٧	٠,٥٨٣
Y3	٣,٤٨٩	٠,٦٧٧
Y4	٣,٥٣٥	٠,٥٨٨
Y5	٣,٥٦٤	٠,٥٧٢
Y6	٣,٥٥٣	٠,٤٩٨
Y7	٣,٥١٦	٠,٥٣٦
Y8	٣,٥١٣	٠,٥١٦
Y9	٣,٥٢٧	٠,٥٣١
Y10	٣,٤٥٠	٠,٧٧٥
Y11	٣,٥٤٨	٠,٥٤٤
Y12	٣,٣٥١	٠,٥١٠
Y13	٣,٥٥٦	٠,٤٩٨
Y14	٣,٣١١	٠,٥١٣
Y15	٣,٦٠٤	٠,٥٨٠
الإجمالي	٣,٤٩١	٠,٥٦١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١١) السابق نجد أن المتوسط العام لمقياس الأداء التنظيمي المستدام يبلغ (٣,٤٩١) وهو متوسط يدل على أنه لدى الهيئة درجة عالية من الشفافية في إدارة الأموال المخصصة للإنفاق على الخدمات المجتمعية، والهيئة لديها درجة عالية من الكفاءة في إدارة الأموال، كما تلتزم الهيئة بتنفيذ الاستثمارات التي تحسن من الأداء البيئي والاجتماعي له، وتلتزم الهيئة بتحسين رفاهية المجتمع التي تعمل فيه، كما تشارك الهيئة بنشاط في الأحداث الاجتماعية والثقافية، وتجري الهيئة عمليات المراجعة

البيئية السنوية ويشارك في الشهادات البيئية، ولكن يجب أن تعمل الهيئة على تخفيض استهلاكها من الموارد الطبيعية، ويجب أن تقوم الهيئة بإستغلال الطاقة المتجددة المتكاملة مع البيئة.

٢/٩ - نتائج إختبارات الفروض :

١/٢/٩ - ينص الفرض الرئيسي الأول في صورته البديلة على: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدي العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية " ويتم إختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

جدول (١٢)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الثابت	١,٨٠٣	٠,٠٩٨	١٨,٤٤٧	٠,٠٠٠	
التحول الرقمي	٠,٥٢٢	٠,٠٢٥	٢٠,٥١٧	٠,٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = ٠,٧٢٨$		الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٢٦٠١٤			
معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٣٠$		مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل Sig = ٠,٠٠٠			
قيمة (F) المحسوبة = ٤٢٠,٩٥٧					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٢) السابق نجد أن :-

١. قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = (0.05)$ وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي المستدام. وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
٢. نجد أن معامل الارتباط البسيط بين التحول الرقمي و الأداء التنظيمي المستدام يبلغ (٠,٧٢٨) هو ارتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام.
٣. نجد أن معامل التحديد يبلغ (٠,٥٣٠) وهذا يعني أن ٥٣٪ من التغيير في الأداء التنظيمي المستدام يرجع إلى التحول الرقمي.
٤. نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠,٢٦٠١٤) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ثانياً: نتائج اختبار الفروض الفرعية: ولإختبار مدى وجود تأثير له دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) على الأداء التنظيمي المستدام، في هذه الحالة يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك كالآتي:

قبل إجراء الاختبار لابد من التأكد من تبعية المتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام) للتوزيع الطبيعي، وقد تم التأكد من ذلك سابقاً، وأيضاً لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، ويتم ذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات التفسيرية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يتم إيجاد قيمة معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) ولكن بعد عملية التقدير فإذا كانت قيمة (VIF) أكبر من ١٠ وقيمة (Tolerance) أقل من ٠,٠٥ دل ذلك على وجود مشكلة الأزواج الخطي ويتم تطبيق الإنحدار المتعدد كما يلي:

جدول (١٢)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير المتغيرات التفسيرية (أبعاد التحول الرقمي) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام)

