



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثاني – إبريل 2024



تحليل العلاقة بين التحوّل الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي

بتوسيط البراعة التنظيمية

(دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد)

**Analysis the Relationship between Digital Transformation and  
Raising the Efficiency of Institutional Performance by  
Mediating Organizational Ambidexterity  
(A field study on Sector of Banks in Port Said)**

**الباحثة/ آية محمد غنيم أحمد.**

باحثة ماجستير إدارة أعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

**د/ هند عبد الفتاح مقرض**

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة بورسعيد

**أ.م.د/ فيبي نصحي راغب**

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بورسعيد

2023-11-17	تاريخ الإرسال
2023-12-31	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وذلك بوضع البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك كدراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تفسير العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالبحث، كما استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثلة في 265 مفردة من العاملين بقطاع البنوك ببورسعيد، وتم اختبار الفروض من خلال الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي التحليلي التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات وطبيعة البيانات، واخضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS، وجاءت نتائج البحث بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (العنصر البشري والتكنولوجيا) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على الأداء المؤسسي، كما أن هناك تأثير لأبعاد التحول الرقمي (العنصر البشري والتكنولوجيا) على الأداء المؤسسي، كما أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وجاء البحث بعدة توصيات جاء أهمها أن المؤسسات يتوجب عليها زيادة الاهتمام بتدريب العنصر البشري على التحول الرقمي لزيادة رفع كفاءة الأداء المؤسسي الخاص بها.

## الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، الأداء المؤسسي.



**Abstract:**

The Research aimed to Analyze the Relationship between Digital transformation and its role in raising the efficiency of Institutional Performance by placing the Organizational Ingenuity as a Mediator Variable as a field study on Sector of Banks in Port Said. The researcher also used the descriptive analytical method based on interpreting the relationship between the variables related to the research, and the researcher relied on the questionnaire as a tool for collecting data from the research sample, which represents 265 individuals working in the banking sector in Port Said. The hypotheses were tested by relying on descriptive analytical methods that suit the nature of the variables and the nature of the data. The data were subjected to statistical analysis using SPSS & AMOS programs. The results of the research showed that there is a statistically significant effect of the dimensions of Digital Transformation on the dimensions of Organizational Ingenuity. There is an effect The dimensions of Organizational Ingenuity have a statistical significance on Institutional Performance. There is also an Impact of the dimensions of Digital Transformation on Institutional Performance. Organizational Ingenuity also mediates the Relationship between Digital Transformation and Institutional Performance. The Research came with several recommendations, the most important of which is that Organizations must increase their interest in training the human resources on Digital Transformation to increase the efficiency of their Institutional Performance.

**Keywords:**

Digital Transformation, Organizational Ingenuity, Institutional Performance.

## المقدمة:

لقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها ومواكبة الظروف الحالية، كما يعمل على تسهيل وصول المستفيدين أيضاً، والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسات المالية فقط بل هو برنامج شامل كامل يمس كافة المؤسسات وأسلوب عملها، بطريقة داخلية وخارجية من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل بشكل رئيس.

كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط القطاع المصرفي بكافة القطاعات العامة أو الخاصة، بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالٍ، وقد أصبحت ضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات إلى الرقمنة، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا المعلوماتية في كافة مناحي الحياة (عيسى، 2023)، سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد إضافة إلى ظروف جائحة وباء كوفيد-19 التي تهدف إلى تقليل أعداد التجمعات، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على جميع المؤسسات لتحسين خدماتها على كافة القنوات.

وفي ظل ما تشهده بيئة الأعمال من منافسة شرسة، أصبح رفع كفاءة الأداء المؤسسي ضرورة ملحة للمؤسسات نظراً لشدة المنافسة فيما بينها، كما تعيش المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير في كافة أصعدة المجالات الاجتماعية والثقافية وأيضاً الاقتصادية، ومن ثم فهذه المؤسسات تبحث عن آليات حديثة تجعلها قادرة على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو (هديب، 2023)، وتعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي يمكن للمؤسسات تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية والاستغلال والاستكشاف، كما تمكن البراعة المؤسسة من استغلال مواردها المتاحة، واستكشاف الموارد الجديدة في آن واحد، كما تعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي من خلالها تستطيع مؤسسات الأعمال وبصفة خاصة الخدمية منها رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

واهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع البراعة التنظيمية، وذلك نظراً لحاجة المؤسسات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التأقلم مع التغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء في الأجل البعيد، كما أن تحقيق هذا التوازن داخل المؤسسة أمر في غاية الصعوبة، لوجود تناقض



بين هذين التوجهين (الاستغلال والاستكشاف)، مثل الاختلاف الجوهرى بين العمليات والكفاءات (يعقوب، 2023)، إضافة إلى ما يتم فرضه على المؤسسات من التعامل مع مثل هذه الاختلافات بفاعلية، ومن ثم تحقيق الابتكار والفعالية والأداء المتميز، وبناءً على ما سبق جاء هذا البحث في معرفة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تحليل العلاقة بين التحوّل الرقمي ورفع الأداء المؤسسي كدراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد

أولاً: الدراسات السابقة.

تعرض الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث بشكلٍ قد لمس بعضاً من جوانبه، وتم جمع هذه الدراسات وترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم سواءً كانت عربية أو أجنبية بحسب ارتباطها بمتغيرات البحث.

