



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الأول – يناير 2024



رفع كفاءة الأداء المُستدام عن طريق تطبيق التحوُّل الرقمي
(بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف)

Raising the Efficiency of Sustainable Performance by applying Digital Transformation (Applying to the International Company for Postal Services EGY SERV)

الباحث/ عاطف مصطفى حسن جاب الله.

مرشح للماجستير – قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

تحت إشراف:

أ.د/ وائل زكريا الصاوي

استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بورسعيد

د/ السيد أحمد فتحي حسيب

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة بورسعيد

2023-11-02	تاريخ الإرسال
2023-11-19	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المُستدام بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية "إيجي سيرف"، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث المكوّن من العاملين في الشركة الدولية للخدمات البريدية (إيجي سيرف) والذي يمثلهم (210) موظفاً وذلك بحسب البيانات الإحصائية للشركة خلال عام 2022، وذلك عن طريق إجراء المقابلات الشخصية بالإضافة إلى التواصل مع الموظفين وتوزيع قوائم الاستقصاء، وتمثّلت عينة البحث في الإداريين العاملين بفروع تلك الشركة والممتدّة على مستوى جميع محافظات جمهورية مصر العربية خلال 30 فرع من الشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.

كما استخدمت الدراسة في عمليات التحليل الإحصائي المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية باستخدام برامج SPSS الإصدار 26 إضافةً إلى برنامج AMOS، وجاءت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المُستدام في قطاع الخدمات البريدية، ويمكن إيضاح ذلك من خلال ما يلي:

- وجود تأثير مباشر ومعنوي من التحول الرقمي على رفع كفاءة البُعد البيئي للأداء المُستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.
 - وجود تأثير مباشر ومعنوي من التحول الرقمي على رفع كفاءة البُعد الاقتصادي للأداء المُستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.
 - وجود تأثير مباشر ومعنوي من التحول الرقمي على رفع كفاءة البُعد الاجتماعي للأداء المُستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.
 - وجود تأثير مباشر ومعنوي من التحول الرقمي على رفع كفاءة الابتكار التنظيمي للأداء المُستدام الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.
 - وجود تأثير مباشر ومعنوي من التحول الرقمي على رفع كفاءة البراعة التنظيمية للأداء المُستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية.
 - كما أثبتت النتائج أن أكثر أبعاد الأداء المُستدام تأثراً بالتحول الرقمي كان بعد الابتكار التنظيمي ($\beta = 0.167$ ، $P. Value = 0.010$) حيث كان أكثر أبعاد الأداء المُستدام رفعاً للكفاءة لتأثره بتطبيق التحول الرقمي.
- الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المُستدام.



Abstract:

The study aimed to know the role of Digital Transformation for raising the efficiency of Sustainable Performance by applying it to the International Postal Services Company “EgyServ”. In collecting data, the study relied on a comprehensive inventory of all members of the research community consisting of employees of the International Postal Services Company (EgyServ), who are represented by (210) employees, according to the company’s statistical data during the year 2022. This is done by conducting personal interviews in addition to communicating with employees and distributing survey lists. The research sample represented administrators working in the branches of that company, which extend across all governorates of the Arab Republic of Egypt through 30 branches of the international company “EgyServ” for postal services. The study also used the descriptive approach and structural equations in statistical analysis using SPSS version 26 in addition to the AMOS program. The results of the study showed that there is a direct and significant impact of digital transformation on the dimensions of sustainable performance in the postal services sector, and this can be clarified through the following:

- There is a direct and significant impact of Digital Transformation on raising the efficiency of the Environmental Dimension of Sustainable Performance in the international company “EgyServ” for postal services.
- There is a direct and significant impact of Digital Transformation on raising the efficiency of the Economic Dimension of Sustainable Performance in the international company “EgyServ” for postal services.
- There is a direct and significant impact of Digital Transformation on raising the efficiency of the Social Dimension of Sustainable Performance in the international company “EgyServ” for postal services.
- There is a direct and significant impact of Digital Transformation on raising the efficiency of Organizational Innovation for Sustainable Performance by EgyServ International Postal Services.

- **There is a direct and significant impact of Digital Transformation on raising the efficiency of Organizational Prowess for Sustainable Performance in the international company “EgyServ” for postal services.**
- **The results also demonstrated that the Dimension of Sustainable Performance most affected by Digital Transformation was the Organizational Innovation Dimension ($\beta = 0.167$, P. Value = 0.010), as it was the Dimension of Sustainable Performance that most improved efficiency because it was affected by the application of Digital Transformation.**

Keywords: Digital Transformation, Sustainable Performance.



المُقدِّمة:

يتميز العصر الحالي بسرعة التطورات التكنولوجية الجنونية المتلاحقة، كما يتسبب بحدة المنافسة بين المنظمات بل وتخطتها إلى أن وصلت للدول بأكملها على مستوى جميع المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات، كما أصبح هناك حاجة ماسة لمواكبة هذه التطورات للاستمرارية والاستدامة، وذلك بسبب أن عدم اللحاق بتلك التطورات المتسارعة يؤدي إلى التأخر، وعدم القدرة على المنافسة على مستوى جميع المجالات، ويعتبر اللحاق بتلك التطورات الهائلة بمثابة البناء الذي يتم التخطيط له، وأنها ليست عمليات عشوائية، مما دفع الدول والمجتمعات والمنظمات إلى الاهتمام بالتحوّل الرقمي، واستخدامه كأساسٍ للحاق بالتطورات التكنولوجية المتسارعة لضمان الاستمرارية والاستدامة.

ونتيجة لسرعة التطورات وشدة المنافسة، يُعتبر الأداء المُستدام أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إليها، وذلك من خلال الحصول على الموارد المناسبة واستخدامها بفعالية وكفاءة، سعياً منها للوصول إلى أهداف المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لضمان الاستمرارية والاستدامة والبقاء في المنافسة لأطول فترة، وذلك من خلال مواكبة التطورات والسعي إلى التجديد بشكلٍ مستمر لضمان الاستمرارية والاستدامة، واتجاهاً للحصول على أداءٍ مُستدام بكفاءة عالية، اتجهت المنظمات إلى تطبيق عمليات التحوّل الرقمي.

ويعتبر التحوّل الرقمي مرحلة فارقة على مستوى العالم في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، كما له الكثير من التأثيرات على مسارات النمو الاقتصادي، ودمج المزيد من الأنشطة والخدمات في المجالات الأخرى باعتباره مفتاحاً للنمو في الأعوام المقبلة، حيث يقوم التحوّل الرقمي بخفض التكلفة والسرعة في إنجاز المهام، كما أنه غير مرتبط بتواجد الموظفين جنباً إلى جنب في مكان مغلق، بالإضافة إلى إتاحتها للتعامل بشكلٍ مباشر مع العميل في أي مكان وفي أي وقت، وإن الفكرة الرئيسة في استراتيجية الأعمال الرقمية هي كيفية فهم تكنولوجيا المعلومات كشرطٍ أساسي للابتكار وتحقيق الاستمرارية، ومن هنا تم التوجه إلى التحوّل الرقمي الذي يحقق أداءً مُستداماً للمؤسسة ويرفع من كفاءته، وبناءً على ما سبق، تأتي الدراسة الحالية للعمل على معرفة دور التحوّل الرقمي في رفع كفاءة الأداء المُستدام، وسيقوم الباحث تالياً بعرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

1- الدراسات السابقة:

أ- دراسات متعلقة بالتحوُّل الرقمي (المتغير المستقل).

هدفت دراسة (عبد المقصود وآخرون، 2023) إلى التعرف على أثر التحوُّل الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، وذلك لتحقيق التمييز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (4923) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة قدرها (357) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (332) إستمارة إستقصاء صحيحة، وقد تم إستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحوُّل الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

هدفت دراسة (جمال وإسلام، 2023) إلى تناول موضوع التحوُّل الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه والسمات التي ينبغي توافرها عند التطبيق بشكل عام، بالإضافة إلى تناول مشروع التحوُّل الرقمي بجمهورية مصر العربية، وما تم التخطيط له مع تناول الخطوات التنفيذية لهذا المشروع بشكل خاص، وكذلك الدراسة التحليلية لثمار هذا التحوُّل وهي منصة مصر الرقمية، وقد تم الإعتماد على المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذا الموضوع، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه كان لابد من ترتيب الخدمات بمنصة مصر الرقمية حسب ما تتبعه الوثائق من حيث المحافظة على مبدأ المنشأ الأصلي، وليس صياغة رؤوس موضوعات للخدمات بشكل مختلف عن الآخر، لذلك توصي الدراسة بضرورة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الوثائق لتفادي الأخطاء التي تتعلق بالعمليات الفنية وبخاصة تصنيف وصياغة بطاقات وصف الوثائق والخدمات لضمان نجاح المردود والهدف المنشود من منصة مصر الرقمية.



