

**The role of digital transformation in developing employee performance
“A field study on the General Authority for Health Insurance”**

Nizar Mohamed Fekry Mohamed

Assistant Professor - Higher Institute of Administrative Sciences - Beni Suef

Abstract:

This study aimed at highlighting the measurement of the role of digital transformation in the development of the performance of employees of the General Authority for Health Insurance. This study was based on the analytical descriptive approach, in order to achieve the study's objectives by drawing on previous studies and reviews, using the questionnaire tool, and according to the study (Krejcie & Morgan, 1970) will be applied to an estimated sample size 136 Staff member, within the study community of the Public Authority for Health Insurance, and data analysis using the Statistical Analysis Programmer (SPSS v.23).

This study has reached a series of important findings, most notably the existence of a moral package correlation between strategic digital transformation planning and employees' performance from the point of view of their investigators, with a strong 0.579 * * package correlation factor at a 1% morale level. In addition to the existence of a moral parcel link between the qualification of leaders for digital transformation and the performance of workers from the point of view of their investigators by a power parcel 0.763 * * at a moral level of 1%, There was also a correlation of moral expulsion between digital transformation. (Infrastructure) and employees' performance from the point of view of their investigators with a power 0.742 * * parcel correlation factor at a 1% moral level, as well as a moral parcel correlation between digital transformation (Attracting skills) and the performance of employees from the viewpoint of their investigators with a strong ejection coefficient 0 .579 * * at a morale level of 1% and found that digital transformation contributed significantly to the improvement and development of workers' performance of their assigned functions in a very significant manner, This study recommended the need to continuously modernize and develop electronic infrastructure by keeping abreast of all the accelerating technological developments in the world today. The Foundation should continue to provide training programmers that contribute to the sustainability of improving and developing the skills and expertise of its employees.

Key Words: Digital transformation- General Authority for Health Insurance- strategic digital

مقدمه:

نظراً للتطورات المتسارعة في عصرنا الحالي وانتشار ثورة التكنولوجيا المتطورة بشكل متسارع في الأونة الأخيرة وخاصة بعد الأزمة العالمية جائحة كورونا أصبح العالم يهتم بشكل كبير بالسياسات الرقمية ويعمل على تطويرها وتقديمها واستخدامها بصورة أكبر من قبل، حيث أن تلك الجائحة أجبرت العديد من القطاعات في كافة انحاء العالم بتحويل نظام عملها إلى استخدام التحول الرقمي بشكل كبير وسريع، كما أثرت ثورة المعلومات والاتصالات على تنمية دور الاقتصاد الرقمي في كافة النواحي الحياتية، حيث أصبح لاستخدام تلك التقنيات الحديثة دور فعال في تعزيز أعمال القطاعات الاقتصادية المتنوعة وذلك عن طريق تعزيز مستوى الكفاءة والجودة من خلال تخفيض حجم التكاليف والاقوات اللازمة لإتمام تلك المعاملات المالية والاقتصادية، الأمر الذي ترتب عليه تطوير عملية إنتاجية العمالة بالإضافة إلى أنها قامت بتزويد مستويات التنافسية بين القطاعات والمؤسسات. (مصطفى، 2021)

يعد التحول الرقمي أحد أبرز الأمور الضرورية لكافة المؤسسات والهيئات التي تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمات التي تقوم بتقديمها إلى الفئة المستفيدة منها، ولا يقتصر دور التحول الرقمي على تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة فقط بل يعتبر برنامج كامل شامل يتعلق بالمؤسسة ويتعلق بطريقة وأسلوب كافة الأعمال التي تقوم بها داخلياً وخارجياً واتمامها بصورة أكثر مرونة، ويرجع ذلك إلى التطور الملحوظ في استخدام كافة القطاعات الحكومية والخاصة أو المعاملات الخاصة بالأفراد، ويتعلق التحول الرقمي بكافة التقنيات الحديثة والمطورة التي تقوم بتعزيز عملية الإنتاجية وخلق القيمة وتقوم بتوفير الرفاهية الاجتماعية للشعوب، لذلك قامت العديد من المؤسسات بتطبيق العديد من الإستراتيجيات التي تهتم بالتغيير نحو التحول الرقمي. (زكي، 2021)