1- الدراسات المتعلقة بالتحوّل الرقمي:

هدفت دراسة (عبدالعزیز، 2023) إلى معرفة العلاقة بين متطلبات تطبيق التحوّل الرقمي وتحسين جودة التعلم الإلكتروني في الجامعات الحكومية المصرية بإقليم القاهرة الكبرى، كما تم تطبيق الدراسة الميدانية في الجامعات الحكومية المصرية بإقليم القاهرة الكبرى والمتمثلة في (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان، جامعة بنها)، وتم سحب العينة من كليات التجارة والهندسة المتواجدة بتلك الجامعات وعددها (10 كليات)، وذلك بواقع (356) مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(384) مفردة من الطلاب.

وتوصلت الدراسة إلى صلاحية بيانات العينة وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمع من خلال معاملي الصدق والثبات، وبالاستعانة بمعامل ارتباط سبيرمان، ومن خلال تحليل الانحدار الخطي اتضح قبول فروض الدراسة مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة معنوية بين متطلبات تطبيق التحوّل الرقمي وتحسين جودة التعلم الإلكتروني.

اختبرت دراسة (مصيلحي، 2023) أثر التحوّل الرقمي على تطوير أداء الخدمات في الهيئة القومية لسلامة الغذاء بجمهورية مصر العربية، بالتطبيق على عينة مكونة من (330) مفردة من مُتخذي القرار ومساعدتهم والعاملين بالهيئة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحوّل الرقمي (التخطيط الاستراتيجي للتحوّل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحوّل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات للتحوّل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات للتحوّل الرقمي)، وأبعاد تطوير أداء الخدمات (كفاءة أداء الخدمات، فعالية أداء الخدمات، جودة أداء الخدمات، مهارات أداء مقدم الخدمة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

لأبعاد التحول الرقمي على أبعاد تطوير أداء الخدمات، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين تطوير أداء الخدمات من خلال التحول الرقمي، وكذلك مناقشة النتائج والبحث المستقبلي.

هدفت دراسة (العزب، 2023) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بُعد من أبعاد كل متغير على الآخر، ويمثل المتغير المستقل: التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي - تطبيق التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة)، والمتغير التابع تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة - بناء فريق العمل - التدريب)، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان واستخدام الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (4923) موظفاً على رأس العمل وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (357) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (332) استمارة استقصاء صحيحة، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

هدفت دراسة (حمام، 2023) إلى فحص دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء)، وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء عن طريق المقابلة الشخصية، ولتحليل البيانات الأولية للدراسة، تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات الأولية، وقد بلغ حجم عينة البحث (227) مفردة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء التنظيمي مجتمعة، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي كل على حدى.

## 2- البحوث المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (يعقوب، 2023) قياس تأثير كلاً من البراعة التنظيمية والابتكار على استدامة المنظمات، بالتطبيق على عدة جامعات مصرية حكومية تتبع تصنيفات عالمية متعددة نحو مرحلة الاستدامة التي تمر بها عن عام 2021، وباستخدام بيانات أولية تم جمعها من خلال الاستقصاء الإلكتروني من عدد (424) عضو هيئة تدريس وقيادات إدارية، توصل البحث إلى عدة نتائج كان



أهمها أن: يتوسط الابتكار المستدام جزئياً العلاقة بين البراعة التنظيمية واستدامة الجامعات، وأوصت الباحثة عدة توصيات كان أهمها: يجب على قيادات الجامعات المستدامة وحديثه الاستدامة استخدام منهج البراعة التنظيمية كاستراتيجية وفسفة تنظيمية لتحقيق أهداف الاستدامة بها والحفاظ على مركزها المستدام.

هدفت دراسة (الرشيدي، 2023) إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة، الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، والمنظور الأخلاقي، وركزت الدراسة على تحليل أبعاد القيادة الأصيلة الوعي الذاتي، للتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات)، وأبعاد البراعة التنظيمية (الأجور والمكافآت، وظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وأسلوب الرئيس في الإشراف، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (الاستغلال الاستكشاف) في العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت. وقد تناولت الدراسة الميدانية تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية في العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة العاملين في العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت قوامها ٤٠٢ مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٤٠٢ قائمة بنسبة ردود %١٠٠، ولقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق الأساليب والاختبارات الإحصائية مثل تحليل الاعتمادية ألفا، التحليل العملي التوكيدي، تحليل الانحدار والارتباط المتعدد كما توصلت الدراسة إلى نتائج تتعلق بالقيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية في العاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، وتتمثل أهم هذه النتائج في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات) وأبعاد البراعة التنظيمية الأجور والمكافآت، وظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وأسلوب الرئيس في الإشراف وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (الاستغلال، الاستكشاف) في العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت.

هدفت دراسة (حجازي، 2023) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية)، وتم اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأبعاد البراعة التنظيمية، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء وتم توجيهها إلى عينة من مديري والعاملين في فروع البنوك الحكومية في محافظة القليوبية (البنك الاهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) ، وقد بلغ حجم العينة (308) مفردة وقد كانت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (307) بنسبة (99%) من إجمالي حجم

العينة، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصى منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

### 3- البحوث المتعلقة بالأداء المؤسسي:

هدفت دراسة (هديب، 2023) إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي من خلال السعادة الوظيفية كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة الكويت محل الدراسة، وقد تناولت الدراسة الميدانية دور السعادة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي من خلال اعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة قوامها 376 مفردة من العاملين بوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة الكويت محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وكل من السعادة الوظيفية والأداء المؤسسي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي من خلال السعادة الوظيفية كمتغير وسيط بشكل كلى أى أن السعادة الوظيفية كمتغير وسيط تدعم العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي.