هدفت دراسة (شديد ومصطفى، 2021) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة في المنظمة، وقام الباحث بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة حيث توصل إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وإستخدام إستمارة الإستقصاء كأداء لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

هدفت دراسة (Castagna et al, 2020) إلى إستكشاف التقنيات الرقمية الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والعاملة في الصناعات الإبداعية في استراتيجيات إدارة معرفة العملاء في تلك الشركات والتي تواجه التحول الرقمي، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة استقصائية شملت 73 شركة يدوية / أو تجارة التجزئة الصغيرة العاملة في إجراء صناعة المجوهرات الفاخرة، وأشارت نتائج المسح إلى أنه في غضون سنوات قليلة قد تغير السيناريو وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة تستخدم بشكل مكثف التقنيات التقليدية الداعمة لعمليات إدارة معرفة العملاء بدلاً من التقنيات الرقمية الأكثر ابتكاراً والتي تتسم بانخفاض تكلفتها وسهولة الاستخدام، وأظهرت هذه النتيجة الصعوبات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الصناعات الإبداعية لتكون مستجيبة للتغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على إدارة معرفة العملاء (CKM) أيضاً مثل عدم وجود دعم من بائعي تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار لاختيار الأنظمة الرقمية المناسبة.

هدفت دراسة (Park et al, 2020) إلى شرح كيفية عمل تحوُّل الرقمي للشركات و تحويلها من شركات عادية إلى شركات ذات أنظمة رقمية في الوقت الفعلي (RTE)، كي تستطيع الإدارة متابعة الأحداث التجارية الهامة بنجاح التي تظهر كفرص وتهديدات في عالم الأعمال الرقمي، ولتحقيق هذا الهدف تم عمل استمارة استقصاء و استخدام 191 إجابة للمسح من 96 شركة في صناعات متنوعة، وأظهرت النتائج أن الأدوار المختلفة لذكاء الأعمال ودعم الاتصالات والتقنيات في تحقيق قدرات RTE عالية، وأداء ثابت عبر بيئة مختلفة السرعات، حيث تمكن تقنية المعلومات الشركات من تحقيق ميزة تنافسية بشكل غير مباشر من خلال تعزيز قدرات RTE في بيئات سريعة، أما في بيئات العمل العادية غير الرقمية يبدو أن قدرات RTE لا تعمل على تحسين الأداء، ولكن وبدلاً من ذلك يبدو أن الإجراءات المتكررة والروتين في العمل لإعادة تكوين الموارد والهياكل تؤدي إلى تدهور الميزة التنافسية.

ب- دراسات متعلقة بالأداء المُستدام (المتغير التابع).

هدفت دراسة (علي، 2023) إلى معرفة مدى تأثير توفر جانب هام من جوانب المناخ التنظيمي والتوجه الحالي للدولة وهو الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، وطُبقت الدراسة على شركة حديد عز؛ وأتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية التطبيقية لتحديد حجم العينة، وقد بلغ حجم العينة (370) مفردة، حيث اختبرت الدراسة العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وهي: ان هناك علاقة إيجابية بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي، والتكامل الخارجي، والتكامل الإستراتيجي)، وانه يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده، ايضاً يوجد تأثير معنوي لسلسلة الإمداد المتكاملة بأبعادها على الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها، ووجود تأثير معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها على الأداء المستدام للمنظمة بأبعاده، وتؤثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة، و توجد ايضاً علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمة)، وهي علاقة طردية.



هدفت دراسة (إسماعيل والسجاري، 2022) إلى توصيف أبعاد الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية والأداء المستدام، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 215 موظفاً من موظفي هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الشراكة الاستراتيجية باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشراكة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء المستدام لهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال الاهتمام بالشراكة الاستراتيجية.

هدفت دراسة (Jilani, et al 2020) إلى التعرف على أثر تبادل المعرفة على الأداء المستدام، وتمت الدراسة من خلال فحص دور مشاركة المعرفة للموظفين في الأداء المستدام للبنوك العاملة في بنغلاديش، علاوة على ذلك، اختبرت هذه الدراسة "نموذج الوساطة الخاضعة للإشراف" لإخفاء المعرفة وبراعة الموظفين في الارتباط أعلاه، حيث أظهرت العقود القليلة الماضية مناقشة غير كافية لتأثير مشاركة المعرفة بين الموظفين ونشرها على تعزيز إستدامة البنوك على المدى الطويل، وطبق الباحثون طريقة التفكير الاستنتاجي من خلال تطبيق التقنيات الكمية باستخدام نموذج المعادلة البنائية، أخيراً تم اختيار 287 مستجيباً من بنوك مختلفة من خلال إستبيان أجرته الإدارة الذاتية في العاصمة دكا، وأشارت النتائج إلى أن جميع متغيرات التوقع تشرح بشكل كبير متغير النتيجة، باستثناء تأثير مشاركة المعرفة، وكانت من نتائج الدراسة أظهر تحليل الوساطة أن براعة الموظفين توسطت في الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء المستدام، ومن المثير للدهشة أن تحليل الاعتدال كشف أن تأثير مشاركة المعرفة على براعة الموظفين لا يتأثر بإخفاء المعرفة. وتضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الموجودة من خلال إظهار أهمية إخفاء المعرفة، إلى جانب شرح كيف يمكن لمشاركة المعرفة أن تحفز الموظفين وتؤثر عليهم لتحقيق الأداء المستدام. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في تعزيز المعرفة

وإضافة القيم في أشكال إنشاء المعرفة والحفاظ عليها ونشرها بين الممارسين والمتخصصين في البنوك والأكاديميين لاستخدام المجالات الخاصة بمجالاتهم لزيادة الاستدامة طويلة الأجل.

هدفت دراسة (Socoliuc et al, 2020) إلى تحليل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات العاملة في مجالات الغابات واستغلال الغابات في شمال شرق رومانيا، وتأثيرها على التنمية المُستدامة في ضوء الأولويات المحددة في الاتحاد الأوروبي، مع اعتمادها من قبل الدول الأعضاء من جدول أعمال 2030، وفي هذا الصدد، تم اختيار أهم 200 شركة في شمال شرق رومانيا، وتم تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية المسجلة خلال 2009-2017، واستخدم الباحثون نموذج إحصائي يتم فيه ربط مؤشرات التوازن بالنسب المالية قيد التطوير بمعنى تقييم الاستدامة المالية أو التجارية للمؤسسات التي يتم من خلالها تقييم المعايير النوعية للتنمية المُستدامة. وتظهر النتائج أن الكيانات التي تعمل في مجال استغلال الغابات والتي لديها معدل دوران فوق المتوسط تهتم أكثر بتسريع سرعة دوران الأصول المتداولة مع تأثيرات إيجابية مباشرة على مؤشرات الأداء (الفائدة ومعدل العائد) ولكن مع آثار سلبية على تقلص صندوق الغابات من خلال سياساته الإدارية التي قد تتعارض مع المادة رقم 14 من أجندة 2030، وتتميز هذه الدراسة بطابع مبتكر حيث تقييم ركيزة الأنشطة التجارية ضمن التنمية المُستدامة من حيث الاستدامة الموضوعية.