مشكلة البحث:

في ضوء انتشار تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة، الأمر الذي ألزم جميع المؤسسات إلى استخدامها والاعتماد عليها في تسيير أعمالها من أجل تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة حدة التنافس بين المؤسسات وبعضها البعض، يتضح أنه من الضروري على الهيئات ومؤسسات الأعمال تبني عملية التحول الرقمي، والعمل على صياغة ورسم الخطط الضرورية من أجل الارتقاء بمكانتها، إذ أن جميع مؤسسات الأعمال تعاني من ضعف استخدامها للوسائل التقنية الحديثة، إلى جانب قلة الخبرة لدى الموارد البشرية المتخصصة التي تسهم في تحسينها وتحويلها إلى النظام الرقمي، مما يؤثر ذلك بصورة سلبية على الخدمات والمنتجات التي تقوم المؤسسة بتقديمها، ولا سيما توجه جميع المنظمات والمؤسسات إلى تطبيق التحول الرقمي، وذلك من أجل تحقيق إرضاء العملاء والقدرة على تحقيق المشاركة في المجتمع المعرفي، ولذلك فقد جاء هذا البحث في التعرف على مدى دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ومن ثم تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي:
ما مدى دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتأمين الصحي؟

تساؤلات البحث:

- 1- ما هو دور التحول الرقمي في صياغة سياسة التطوير لأداء العاملين داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي؟
- 2- ما هو دور التحول الرقمي في تحديد إستراتيجيات تطوير أداء العاملين داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي؟
- 3- ما هي التحديات التي واجهت الهيئة العامة للتأمين الصحي في تطبيق التحول الرقمي؟

أهمية البحث:

تتمن أهمية البحث في تسليط الضوء حول الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية داخل المؤسسة، إلى جانب التمكن من قياس مستوى أداء العاملين لدى الهيئة العامة للتأمين الصحي، الذي يوفر فرصة تحديد الإستراتيجية المناسبة من أجل تطوير وتحسين مستوى أدائها الذي على أثره تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا للعملاء.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على دور التحول الرقمي في صياغة سياسة التطوير لأداء العاملين داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي.
- 2- توضيح دور التحول الرقمي في تحديد إستراتيجيات تطوير أداء العاملين داخل الهيئة العامة للتأمين الصحي.
- 3- الكشف عن أهم التحديات التي واجهت الهيئة العامة للتأمين الصحي في تطبيق التحول الرقمي.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (سبع، 2021)، بعنوان "تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول ماهية التحول الرقمي وأبعاده، والكشف عن مدى التأثير المباشر لعملية التحول الرقمي وكذلك جودة الخدمات التعليمية على رضا طلاب جامعة المنصورة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان على عينة تقدر حجمها (384) طالب وطالبة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولقد خرجت الدراسة بنتائج هامة تتمثل في وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، التعليم الرقمي، المكتبات الرقمية)، على رضا الطلاب.

2. دراسة (شديد، 2021)، بعنوان: (تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة). هدفت الدراسة إلى معرفة دور عملية التحول الرقمي بكافة أبعاد استخدامه المتنوعة الإستراتيجية أو الثقافية التنظيمية، أو القيادة التحويلية، أو الموارد البشرية وذلك لتطوير مستوى كفاءة الخدمات المقدمة من المؤسسات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات التي طبقت على عينة قدرها (138) موظف، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وطيدة بين كلاً من متطلبات تحقيق التحول الرقمي وتطوير كفاءة مستوى أداء الخدمات التي يتم تقديمها من وحدات المرور.