هدفت دراسة (العثمالي، 2023) إلى بحث العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بجامعة المنصورة، حيث اعتمدت الباحثة في تحديد مفردات الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية بجامعة المنصورة والبالغ عدد مفرداتها وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية (503) مفردة وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة (218) مفردة، تم استرداد (200) قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي، كما استخدمت الباحثة قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيري الدراسة، والتي تمثلها تطبيق الإدارة الاستراتيجية (متغير مستقل) وجودة الأداء المؤسسي (متغير تابع)، كما استخدمت معامل ألفا كرونباخ لحساب معاملي الثبات والصدق، وكلاً من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لتطبيق كل معيار من الإدارة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.01 في جامعة المنصورة.





هدفت دراسة (الرشيدي، 2023) إلى معرفة الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم إعداد قائمة استقصاء اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة المستدامة إلى جانب المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي.

هدفت دراسة (مرعي، 2022) إلى معرفة الدور الذي يلعبه تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك التجارية وقد انطلق البحث من ظاهرة تتمثل في تطور التكنولوجيا وتسارع السوق وتزايد المنافسة ودخول بعض المؤسسات في العمل غير المصرفي بجانب البنوك ووجذب كثير من العملاء لذلك فقد تم صياغة أهداف الدراسة في التعرف على واقع وجود تحليل البيانات الضخمة في البنوك التجارية ومستوى تطبيقها وفق نوع ملكية كل بنك والتعرف على مستوى أداء البنوك التجارية المصرية وفق نوع ملكية كل بنك ودراسة مدى إمكانية تحسين أداء البنوك التجارية ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 383 من الموظفين ذوى المناصب الإدارية في البنوك التجارية المصرية حيث يتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومن ثم الاعتماد على أسلوب تحليل التبادل وعدد من الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث، وتم التوصل من خلال النتائج إلى أهمية تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء للبنوك التجارية كما تبين أن البنوك ذات الملكية الخاصة ذات أداء مؤسسي أفضل يتبعها الفروع البنوك الأجنبية ثم البنوك العامة بالنسبة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية بينما أداء البنوك العامة كانت أفضل فيما يتعلق بأداة المنظمة ككل في إطار البيئة الخارجية.

هدفت دراسة (اللهبي، 2022) بشكل رئيس إلى تحليل أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المؤسسي من خلال تقديم إطار علمي وعملي عن مفهوم الهيكل التنظيمي بالنسبة للقطاع محل الدراسة من حيث ماهيته وفلسفته ومجالاته وأهمية تبنيه واستراتيجيات تنفيذه والمعايير المتعلقة به وأثره في الأداء المؤسسي وذلك من خلال تطوير قائمة استبيان واستخدام معاملات ارتباط

بيرسون، ونموذج الانحدار المتعدد المتدرج لدراسة مدى تأثير المتغيرات المستقلة وهي (المركزية، الرسمية، التخصص، التعقيد)، على المتغير التابع الأداء المؤسسي (الكفاءة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، التغيير الاستراتيجي) ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة ديالى بدولة العراق وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، وخلصت الدراسة أنه "يوجد أثراً جوهرياً لأبعاد الهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء المؤسسي في القطاع محل الدراسة"، وأوصى الباحث بضرورة تبني الهيكل التنظيمي المرن ومحاولة العمل على أن تتولى الإدارة العليا مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الجامعة مما يعزز من الهيكل التنظيمي ويحقق التطوير الأمثل للأداء المؤسسي في جامعة ديالى بدولة العراق محل الدراسة.

هدفت دراسة (أبو الفتوح، 2022) إلى تحديد الأدوات والممارسات الرئيسة لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، بالشكل الذي يضع المؤسسات العامة في دائرة المنافسة، ليست فقط فيما يتعلق بغيرها من المؤسسات، ولكن أيضاً بما يعكس على جودة مخرجاتها بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين، ولتحقيق أهداف البحث وفي ضوء الفروض التي تم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة البحث التي تتضمن العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الاسكندرية والبالغ عددهم للعام 2021/2020 (850) موظف وموظفة، استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرين المستقلين (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة)، وتوصل البحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي بالشركة سواء فيما يتعلق بالإدارة العليا أو بالعاملين أنفسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ممكن أن تزيد أو تقلل من مساحة السلطات والصلاحيات التي يمكن أن تعطيها الإدارة العليا للعاملين وفقاً للمتغيرات الشخصية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم وفقاً للمتغيرات الشخصية، وذلك نظراً لتعدد وجهات نظر وخبرات العاملين بالهيئة القومية للبريد المصري بالإسكندرية.



ثانياً: الفجوة البحثية وتساؤلات البحث.

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة فإن الفجوة البحثية التي يغطيها البحث تتمثل في أنه لم يتم معرفة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع كدراسة ميدانية على البنوك العاملة ببورسعيد داخل جمهورية مصر العربية، أيضاً باختلاف المجالات التطبيقية والدول والمدن التي تم عمل البحث فيها.