هدفت دراسة (Ameer & Naveed, 2020) إلى معرفة الدور الوسيط للتوجه الريادي المُستدام في عمر المدير والأداء المُستدام، وقام العلماء بالبحث في الارتباط المباشر بين عمر المدير وأداء الشركة المُستدام، ومع ذلك فإن النتائج المختلطة والنتائج المتضاربة حول طبيعة العلاقة تتطلب مزيداً من التوضيح من خلال التركيبات المفقودة، كما تطور هذه الدراسة رابطاً مفاهيمياً باستخدام نهج القدرات الديناميكية ومنظور المستوى الأعلى، مما يشير إلى أن المديرين الأصغر سناً يمكنهم تبني نهج أكثر شمولية تجاه الممارسات المُستدامة التي يمكن أن تعزز الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للشركات، وهذا يعني أن العلاقة بين عمر المدير والأداء المُستدام يمكن تفسيرها من خلال التوجه الريادي المُستدام (SEO) الذي يمكن أن يلعب دوراً رئيسياً في تحديد الاتجاه التنظيمي نحو التنمية المُستدامة وتحقيق أداء الأعمال المُستدام. كما تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال فحص دور تحسين محركات البحث في العلاقة بين عمر المدير والأداء المُستدام، الذي سيساعد الممارسين على إدراك أهمية تقليل المشكلات البيئية والاجتماعية



الناجمة عن أنشطة الإنتاج التنظيمي، وسيؤدي ذلك إلى توليد الأرباح بالإضافة إلى خلق قيمة للطبيعة والمجتمع المحلي.

هدفت دراسة (Nangoy, et al, 2020) إلى معرفة تأثير أداء الموظف رفاهية العمل على الأداء الوظيفي وخلق أداء مُستدام في عصر الثورة الصناعية الرابعة، في بداية الثورة الصناعية الرابعة، كانت المنافسة في اكتساب أفضل المواهب والاحتفاظ بها بالتنسيق مع عدم إلمام المواهب بما سيواجهونه وما سيحصلون عليه أثناء العمل في الشركة مشكلتان رئيسيتان، وأنه من الضروري أن تجعل الشركة موظفيها راضين وسعداء بوظائفهم وكان الهدف أن يكون هذا الرضا والسرور بمثابة مفتاح لتحفيز الموظفين على الأداء والمساهمة بأفضل ما لديهم في الشركة، وقام الباحثون بإجراء مسح لـ 509 موظفاً من جيل الألفية في الصناعة الرقمية لبدء التشغيل الإندونيسي في هذا البحث، يتألفون من 312 ذكراً و 197 أنثى، بمتوسط عمر 27,52 سنة، وتم إجراء تحليل نموذج المعادلات الهيكلية على نموذج القياس باستخدام طريقة تحليل عامل التأكيد وأظهرت النتائج أن رفاهية عمل الموظف كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، ومن الناحية النظرية ساهمت هذه الدراسة أيضاً في الرد على التناقضات الأدبية.

هدفت دراسة (Tondolo, et al, 2020) إلى تحليل العلاقات بين أربعة أنواع من ممارسات العمليات المُستدامة والأداء المُستدام في الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية وتحديد الوسطاء المهمين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تطوير هذه الدراسة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات متبوعة بتحليل تلوي للارتباطات ومن خلال الانحدار، كما كانت معايير أخذ العينات عبارة عن مقالات إدارة العمليات الكمية المنشورة حتى عام 2019، وتشير النتائج إلى أن جميع العلاقات الـ 13 التي تم تحليلها إيجابية وتتأثر بالوسطاء، ومن الناحية النظرية تعزز هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين ممارسات العمليات المُستدامة والأداء، والأهم من ذلك أنها تكشف عن التأثيرات المعتدلة، كما كان أحد قيود الدراسة هو تكوين العينة مع التركيز حصرياً على الارتباط الكمي والمقالات المنشورة في المجالات، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المديرين يجب أن يكونوا يقظين في تنفيذ ممارسات العمليات المُستدامة، مع ملاحظة الظروف التي يمكن فيها لمزيد من هذه الممارسات ويتم تنفيذها في الأداء وتختلف هذه الدراسة عن غيرها لأنها تتضمن البعد الاجتماعي للأداء المُستدام وتحديد الوسطاء.

2- مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة.

أ- مفهوم التحوّل الرقمي.

تعددت مفاهيم ومصطلحات التحوّل الرقمي، ويمكن اعتباره ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكلٍ متزامن، ومن بين هذه التقنيات الكمبيوتر، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وغيرها، إذ أن التحوّل الرقمي يؤدي إلى إنتاج كمية كبيرة وجديدة من المعلومات يمكن أن تساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (البلوشية، 2019).

يرى (الدقن، 2019) أن مفهوم التحوّل الرقمي يُعبّر عن تطور مفاهيمي من الميكنة Mechanization، إلى الأتمتة Automation، حيث تُوفّر الميكنة استخدام مجهود العضلات البشرية، في حين أن الأتمتة تُوفّر عمليات التحكم البشري، حيث أن الأتمتة تعني استبدال الحواسيب والآلات بالتفكير البشري، كما أنها تعتبر خلق فرص العمل للعمال المهرة على حساب العمال غير المهرة والشبه مهرة.

ومن التعريفات الأخرى للتحوّل الرقمي، عرّفه (جفافة ونور الدين، 2020) بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة لموادٍ في شكلٍ رقمي، حتى يتمكن الحاسب الآلي التعامل معها، وذلك عن طريق ترتيبها في وحداتٍ منفصلةٍ من البيانات، تُسمّى بالـ Bytes، كي يتم تخزينها على وسائطٍ تخزينيةٍ داخلية، مثل الأقراص الممغنطة CD أو أجهزة الهارد ديسك، أو إتاحتها على شبكة الإنترنت.

وعلى صعيدٍ آخر، يُمكننا تعريف التحوّل الرقمي بحسبٍ (شحاته، 2020) على أنه استراتيجية التحوّل إلى مجتمعٍ لا نقدي، وذلك بسبب ظهور التكنولوجيا المالية نتيجةً للتقدم التكنولوجي المُتسارع، وأدى ذلك إلى ارتفاع سقف توقعات العملاء، فيما يختص بمجالات الخدمات المُقدّمة بالإضافة إلى تطور التشريعات المالية.

كما يوفر التحوّل الرقمي إمكانيات ضخمة، وذلك من أجل بناء مجتمعات فعّالة وتنافسية ومُستدامة، من خلال تحقيق تغييرٍ جذريٍّ في خدمات مختلف الأطراف من مُستفيدين ومُستهلكين وموظفين، وأضاف (رشوان وآخرون، 2021) أن التحوّل الرقمي عبارة عن استثمار في الفكر وتغيير السلوك، وذلك لإحداث تحولٍ جذريٍّ في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور الحاصل التقني الكبير، من أجل خدمة المُستفيدين بشكلٍ أسرع وأفضل.



ويرى الباحث أن التحوُّل الرقمي عبارة عن العملية التي تُطبَّقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، كما تُغيِّر هذه العملية بشكلٍ أساسي الطريقة التي تُقدِّم من خلالها المؤسسة القيمة للعملاء، إضافةً إلى اعتماد الشركات تقنياتٍ رقميةٍ مُبتكرة، لإجراء تحوُّلات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة لضمان الاستمرارية والاستدامة.

ب- أبعاد التحوُّل الرقمي:

إن للتحوُّل الرقمي أبعاداً استراتيجية، يتم استغلالها في المؤسسات الصناعية أو الخدمية أو التجارية، ومن تلك الأبعاد المُستغلَّة وفقاً لدراسة (سلام، 2022) ما يلي:

- التقنيات **Techniques**: يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها عبر كوادِر بشرية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواءً أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية، ويتم بناء التحوُّل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية عالية،
- الموارد البشرية **People**: تُشكِّل الموارد البشرية جانباً حيوياً يَصُعب على المؤسسات تطبيق التحوُّل الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادِر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير، وتعد الكوادِر البشرية من أهم اختصاصات الموارد البشرية في المؤسسة.
- الخدمات المالية الرقمية **Digital Services**: حدَّد البنك الدولي أربعة أنواع رئيسة من الخدمات المالية، وهي المعاملات المصرفية (حسابات الأفراد، وصادق الأقساط، والحسابات الجارية) والادخار (الحسابات الادخارية) والائتمان (خدمة الاقتراض) والتأمين (خدمات التأمين على الأصول وغيرها).
- الإجراءات **Procedures**: وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو المهام المُرتَّبة والمُترابطة التي تُنتج خدمة معينة أو مُنتجاً مُعيَّناً للعملاء، حيث يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكلٍ مُنظم وفعال وذلك لتوفير معلومات

وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكلٍ مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكلٍ يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

ج- مفهوم الأداء المُستدام:

زاد اهتمام الباحثين بالأداء المُستدام، حيث توجهت اهتماماتهم صوب تحويل النظرة إليه عن طريق وصفه بأنه عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة، التي تُحقق مصلحة كل الأطراف من أصحاب العلاقة، الممثلين في المجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بأداء الوحدة الاقتصادية (سعدى، 2020)، وشكلت تلك الأفكار الجذور المفاهيمية الحديثة لفكرة الأداء المُستخدم، التي تقوم على المسؤوليات المُلقاة على عاتق الوحدات الاقتصادية، كونها لا تقتصر على تحقيق مصالح حملة الأسهم فقط، وإنما تمتد لأي فرد أو مجموعة لها مصلحة في عمل الوحدة الاقتصادية كالزبائن والمجهزين والعاملين والمجتمع بشكلٍ عام.