3. دراسة (Kozanoglu, 2020)، بعنوان "Understanding the role of employees in digital transformation"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف محو الأمية الرقمية للموظفين كمساعدة تنظيمية لالتقاط العوامل السياقية التي توجد فيها التقنيات الرقمية ويتم استخدامها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يستطيع الموظفون المثقفون رقمياً فهم ماهية التكنولوجيا وكيفية استخدامها فحسب، بل يمكنهم أيضاً الحصول على فهم جيد لوقت استخدام التكنولوجيا.

4. دراسة (Verhoef, 2021)، بعنوان "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda"، هدفت هذه الدراسة إلى توفير منظور متعدد التخصصات حول التحول الرقمي، وذلك من خلال المناقشة حول سبب حاجة الشركات إلى التحول رقمياً، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يحدث استجابة للتغيرات في التقنيات الرقمية، وزيادة المنافسة الرقمية وسلوك العملاء الرقميين الناتج.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الحديث عن التحول الرقمي ومدى أهمية تطبيقه داخل مؤسسات الأعمال وتوضيح أثره على مستوى أداء المؤسسات، ولقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة وتوضيح العلاقة التي تربط فيما بينهم.

فروض البحث:

- وفقاً لما جاء ضمن مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل الفرضيات فيما يلي:
- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (التخطيط الإستراتيجي) وتطوير أداء العاملين.
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (تأهيل القادة) وتطوير أداء العاملين.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين.
 - الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين.
 - الفرض الخامس: لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين.
- منهجية البحث:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان، ووفقاً لدراسة (Krejcie & Morgan, 1970) سيتم تطبيقها على عينة تقدر حجمها (136) موظف وموظفة، داخل مجتمع الدراسة المتمثل في الهيئة العامة للتأمين الصحي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23).

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي يشير إلى وجود تغير جذري في نظام العمل من خلال استغلال التطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف تقديم خدمة سريعة للمستفيدين، كما تقوم التحول الرقمي بتوفير قدرات إمكانية كبيرة من أجل انشاء مجتمع فعّال، وذات ميزة تنافسية مستدامة عن طريق التحولات الجذرية التي تحدث في الخدمات المتنوعة سواء للعاملين أو المستهلكين، بالإضافة إلى تحسين وتطوير الإنتاجية، والذي يحتاج إلى ثقافة إبداعية في بيئة العمل وكذلك توفير بنية تحتية مناسبة. (مصباح، 2022)

أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في تطوير وتحسين مستوى أداء وفاعلية المؤسسات، حيث أنها تحتاج إلى هذا التطور من أجل مواكبة العصر الحالي الذي يعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة ومجاراة بيئة الأعمال المتغيرة، كما تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (عسلي، 2021)

- سرعة التحول، حيث يرتفع أنماط التحولات الرقمية بصورة كبيرة مما يترتب على ذلك ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي السريع من أجل مواكبة سوق الأعمال.
- وجود حدة في المنافسة الرقمية بين الشركات، والتي تساعد على تطوير نماذج الأعمال لدى المؤسسات بصورة مستمرة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية لها.
- يحتاج العملاء بصورة مستمرة إلى تجربة كافة الخدمات الجديدة والتي تتميز بالسهولة واليسر من خلال تفاعلهم مع كافة قنوات الاتصال.

معايير التحول الرقمي:

تسعى معايير التحول الرقمي إلى قياس مدى انضباط المؤسسات والمنظمات بتوفير متطلبات محاور التحول الرقمي والتي يقدر عددها حوالي 68 معياراً، والذي سيتم توضيح بعضها التي يعتمد عليها البحث والتي تتمثل في النقاط التالية: (هيئة الحكومة الرقمية، 2022)

1- **التخطيط الإستراتيجي:** تسعى عملية التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي في تطوير وتحسين الخطة الإستراتيجية التي تم صياغتها من أجل عملية تطبيق التحول الرقمي، وذلك بهدف وضع الفروقات والتباينات التي توضح التفريق بين الخطط الإستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي وبين الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسات، وهي تعتمد على الخطة الإستراتيجية العامة، وترتبط بها من أجل تحقيق كافة الأهداف العامة للمؤسسة بصورة واضحة ومتكاملة.