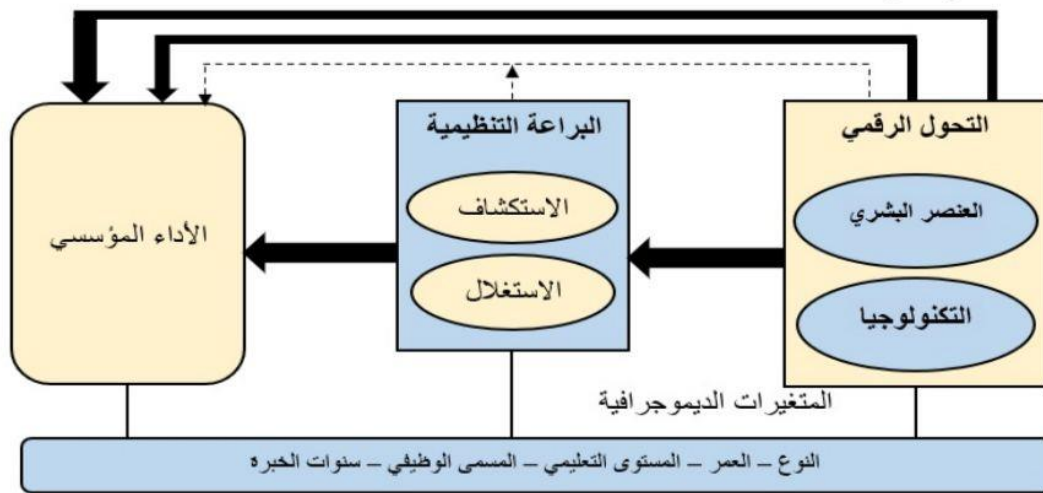
ومن ثم فإن البحث يسعى للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد ومتغيرات البحث (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي)؟
- 2- هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على البراعة التنظيمية؟
- 3- ما مدى تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المؤسسي؟
- 4- هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي؟
- 5- ما هو التأثير الغير مباشر للتحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية؟

ثالثاً: فروض ونموذج البحث.

بناءً على ما سبق تتمثل الفروض الرئيسة للبحث فيما يلي:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على البراعة التنظيمية.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الأداء المؤسسي.
- 3- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (العنصر البشري، التكنولوجيا) على الأداء المؤسسي.
- 4- يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي) وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).



شكل (1) نموذج البحث.

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

#### رابعاً: أهمية البحث.

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

- 1- أهمية البحث بالنسبة للباحثة: يتناول البحث موضوع هام وحيوي ألا وهو التحول الرقمي والذي يُعد مجالاً خصباً للبحث، وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من التعمق في جوانبه، وهذا يساعد الباحث على توسيع مجال المعرفة المتاحة لديه وإضافة العزيمة والإصرار للوصول لكم جيد من المعلومات.
- 2- أهمية البحث بالنسبة للعلم: وهو استكمال النقص في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.
- 3- أهمية البحث بالنسبة للمجتمع: جاء هذا البحث للنهوض بالمؤسسات المصرية من خلال تبني تحول رقمي محدد لمواكبة التطورات والارتقاء بمستوى أداءها، ومواجهة تحديات المنافسة العالمية وجعله مدخلاً أساسياً يمكنها من ضمان استمراريتها.



خامساً: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الوقوف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي).
- 2- قياس تأثير التحول الرقمي على البراعة التنظيمية.
- 3- قياس تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المؤسسي.
- 4- قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.
- 5- تحديد التأثير الغير مباشر للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية.

سادساً: منهجية البحث.

1- منهج البحث:

بناءً على طبيعة الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع محل البحث وصفاً كمياً ونوعياً، وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث على البيانات الأولية من خلال جمع البيانات حول متغيرات البحث عن طريق الاستبيان من عينة البحث المكونة من العاملين في قطاع البنوك ببورسعيد، بالإضافة إلى تجميع البيانات من المصادر الثانوية التي تفيد أغراض البحث.

2- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بقطاع البنوك ببورسعيد البالغ عددهم 1154، باختلاف مستوياتهم الإدارية وعدد سنوات الخبرة لديهم، ويتمثل حجم عينة البحث في 285 مفردة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك ببورسعيد، وقامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستبيان عليهم، وتم استرداد 265 استجابة صحيحة.

3- بناء مقياس البحث:

تنقسم متغيرات البحث الحالية إلى ثلاث متغيرات رئيسية، حيث يتمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي والذي تم قياسه من خلال بُعدين هما: التكنولوجيا، العنصر البشري، بينما يتمثل المتغير الوسيط في البراعة التنظيمية، حيث تم قياسها من خلال بُعدين هما الاستكشاف

والاستغلال، بينما تم قياس المتغير التابع الذي يتمثل في كفاءة الأداء المؤسسي من خلال مجموعة عبارات كمتغير كلي.

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات وأبعاد البحث الحالية، حيث صمم هذا المقياس للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه حول عبارات قائمة الاستبيان، وذلك من خلال مقياس مكون من خمس فئات (درجات) وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي.

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	3	1

Source: (Sekaran & Bougie, 2016), p.197.