المتغيرات التفسيرية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	الترتيب	قيمة معامل تضخم التباين (VIF)	قيمة التباين المسموح به (Tolerance)
البنية التحتية الرقمية	٠,١٣٦	٠,٠٢٤	٥,٧٤٥	٠,٠٠٠	٤	١,٨٤٣	٠,٥٤٢
الموارد البشرية الرقمية	٠,١٤٢	٠,٠٢٠	٧,٠٩٩	٠,٠٠٠	٣	١,٤٥٢	٠,٦٨٩
الثقافة التنظيمية الرقمية	٠,١٨٤	٠,٠٢٩	٦,٣٧٩	٠,٠٠٠	١	٢,٠٦٧	٠,٤٨٤
المتطلبات الأمنية الرقمية	٠,١٦٣	٠,٠١٩	٨,٥٣٧	٠,٠٠٠	٢	١,٤٨١	٠,٦٧٥
ثابت الانحدار							١,٣٨٥
معامل الارتباط R							٠,٧٣٦
معامل							٠,٥٤٢

التحديد R2	
معامل التحديد R2 adj	٠,٥٤٠
قيمة الخطأ المعياري للنموذج (S.E)	٠,٢١٦٠٦
قيمة F المحسوبة للنموذج ككل	١٩٥,٣٤٨
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل (Sig)	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٢) السابق نجد أن :-

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن المتغيرات التفسيرية تؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير البنية التحتية الرقمية هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن البنية التحتية الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي المستدام، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الموارد البشرية الرقمية هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن الموارد البشرية الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي المستدام، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية الرقمية هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن الثقافة التنظيمية الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي المستدام، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير المتطلبات الأمنية الرقمية هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن المتطلبات الأمنية الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي المستدام، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.
- نجد أن معامل الارتباط المتعدد بين القيمة الفعلية والقيمة التنبؤية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام) يبلغ (٠,٧٣٦) وهي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية.
- نجد أن معامل التحديد الوسيط (R2 adj) يبلغ (٠,٥٤٠) وهذا يعني أن (٥٤٪) من التغير في الأداء التنظيمي المستدام يرجع إلى المتغيرات التفسيرية.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠,٢١٦٠٦) وهي قيمة ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- نجد أن معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (١٠) كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وذلك لكل المتغيرات في النموذج، وهذا يؤكد على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.
- نجد أن بعد الثقافة التنظيمية الرقمية هو الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي المستدام ثم بعد المتطلبات الأمنية الرقمية، ثم بعد الموارد البشرية الرقمية وأخيراً بعد البنية التحتية الرقمية.
- ولفحص مدى ملائمة ومناسبة النموذج للبيانات يتم التأكد من تحقق بعض الشروط الهامة، فمن خلال رسم الاحتمال الطبيعي (Normal Probability Plot) بين الاحتمال التجميعي المشاهد (Observed Cumulative Probability) والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية (Expected Cumulative Probability)، نجد أن النقاط تقع على مسافة قريبة من الخط وهذا يدل على أن توزيع الخطأ العشوائي وكذلك توزيع المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.
- ويتم التحقق من وجود الشروط الأخرى مثل عدم احتواء البيانات على مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي (Heteroscedasticity)، بالإضافة إلى تحقق شرط الخطية في المعالم نقوم برسم الشكل الانتشاري للبواقي المعيارية (Standardized Residuals Scatter Plot) على المحور الرأسي مع القيمة التنبؤية للمتغير التابع (Unstandardized Predicted Value) على المحور الأفقي، فنجد أن البيانات تنتشر حول الخط الأفقي الذي يمر بمتوسط البواقي المعيارية التي تساوي صفر، وهذا يدل على ثبات تباين الخطأ العشوائي (Homoscedasticity) كما أن توزيع النقاط بشكل عشوائي يدل على توافر شرط الخطية في المعالم.
- مما سبق نستنتج أنه يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لابعاد التحول الرقمي والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) على الأداء التنظيمي المستدام لدي العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪".

٢/٢/٩- يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثاني في صورته البديلة على أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)".

