

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين  
دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

إعداد

د. محمد محمد محمود حماد  
مدرس إدارة الموارد البشرية  
كلية العلوم المالية وإدارية  
جامعة فاروس بالإسكندرية

**Muhammadhammad409@gmail.com**

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.

وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، تطوير أداء العاملين.

### Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation in developing employee performance, and to achieve the goal of the study, a survey form was designed and distributed to the study sample of 318 items.

The data was analyzed by the SPSS statistical program. Among the most important results of the study is the presence of a statistically significant relationship between digital transformation and the development of employee performance, as well as a lack of dimensions of digital transformation represented in, strategic planning for digital transformation, preparation of leaders in the field of digital transformation, the institutional structure of digital transformation, skill acquisition The competencies of the digital transformation process, and based on the field study carried out by the researcher in the company under study, a suggested framework for the recommendations has been reached in the form of a work program to be applied according to specific steps.

**Key words:** Digital transformation, Employee performance development.

## المقدمة:

يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية لمختلف المنظمات، وتبعاً لأهمية شركات الأدوية، فإن هذه المنظمات تحتاج الى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في إتخاذ قراراتها.

وفي ضوء ذلك يتعين على المنظمات التوجه نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني المنظمات من عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني، مما ينعكس ذلك سلباً على خدماتها ومنتجاتها خاصة مع توجه مصر نحو عصر التميز الرقمي، وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي، لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

### 1- الدراسات السابقة:

أنتقلت الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في توضيح الإطار النظري من حيث المفهوم، والمزايا، والمعوقات التي تواجهه، وأهميته في القطاعات المختلفة، وهناك أفاق بين الباحثين على أهمية التحول الرقمي في المنظمات وتأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية (Plesner, 2018) والهيكل الرسمية وغير الرسمية (Bonanomi, 2019) وابتكار نماذج الأعمال (Rachinger, 2019) (Walliam, 2019) وهذا يدل على ان التحول الرقمي يعد موضوعاً هاماً نظراً لتأثيره الإيجابي على المتغيرات التنظيمية سالفه الذكر وما يتبعه من تأثير على الأداء والمناخ العام في المنظمة. (Bienhaus, 2018)

وتناولت الدراسات المتعلقة بتطوير أداء العاملين أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الأداء مثل الحوافز (Amolia, 2017) ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية (Chughtai, 2018) والألتزام التنظيمي (الحلبى، 2021)، كما تناولت بعض الدراسات أثر كل من نظم المعلومات (حنين شعيب، 2020) وممارسات إدارة الموارد البشرية (اسيا، 2021)، وقد انتهت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر لتلك المتغيرات على تطوير أداء العاملين في كافة المنظمات المبحوثة.

واتجهت الدراسات المتعلقة بتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء إلى قياس أثر تلك العلاقة على البنوك والقطاع الحكومي باعتبار أن تطوير أداء العاملين أحد الجوانب الهامة على الأداء التنظيمي (يونس، 2019) (رشوان، 2020)، وقد تناولت دراسات أخرى تلك العلاقة من خلال تناول أهمية قيام رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي لرفع كفاءة العاملين وكفاءة تلك المشروعات (Liang L., 2018)، بينما تعرضت دراسات أخرى للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء من خلال توضيح أهمية التحول الرقمي في تحسين القدرات الرقمية للقادة والعاملين نتيجة تبني مدخل المدير الرقمي (Nair, 2019)، (GIEBE, 2019)، وقد أنتهت تلك الدراسات بوجود علاقة بين تبني التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين وكذا التطوير التنظيمي.

أنتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول أهمية التحول الرقمي ومفهومه وأثره على كفاءة المنظمات، إلا أنها اختلفت عنها في تناول متغيرات الدراسة والربط بينهما، وكذا في مجال التطبيق.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

## 2- المشكلة البحثية:

من خلال مقابلات الباحث مع عينة أستطلاعية من العاملين بالشركة محل الدراسة قوامها (30) مفردة، تبين أنها تواجه مشكلة حقيقة تتمثل في قصور تطبيق التحول الرقمي والأستفادة منه بشكل فاعل مما يحد من عمليات أتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبينة على الحقائق والمعلومات وكذا قصور قدرة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي إنخفاض ادأؤهم الوظيفي نتيجة لذلك،\* يمكن صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة البحث فيما يلي:

### ماهو دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدة اسئلة فرعية على النحو التالي:

أ- ماهو دور التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية؟

ب- ماهو دور التحول الرقمي في وضع أستراتيجيات تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية؟

ج- ماهو دور التحول الرقمي في أتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية؟

د- ماهي معوقات تطبيق التحول الرقمي بالشركة محل الدراسة؟

### 3- أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تبنى الشركة المصرية لتجارة الأدوية لمفهوم التحول الرقمي، وأثر ذلك في تطوير أداء العاملين بها.