2- **تأهيل قيادة التحول الرقمي:** تسعى عملية تأهيل قيادة التحول الرقمي إلى تعزيز وتطوير القدرات والإمكانات القيادية التي تمتلكها المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يجعلها جزءاً أساسياً في تطوير وتنمية المهارات القيادية الخاصة بمجال التحول الرقمي، وذلك من خلال إعداد البرامج والدورات اللازمة من أجل تحسين وتنمية الكفاءات القيادية في مجال التحول الرقمي، إلى جانب وضع خطة زمنية محددة لتنفيذ هذه الخطة، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم اختيار قيادات التحول الرقمي، من أجل عملية التأهيل.

3- **البنية التحتية للتحول الرقمي:** يهدف هذا المعيار إلى تحسين وتطوير المعايير والسياسات، بالإضافة إلى تحسين الأهداف والعمليات ذات العلاقة بإدارة البنية التحتية وكذلك الخدمات التقنية الحديثة، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على مجموعة من السياسات والمعايير المحددة في إدارة البنية التحتية وكذلك الخدمات التقنية الحديثة، وذلك بما يتناسب مع أهم الممارسات العالمية، وذلك عن طريق استغلال الأنظمة الإلكترونية الحديثة والاستفادة منها في عملية التحول الرقمي.

4- **استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي:** يهدف هذا المعيار إلى تحسين ودعم القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسات الحكومية في مجال التحول الرقمي وذلك عن طريق تحسين القدرات والمهارات التي تمتلكها ضمن كافة المستويات الوظيفية سواء الدنيا أو المتوسطة على حد سواء، كما أن هناك إمكانية استقطاب الكفاءات اللازمة من أجل عملية التحول الرقمي، إذ يتطلب ذلك وضع مجموعة من البرامج الخاصة بعملية استقطاب الكفاءات التي تعتبر أحد الأجزاء المكملة لعملية تحسين القدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، إلى جانب تحديد الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة بصورة واضحة وكذلك المعايير التي تتناسب مع المسميات الوظيفية الشاغرة داخل المؤسسة من أجل تحقيق عملية الاستقطاب بكفاءة وفعالية.

مفهوم أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه "قيام العاملين بإنجاز كافة المهام الوظيفية التي أوكلت إليهم من قبل المدير المباشر لهم، وذلك وفقاً لعدة معايير هامة تتمثل في مدى قدرته في تحقيق هذه المهام بدقة عالية تتناسب مع التكلفة والوقت المحدد لإنجاز هذه المهام، كما يتم من خلالها التعرف على تقييم مستوى كفاءة وفاعلية العاملين، وذلك في ظل ظروف بيئة عمل مناسبة". (أرباب، 2022)

أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة به:

يعد الأداء الوظيفي هو العنصر الأساسي والهام في تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن الأداء الوظيفي يترتب عليه تقييم أداء المنظمة ككل وكذلك تحديد مكانتها أمام باقي المؤسسات المنافسة لها، كما أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات والتي تتمثل تلك العوامل فيما يلي: (نعيرات، 2022)

– **عوامل خاصة بالعاملين:** وهي تلك الناتجة عن سلوكيات الفرد داخل المنظمة والتي تؤثر على أدائه سواء بالإيجاب أو السلب وتظهر هذه العوامل في (الفروق في الصفات الفردية، اختلاف مستوى التعليم والخبرات الشخصية، الكفاءة والفاعلية الذاتية لكل موظف، مدى توافق كل موظف مع الهيكل التنظيمي الذي يطبق في المنظمات).