لقد اعتمدت الباحثة في تحديد مقاييس التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (التكنولوجيا، العنصر البشري) على دراسة (المرسي، 2021)، بينما اعتمدت في قياس البراعة التنظيمية على دراسة (طه، 2021)، وتم قياس كفاءة الأداء المؤسسي من خلال دراسة (أبو الفتوح، 2022).  
4- اختبار الفروض:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج الإحصائية من النموذج أحادي القياس، والنموذج ثنائي القياس، وحيث إن النموذجين يحققان معايير الجودة المطلوبة في القبول للتحليل الإحصائي فإنه يتم اختبار الفروض بناء عليهما، وذلك على النحو التالي:

(أ) اختبار الفرض الأول: ينص الفرض الأول على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على البراعة التنظيمية"

من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.26 فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول (2) نتائج الفرض الأول.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	قيمة المعنوية	النتيجة
التكنولوجيا	البراعة التنظيمية	0,058	0,051	قبول الفرض
العنصر البشري	البراعة التنظيمية	0,767	***	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية



يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، ومستوى معنوية 5%، حيث إن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبُعد التكنولوجيا على البراعة التنظيمية بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,058)$  عندي مستوى معنوية 5%، كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبُعد العنصر البشري على البراعة التنظيمية بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,767)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن العنصر البشري لا بد من توافره أولاً داخل محيط العمل، وذلك سعياً نحو تحقيق البراعة التنظيمية، حيث لا يمكن تحقيق التكنولوجيا، أو التحول الرقمي بدون الموارد البشرية المدربة على ذلك.

(ب) اختبار الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الأداء المؤسسي" من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.26 فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول (3) نتائج الفرض الثاني.

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرض	***	0,285	كفاءة الأداء المؤسسي	الاستكشاف
قبول الفرض	***	0,422	كفاءة الأداء المؤسسي	الاستغلال

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث إن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبُعد الاستكشاف على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,285)$  عندي مستوى معنوية 0,001%، كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبُعد الاستغلال على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,422)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن تحقيق كفاءة للأداء المؤسسي يتطلب أولاً اهتمام البنوك محل التطبيق بالاستغلال ما هو متاح لديها من موارد، وسوق يحقق رضا العملاء، ثم يأتي في الترتيب الثاني استكشاف الفرص الجديدة.

(ج) اختبار الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على " يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (العنصر البشري، التكنولوجيا) على الأداء المؤسسي " من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.26 فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول (4) نتائج الفرض الثالث.

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرض	***	0,235	كفاءة الأداء المؤسسي	التكنولوجيا
قبول الفرض	***	0,322	كفاءة الأداء المؤسسي	العنصر البشري

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث إن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبعد التكنولوجيا على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مساره قدره ( $\beta = 0,235$ ) عندي مستوى معنوية 0,001%، كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبعد العنصر البشري على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مساره قدره ( $\beta = 0,322$ )، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن تحقيق كفاءة للأداء المؤسسي يتطلب الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع العنصر التكنولوجي، ومن ثمّ فلا بد من تدريب العمالة على مهارات التحول الرقمي، ولذا جاء في الترتيب الأول العنصر البشري، ثمّ جاء في الترتيب الثاني التكنولوجيا.

(د) اختبار الفرض الرابع: ينص الفرض الرابع على " يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية " من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.26 فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:





جدول (5) نتائج الفرض الرابع (التأثيرات غير المباشرة).

النتيجة	المعنوية	نوع الوساطة	نسبة الوساطة	التأثيرات الكلية	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
قبول الفرض	0,022	جزئية	52%	0,554	0,288	كفاءة	البراعة	التكنولوجيا
قبول الفرض	0,013	جزئية	63%	0,723	0,455	الأداء المؤسسي	التنظيمية	العنصر البشري

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

في ضوء نتائج الجدول السابق، يتضح وجود تأثير غير مباشر لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا، العنصر البشري) على كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية، حيث إن جميع القيم معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما أن نوع الوساطة كانت جزئية، وذلك لأن القيمة كانت أقل من 80% (Hair et al.,2016).

(هـ) اختبار الفرض الخامس: ينص الفرض الخامس على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية والأداء المؤسسي) وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير النوع:

جدول (6) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات البحث

وفقاً لمتغير النوع (ن=265).

نتيجة التحليل	التحليل الوصفي				تحليل التباين			المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة	
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
0,006	7,645	0,938	3,490	178	7,121	1	7,121	بين المجموعات	ذكر	التحول الرقمي
			3,140	87	0,931	263	244,965	داخل المجموعات	أنثى	
				265		264	252,085	الإجمالي	إجمالي	
0,052	3,325	0,659	3,88	178	1,698	1	1,698	بين المجموعات	ذكر	

تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء... الباحثة/آية غنيم؛ د/ هند مقرض؛ أ.م.د/فيبي راغب.

نتيجة التحليل	قيمة ف	التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
		0,818	3,71	87	0,511	263	134,339	داخل المجموعات	أنثى	البراعة التنظيمية
				265		264	136,038	إجمالي		
0,014	6,162	0,742	3,49	178	3,268	1	3,268	بين المجموعات	ذكر	كفاءة الأداء المؤسسي
				87		263	139,482	داخل المجموعات	أنثى	
		0,698	3,25	265		264	142,750	إجمالي	إجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، وقد تبين أن فئة الذكور هم أكثر الفئات فروقا في الآراء حول متغيرات الدراسة، كما أنهما ذات معنوية لأن مستوى المعنوية أقل من 5%؛ مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول جزئيا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقا لمتغير النوع.

• اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر:

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

جدول (7) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات البحث

وفقا لمتغير العمر (ن=265).

نتيجة التحليل	قيمة ف	التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
0,000	13,780	0,4824	3,354	24	11,490	3	34,469	بين المجموعات	من 20 لأقل من 30 سنة	التحول الرقمي
				72		261	217,616	داخل المجموعات	من 30 لأقل من 40 سنة	



نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
		1,001	3,717	126		264	252,085	الإجمالي	من 40 لأقل من 50 سنة أكثر من 50 الإجمالي
		0,898	2,761	43					
				265					
0,000	20,275	0,479	3,629	24	8,570	3	25,711	بين المجموعات	من 20 لأقل من 30 سنة
		0,693	3,722	72	0,423	261	110,326	داخل المجموعات	من 30 لأقل من 40 سنة
		0,601	4,117	126		264	136,038	الإجمالي	من 40 لأقل من 50 سنة
		0,784	3,269	43					أكثر من 50 الإجمالي
				265					
0,000	14,400	0,372	3,337	24	6,758	3	20,273	بين المجموعات	من 20 لأقل من 30 سنة
		0,795	3,203	72	0,469	261	122,478	داخل المجموعات	من 30 لأقل من 40 سنة
		0,709	3,686	126		264	142,750	الإجمالي	من 40 لأقل من 50 سنة
		0,524	2,993	43					أكثر من 50 الإجمالي
				265					

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقاً للمتغير الديموغرافي العمر، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير العمر.

- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

جدول (8) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات البحث.

وفقا لمتغير المستوى التعليمي (ن=265)

نتيجة التحليل	قيمة ف	التحليل الوصفي			تحليل التباين				المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية	بين المجموعات	داخل المجموعات			الإجمالي	
0,000	22,274	0,481	3,354	24	17,128	3	51,384	بين المجموعات	أقل من متوسط	التحول الرقمي		
		0,907	3,050	42				261	200,701		داخل المجموعات	تعليم متوسط
		0,940	3,789	132				264	252,085		الإجمالي	تعليم جامعي
		0,833	2,773	67								دراسات عليا
				265				الإجمالي				
0,000	19,065	0,479	3,629	24	8,151	3	24,453	بين المجموعات	أقل من متوسط	البراعة التنظيمية		
		0,612	3,531	42				261	111,585		داخل المجموعات	تعليم متوسط
		0,618	4,131	132				264	136,038		الإجمالي	تعليم جامعي
		0,788	3,489	67								دراسات عليا
				265				الإجمالي				
0,000	674	0,372	3,337	24	8,408	3	25,225	بين المجموعات	أقل من متوسط	كفاءة الأداء المؤسسي		
		0,744	3,095	42				261	117,525		داخل المجموعات	تعليم متوسط
		0,719	3,711	132				264	142,750		الإجمالي	تعليم جامعي
		0,602	3,043	67								دراسات عليا
				265				الإجمالي				

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقا للمتغير الديموغرافي المستوى التعليمي، كما



كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب التعليم الجامعي، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

• اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى

#### الوظيفي:

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

جدول (9) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات البحث

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن=265).

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموغرافي	متغيرات الدراسة				
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية							
0,000	14,252	0,795	3,787	106	11,828	3	35,484	بين المجموعات	موظف	التحول الرقمي			
		1,054	3,232	62				0,830	261		216,602	داخل المجموعات	رئيس قسم
		0,966	3,684	55				264	252,085		الإجمالي	نائب مدير	مدير
		0,884	2,728	42								الإجمالي	
				265									
0,000	21,844	0,654	4,211	106	9,101	3	27,302	بين المجموعات	موظف	البراعة التنظيمية			
		0,621	3,722	62				0,417	261		108,736	داخل المجموعات	رئيس قسم
		0,544	4,077	55				264	136,038		الإجمالي	نائب مدير	مدير
		0,768	3,240	42								الإجمالي	
				265									
0,000	13,931	0,696	3,764	106	6,568	3	19,703	بين المجموعات	موظف	كفاءة الأداء المؤسسي			
		0,707	3,261	62				0,471	261		123,048	داخل المجموعات	رئيس قسم
		0,746	3,616	55				264	142,750		الإجمالي	نائب مدير	مدير
		0,531	2,995	42								الإجمالي	
				265									

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقا للمتغير الديموغرافي المسمى الوظيفي، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب المسمى الوظيفي "موظف"، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث جزئيا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقا لمتغير المستوى المسمى الوظيفي.

• اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول متغيرات فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

جدول (10) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لمتغيرات البحث حسب الخبرة.