### 4- أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية في التعرف على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، وكذا تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بتلك الشركة مما يتيح للقيادات الإداريه وضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبه لتطوير الأداء في ضوء تطبيق هذا التحول.

### ب- الأهمية العلمية.

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية أنها تتناول موضوعاً جوهرياً في الإدارة وهو التحول الرقمي وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي وأيضاً محاولة الوصول إلى الأسس الموضوعية لتحقيق الهدف من الدراسة، كما إنها مع الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة التي تؤكد ضرورة إعطاء أولوية متقدمة للتحول الرقمي لتطوير أداء العاملين.

### 5- فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى أختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد القادة في مجال التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية الموسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

\* تم إجراء مقابلة مع عينة من العاملين قوامها (30) مفردة من مختلف المستويات الإدارية بالشركة محل الدراسة للوقوف على أبعاد المشكلة البحثية بتاريخ 2020/12/2 بمقر الشركة،

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

## 6- منهجية الدراسة.

- أ- بالنسبة للدراسة النظرية:
  - أعتمد الباحث على المصادر التالية في جمع البيانات على النحو التالي:
  - الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
  - الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet).
  - التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
  - الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
  - الدوريات والمؤتمرات العلمية.

## ب- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

## ج- طرق معالجة البيانات.

- تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:
- اختبار الفا- كرونيخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
- أختبار الأندار البسيط، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

## 7- حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في الآتي:
- أ- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام 2019م وحتى عام 2020م (فترة إعداد الدراسة).
- ب- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.
- ج- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى إسهام تبنى الشركة المصرية لتجارة الأدوية للتحول الرقمي وأثر ذلك على تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

### 1- الإطار الفكري للتحول الرقمي:

#### 1/1 مفهوم التحول الرقمي:

عمل تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقميية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبت المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الرقميية، ويعد موضوع التحول الرقمي من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa,2019)

## دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

وفى ضوء تناول الباحثين لمفهوم التحول الرقمي يعرف الباحث هذا المفهوم بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

### 2/1 أهمية التحول الرقمي:

إن كل الفاعلين الرقميين في مصر مدعوون لأنتهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم، يضاف إلى ذلك تأثير الدولة على الصعيد الدولي ومدى مقدرتها على الحصول على صفقات اقتصادية مع دول أخرى وذلك ضمان لديمومة استثمارات مختلف مشروعاتها. (كمال، 2010)

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أشار (Chaniasa,2019) إلى أن التحول الرقمي وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.

### 3/1 تحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمات.

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لايعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (شاهين، 2013)

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. Frida, (2020)

وقد أصبحت الضرورة ملحة لتحول المنظمات رقمياً، ويعود ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المنظمات الحكومية أو الخاصة، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها واتاحتها على كافة القنوات الرقمية. (سليم، 2014)

### 4/1 التحول الرقمي ومستقبل مصر:

أُنجحت مصر إلى مبادرة بناء وإدارة وتشغيل الأجهزة الحكومية والبنى التحتية والأعمال لتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة، وهناك إمكانات ضخمة في لبناء منظمات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضاً على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات الصحة والتعليم والأمن، وتحسين تجارب المنظمات وإنتاجيتهم، كما يساهم التحول الرقمي في تحول أساليب العمل في العديد من المنظمات مما يعني توفير فرص العمل والمساهمة في النمو الاقتصادي من خلال الابتكار. ( الجهاز القومي للاتصالات، 2014)

### 2- الإطار الفكري لتطوير أداء العاملين:

#### 1/2 مفهوم تطوير أداء العاملين.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية  
تتفق الدراسة مع دراسة (مسعود، 2010) فى تناولها لمفهوم تطوير أداء العاملين باعتباره  
تطبيق المنظمة لافضل الممارسات والاساليب الحديثة فى أداء مهام العاملين بهدف اشباع  
رغبات عملائها.