ولقد عرّف (سعدى، 2020) الأداء المُستدام بأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المُستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح.

كما يوجد ارتباط وثيق بين الأداء المُستدام والتنمية المُستدامة، ونجد أن هناك تعريف ثابت للتنمية المُستدامة وهو المعتمد عالمياً لمفهوم التنمية المُستدامة من قِبَل "اللجنة العالمية للبيئة والتنمية" (WCED, 1987) حيث عرّفها بأنها "التنمية التي تُلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم" (Shahzad, et al., 2020).

ويمكن تعريف الأداء المُستدام بحسب (حمادة، 2020) بأنه الطُرق المُتَّبعة في الأعمال التجارية للمؤسسة، وذلك من أجل خلق قيمة على المدى القصير والطويل الأمد، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسة.

كما عرّفه (Hawi, 2019) بأنه عبارة عن منهج استراتيجي يُبنى على موازنة الاستدامة مع أنشطة المؤسسة للمساعدة على فهم أداء الأعمال والنتائج.



وأضاف (مقيح، 2019) أن الأداء المُستدام عبارة عن الأداء الذي يَسْمَحُ بالحكم على علاقة المؤسسة بكلِّ أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مُجرد العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء المُستدام يُمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسئولية الاجتماعية.

كما يُعرّف (عبد الفتاح وآخرون، 2020) الأداء المُستدام أيضاً باعتباره منهجاً يُساهم في خلق التآزر الموضوعي الراسخ بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي ويظهر الاهتمام بالأداء المُستدام وتقييمه عندما تصبح المؤسسة مُجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وللاستجابة لمتطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطه في المجالين الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح.

ويرى (بن عتو وقاشي، 2021) أنه يمكن تعريف الأداء المُستدام على أنه تجسيد لاستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع عبر مُختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتوجيه، ورقابة وتقييم) يمس كلاً من البُعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ومما سبق، يرى الباحث أن مفهوم الأداء المُستدام يشمل النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة، حيث يُراعي مصلحة المساهمين وأيضاً العاملين والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية، ولا يتجاهل مصلحة الأجيال المُستقبلية في السنوات القادمة.

د- أبعاد الأداء المُستدام:

نظراً لتعدد تعريفات الأداء المُستدام لتعدد آراء الباحثين وتوجهاتهم البحثية، أصبحت الأبعاد الخاصة بالأداء المُستدام عديدة ومتنوعة، وسيذكر الباحث تالياً عدداً منها مُتماشياً مع البحث الحالي.

- البُعد البيئي: يرتكز البُعد البيئي على المُساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها (سعدى، 2020)، كما يُمثل نتيجةً للجهود المبذولة في الحد من مخاطر التلوث البيئي وتعزيز مبادئ الاقتصاد الدائري (بن عتو وقاشي، 2021)، ويتعلّق الأداء البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية، واستخدامها بشكلٍ عقلائي، والتنبؤ بها من أجل الاحتفاظ باحتياطي اللوقاية من النفاذ، ويقوم بتفسير الأنشطة البيئية، وتقدير الالتزامات البيئية، وحماية الكائنات الحية، واستغلال الموارد المُتاحة، والاستخدام الأمثل للطاقة، والتخلُّص من النفايات، والترويج للمنتجات الآمنة (عبد الفتاح وآخرون، 2020).

- البُعد الاقتصادي: وهو الذي يحدد تطور النمو والكفاءة الاقتصادية من خلال أنماط الإنتاج والاستهلاك المُستدامة، إذ أن البُعد الاقتصادي بواسطة تُشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية (سعدي، 2020)، ويتمثل الأداء الاقتصادي في مقدار الفائض الذي تحققه المؤسسة، نتيجة تعظيم نتائج عملها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة، وفي تلبية حاجات الزبائن، عن طريق عمل قيمة مضافة لهم ضمن الجودة المطلوبة وبأقل التكاليف (عبد الفتاح وآخرون، 2020).
- البُعد الاجتماعي: يرتكز البُعد الاجتماعي على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة (سعدي، 2020)، ويرتبط داخليا بقدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أكثر فعالية من خلال تحسين ظروف العمل ونظام الحوافز والتكوين والتدريب، أما خارجياً فهو يمس علاقات المؤسسة مع المجتمع الذي تنشط فيه بمختلف هيئاته، ويعرفه أيضاً (عبد الفتاح وآخرون، 2020) بأنه المحافظة على التوازن بين إنتاجية العمل للفرد والمجتمع والكفاءة الاقتصادية.
- الابتكار التنظيمي: وهو عبارة عن عملية تتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة، وتقوم على تنفيذ الاستراتيجيات والأفكار والطُرق الجديدة، من أجل تطوير مُنتجات المؤسسة والخدمات الجديدة، بما يحقق نمو المؤسسة، كما تُحافظ على المستوى العام وتضيف قيمة للمساهمين وأصحاب الشركات.
- البراعة التنظيمية: يرى الباحثون أن البراعة التنظيمية عبارة عن قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات الحالية، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، بالإضافة إلى البحث عن إمكانيات وُفرص جديدة وعملاء جُدد، ودخول أسواقٍ جديدة، أي أن البراعة تهدف إلى تحسين المُنتجات والخدمات الحالية، بالإضافة إلى إدخال مُنتجات وعمليات جديدة (صقر، 2021).



ثانياً: الفجوة البحثية وتساؤلات الدراسة.

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة لم يتبين للباحث أن هناك دراسة ربطت بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء المُستدام كمتغير تابع في دراسة واحدة، كما تُعد بيئة الدراسة الحالية مُختلفة عن بيانات الدراسات السابقة التي تتمثل في بيئة جمهورية مصر العربية، حيث كان تركيز معظم الدراسات السابقة إما على الدول الأوروبية أو الدول الآسيوية، بينما كانت دراسة تأثير المتغيرات نادرةً في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث قام الباحث بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية "إيجي سيرف" في جمهورية مصر العربية.

ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما هي علاقة التحول الرقمي بالأداء المُستدام؟
- 2- ما هو الأثر المباشر للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المُستدام؟
- 3- هل يلعب التنبؤ دوراً لمعرفة مدى قدرة المنظمة (الدولية للخدمات البريدية) على رفع كفاءة الأداء المُستدام وإظهار قدرتها على التنافسية؟
- 4- ما هو البرنامج المتصور لرفع كفاءة الأداء المُستدام؟

ثالثاً: فروض الدراسة.

بناءً على ما سبق تم الوصول إلى الفرض الرئيس التالي:

يقوم التحول الرقمي بالتأثير المباشر المعنوي في رفع كفاءة الأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1. يؤثر التحول الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد البيئي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.
2. يؤثر التحول الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد الاقتصادي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.
3. يؤثر التحول الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد الاجتماعي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

4. يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة الابتكار التنظيمي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

5. يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البراعة التنظيمية للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تتمثل الأهمية العلمية في تركيز الدراسة الحالية على وضع إطار نظري لمعرفة تأثير التحوُّل الرقمي على أبعاد الأداء المُستدام لرفع كفاءته، باعتماد أن التحوُّل الرقمي أحد أشكال الثورة التكنولوجية الرابعة والمنظمات الافتراضية، كما يُضيف هذا البحث من خلال إطاره النظري إلى الدراسات العربية في مجال التحوُّل الرقمي.