ويتم الإختبار باستخدام الاختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (التحول الرقمي) يتبع التوزيع الطبيعي وذلك كالآتي:

أولاً: بالنسبة للنوع: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للنوع، وذلك باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الاختلافات بين الآراء وفقاً للنوع نحو التحول الرقمي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

المتغير	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
التحول الرقمي	ذكر	٣,٤٦٨٤	٠,١٧٧٩١	٣,٤٢٥	٠,٠٠١	معنوي
	انثى	٣,٥٣٣١	٠,١٨٧١٢			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0.001$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ثانياً: بالنسبة للعمر: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول التحول الرقمي وفقاً للعمر باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول:

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للعمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
التحول الرقمي	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣,٥٥٦٢	٠,١٩٦٢٥	١	٤,١٦٠	٠,٠١٦	معنوي
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٣,٤٩٩٠	٠,١٧٣٦٦	٢			
	من ٥٠ سنة فأكثر	٣,٤٧٦٦	٠,١٩٢٦٣	٢			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.016$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول التحول الرقمي وفقاً للعمر، حيث نجد أن آراء الفئة الخاصة بالأعمار من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة تأتي في المرتبة الأولى ثم تأتي آراء باقي فئات الأعمار في المرتبة الثانية بدرجة ثقة ٩٥٪.

ثالثاً: بالنسبة للمستوي التعليمي: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول التحول الرقمي وفقاً للمستوي التعليمي باستخدام تحليل التباين كما هو بالجدول:

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً للمستوي التعليمي

المتغير	المستوي التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
التحول الرقمي	مؤهل متوسط / مؤهل فوق المتوسط	٣,٥٦٢٥	٠,١١٩٦٨	-	١,٧٢٨	٠,١٦١	غير معنوي
	بكالوريوس	٣,٤٨٧١	٠,١٧٩٥٩	-			
	ماجستير	٣,٥٣٣٠	٠,١٩٨١٠	-			
	دكتوراه	٣,٤٩٤٠	٠,١٨٣٣٣	-			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.161$) وهي أكبر من مستوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للمستوي التعليمي. وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخبرة: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
التحول الرقمي	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,٥٧٤٤	٠,١٠٥٧٣	١	٣,٣٦٥	٠,٠١٩	معنوي
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣,٥٣٧٩	٠,١٩٠٤٩	١			
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٣,٤٨٢٣	٠,١٧٤٦٩	٢			
	من ٢٠ سنة فأكثر	٣,٤٨٢٣	٠,١٨٩٦٧	٢			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.019$) وهي أقل من مستوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً لسنوات الخبرة. حيث نجد أن آراء الفئات الخاصة بسنوات الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات و من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة تأتي في المرتبة الاولى ثم تأتي آراء باقي فئات سنوات الخبرة في المرتبة الثانية وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للمستوي التعليمي. وقبول الفرض البديل القائل بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للنوع، والعمر، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته البديلة على أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)." ويتم الاختبار باستخدام الإختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (الأداء التنظيمي المستدام) يتبع التوزيع الطبيعي وذلك كالآتي:

أولاً: بالنسبة للنوع: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للنوع. وذلك باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الإختلافات بين الآراء وفقاً للنوع نحو الأداء التنظيمي المستدام، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٧)

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

المتغير	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الأداء التنظيمي المستدام	ذكر	٣,٥١٧٤	٠,١٦٧٩٠	٢,٣٤٧	٠,٠١٩	معنوي
	انثى	٣,٤٦٧٠	٠,٢٣٧٥٧			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0.019$) وهي أقل من مستوي المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ثانياً: بالنسبة للعمر: يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للعمر باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو بالجدول:

جدول (١٨)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للعمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الأداء التنظيمي المستدام	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣,٥٤٧٦	٠,٣٢١٨١	١	٣,٢٣٨	٠,٠٤٠	معنوي

			٢	٠,١٨٤٥٩	٣,٤٧٦٨	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة
			٢	٠,١٤٨١٧	٣,٤٧٨٨	من ٥٠ سنة فأكثر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.040$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للعمر، حيث نجد أن آراء الفئة الخاصة بالأعمار من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة تأتي في المرتبة الاولى ثم تأتي آراء باقي فئات الأعمار في المرتبة الثانية وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ثالثاً: بالنسبة للمستوي التعليمي:

يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للمستوي التعليمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو بالجدول:

جدول (١٩)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً للمستوي التعليمي

المتغير	المستوي التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الأداء التنظيمي المستدام	مؤهل متوسط / مؤهل فوق المتوسط	٣,٥٨١٠	٠,١٧٩٣٦	-	٠,٦٥٤	٠,٥٨١	غير معنوي
	بكالوريوس	٣,٤٨١١	٠,١٩١٥١	-			
	ماجستير	٣,٥٠٠٦	٠,٢٦٧٢١	-			
	دكتوراه	٣,٤٩٣١	٠,١٤٢٤٥	-			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.581$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للمستوي التعليمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تحديد مدي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً لسنوات الخبرة باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الأداء التنظيمي المستدام	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,٥١٤ ٣	٠,١٥٦٥ ٥	-	٠,٤٠٦	٠,٧٤٩	غير معنوي
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣,٥٠٥ ٨	٠,٢٥٢٨ ١	-			
	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٣,٤٧٩ ٦	٠,٢٠٩٦ ١	-			
	من ٢٠ سنة فأكثر	٣,٤٨٣ ٣	٠,١٨٦٦ ٥	-			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.749$) وهي أكبر من مستوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً لسنوات الخبرة, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للمستوي التعليمي, وسنوات الخبرة, وقبول الفرض البديل القائل بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للنوع, والعمر, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

١٠ - مناقشة نتائج الدراسة. Discussion

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في اسكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام , وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. بهدف إلقاء الضوء على أهم النتائج والتي تم التوصل إليها ، وسوف يتم عرض ذلك على النحو التالي :-

أ- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ب- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية, الموارد البشرية الرقمية, الثقافة التنظيمية الرقمية, المتطلبات الأمنية الرقمية) والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ج- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

• يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

• يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

• يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

• يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

د- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي المستدام في ظل الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

هـ- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للمستوي التعليمي, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

و- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول التحول الرقمي وفقاً للنوع, والعمر, وسنوات الخبرة, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ز- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للمستوي التعليمي. وسنوات الخبرة, وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

ح - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية حول الأداء التنظيمي المستدام وفقاً للنوع، والعمر، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

١١- توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ، تم استخلاص مجموعة من التوصيات من أجل أن تسهم في تحسين الأداء المستدام للعاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بما ينعكس على تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية . ويمكن للباحثون تقديم تلك التوصيات وآليات ومتطلبات التنفيذ ، وذلك على النحو التالي :-

جدول (٢١)
توصيات الدراسة

العنصر	التوصيات	آليات ومتطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مدة التنفيذ
التحول الرقمي	فاعلية البنية التحتية الرقمية	- توفير أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي. - تحسين شبكة معلومات واتصالات ذكية عالية السرعة وواسعة النطاق تسهم في تحقيق الترابط بين كافة قطاعات الهيئة المختلفة. - تفعيل دور الإدارات المتخصصة للاستشارات التقنية لتحسين البنية التحتية - توفير وتفعيل نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء .	الإدارة العليا	عام
	تطوير الموارد البشرية الرقمية بالمستويات التنظيمية المختلفة	- استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات العالية والمستقبلية للهيئة . - تدريب الموارد البشرية تقنياً وتكنولوجياً على التعامل مع آليات التحول الرقمي. - وضع نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل إلكترونياً. - تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الموضوعة .	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والإدارة العامة لتنمية المواهب	عامين
	خلق قنوات اتصال فعال مناسبة ونشر	- توسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي. - إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. - نشر ثقافة التطوير والتحديث لتقديم الخدمات للمستفيدين.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	عام