## 2/2 أبعاد تطوير أداء العاملين.

من أهم أبعاد أداء العاملين التى يجب التركيز عليها لتطوير أدائهم الوظيفى ما يلى:  
(Schmidt, 2010)

### • أداء المهمة.

تشير نماذج أداء المهمة الى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة  
بوظيفته، ويحوى هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة فى كمية الأداء- الأتقان- الكفاءة-  
الوقت المحدد للإنجاز، وقد سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد  
أخرى- بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد تتمثل فى الإلمام بكل  
جوانب الوظيفة، الألتزام التنظيمى والأبداع والابتكار فى أداء الوظيفة وحسن إصدار الأحكام  
والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

### • الأداء السياقى.

يسمى بعض الباحثين الأداء السياقى بالأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء،  
وانما يقيس جوانب الأداء التى لا ترتبط بمهام محددة.  
وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقى الى مجموعتين:  
**المجموعة الأولى:** تضم عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق-  
التطوع- الانتماء للبنك- تاييد الأهداف التنظيمية).  
**المجموعة الثانية:** تضم عدداً من الأبعاد التى تيسر التفاعل بين الأفراد، (التعاون- مساعدة  
الآخرين).

### • الأداء السلبى.

يشير الأداء السلبى الى تلك السلوكيات التى ينتج عنها أختلال وظيفى فى أداء الفرد لمهامه  
الوظيفية

### الأداء المتكيف.

يشير الأداء المتكيف الى " ذلك السلوك الذى يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير  
سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير فى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التى يعمل بها.

## 3/2 متطلبات تطوير أداء العاملين.

تتبلور متطلبات تطوير أداء العاملين فى العوامل التالية:

### أ- دعم ومساندة الإدارة العليا.

يعد هذا العامل أحد أهم العوامل التى تساعد على نجاح تطبيق منهج تطوير أداء العاملين،  
ولكن لايكفى فى هذا الصدد أن تظهر الاداره العليا التزامها بتطبيق المنهج المذكور، بل يجب  
ان يصاحب ذلك أقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير المستمر فى أداء العاملين وتخصيص  
الامكانيات البشرية والمادية لنجاح عملية التطبيق. (Afolabi, 2010)

### ب- التوجه بالعملاء.

يشير مفهوم التوجه بالعملاء الى الاهتمام بكافة الأنشطة التى تهدف الى تلبية توقعاتهم عن  
الخدمات او المنتجات المقدمة اليهم من قبل المنظمة، ويتطلب ذلك تبنى المنظمة لنظام  
معلومات يمكنها من تحديد وتحليل تلك التوقعات والتغيرات التى قد تطرأ عليها، وكذا قياس  
الفجوة بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتلك الخدمات والمنتجات من وجهة نظر العملاء.  
(غازى، 2012)

### ج- تهيئة بيئة عمل المنظمة وثقافتها التنظيمية لتطبيق منهج تطوير الأداء.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

يتوقف نجاح تطبيق منهج تطوير أداء العاملين من ناحية على اعداد وتهيئة العاملين على قبول المفاهيم الخاصة به، مما يساعد على كسب تعاونهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير خلال مراحل التطبيق، ومن ناحية اخرى تهيئة ثقافة المنظمة لعملية التطبيق من خلال التركيز على القيم والمعتقدات الداعمة لها. (صالح، 2011)

#### د- الادارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة.

تعد الموارد البشرية الاداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير الوظيفي، لذا لا بد ان تحظى تلك الموارد باهتمام الادارة العليا وذلك بالتركيز على كافة العوامل المتعلقة باختيارها وتوفير البرامج التدريبية الهادفة الى اكسابهم المهارات اللازمة للعمل، واستثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير وتنمية تلك المهارات في ظل وجود بيئة تنظيمية محابية لمشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة فيما بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف. (الأدريسى، 2014)

#### ه- التعلم.

يعد التعلم التنظيمي أساس نجاح تطبيق منهج تطوير الأداء، حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين في تغيير بعض السلوكيات السلبية مما يهيئ الفرصة لوجود مناخ تنظيمي يدعم التطوير المستمر للممارسات والعمليات الادارية. (النسور، 2010)

#### و- تبنى الأبعاد القيادية التي تتلاءم مع منهج تطوير أداء العاملين.

يحتاج تطبيق منهج تطوير أداء العاملين الى نوع معين من القيادة يدعم العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع اعضاء المنظمة باعتبار ان مسؤولية تطوير الأداء مسؤولية جماعية ولا تقتصر فقط على الادارة العليا، فلا يستطيع القائد مهما بلغت خبراته وقدراته الادارية بجهده وفكره المنفرد ان يحقق النقلة الموضوعية في كافة الممارسات التي يتطلبها منهج تطوير الأداء، وانما لا بد من تعاون ومساندة العاملين في المنظمة واشراكهم في تلك العملية. (طاهر، 2014)