كما تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الأخذ بالتكنولوجيا الحديثة التي افترضتها الثورة التكنولوجية الرابعة، والتي كان من أسباب الاتجاه السريع إليها هي جائحة كورونا (COVID 19) وفرضها على المجتمعات والمنظمات التعامل عن بُعد، كما يرى الباحث أن منظماتنا ومكتباتنا العربية في مجتمعنا بحاجة ماسة إلى أن يتم تناول التحوُّل الرقمي إلى وضع تصور وعمل إطار لبعض الشركات أو قطاعات الإنتاج والخدمات الهامة في مصر ومن ضمنها شركات الخدمات الوجودية للبدأ في عملية التحوُّل الرقمي لرفع كفاءة أدائها المُستدام.

خامساً: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة العلاقة بين التحوُّل الرقمي والأداء المُستدام.
- 2- قياس أثر التحوُّل الرقمي على رفع كفاءة الأداء المُستدام، لتحليل واقع العلاقة بين التحوُّل الرقمي والأداء المُستدام.
- 3- التنبؤ بمدى قدرة (الشركة الدولية للخدمات البريدية) على رفع كفاءة الأداء المُستدام وإظهار قدرتها على التنافسية.
- 4- وضع تصور أو برنامج من قِبَل الباحث لتحقيق رفع كفاءة الأداء المُستدام.



سادساً: منهجية الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على كل من الأسلوب النظري والأسلوب التطبيقي، حيث استخدم الباحث الأسلوب النظري لتحديد المفاهيم النظرية والعلمية لمتغيرات الدراسة من خلال عرض الدراسات السابقة، كما استخدم الباحث الأسلوب التطبيقي في جمع البيانات الميدانية من خلال استقصاء الآراء، تمهيداً لاختبار فروض الدراسة من خلال تحليل هذه البيانات الأولية والخروج بالتوصيات العلمية والعملية، ويمكن عرض منهجية الدراسة المتبعة في هذا البحث كما يلي:

1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

تم تطبيق الدراسة على الشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن، وتأسست الشركة الدولية للخدمات البريدية - إيجي سيرف - كشركة مساهمة مصرية في 14 يناير 2004، ويتمثل نشاطها الرئيسي في طباعة وتغليف ونقل المراسلات والبريد السريع والفواتير والشيكات وبطاقات الائتمان.

كما تم استخدام أسلوب الاستبيان في جمع البيانات الميدانية، وتتمثل مفردة الدراسة في الإداريين العاملين بفروع تلك الشركة والمتمثلة في 30 فرعاً على مستوى جمهورية مصر العربية، ومن ثم يتمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين العاملين بفروع الشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن، والبالغ عددهم (210) مفردة وفقاً للبيانات الإحصائية للشركة في عام 2022.

ولقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث قد تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع كل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة وعرض قائمة الاستبيان على كل منهم على حدة وتركها لديهم فترة كافية ثم إعادة جمعها منهم مرة أخرى بعد استكمال بياناتها.

ولقد استغرق جمع البيانات الميدانية مدة شهر تمت خلال الفترة من 1 / 1 / 2023 إلى 31 / 3 / 2023، وأسفرت عن جمع (198) قائمة مكتملة حيث تعذر مقابلة باقي مفردات مجتمع الدراسة (12 مفردة) لظروف مختلفة، وبمراجعة قوائم الاستبيان المجمعة تم استبعاد عدد (10) قوائم أخرى لوجود بعض التحيز بها سواء الإجابات النمطية أو الإجابات غير المكتملة، ومن ثم

فإن العدد النهائي لقوائم الاستبيان الصالحة للتحليل بلغ (188) قائمة استبيان بما يمثل نسبة استجابة (89.5%)، وبناءً على ذلك تم تفرغ تلك القوائم ببرنامج excel للتمهيد لإجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

2- الاستقصاء المستخدم في جمع البيانات.

تم صياغة عبارات الاستقصاء لقياس متغيرات البحث من خلال استخدام عبارات سبق دراسة صدقها وثباتها في دراسات أخرى، حيث تم قياس خصائص التحوّل الرقمي من خلال (30) عبارة قدمتها الدراسات السابقة، وكذلك تم الاستعانة بـ (29) عبارة لقياس الأداء المُستدام.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

(أ) أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمت تلك الأساليب في وصف بيانات الدراسة وعرضها بيانياً لتوضيحها، ومن تلك الأساليب تم استخدام:

- المتوسط الحسابي.
- النسب المئوية.
- الانحراف المعياري.
- الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي: وتم حسابه من خلال الجدول التالي:

مدى الوسط الحسابي	الدلالة
1 – 2,33	غير موافق
2,34 – 3,67	محايد
3,68 – 5	موافق

جدول (1) حساب مقياس ليكرت. (Sekaran, 2006). Source:

(ب) تم الاعتماد على أسلوب بناء المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام طريقة المربعات الصغرى Partial Least Squares (PLS). وذلك في اختبار الفروض الأربعة الأولى للدراسة، حيث يساعد أسلوب بناء المعادلات الهيكلية في اختبار النماذج النظرية ذات التركيبات المعقدة (Hair et al., 2010).



4- اختبار قائمة الاستقصاء .

أ- صدق الاستقصاء :

الصدق الظاهري: قام الباحث بالتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض نسخته المبدئية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، بهدف تقييمهم لعبارات الاستبيان، وتحديد ما إذا كانت تلك العبارات تستوفي معايير الكفاية والتعبير عما صممت لأجله، وقد تم إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات بناءً على آراء هؤلاء المحكمين، بحيث يتم ضمان سلامة ووضوح الصياغة وفهمها من قبل المستقصي منهم.

صدق التقارب: تم تقييم صدق قائمة الاستقصاء إحصائياً من خلال حساب معاملات التحميل Factor loadings لكل عبارة بالاستقصاء، وأيضاً قيم متوسط التباين المستخرج لكل متغير بها AVE، وبناءً على هذا التقييم يتضح أن عبارات القائمة قد حققت قيماً داخل النطاق المقبول في البحوث الاجتماعية (0.6)، بالإضافة إلى أن قيم متوسط التباين المستخرج تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.5) أيضاً لكل متغير فيها.

ب- ثبات الاستقصاء .

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في الحصول على بيانات ميدانية تتسم بالثبات، وقد اعتمد الباحث على حساب قيم معامل ألفا كرونباخ Coronbach's Alpha في قياس ثبات عبارات الاستبيان لكل متغير منها، مع اعتبار المقياس مقبولاً تجاوزت قيمة معامل ألفا (0.6). كذلك قام الباحث باختبار ثبات التركيب لمتغيرات الاستبيان، واعتبار مقياس CR مقبولاً عند تجاوز قيمته (0.6)، وكما يتضح من النتائج في الجدول رقم (2) فإن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

جدول رقم (2): نتائج اختبارات ثبات قائمة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	α	CR	AVE
المتغير المستقل: التحوُّل الرقمي				
		0.950	0.954	0.512
المتغير التابع: الأداء المُستدام	البعد البيئي	0.945	0.955	0.702
	البعد الاقتصادي	0.917	0.936	0.711
	البعد الاجتماعي	0.890	0.925	0.755
	الابتكار التنظيمي	0.922	0.942	0.766
	البراعة التنظيمية	0.900	0.927	0.717

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (2) ثبات قائمة الاستبيان، حيث قد تراوحت قيم معامل ألفا لجميع المتغيرات والأبعاد من (0.890) إلى (0.950)، وتراوحت قيم ثبات التركيب CR من (0.925) إلى (0.955)، وأيضاً تراوحت قيم AVE من (0.512) إلى (0.766)، وجميع تلك القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، وهوما يؤكد على ثبات قائمة الاستبيان المستخدمة في الدراسة الميدانية. سابغاً: نتائج البحث.