		- تحسين مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة	الثقافة التنظيمية الرقمية	
٦ شهور	الإدارة العليا وقطاع نظم المعلوما ت والتحول الرقمي.	- امتلاك نظاماً أمنياً إلكترونياً لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالهيئة - تحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية - تطوير الأنظمة الأمنية الرقمية مما يعمل على زيادة الثقة بين العملاء والهيئة فيما يختص بالمعاملات المالية - وضع خطط أمنية لاسترجاع كافة البيانات والمعلومات في حالة تلف أو تعطل أجهزة الحاسب الآلي	تفعيل المتطلبات الأمنية الرقمية	
عامين	الإدارة العليا .	- محاولة تحقيق النجاح المجتمعي في الأجل الطويل. - وجود شفافية في إدارة الأموال المخصصة للأنفاق على الخدمات المجتمعية . - تنفيذ درجة عالية من الكفاءة في إدارة الأموال. - الالتزام بتنفيذ الاستثمارات التي تحسن من الأداء البيني والاجتماعي له. - تنفيذ درجة عالية من الفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية.	تحقيق الأداء الاقتصاد ي المستدام	الأداء التنظيمي المستدام
عام	الإدارة العليا .	- تحسين رفاهية المجتمع التي تعمل فيه الهيئة . - المشاركة الفعالة في الأحداث الاجتماعية والثقافية. - التعامل مع الموظفين بعدالة وإنصاف وعدم التمييز على أي أساس عنصري.	تفعيل الأداء الاجتماع ي المستدام	
عام	الإدارة العليا .	- العمل على حماية البيئة. - تخفيض استهلاكها من الموارد الطبيعية. - استغلال الطاقة المتجددة المتكاملة مع البيئة. - القيام بعمليات المراجعة البيئية السنوية .	تنشيط الأداء البيني المستدام	

١٢- مقترحات لبحوث مستقبلية : يقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كالتالي :

- دراسة العلاقة بين كل من التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام بقطاعات خدمية أخرى داخل الدولة .
- ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي المستدام , إلا أنه يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة غير المباشرة وإدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل توسيط الرقابة التنظيمية .
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الفخر التنظيمي .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم، بسمة عبد البديع أحمد (٢٠١٩) . أثر إعادة هيكلة شركات التأمين المصرية قطاع عام على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مصر للتأمين . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنها
- المناخلي ، زينب السيد محمود(٢٠٢٤) . أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الخامس عشر ، العدد الرابع، ص ص ١٥٣٠-١٥٦٤.
- حسين ، محمود حسين محمد (٢٠٢٣) . أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بنها - كلية التجارة.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thursamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*.37(2)182-204
- 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.
- 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), 1417-1438.
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The role of digital transformation, corporate culture, and leadership in enhancing corporate sustainable performance in the manufacturing sector of China. *Sustainability*, 16(7), 2651.
- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation: Insights from Japanese high-tech innovators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 811-830.

- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238-259.
- Bekos, G. S., Jaakkola, M., & Chari, S. (2025). Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. *Industrial Marketing Management*, 125, 239-253.
- Bhattacharyya, A. & Cummings, I. (2013), "Measuring corporate environmental performance – stakeholder engagement evaluation", *Business Strategy and the Environment* 24(5), pp.309-325.
- Brink, H., Packmohr, S. Vogelsang, K. (2020). Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs –Development of a Framework, 19th International Conference on Business Informatics Research, September 21–23, 398, Vienna, Austria .
- Çankaya, S., Y & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- Capusneanu, S.; Mates, D.; T"urkes, C.; Barbu, M.; Staras, I.; Topor, I.; Stoenic"ă, L.; & F"ulöp, T. (2021). The Impact of ForceFactors on the Benefits of DigitalTransformation in Romania. *Appl. Sci.* 11, 2365. <https://doi.org/10.3390/app11052365>.
- 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.
- El-Khalil, R., & Mezher, M. A. (2020). The mediating impact of sustainability on the relationship between agility and operational performance. *Operations Research Perspectives*, 7, 100171, 1-17.
- Eray, T. (2019). The Status of Digital Culture in Public Relations Research in Turkey: An Analysis of Published Articles in 1999-2017. In *Handbook of research on examining cultural policies through digital communication* (292-307). IGI Global.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2025). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: an integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(2), 351-378.

- Guzmán Ortiz, C. V., & Navarro Acosta, N. G. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of decision systems*, 27(sup1), 38-45.
- 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
- Ishaq, M. I., Sarwar, H., Franzoni, S., & Palermo, O. (2023). The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: A mixed-method study. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- Khan, A., & Sohaib, S. (2024). Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Organizational Performance: Moderating Role of Green Transformational Leadership. *Journal of Asian Development Studies*, 13(4), 689-702.
- Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 13(2), 897.
- Kokkaew, N., Peansupap, V., & Jekkaw, N. (2022). An empirical examination of knowledge management and organizational learning as mediating variables between HRM and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 14(20), 13351.
- 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.
- Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital transformation in banking: Exploring value co-creation in online banking services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 7-24.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human

- resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. Sustainability, 13(3), 1044.
- Matt, Christian; Hess, Thomas; and Benlian, Alexander (2015) "Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering: Vol. 57: Iss. 5, 339-343.
- Mohaghegh, M., Blasi, S., Russo, I., & Baldi, B. (2025). Digital transformation and sustainable performance: the mediating role of triple-A supply chain capabilities. Journal of Business & Industrial Marketing, 40(4), 896-910.
- 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), 7875.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. Journal of Cleaner Production, 243, 118595.
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. Sustainability, 12(8), 3100-3121.
- 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.
- Park, J. (2023). Driving Inclusive Digital Transformation in Korea. KIEP Research Paper, KIEP Opinions, (277).
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. Journal of Supply Chain Management, 47(1), 19-37.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. Journal of Knowledge Management, 24(9), 2079-2106

- Shayegan, S., Bazrkar, A., & Yadegari, R. (2023). Realization of sustainable organizational performance using new technologies and green human resource management practices. *Foresight STI Gov*, 17(2), 95-105.
- 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.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2022). "Organizational Agility and Digital Transformation: A Meta-Analysis".* *Information Systems Research*, 33(1), 45-67 .
- Tekic, Zeljko, & Koroteev, Dmitry. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002)
- Thuy, Nguyen Van. (2021). Strategy, culture, human resource, it capability, digital transformation and firm performance—evidence from vietnamese enterprises. In S. Sriboonchitta, V. Kreinovich, & W. Yamaka (Eds.), *Behavioral predictive modeling in economics* (pp. 237-252). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49728-6_16
- Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
- Wang, Hecheng, Feng, Junzheng, Zhang, Hui, & Li, Xin. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>
- Wang, J., & Dai, J. (2018). Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 2-21.
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Hussain Sarki, I., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility in the pursuit of competitive excellence. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2127-2160.

- Yang, J., & Wang, C. (2025). Can digital transformation improve sustainable performance of manufacturing firms? Empirical evidence based on core technology capabilities. *Chinese Management Studies*, 19(3), 640-675.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- 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>.
- Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T., & Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501, 1-18.
- Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What are the main dimensions of digital transformation? Case of an industry. *International Journal of recent technology and engineering (IJRTE)*, 8(4), 9962-9970.



جامعة كفر الشيخ
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء

دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام

دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

سيدى الفاضل / سيدتى الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيس من دراسة ميدانية يقوم بها الباحثون دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي , وتهدف هذه الدراسة إلى معاونة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي في التوصل إلى النموذج الأمثل لتطوير أليات وأساليب التحول الرقمي للوصول إلى أداء تنظيمي مستدام .

وتعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العلمية التي تخدم أغراض البحث العلمي , وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإننا على ثقة بكم في التعاون الصادق لاستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الاستقصاء , علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط , وستكون موضع السرية التامة. .

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحثون

القسم الأول : المتغيرات الديمغرافية : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للعاملين في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي , والمطلوب وضع علامة (✓) امام العبارة المناسبة.

النوع		() ذكر		() أنثى	
العمر	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠-٤٠ سنة	من ٤٠-٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة	()
المستوى التعليمي	متوسط-فوق متوسط	بكالوريوس-ليسانس	ماجستير	دكتوراة	()
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنة	من ١٠-١٥ سنة	من ١٥-٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة

القسم الثاني : التحول الرقمي : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بالتحول الرقمي والمطلوب إبداء رأيك وذلك بوضع علامة (✓) امام درجة الإستجابة المناسبة , حيث رقم (٥) يشير إلى "الموافقة التامة" بينما الرقم (١) يشير إلى "عدم الموافقة التامة" , وأن الأرقام الأخرى (٢,٣,٤) تشير إلى درجات مختلفة للموافقة أو عدم الموافقة.

العبارات	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
أ- البنية التحتية الرقمية :					
١ يوجد بالهيئة أحدث الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتقدمة والتسهيلات المادية التي تحقق أهداف عملية التحول الرقمي.					
٢ يتوفر لدى الهيئة شبكة معلومات واتصالات ذكية عالية السرعة وواسعة النطاق تساهم في تحقيق الترابط بين كافة قطاعات الهيئة المختلفة.					
٣ يوجد بالهيئة إدارة متخصصة للاستشارات التقنية تعمل على تحسين البنية التحتية الرقمية وتقديم الدعم الفني لكافة الإدارات باستمرار.					