#### ز- ارساء نظام معلومات خاص بمنهج تطوير أداء العاملين،

يتطلب تطبيق منهج تطوير أداء العاملين توفير كافة المعلومات المتعلقة باوجه الانشطة المختلفة للمنظمة، مما ييسر من عملية تحليلها وتبادلها بين العاملين بشكل يسمح بمتابعة العمليات بصفة مستمرة، وتأتي اهمية المعلومات في هذا الصدد من جانبين، الجانب الاول التعرف على الانجازات التي تم تحقيقها، ويتمثل الجانب الثاني في تحقيق مبدأ الشفافية في عمل المنظمة ما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق المتوفرة عن تلك المعلومات. (مصطفى، 2013)

#### ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

##### أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

##### 1- مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية ، من كافة المستويات الإدارية المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية) وقد بلغ إجمالي حجم المجتمع (1850) مفردة.

##### 2- عينة الدراسة .

وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العملاء وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين 1850) مفردة.

n حجم العينة.



دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية  
**Z** 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).  
**P** نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة 50% للحصول على  
أقصى حجم للعينة.  
**q** النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).  
**E** 0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{1850}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1850}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000135} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000785} = 318$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (318) استمارة، وقد تم إستعادة (308) إستمارة بنسبه (96.9%) وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

### 3- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين بالشركة محل الدراسة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

#### المحور الأول: التحول الرقمي.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور التحول الرقمي بالشركة محل دراسته في تطوير أداء العاملين، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1)  
عناصر قياس التحول الرقمي

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	العبارات من 1 إلى 5
إعداد القادة في مجال التحول الرقمي	العبارات من 6 إلى 10
البيئة المؤسسية للتحول الرقمي	العبارات من 11 إلى 15

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

العبارات من 16 إلى 20	استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي
-----------------------	---

المصدر: إعداد الباحث، بتصريف من، هدير محمد. (2017).

" استراتيجيات التحويل الرقمي للمعلومات وأثرها في تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين : دراسة حالة في ديوان محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2).

المحور الثاني: تطوير الأداء الوظيفي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم تطوير الأداء الوظيفي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي لتطوير الأداء، فقد تم قياسه بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (2):

### جدول رقم (2) عناصر قياس تطوير الأداء الوظيفي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
تطوير الأداء الوظيفي	العبارات من 21 إلى 30

المصدر: إعداد الباحث، بتصريف من، ميمي عيد حسين صفار. (2017).

تأثير نظم التحفيز في تحسين أداء العاملين بالبنوك المصرية العامة: دراسة تطبيقية على البنك الاهلي المصري، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس التحول الرقمي، ومقياس تطوير الأداء الوظيفي وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول رقم (3):

### جدول رقم (3) معاملات صدق أداة الدراسة

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول (التحول الرقمي)	308	20	.987
المحور الثاني (تطوير الأداء الوظيفي)	308	10	.946
المحور العام للإستقصاء	308	30	.984

المصدر: إعداد الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس التحول الرقمي، ومقياس تطوير الأداء الوظيفي وهو مايعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول رقم (4):

### جدول رقم (4) معاملات ثبات أداة الدراسة

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الثبات
-----------------	----------------	--------------	--------------

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

المحور الأول (التحول الرقمي)	308	20	.976
المحور الثاني (المحور الثاني (تطوير الأداء الوظيفي)	308	10	.895
المحور العام للإستقصاء	308	30	.969

المصدر: إعداد الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض: تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين التحول الرقمي، وتطوير الأداء الوظيفي وفقاً لما يلي:

1- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي. اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العبارات من (1 - 20)، ويوضح الجدول رقم (5) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (5)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أبعاد التحول الرقمي

م	بيان العبارة	المتوسط	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أخذت الشركة إجراءات التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	1.96	0.95789	24%
2	يوجد لدى الشركة خطة إستراتيجية للتحول الرقمي تشتمل على الرؤية والرسالة متوائمة مع أهدافة الاستراتيجية	1.92	1.01229	25%
3	يقوم الشركة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية	2.03	0.99198	25%
4	تضمنت الخطة الاستراتيجية خطة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	1.70	1.08576	25%
5	قام الشركة بإتباع أساليب إبداعية ومبتكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي	1.88	0.88504	21%
	التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	1.90	1.01005	25%
6	قام الشركة بوضع خطة لتطوير وإعداد القيادات ورفع مستوى إمامهم بعملية التحول الرقمي	1.93	0.92935	23%
7	يعمل الشركة على تنفيذ خطط تطوير وإعداد القادة في عملية التحول الرقمي مع تحسين هذه الخطط بشكل مستمر	1.66	0.75979	18%
8	يقوم الشركة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي	1.72	0.89195	21%