متغيرات الدراسة	المتغير الديموغرافي	تحليل التباين						نتيجة التحليل
		متوسط المربعات	درجات الحرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	
التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	48,775	3	16	3,431	0,533	20,871	
	من 5: 10 سنوات	203,311	261	52	3,069	0,830		
	من 10: 15 سنوات	252,085	264	133	3,775	0,954		
	أكثر من 15 سنوات الإجمالي			64	2,781	0,834		
				265				
البراعة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	23,812	3	16	3,375	0,465	18,460	
	من 5: 10 سنوات	112,226	261	52	3,744	0,600		
	من 10: 15 سنوات	136,038	264	133	3,540	0,616		
	أكثر من 15 سنوات الإجمالي			64	4,121	0,802		
				265				
كفاءة الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	29,527	3	16	3,256	0,403	22,689	
	من 5: 10 سنوات	113,223	261	52	3,123	0,715		
	من 10: 15 سنوات	142,750	264	133	3,003	0,697		
	أكثر من 15 سنوات الإجمالي			64	3,738	0,570		
				265				

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية



يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقاً للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب سنوات الخبرة "أكثر من 15 سنة"، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع جزئياً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير المستوى سنوات الخبرة.

سابعاً: نتائج البحث.

توصل البحث إلى:

1. وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، ومستوى معنوية 5%، حيث إن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبُعد التكنولوجيا على البراعة التنظيمية بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,058)$  عند مستوى معنوية 5%.
2. كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبُعد العنصر البشري على البراعة التنظيمية بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,767)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن العنصر البشري لا بد من توافره أولاً داخل محيط العمل، وذلك سعياً نحو تحقيق البراعة التنظيمية، حيث لا يمكن تحقيق التكنولوجيا، أو التحول الرقمي بدون الموارد البشرية المدربة على ذلك.
3. وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث أن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبُعد الاستكشاف على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,285)$  عند مستوى معنوية 0,001%.
4. كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبُعد الاستغلال على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره  $(\beta = 0,422)$ ، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن تحقيق كفاءة للأداء المؤسسي يتطلب أولاً اهتمام البنوك محل التطبيق باستغلال ما هو متاح لديها من موارد، وسوق يحقق رضا العملاء، ثم يأتي في الترتيب الثاني استكشاف الفرص الجديدة.

5. وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، حيث إن النتائج توضح وجود تأثير معنوي لبعد التكنولوجيا على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره ( $\beta = 0,235$ ) عند مستوى معنوية 0,001%.
6. كما توصلت النتائج عن وجود تأثير معنوي لبعد العنصر البشري على كفاءة الأداء المؤسسي بمعامل مسار قدره ( $\beta = 0,322$ )، وذلك عند مستوى معنوية 0,001، الأمر الذي يعني أن تحقيق كفاءة للأداء المؤسسي يتطلب الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع العنصر التكنولوجي، ومن ثمَّ فلا بد من تدريب العمالة على مهارات التحول الرقمي، ولذا جاء في الترتيب الأول العنصر البشري، ثمَّ جاء في الترتيب الثاني التكنولوجي.
7. وجود تأثير غير مباشر لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا، العنصر البشري) على كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية، حيث إن جميع القيم معنوية عند مستوى معنوية 5%، كما أن نوع الوساطة كانت جزئية.
8. وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، وقد تبين أن فئة الذكور هم أكثر الفئات فروقا في الآراء حول متغيرات الدراسة، كما أنهما ذات معنوية لأن مستوى المعنوية أقل من 5%؛ مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول جزئيا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقا لمتغير النوع.
9. وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقا للمتغير الديموغرافي العمر، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئيا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقا لمتغير العمر.
10. وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحول الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقا للمتغير الديموغرافي المستوى التعليمي، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب التعليم الجامعي، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئيا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات





الدراسة (التحوُّل الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

11. وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحوُّل الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقاً للمتغير الديموغرافي المسمى الوظيفي، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب المسمى الوظيفي "موظف"، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحوُّل الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير المستوى المسمى الوظيفي.

12. وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التحوُّل الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي)، حيث إن مستوى المعنوية كان أقل من 5%، وذلك وفقاً للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة، كما كانت أكثر الفروق المعنوية لأصحاب سنوات الخبرة "أكثر من 15 سنة"، وعليه يمكن القول بأنه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع جزئياً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (التحوُّل الرقمي، البراعة التنظيمية، كفاءة الأداء المؤسسي) وفقاً لمتغير المستوى سنوات الخبرة، وأخيراً تم قبول جميع الفروض الخاصة بالبحث وإثبات صحتها.

ثامناً: التوصيات.

وفقاً لنتائج البحث تقترح الباحثة عدداً من التوصيات التي يُمكن أن يكون لها التأثير في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للمنظمات وذلك عن طريق تطبيق التحوُّل الرقمي وتأثيره على البراعة التنظيمية فيما يلي:

جدول (11) توصيات البحث.

التوصية	خطوات التنفيذ	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ
1- ضرورة الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للتحوُّل الرقمي.	1- إشراك الجميع في عملية التحوُّل من كبار المديرين والمسؤولين حتى صغار الموظفين. 2- تعليم الموظفين المهارات التقنية المطلوبة وتوفير فرص التدريب والتعلم اللازمة.	1- الإدارة العليا. 2- إدارة الموارد البشرية.