٤	توفر الهيئة نظام اتصالات فعال يعتمد على تطبيقات الهواتف الذكية حيث يساهم في تحسين أداء الخدمات الإلكترونية وسهولة الوصول إلى العملاء .				
	ب- الموارد البشرية الرقمية :				
٥	يتم استقطاب وتعيين الموارد البشرية ذات المهارات الإلكترونية والتكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحديد الاحتياجات العالية والمستقبلية للهيئة .				
٦	تعمل الهيئة على تدريب وتطوير الموارد البشرية تقنياً وتكنولوجياً قادرة على التعامل مع أليات التحول الرقمي.				
٧	يتم استخدام نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية للتواصل مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل إلكترونياً.				
٨	تشجع الهيئة الإبداع والابتكار لدى العاملين بما يتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتحقيق الأهداف.				
	ج- الثقافة التنظيمية الرقمية :				
٩	تهتم الهيئة بتوسيع دائرة مشاركة العاملين في عملية التحول الرقمي.				
١٠	تحرص إدارة الهيئة على إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي.				
١١	تسعى إدارة الهيئة لنشر ثقافة التطوير والتحديث لتقديم الخدمات للمستفيدين.				
١٢	تحرص إدارة الهيئة بصورة فاعلة على تحسين مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة				
	د- المتطلبات الأمنية الرقمية :				
١٣	تمتلك الهيئة نظاماً أمنياً إلكترونياً لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالهيئة				
١٤	تقوم الهيئة بتحديث أنظمة الحماية بشكل دوري للحد من الجرائم الإلكترونية				

١٥	تسهم الأنظمة الأمنية الرقمية في زيادة الثقة بين العملاء والهيئة فيما يختص بالمعاملات المالية				
١٦	تقوم الهيئة بوضع خطط أمنية لاسترجاع كافة البيانات والمعلومات في حالة تلف أو تعطل أجهزة الحاسب الآلي				

القسم الثالث : الأداء التنظيمي المستدام : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بالأداء التنظيمي المستدام المطلوب إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) امام درجة الإستجابة المناسبة , حيث رقم (٥) يشير إلى "الموافقة التامة" بينما الرقم (١) يشير إلى "عدم الموافقة التامة", وأن الأرقام الأخرى (٢,٣,٤) تشير إلى درجات مختلفة

العبارات	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق لحد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
أ- الأداء الاقتصادي المستدام :					
١ تحاول الهيئة تحقيق النجاح المجتمعي في الأجل الطويل.					
٢ لدى الهيئة درجة عالية من الشفافية في إدارة الأموال المخصصة للإنفاق على الخدمات المجتمعية					
٣ الهيئة لديها درجة عالية من الكفاءة في إدارة الأموال.					
٤ تلتزم الهيئة بتنفيذ الاستثمارات التي تحسن من الأداء البيئي والاجتماعي له.					
٥ هناك درجة عالية من الفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية .					
ب- الأداء الاجتماعي المستدام :					
٦ تلتزم الهيئة بتحسين رفاهية المجتمع التي تعمل فيه.					
٧ تشارك الهيئة بنشاط في الأحداث الاجتماعية والثقافية.					
٨ تلعب الهيئة دوراً فاعلاً في خدمة مصالح المجتمع .					
٩ تعمل الهيئة باستمرار على حل مشكلات المجتمع.					
١٠ تتعامل الهيئة مع الموظفين بعدالة					

					وإنصاف وعدم التمييز على أي أساس عنصري.	
					ج- الأداء البيئي المستدام :	
					تعمل الهيئة على حماية البيئة.	١١
					تعمل الهيئة على تخفيض استهلاكها من الموارد الطبيعية.	١٢
					تقوم الهيئة بعمليات إعادة التدوير . Recycles	١٣
					تقوم الهيئة باستغلال الطاقة المتجددة المتكاملة مع البيئة.	١٤
					تجري الهيئة عمليات المراجعة البيئية السنوية وتشارك في الشهادات البيئية.	١٥