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

م	بيان العبارة	المتوسط	الإحتراف المعياري	معاملة الاختلاف
9	يتم إشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي	1.95	1.05238	26%
10	يقوم الشركه بإشراك القيادات في عملية التحول الرقمي بأساليب إبداعية ومبتكرة	1.98	0.99465	25%
	إعداد القادة في مجال التحول الرقمي	1.85	1.06605	26%
11	يقوم الشركه بتنفيذ مشروع للبنية المؤسسية للتحول الرقمي	1.86	0.88562	21%
12	اسس الشركه وحدة تنظيمية للبنية المؤسسية مرتبط بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة	1.67	0.65951	15%
13	لتلك الوحدة آلية واضحة وفعالة	1.80	0.95927	23%
14	يتم التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى بشكل متكامل	1.76	0.64487	15%
15	ساهمت البنية المؤسسية في تطوير توجه الشركه للتحول الرقمي بناء على معايير تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة	2.30	1.76794	48%
	البنية المؤسسية للتحول الرقمي	1.88	0.50805	12%
16	اتخذ الشركه إجراءات لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	1.73	0.75646	18%
17	قام الشركه بإعداد خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات الرقمية بهدف تعزيز القدرات اللازمة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي	1.83	0.87648	21%
18	يقوم الشركه باستقطاب عدداً من الكفاءات الرقمية وفقاً للخطة التي قام بتطويرها مع تقييم هذه الخطة باستمرار بغرض التحسين	1.65	0.69382	16%
19	قام الشركه باستقطاب وتبادل الكفاءات المتخصصة مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية ذات العلاقة بإعداد الكفاءات في مجال التحول الرقمي	1.71	0.64652	15%
20	قام الشركه بإيجاد آليات وأساليب إبداعية ومبتكرة لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي والمحافظة عليهم	1.84	0.79633	19%
	استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	1.75	0.82895	20%
	التحول الرقمي	1.85	0.96146	23%

المصدر: إعداد الباحث ، نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (5) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لقرارات محور أبعاد التحول الرقمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (21%- 48%) في بعض الفقرات أي أنها واضحة لبعض الفقرات وواضحة

#### دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

جدا لفقرة العبارة رقم (15) حيث تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التشتت الواضح والواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأي واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (15%-18%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى وجود اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.90) بانحراف معياري يساوى (1.01005) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (25%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف واضح في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وعبارة رقم (4) والتي حصلت على تقدير ضعيف جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.70-2.03)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.90) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في الشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (إعداد القادة فى مجال التحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.85) بانحراف معياري يساوى (1.06605) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (26%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف واضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.66-1.98)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.85) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى إعداد القادة فى مجال التحول الرقمي فى الشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (البنية المؤسسية للتحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.88) بانحراف معياري يساوى (0.50805) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (12%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.67-2.30)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.88) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى البنية المؤسسية للتحول الرقمي فى الشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.75) بانحراف معياري يساوى (0.82895) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (20%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى وجود اختلاف واضح من قبل أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (1.65-1.84)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (1.75) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف جدا، مما يدل على وجود قصور فى استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي فى الشركة محل الدراسة.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية  
2- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بتطوير أداء العاملين في الشركة محل  
الدراسة.

اعتمدت الدراسة فى قياس البعد المتعلق بتطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة على العبارات من (21-30)، ويوضح الجدول رقم (6) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (6)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على تطوير أداء العاملين

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
21	تحقق الشركة أرباح متزايدة نتيجة كفاءة العاملين	1.84	0.81098	19%
22	يوجد رضا ملحوظ من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة.	1.78	0.95191	23%
23	يؤدى العاملين بالشركة مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المعتمدة()	1.89	0.95523	23%
24	تهتم الإدارة العليا برعاية الافكار المبدعة لدى العاملين وتنميتها.	1.92	0.8434	21%
25	تتعدد المبادرات الذاتية من قبل العاملين لإنجاز الأعمال بدرجة عالية من الإتقان.	1.15	0.35298	7%
26	يوجد رضا من جانب العاملين بالشركة عن مستوى أداء أعمالهم.	1.28	0.45013	10%
27	تهتم الإدارة العليا بتنمية مهارات العاملين المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية.	1.12	0.32578	7%
28	يستخدم العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم دون إهدار لتلك الموارد.	1.97	0.17102	4%
29	ينجز العاملين المهام الوظيفية فى الوقت المحدد.	1.17	0.37211	8%
30	تتوفر لدى العاملين المعرفة والإلمام بطبيعة أعمالهم	1.81	0.39329	9%
	تطوير أداء العاملين	1.59	0.22811	5%