	3-تنفيذ الدورات التدريبية عن سياسية وآليات تطبيق التحول الرقمي بشكل دوري.	
1- الإدارة العليا. 2- إدارة الموارد البشرية.	1-رسم الاستراتيجية الأمثل التي تضمن وضوح أهداف المؤسسات. 2-العمل على تحقيق الأهداف المخطط لها باستغلال الفرص المتاحة. 3-مقارنة ما تم تحقيقه بالأهداف الموضوعه . 4-تصحيح الانحرافات إن وجدت. 5- العمل على التطوير الدائم.	2- يجب على المؤسسات عند الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية أن تسعى نحو استغلال ما هو متاح من موارد بالشكل الذي يحقق لها التميز المؤسسي وبما يضمن لها الكفاءة
1-الإدارة العليا. 2- إدارة الموارد البشرية.	1-رسم الاستراتيجية الأمثل التي تضمن وضوح أهداف المؤسسات. 2-العمل على تحقيق الأهداف المخطط لها باستكشاف ماهي النهديات والفرص المتاحة. 3-مقارنة ما تم تحقيقه بالأهداف الموضوعه . 4-تصحيح الانحرافات إن وجدت. 5- العمل على التطوير الدائم.	3- السعي نحو استكشاف ما هو جديد بالشكل الذي يحسن من مستوى أدائها ويجعلها ذات كفاءة بين المؤسسات المنافسة.
1-الإدارة العليا. 2- إدارة الموارد البشرية.	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.	4- ضرورة تطوير طرق وأساليب قياس أداء العاملين بالقطاع المصرفي.
1-الإدارة العليا. 2- إدارة التدريب والتأهيل. 3- إدارة الموارد البشرية.	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.	5- الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية أدائهم المهني.



	3-التنسيق مع كافة المؤسسات المعنية بتقديم البرامج التدريبية للاستفادة منها وتعزيز فرص التعامل معها.	
1-الإدارة العليا. 2-إدارة التدريب والتأهيل. 3-إدارة الموارد البشرية. 4- إدارة المتابعة والتقييم.	1- توفير البرامج التدريبية التي تؤهل الموارد البشرية للتعرف على التحول الرقمي بشكل فعال. 2- معرفة ما يحتاجه العملاء والسعي لإرضاءهم. 3- السعي لاستدامة ما تم تحقيقه والتطوير الدائم.	6- ضرورة السعي نحو تحسين كفاءة الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### تاسعاً: حدود البحث ومقترحات البحوث المستقبلية.

تنقسم حدود البحث إلى الحدود المكانية وهي البنوك العاملة ببورسعيد، والحدود البشرية مديري ورؤساء أقسام والعاملين بالبنوك العاملة ببورسعيد، فيما أن الحدود الزمانية كانت خلال من عام 2021 إلى عام 2023، بينما كانت الحدود العلمية قاصرة على معرفة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في البنوك العاملة ببورسعيد.

بمن خلال عملية البحث الخاصة بمعرفة تأثير أبعاد متغيرات البحث الحالي، اتضح للباحثة أنه يمكن إجراء تغطية للفجوات البحثية التي لم تستطيع الباحثة أن تُجري عملية البحث فيها، لذلك توصي الباحثة بالبحث في تأثير تدريب العنصر البشري على استخدام أحد تقنيات التحول الرقمي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، و استخدام أبعاد البراعة التنظيمية في كيفية الحصول على أداء مؤسسي مُستدام، كما توصي الباحثة بإجراء بحث حول تقنيات التحول الرقمي كأحد الحلول للوصول إلى البراعة التنظيمية، واستخدام التحول الرقمي لتحسين مهارات وجودة العاملين.

## عاشراً: المراجع.

### 1-المراجع العربية:

- أبو الفتوح، محمد السيد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 23، العدد 1.
- حجازي، محمود مجدي عبد الغفار محمد. (2023). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية)، جامعة بنها - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.
- الدكروري، محمد السعيد (2022)، "الدليل المختصر في مناهج البحث العلمي: الجزء الأول"، المنصورة، مكتبة فودة للنشر والطباعة.
- الرشيدي، أنور خالد صقر الخرينج. (2023). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية)، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة بالسادات - قسم إدارة الأعمال.
- عبد العزيز، أميرة أحمد محمد (2023). متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتحسين جودة التعلم الإلكتروني
- العثمالي، نجوى إبراهيم محمد إبراهيم. (2023). علاقة الإدارة الاستراتيجية بجودة الأداء المؤسسي، جامعة المنصورة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود. (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، المجلد 14، العدد 1، جامعة قناة السويس - كلية التجارة.
- في الجامعات الحكومية المصرية بإقليم القاهرة الكبرى (دراسة ميدانية)، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.
- اللهيبي، سلام سامي محسن علي. (2022). أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على جامعة ديالى)، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.
- المرسي، محمد مصلح المتولي. (2021). العلاقة بين التحول الرقمي وارتباط العميل، جامعة المنصورة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، ص 15.



مرعي، ضحى يحيى عزيز. (2022). تحليل البيانات الضخمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك التجارية (دراسة تحليلية)، جامعة مدينة السادات – كلية التجارة بالسادات – قسم إدارة الأعمال.

مصيلحي، حسام حسين. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير أداء الخدمات (دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية لسلامة الغذاء)، جامعة كفر الشيخ – كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال.

هديب، يوسف جاسر عويد. (2023). توسيط السعادة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء المؤسسي، جامعة مدينة السادات – كلية التجارة بالسادات – إدارة الأعمال. يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد. (2023). تأثير البراعة التنظيمية والابتكار على استدامة المنظمة (دراسة ميدانية)، جامعة بورسعيد – كلية التجارة ببورسعيد – قسم إدارة الأعمال.

## 2- المراجع الأجنبية:

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.

Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). *Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance*. *European Journal of Innovation Management*.