1- تحليل عبارات الاستبيان:

أ- المتغير المستقل (التحوُّل الرقمي):

جدول رقم (3): عبارات الاستقصاء للمتغير المستقل (التحوُّل الرقمي)

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(1)	يقوم التحوُّل الرقمي على استخدام منظومة من الأجهزة تسمح باستخدام جميع الأصول المتاحة في الشركة بكفاءة تشغيلية عالية.	102	76	10	0	0	844	%90	4.49	0.59	موافق
(2)	يتطلب تطبيق التحوُّل الرقمي ضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية للشركة.	104	80	3	1	0	851	%91	4.54	0.53	موافق
(3)	لا بُد من موازنة التقنيات الموجودة في شركة الشحن لتلبية حاجات ومتطلبات العملاء.	124	60	3	0	1	870	%93	4.64	0.51	موافق



الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(4)	تساعد التقنيات الرقمية على فهم سلوكيات و/أو احتياجات العملاء.	79	96	13	0	0	818	%87	4.35	0.61	موافق
(5)	توفر القنوات الرقمية سرعة الاستجابة لخدمة العملاء.	114	71	3	0	0	863	%92	4.59	0.53	موافق
(6)	تُسهل رقمنة العمليات الداخلية في شركة الشحن إلى تخفيض التكاليف التشغيلية.	99	55	34	0	0	817	%87	4.35	0.76	موافق
(7)	تُمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.	91	84	9	4	0	826	%88	4.39	0.68	موافق
(8)	تُعزز الخدمات الرقمية من زيادة ولاء العملاء.	57	83	46	1	1	758	%81	4.04	0.75	موافق
(9)	تُساهم المنصات الرقمية للخدمات من تحقيق الكفاءة التشغيلية لشركة الشحن.	96	73	17	2	0	827	%88	4.40	0.69	موافق
(10)	يتطلب تطبيق التحوّل الرقمي توفير كوادر بشرية مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها.	134	45	6	3	0	874	%93	4.65	0.62	موافق
(11)	تقوم الشركة بوضع خطة لتطوير وإعداد القيادات ورفع مستوى إمامهم بعملية التحوّل الرقمي.	121	55	12	0	0	861	%92	4.58	0.61	موافق
(12)	تقوم الشركة بتطوير معارف قادة التحوّل الرقمي في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحوّل الرقمي.	87	77	23	0	1	813	%86	4.34	0.69	موافق
(13)	يستلزم تطبيق التحوّل الرقمي توفير مسؤولين عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.	101	75	12	0	0	841	%89	4.47	0.62	موافق
(14)	تعد الكوادر البشرية أهم مقومات التحوّل الرقمي.	119	42	21	6	0	838	%89	4.46	0.82	موافق
(15)	يتميّز العاملون بقدرتهم على التكيف مع عمليات التحوّل الرقمي.	46	82	54	6	0	732	%78	3.89	0.81	موافق
(16)	تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته.	83	83	22	0	0	813	%86	4.32	0.67	موافق
(17)	توفر الشركة برامج للتعليم والتدريب على كل أشكال التقنيات الرقمية.	87	67	26	5	3	794	%84	4.22	0.89	موافق
(18)	تعزز التقنيات الرقمية من الابتكار والإبداع.	94	68	24	2	0	818	%87	4.35	0.74	موافق
(19)	يتم إشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات الخاصة بالتحوّل الرقمي.	86	74	25	3	0	807	%86	4.29	0.76	موافق

رفع كفاءة الأداء المُستدام عن طريق... الباحث/عاطف جاب الله؛ أ.م.د/وائل الصاوي؛ د/ السيد حسيب.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(20)	تسمح التقنيات الرقمية بالمشاركة في صنع القرارات ونشر المعرفة.	80	85	20	3	0	806	%86	4.29	0.72	موافق
(21)	يمكن تقديم خدمات مالية مميزة اعتماداً على التحول الرقمي.	104	72	10	2	0	842	%90	4.48	0.65	موافق
(22)	تهدف الخدمات المالية الرقمية المقدمة إلى تخفيض التكاليف واختصار الوقت. (كالتحصيل عن طريق المحافظ الإلكترونية....)	118	56	14	0	0	856	%91	4.55	0.63	موافق
(23)	يُساعد التحول الرقمي على زيادة مستوى الشفافية.	106	67	15	0	0	843	%90	4.48	0.64	موافق
(24)	يساهم التحول الرقمي في تحول أساليب العمل إلى أساليب حديثة تساهم في خلق فرص عمل جديدة ومبتكرة.	85	83	17	3	0	814	%87	4.33	0.71	موافق
(25)	يعزز التحول الرقمي حصول فئات المجتمع على خدمات الشحن والتوصيل والمنتجات المالية التي تُحسّن من ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.	80	85	21	2	0	807	%86	4.29	0.71	موافق
(26)	يساهم التحول الرقمي للخدمات المالية في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.	76	87	25	0	0	803	%85	4.27	0.68	موافق
(27)	تواكب الجوانب التشريعية ذات الصلة بالتحول الرقمي خاصة بعد صدور قانون التجارة الإلكترونية.	56	90	42	0	0	766	%81	4.07	0.72	موافق
(28)	التحدي المهم للتحول الرقمي هو تبني الدفع الإلكتروني.	70	93	22	3	0	794	%84	4.22	0.71	موافق
(29)	لا بُد من توفير نظام رقابي فعّال على مدى التقدم في الإجراءات نحو التحول الرقمي.	84	82	22	0	0	814	%87	4.33	0.67	موافق
(30)	يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف التحول الرقمي.	84	85	17	2	0	815	%87	4.34	0.68	موافق
	التحول الرقمي	92	74	20	2	0	821	%87	4.36	0.43	موافق

• ن = 188 مفردة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي



ب- المتغير التابع (الأداء المُستدام):

جدول رقم (4): عبارات الاستقصاء للمتغير التابع (الأداء المُستدام)

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(1)	تحافظ شركة الشحن على ما تمتلكه من موارد بيئية.	51	116	19	2	0	780	%83	4.15	0.63	موافق
(2)	تعمل شركة الشحن على ترشيد استهلاك الطاقة كمورد بيئي.	66	93	27	2	0	787	%84	4.19	0.70	موافق
(3)	تلتزم الشركة بالقوانين المتعلقة في البيئة والمرتبطة بأعمالها المختلفة.	52	111	25	0	0	779	%83	4.14	0.63	موافق
(4)	تستخدم الشركة آلات صديقة للبيئة للتقليل من حجم الأثار الضارة على البيئة.	54	97	35	2	0	767	%82	4.08	0.72	موافق
(5)	تقوم الشركة على إعادة تدوير مخلفات الإنتاج.	47	88	40	10	3	730	%78	3.88	0.90	موافق
(6)	تقوم الشركة على تطوير منتجاتها لتصبح منتجات صديقة للبيئة.	48	99	29	12	0	747	%79	3.97	0.82	موافق
(7)	تقوم سياسة الشركة إلى الحد من الأضرار بالموارد الطبيعية.	56	96	27	9	0	763	%81	4.06	0.79	موافق
(8)	تستخدم الشركة مواد أولية غير ملوثة في عملياتها الإنتاجية.	53	93	34	7	1	754	%80	4.02	0.79	موافق
(9)	تخفض الشركة من حجم النفايات الناتجة عن عملياتها الإنتاجية.	57	79	36	13	3	738	%79	3.93	0.95	موافق
	البعد البيئي	54	97	30	6	1	761	81%	4.05	0.62	موافق
(10)	تسعى الشركة لعرض منتجاتها بأسعار تنافسية.	69	86	22	11	0	777	%83	4.13	0.84	موافق
(11)	تقوم الشركة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة لتحسين جودة منتجاتها.	77	82	20	9	0	791	%84	4.21	0.82	موافق
(12)	تنوع الشركة في منتجاتها لتتمكن من اختراق أسواق جديدة.	83	76	19	5	0	786	%84	4.31	0.76	موافق