المصدر: إعداد الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (6) بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات تطوير أداء العاملين ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا فى بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (21%-23%) ، حيث تجاوزت النسبة (20%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (4%-10%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى وجود اختلاف محدود جدا لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.59) بانحراف معياري يساوى (0.22811) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (5%) وهى درجة اختلاف جيدة ونشير إلى وجود اختلاف محدود جدا بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

3- اختبارات الفروض:

تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية  
الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي  
وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (7) نموذج العلاقة بين التخطيط  
الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

#### جدول رقم (7)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي على تطوير أداء  
العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى المعنوية
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	تطوير أداء العاملين	.875 <sup>a</sup>	.766	384.608	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول  
الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  
(.875)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى  
قيمة (F) والبالغة، (384.608)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من  
نفس الجدول أن التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره  
(76.6%)، من تطوير أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (.766)،  
وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاميا ذات دلالة إحصائية  
للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين  
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة  
الأدوية.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد القادة في مجال التحول الرقمي  
وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (8) نموذج العلاقة بين إعداد القادة في مجال  
التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

#### جدول رقم (8)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر إعداد القادة في مجال التحول الرقمي على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى المعنوية
إعداد القادة في مجال التحول الرقمي	تطوير أداء العاملين	.786 <sup>a</sup>	.618	236.078	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط طردية بين إعداد القادة في مجال التحول  
الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  
(.786)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى  
قيمة (F) والبالغة، (236.078)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من

### دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

نفس الجدول أن إعداد القادة في مجال التحول الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (61.8%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.618)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد القادة في مجال التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.  
للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (9) نموذج العلاقة بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

#### جدول رقم (9)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر البنية المؤسسية للتحول الرقمي على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	مستوى المعنوية
البنية المؤسسية للتحول الرقمي	تطوير أداء العاملين	.947 <sup>a</sup>	.896	913.121	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط طردية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.947)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستناداً إلى قيمة (F) والبالغه، (913.121)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البنية المؤسسية للتحول الرقمي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (89.6%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.896)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية المؤسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول رقم (10) نموذج العلاقة بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)

تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي على تطوير أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	مستوى المعنوية
استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	تطوير أداء العاملين	.916 <sup>a</sup>	.839	551.384	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، نتائج التحليل الإحصائي.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05



### دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة إرتباط طردية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين فى الشركة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.916)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (551.384)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (83.9%)، من تطوير أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.839)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

### النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البنية الموسسية للتحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إعداد القادة في مجال التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

#### ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أ- قصور التحول الرقمي فى الشركة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

#### 1- ضعف التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي:

وذلك نتيجة إلى:

القصور فى اتخاذ الشركة إجراءات التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، وضعف وجود خطة إستراتيجية للتحول الرقمي تشتمل على الرؤية والرسالة متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى قصور قيام الشركة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية، وقد أشارت عينة الدراسة إلى عدم تضمن الخطة الاستراتيجية للشركة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة، وكذا عدم قيام الشركة بإتباع أساليب إبداعية ومبتكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي.

#### 2- ضعف إعداد القادة في مجال التحول الرقمي:

وذلك نتيجة إلى:

قصور قيام الشركة بوضع خطة لتطوير وإعداد القيادات ورفع مستوى إلمامهم بعملية التحول الرقمي، أو العمل على تنفيذ خطط تطوير وإعداد القادة في عملية التحول الرقمي مع تحسين هذه الخطط بشكل مستمر، وكذا ضعف قيام الشركة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى عدم إشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي، بأساليب إبداعية ومبتكرة.

#### 3- ضعف البنية الموسسية للتحول الرقمي:

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد السابع العدد الثانى ديسمبر 2020 - 443 -

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

وذلك نتيجة إلى:

قصور قيام الشركة بتنفيذ مشروع للبنية المؤسسية للتحول الرقمي، أو تأسيس وحدة تنظيمية للبنية الموسسية مرتبط بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات وآلية واضحة وفعالة لتلك الوحدة، كما أن هناك قصور في التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى بشكل متكامل، بالإضافة إلى أن وجود ضعف في مساهمة البنية الموسسية في تطوير توجه الشركة للتحول الرقمي بناء على معايير تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة.

#### 4- ضعف استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي:

وذلك نتيجة إلى:

قصور اتخاذ الشركة إجراءات لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، أو إعداد خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات الرقمية بهدف تعزيز القدرات اللازمة لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، مع تطوير هذه الخطة باستمرار بغرض التحسين، بالإضافة إلى عدم قيام الشركة باستقطاب وتبادل الكفاءات المتخصصة مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية ذات العلاقة بإعداد الكفاءات في مجال التحول الرقمي، أو إيجاد آليات وأساليب إبداعية ومبتكرة لاستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي والمحافظة عليهم.

#### ب- قصور أداء العاملين في الشركة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

قصور تأدية العاملين لمهام وظيفتهم طبقاً لمعايير الجودة المعتمدة، كذا ضعف اهتمام الإدارة العليا برعاية الأفكار المبدعة لدى العاملين وتنميتها، بالإضافة إلى وجود قصور في تقدم العاملين بمبادرات ذاتية لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الإتقان، نتيجة عدم رضاهم الوظيفي، وقد أشارت عينة الدراسة إلى وجود عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بالشركة بتنمية مهارات العاملين المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية.

وقد أضافت آراء العينة بوجود قصور في إنجاز العاملين لمهامهم الوظيفية في الوقت المحدد، نتيجة عدم توافر المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وقد أشارت تلك الآراء بإهدا العاملين لموارد الشركة حال قيامهم باستخدامها، ونتيجة لذلك لا تحقق الشركة أرباح متزايدة سنوياً، كما لا

يوجد رضا ملحوظ من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المقدمة منها.

#### توصيات بشأن تطبيق التحول الرقمي

#### بالشركة محل الدراسة لتطوير أداء العاملين

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفقاً للخطوات التالية:

#### أ- تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام التحول الرقمي.

يجب قبل البدء بتطبيق وتطوير نظام التحول الرقمي بالشركة محل الدراسة أتباع الخطوات التالية:

#### 1- تدريب العاملين.

يجب أن يزود العاملون بتدريب متنوع حتى ييعرف كل منهم على احتياجاته من المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل.

#### 2- إعادة هندسة العمليات.

تتضمن إعادة هندسة العمليات إحداث تغييرات جوهرية في آلية العمل بالشركة محل الدراسة، من خلال تشكيل لجنة من المتخصصين في هذا المجال تعنى بتغيير دورة انجاز المعاملات.

#### 3- تشكيل إدارة للإعداد للتحول الرقمي.

تقوم هذه الإدارة بتنفيذ كافة المراحل المتعلقة ببناء نظام التحول الرقمي بما يتلائم مع طبيعة عمل الشركة محل الدراسة.

#### ب- مكونات النظام المقترح.

دور التحول الرقوى فى تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

يتكون النظام المقترح من ثلاثة اجزاء رئيسية بالإضافة إلى التغذية المرتدة وهى:

#### الجزء الأول: مدخلات النظام.

تتكون مدخلات النظام من النظم الفرعية التالية:

##### 1- نظام معالجة البيانات.

يختص هذا النظام بتسجيل وتبويب وترتيب كافة البيانات اللازمة لإنجاز العمليات اليومية الروتينية.

##### 2- نظام البحوث والدراسات المتخصصة.

يختص هذا النظام باجراء الدراسات والبحوث الموجهة لتطوير أداء العاملين، وهذه البحوث تتطلب تحديد فريق البحث وأدواته، عينة البحث، جمع البيانات ومعالجتها، التوصل إلى نتائج تمثل مدخلات هامة لنظام التحول الرقوى.

##### 3- نظام المخابرات.

يختص هذا النظام بجمع البيانات عن تجارب المنظمات المماثلة فى مختلف الدول، بما يساعد على تحسين أداء العاملين ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

##### 4- مدخلات وزارة المالية.

يحمل هذا النظام خطط وسياسات وقرارات وتعليمات وتوجيهات وزارة المالية لتقنين كافة المعاملات المالية للشركة.

##### 5- مدخلات البيئة الخارجية.

بواسطة هذا النظام يتم جمع البيانات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بنشاطات الشركة والمتعلقة بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، السائدة فى البيئة المحيطة بها.