رفع كفاءة الأداء المُستدام عن طريق... الباحث/عاطف جاب الله؛ أ.م.د/وائل الصاوي؛ د/ السيد حسيب.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(13)	تمتلك الشركة السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها تجاه النظام الاقتصادي.	52	96	36	2	2	758	%81	4.03	0.78	موافق
(14)	تضع الشركة مخصصات مالية لتطوير عملياتها.	65	90	31	2	0	782	%83	4.16	0.73	موافق
(15)	تقوم الشركة بتخصيص تكاليف تتعلق بتحقيق الاستدامة الاقتصادية وفقاً لخطط موضوعة مسبقاً.	40	113	27	7	1	748	%80	3.98	0.73	موافق
	البعد الاقتصادي	64	91	26	6	1	774	82 %	4.14	0.65	موافق
(16)	تساهم الشركة في تحسين الظروف المعيشية لافراد المجتمع المحلي.	56	81	41	6	4	743	%79	3.95	0.92	موافق
(17)	تساهم الشركة في توفير خدمات الرعاية الصحية للعاملين فيها.	75	100	13	0	0	814	%87	4.33	0.60	موافق
(18)	يشعر العاملون بالعدالة الاجتماعية المتعلقة بممارسات الشركة تجاه موظفيها.	56	65	57	2	8	723	%77	3.85	1.00	موافق
(19)	تساهم الشركة في تحريك عجلة التنمية للحد من البطالة في المجتمع المحلي.	49	86	47	6	0	742	%79	3.95	0.79	موافق
	البعد الاجتماعي	59	83	40	4	3	756	80 %	4.02	0.73	موافق
(20)	تمتلك الشركة القدرة على توليد أفكار ومساهمات جديدة تضيف قيمة لما تقدمه من خدمات (شحن،.....).	66	85	35	2	0	779	%83	4.14	0.75	موافق
(21)	تحفز الشركة العاملين على التفكير خارج الصندوق.	62	79	43	4	0	763	%81	4.06	0.82	موافق
(22)	تقيم إدارة الشركة ورش عمل لتحفيز العاملين على الابتكار.	60	84	35	5	4	755	%80	4.02	0.89	موافق
(23)	تستخدم إدارة الشركة التكنولوجيا المتقدمة في إدارتها لشؤون الشركة المختلفة.	61	77	44	6	0	757	%81	4.03	0.83	موافق



الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
(24)	تشجع إدارة الشركة على تطبيق الأفكار الإبداعية.	65	94	23	2	4	778	%83	4.14	0.83	موافق
الابتكار التنظيمي											
(25)	لدى الشركة القدرة على استكشاف الفرص والطاقت واستثمارها بشكل مستدام.	63	83	35	0	7	759	%81	4.04	0.93	موافق
(26)	تمتلك الشركة القدرة على تحديد امكانياتها وتخصيص مواردها بكفاءة.	74	87	22	5	0	794	%84	4.22	0.76	موافق
(27)	تهتم إدارة الشركة بالدراسات التي تنتج بالفرص المتاحة ببيئتها الخارجية.	72	81	33	2	0	787	%84	4.19	0.75	موافق
(28)	تعتمد إدارة الشركة على قنوات اتصال فاعلة لاستقبال ردود أفعال العملاء.	75	90	18	2	3	796	%85	4.23	0.79	موافق
(29)	تستثمر إدارة الشركة مواردها بكفاءة من خلال تنوع مصادر دخلها.	74	93	17	0	4	797	%85	4.24	0.78	موافق
البراعة التنظيمية											
الأداء المُستدام ككل											
		72	87	25	2	3	787	84%	4.18	0.68	موافق
		62	88	31	4	2	769	82%	4.09	0.63	موافق

• ن = 188 مفردة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

2- نتائج اختبار الفروض:

يقوم التحول الرقمي بالتأثير المباشر المعنوي في رفع كفاءة الأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ- يؤثر التحول الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد البيئي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

- ب- يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد الاقتصادي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.
- ج- يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البُعد الاجتماعي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.
- د- يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة الابتكار التنظيمي للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.
- هـ- يؤثر التحوُّل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في رفع كفاءة البراعة التنظيمية للأداء المُستدام بالشركة موضع الدراسة.

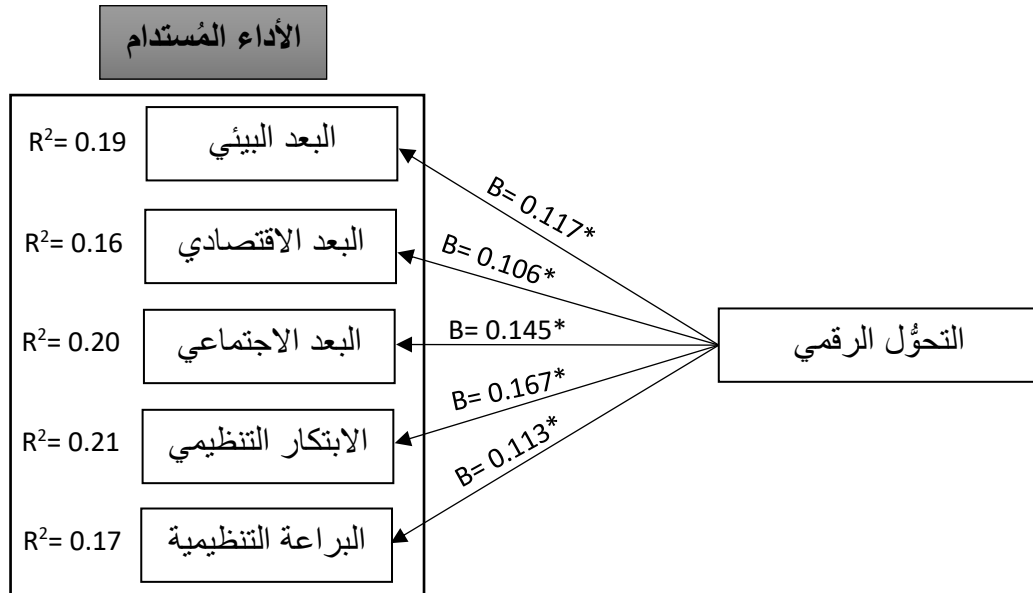
توضح نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الرئيس للبحث وجميع فروضه الفرعية، حيث كما يتبين من الجدول رقم (5)، فإن متغير التحوُّل الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً ومباشراً وإيجابياً في جميع أبعاد الأداء المُستدام بالشركة موضع البحث مما يؤدي لرفع كفاءة الأداء المُستدام.

وتوضح النتائج أن أكثر أبعاد الأداء المُستدام تأثراً بالتحوُّل الرقمي كان بعد الابتكار التنظيمي ($\beta = 0.167$ ، $P. Value = 0.010$)، يليه البعد الاجتماعي ($\beta = 0.145$ ، $P. Value = 0.021$)، ثم البعد البيئي ($\beta = 0.117$ ، $P. Value = 0.033$)، ثم بعد البراعة التنظيمية ($\beta = 0.113$ ، $P. Value = 0.034$)، وأخيراً البعد الاقتصادي ($\beta = 0.106$ ، $P. Value = 0.039$)، وذلك وفقاً لقيم معاملات المسار β لكل منهم.

جدول رقم (5): نتائج اختبار الفرض الرئيس للبحث.

العلاقة	β	P. Value	R ²	النتيجة
التحوُّل الرقمي ← البعد البيئي	0.117*	0.033	0.190	معنوي
التحوُّل الرقمي ← البعد الاقتصادي	0.106*	0.039	0.162	معنوي
التحوُّل الرقمي ← البعد الاجتماعي	0.145*	0.021	0.201	معنوي
التحوُّل الرقمي ← الابتكار التنظيمي	0.167*	0.010	0.215	معنوي
التحوُّل الرقمي ← البراعة التنظيمية	0.113*	0.034	0.175	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



شكل (1) نتائج اختبار الفرض الرئيس للبحث

ثامناً: التوصيات.

يمكن للباحث توضيح توصيات البحث عن طريق ما يلي:

جدول (6) توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

التوصية	خطوات التنفيذ	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ
1- نشر ثقافة التحوّل الرقمي والتطور المستمر في محيط العمل بقطاع شركات الشحن.	1- اشراك الجميع في عملية التحوّل من كبار المديرين والمسؤولين حتى صغار الموظفين. 2- تعليم الموظفين المهارات التقنية المطلوبة وتوفير فرص التدريب والتعلّم اللازمة.	1- الإدارة العليا. 2- إدارة الموارد البشرية.