#### الجزء الثانى: المعالجات الداخلية.

يقصد بها المعاملات التى تتم على المدخلات (البيانات الخام)، لتحويلها إلى مخرجات (معلومات مفيدة).

#### الجزء الثالث: المخرجات.

مخرجات النظام عبارة عن معلومات وتقارير ورسومات بيانية وتوزيعات تكرارية، ويتم توجيه تلك المخرجات حسب التقسيمات الإدارية بالشركة

##### ج- التغذية المرتدة.

وهى عبارة عن عودة المخرجات (المعلومات) مرة أخرى نتيجة للمتغيرات البيئية المختلفة الداخلية والخارجية وإعادة تشكيلها كمدخلات (بيانات)، يستقبلها نظام التحول الرقوى لمعالجتها كمخرجات جديدة.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- الإدريسي، مجدى وائل.(2014). "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد32.
- شريف محروس السيد الحلبي. (2021). أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في ظل الرضا الوظيفي" بالتطبيق على قطاع المصارف الفلسطينية، خلال الفترة من 2011م إلى2020م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين.
- الحوفى، على بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), Volume 2020, Issue 1, March 2020, <https://doi.org/10.5339/jist.2020.2>, Published online: 31March, 2020
- النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سليم، نايفة. (2014). تعزيز احتياجات مجتمع المعرفة الرقمي من المعلومات. QScience 2014AGC 20th Annual Conference, 9-The SLA ,Proceedings <http://www.qscience.com/doi/pdf/10.5339/qproc.2014.gsla.12>
- شاهين، شريف. (2013). "الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية: ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة" ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت العلوم الاجتماعية شركاء في التنمية، من 11 إلى 13 فبراير.
- شعيب، ح. & حنين. (2021). "أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للإدارة ، 12(5).
- صالح، مفتاح محمد. (2011). "التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، الفترة من 18-19 مايو.
- طاهر، نها محمد. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على التميز الإداري : دراسة ميدانية على قطاع السياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- رشوان، عبد الرحمن. (2020). "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات"، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- غازى، عبد الإله سيف الدين. (2012). "أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلى لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، مجلة الباحث، العدد العاشر.
- كمال، هاني. (2010). متطلبات التحول إلى النشر الإلكتروني على الإنترنت: دراسة ميدانية لدوريات المكتبات والمعلومات في البيئة المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- مصطفى، محمد محمود. (2013) مدى تطبيق إداره الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال ، جامعة الأقصى، غزة .
- نحو التحول إلى الاقتصاد الرقمي، الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات ، 2014.
- هانى، مسعود محمد. (2010) أثر TQM فى بلورة التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال ، جامعة مؤتة، الأردن.
- يونس، مرعى. (2019). "أهمية التحول الرقمي فى القطاع المصرفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان إدارة التجول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس.

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior", **Institute of Behavioral and Applied Management**, San Francisco, VOL. 19, NO, 2.
- Afolabi. R .Y. (2010). "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job performance and job satisfaction among Nigerian policeman, Current Research **Journal of social sciences**, vol. 2, No, 3.
- Abd Al-Khair, Asia. (2021). **the role of human resources management in assessing employee performance, an applied study on a sample from the colleges of King Khalid University**, 5(2).
- Baber, William. (2019).” Effectuation logic in digital business model transformation”. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 26, 7.
- Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). “Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains”, **Business Process Management Journal**, 24, 4.
- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Talamo, C. M. L. (2019). “The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms”, **Engineering, Construction and Architectural Management**.
- Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations”, **Journal of Strategic Information Systems**.
- Giebe, C. (2019). The Chief Digital Officer–Savior for the Digitalization in German Banks?. **Journal of Economic Development, Environment and People**, 8(3).
- Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, **Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences**.
- Liang Li ,Fang Su ,Wei Zhang ,Ji Ye Mao, 2018, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective ,"J;. 28 , **wileyonlinelibrary.com/journal/isj**.
- Nair, K. (2019). “Overcoming today’s digital talent gap in organizations worldwide. Development and Learning in Organizations”, **An International Journal**, 33, 6.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). “Digitalization and its influence on business model innovation”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 30, 8.
- Recki Amolia (2017). "Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator", **International Journal of Economics and Financial Issues**, vol.5.

دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

- Sayabek ,Ziyadin, (2020). Digital Transformation in Business, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/334732448>, last seen, 3-5-2020.
- Schmidt, F. (2010). "Increased accuracy of range restriction correction: implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance," **personnel psychology**.
- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). "The transformation of work in digitized public sector organizations". **Journal of Organizational Change Management**, 31(5).