	<p>3-تنفيذ الدورات التدريبية عن سياسية وآليات تطبيق التحول الرقمي بشكل دوري.</p>	
<p>1-إدارة الموارد البشرية. 2-إدارة العلاقات العامة.</p>	<p>1-التغلب على النظرة السلبية بين العاملين في قطاع الشحن والخدمات البريدية وإشاعة روح المحبة والاخاء بين الجميع. 2-بث الثقة في نفوس العاملين من جانب مسؤولي المؤسسات. 3-تنمية الحافز المادي والمعنوي لجميع العاملين بما يساعد على تقديم أداء متميز للعمل.</p>	<p>2- ضرورة تبني الشركات لأساليب العمل بروح الفريق ونشر ثقافة الثقة والتحدي والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية بين كافة العاملين في القطاع.</p>
<p>1-الإدارة العليا. 2-إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1-التغلب على النظرة السلبية بين العاملين في قطاع الشحن والخدمات البريدية وإشاعة روح المحبة والاخاء بين الجميع. 2-بث الثقة في نفوس العاملين من جانب مسؤولي المؤسسات. 3-تنمية الحافز المادي والمعنوي لجميع العاملين بما يساعد على تقديم أداء متميز للعمل.</p>	<p>3- يجب على الشركات الأخذ في الاعتبار الخصائص الديموغرافية للعملاء والتي ثبت تأثرها بعدد من عناصر الجودة المقدمة كالعناصر الملموسة والموثوقية وسرعة الاستجابة، والعمل على كسب ميل هؤلاء العملاء من خلال تعزيز تفضيلاتهم.</p>
<p>1-الإدارة العليا. 2-إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1-وضع مؤشرات قياس الأداء لقياس مدى تأقلم الموظفين مع عملية التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي. 2-توفير الدعم العملي اللازم في أدوات الإنتاج وتوفير الدعم العلمي بالمعرفة والخبرة وأيضاً الدعم النفسي بتهيئة بيئة العمل بحيث تكون مناسبة للجميع.</p>	<p>4- ضرورة تطوير طرق وأساليب قياس أداء العاملين بقطاع الشحن والخدمات البريدية.</p>



<p>1-إدارة العليا. 2-إدارة التدريب والتأهيل. 3-إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>1-العمل على تشجيع العاملين والموظفين في كافة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع كفاءتهم وتنمية أدائهم المهني. 2-زيادة الميزانية المخصصة لتلك البرامج التدريبية. 3-التنسيق مع كافة المؤسسات المعنية بتقديم البرامج التدريبية للاستفادة منها وتعزيز فرص التعامل معها.</p>	<p>5- الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية أدائهم المهني.</p>
<p>1- الإدارة العليا. 2- إدارة التقييم والمتابعة</p>	<p>1- قيام الشركات باستطلاع رأي العملاء حول مدى رضائهم عن مستوى الخدمات. 2- كذلك استطلاع رأي العملاء حول مدى رضائهم عن أداء العاملين في قطاع الشحن والخدمات البريدية.</p>	<p>6- ضرورة اهتمام شركات الشحن بتحقيق رضا المستهلك لأنه يعد تقييماً شاملاً لخدمات الشحن للقطاع بأكمله ولمستوى تطبيقها فيه من وجهة نظر العميل.</p>

تاسعاً: حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.

استهدفت الدراسة معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المُستدام، وتتمثل أبعاد الأداء المُستدام في البُعد البيئي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والابتكار التنظيمي، والبراعة التنظيمية، وتم تطبيق ذلك على الشركة الدولية للخدمات البريدية "إيجي سيرف"، ولقد قدم البحث مجموعة من النتائج المتبوعة بتوصيات، وفي هذا الإطار فإن للبحث عدد من المحددات، أولاً استهدف البحث معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المُستدام بالتطبيق على شركة "إيجي سيرف"، وهو إطار يمكن توسيعه مستقبلاً من حيث إمكانية التطبيق على منظمات ذات طابع خدمني آخر، ثانياً يُعد الأداء المُستدام متطوراً ويتغير أبعاده بسبب التحديات والتسارعات التنافسية بين منظمات الأعمال، لذلك يمكن ظهور أبعاد أخرى يمكن قياسها مستقبلاً، ثالثاً بالنسبة للتحول الرقمي فإنه مجال مُتنامي خصوصاً في الدول النامية والأقل تطوراً، لذلك يمكن تطبيقه واستغلال ميزاتهِ في بيئات مُختلفة أقل تطوراً، وبالتالي التقدّم والرقي وزيادة المنافسة.

عاشراً: المراجع.

1-المراجع العربية:

- البلوشية، نوال بنت علي عبد الله. (2019). التحوُّل الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان رسالة ماجستير كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس عمان.
- الدقن، احمد السيد محمد. (2019). معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحوُّل الرقمي في المؤسسات العامة العربية وآليات التغلب عليها، مجلة البحوث والدراسات العربية، ع70 ص 321-356.
- اسماعيل، د. ع. ف. م.، د/عمار فتحى موسى، السجاري & سحر عبد الرزاق عبد الله. (2022). دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 981-1004، (6)13،
- قاشي، بن عتو. ه.، (2021). اثر التوجه ال أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المُستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية " ERP دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري.-خ- مجلة البشائر الاقتصادية مجلد7 العدد1.
- حمادة، حسام احمد (2020) دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المُستدام للمؤسسة-مجلة البحوث المالية والتجارية - المجلد - (21 العدد الرابع - أكتوبر 2020.
- إسلام، جمال صابر إبراهيم. (2023). التحوُّل الرقمي بجمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية .المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات : doi: 135-171. (13.2)5،
- 10.21608/jslmf.2022.153070.1129
- رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وقاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد. (2021). دور التحوُّل الرقمي للخدمات المالية في تعزيز الشمول المالي لتحقيق التنمية المُستدامة.



سعدي، ج. (2020). إدارة سلاسل التوريد المُستدامة وتأثيرها على الأداء المُستدام- مؤسسة samsung للإلكترونيات نموذجاً. الأفاق للدراسات الاقتصادية، (2)5، 232-245.

شحادة، م. التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي (Doctoral dissertation, جامعة اليرموك).

علي، ا. ا. ا. ع.، ايناس احمد اسماعيل ابراهيم علي، لويس & رفيق وجدي. (2023). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد

المتكاملة والأداء المُستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). (2)49، 92-49،

على شديد، م & مصطفى. (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية

الاقتصاد والعلوم السياسية. 226-193، (4)22،

فرحات، جفافة، & نور الدين. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

محمد عبد المقصود العزب، ع. ا.، عبد المقصود، أحمد قذري & متولي. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية «دراسة تطبيقية على

العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية». «المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 120-101، (1)14،

مقميح، صبري، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المُستدام للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة- مجلة دراسات اقتصادية-المجلد 6

العدد - 2 ديسمبر 2019.

وائل عبد الفتاح الصرايرة، عبد الله احمد الشورة، لزمد مفضي الكساسبة (2020)، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المُستدام،

مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (08 العدد) 02، الجزائر: جامعة 20 أوت - 1955 سكيدة-، ص ص 29 - 12.

2- المراجع الأجنبية:

- Ameer, F., & Khan, N. R. (2020). Manager's Age, Sustainable Entrepreneurial Orientation and Sustainable Performance: A Conceptual Outlook. *Sustainability*, 12(8), 3196.
- Castagno, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899.
- Hawi, I. A. (2019). –The impact of the requirements of the business continuity in the Sustainability performance of the company relying strategy of risk management–A case Study in Al-Fayha/Basra branch Ready Construction Co limited:
- Nangoy, R., Mursitama, T., Setiadi, N., & Pradipto, Y. (2020). Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance. *Management Science Letters*, 10(5), 1037-1042.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Hong, T. (2020). Digital Transformation to Real-Time Enterprise to Sustain Competitive Advantage in the Digitized World: The Role of Business Intelligence and Communication Systems. *Korea Business Review*, 24.
- Jilani, M. M. A. K., Fan, L., Islam, M. T., & Uddin, M. (2020). The Influence of Knowledge Sharing on Sustainable Performance: A Moderated Mediation Study. *Sustainability*, 12(3), 908.
- 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*.
- Socoliuc, M., Grosu, V., Cosmulescu, C. G., & Kicsi, R. (2020). Determinants of Sustainable Performance and Convergence with EU Agenda 2030: The Case of Romanian Forest Enterprises. *Polish Journal of Environmental Studies*, 29(3).
- Tondolo, V. A. G., D'Agostini, M., Camargo, M. E., Tondolo, R. D. R. P., de Lima Souza, J., & Longaray, A. A. (2020). Sustainable operations practices and sustainable performance: relationships and moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management*.