– **عوامل خاصة بالمنظمة:** وهي تلك العوامل التي تنبع من المنظمة نفسها والتي تتمثل في (الثقافة التنظيمية لدى المنظمة ومدى قوتها في تنمية أداء العاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، تطوير الأفكار الإبداعية، بالإضافة إلى قدرة المنظمة في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في عملية التعيين وبرامج التدريب والتعليم المستند داخل المنظمة من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين لديها). (رجم، 2019)

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة عناصر هامة، والتي تتضح من خلال النقاط التالية: (مرزوق، 2020)

- **جودة الأداء الوظيفي:** وهي التي تتضح من خلال تقييم مستوى أداء المهام والتي ينتج عنها تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- **حجم الأداء الوظيفي:** وهو الذي يتمثل في قدرة العاملين على تحقيق كمية معينة من الخدمات والمنتجات خلال فترة زمنية محددة.
- **إجراءات الأداء الوظيفي:** وهي تلك الخطوات التي يتم سير العمل بها، والتي تقوم المنظمات بتحديدتها للعاملين، والذي يجب على العاملين الالتزام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

طرق تطوير أداء العاملين:

هناك بعض الطرق التي تعمل على تحسين مستوى أداء وفاعلية العاملين داخل المنظمة، والتي يترتب عليها الارتقاء بمكانة ومستوى المنظمة بين المنظمات المنافسة لها، وتتمثل هذه الطرق في النقاط التالية: (رسمي، 2018)

- التعرف على أسباب ضعف مستوى أداء العاملين والعمل على إيجاد الحلول لها.
- تعزيز مفهوم التطوير والتنمية في الأداء لدى العاملين.
- توفير المنظمة بيئة عمل إيجابية من أجل تعزيز روح الرضا لدى العاملين.
- تعزيز عملية التواصل بين العاملين وبعضهم البعض بصورة مستدامة.

ثانياً: الإطار التطبيقي:

مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في الهيئة العامة للتأمين الصحي حيث أنهم الهدف الأصيل في موضوع الدراسة. اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة إنشاء وتصميم رابط خاص بقائمة الاستقصاء على شبكة الإنترنت اعتماداً على خدمة Google form وذلك لتمكن بعض الفئات المستهدفة / المستقصى منهم من الإجابة على قائمة الاستقصاء، حيث تم توزيع 150 استماره على المستقصى منهم إلكترونياً (عن طريق LinkedIn، Facebook، WhatsApp) وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان، ووفقاً لدراسة (Krejcie & Morgan, 1970) تم الحصول على عينة تقدر حجمها (136) تم اختيارها من موظفين وموظفات، داخل مجتمع الدراسة المتمثل في الهيئة العامة للتأمين الصحي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23).

فروض الدراسة:

وفقاً لما جاء ضمن مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل الفرضية الأساسية الدراسة في علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (التخطيط الإستراتيجي) وتطوير أداء العاملين.

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (تأهيل القادة) وتطوير أداء العاملين.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين.

- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين.

- الفرضية الخامسة: لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين.

ثالثاً: أسلوب جمع بيانات الدراسة:

الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق جداً (5) إلى موافق (4) إلى محايد (3) إلى غير موافق (2) إلى غير موافق على الإطلاق (1).

- الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم مثل النوع المستقصى منه عمر المستقصى منه، وظيفة المستقصى منه، مؤهل المستقصى منه، سنوات خبرة المستقصى منه، المعرفة بالتحول الرقمي.

- الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء جزئين هما: الجزء الأول المتغير المستقل (التحول الرقمي) ويتضمن محاور التحول الرقمي المختلفة: التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، واستقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي. والجزء الثاني المتغير التابع (أداء العاملين)

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS على النحو التالي:

1- التحليل الوصفي للبيانات: Descriptive Analysis لتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لرصد سلوك بيانات الدراسة.

2- اختبار كولموجوروف سميرونوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، واختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

3- تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) والمتغير التابع (أداء العاملين)

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression/Correlation Analysis): يعتبر أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل الإحصائي التي تستخدم في حالة تعدد المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي)، وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (التحول الرقمي)، بالإضافة إلى تقدير نموذج يساعد في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قيم المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي).

5- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: واشتملت على اختبار F-test لاختبار معنوية النموذج ككل، واختبار T-test لاختبار معنوية كل متغير على حدة، كما تم استخدام (Variance Inflation Factor VIF) واختبار (Tolerance) لاكتشاف مدى وجود مشكلة التداخل الخطي في النموذج. وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل التي تقرر استخدامها والمتوافرة في حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

خامساً: الدراسة الإحصائية:

1- اختبار معامل الثبات:

يهدف اختبار الثبات وإلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصي منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لقيمة الثبات (قيمة ألفا).

الجدول رقم (1)

قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل الصدق

المتغير	الرمز	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	X1	5	0.709	0.842
تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي	X2	5	0.842	0.918
البنية التحتية للتحول الرقمي	X3	5	0.867	0.931
استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي	X4	5	0.895	0.946
التحول الرقمي	X	20	0.944	0.972

0.976	0.953	5	Y	الأداء الوظيفي
0.907	0.822	25		كل عبارات النموذج

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي النسبة المئوية لمعامل الثبات بلغ (82.2%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث كان معامل الثبات على مستوى المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) ككل (94.4%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً. بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X4 (استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي) بنسبة (89.5%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X1 (التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي) بنسبة (70.9%). بلغت أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير التابعة (اداء العاملين) بنسبة (95.3%)؛ ومن خلال النتائج السابقة أن أسئلة استمارة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق، وجائت قيم الصدق في نفس الاتجاه لتؤكد النتائج وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والاطمئنان إلى مصداقيتها.

2- تحليل خصائص المستقصى منهم:

سوف يتم إجراء التحليل الوصفي لخصائص المستقصى منهم، وذلك لأهميتها في تفسير نتائج الدراسة؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمه، إذ إن بعض العوامل مثل (نوع المستقصى منه، عمر المستقصى منه، وظيفة المستقصى منه، مؤهل المستقصى منه، سنوات خبرة المستقصى منه) قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مدى إدراك المستقصى منهم لأسئلة الدراسة، وخصوصاً في مجال أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، ويمكن تناول الخصائص الرئيسية للمستقصى منهم والتي تم استخلاصها من فقرة المعلومات العامة التي تضمنتها قائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول رقم (2)

عينة الدراسة حسب نوع المستقصى منهم

النسبة %	التكرار	نوع المستقصى منهم
70.6	96	ذكر
29.4	40	أنثى
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب نوع المستقصى منهم، بلغ عدد الذكور في العينة (96) مفردة بنسبة (70.6%)، كما بلغ عدد الإناث المستقصى منهم في العينة (40) مفردة بنسبة (29.4%).

جدول رقم (3)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب عمر المستقصى منه

النسبة %	التكرار	عمر المستقصى منه
3.7	5	من 25 الى 30 عاماً
19.9	27	من 31 الى 35 عاماً
49.3	67	من 36 الى 40 عاماً
27.2	37	أكثر من 40 عاماً
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة عمرهم من 36 إلى 40 عاماً 67 مفردة بنسبة (49.3%)، ويليهم الذين عمرهم أكثر من 40 عاماً 37 مفردة بنسبة (27.2%)، أما الذين عمرهم من 31 إلى 35 عاماً 27 مفردة بنسبة (19.9%)، أما الذين عمرهم من 25 إلى 30 عاماً 5 مفردات بنسبة (3.7%).

جدول رقم (4)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب وظيفة المستقصى منه

النسبة %	التكرار	وظيفة المستقصى منه
0.7	1	مدير
0.7	1	مدير إدارة الموارد البشرية
1.5	2	مدير الشؤون الإدارية
0.7	1	مدير المخزن
2.2	3	إدارة خدمة العملاء
25.74	35	اداريين
68.38	93	موظفين الكادر الطبي (اطباء و ممرضات و فنيين معامل)
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب وظيفة المستقصى منه، بلغ عدد العاملين إدارة خدمة العملاء في العينة (3) مفردة بنسبة (2.2%)، وكان العاملين المطبق عليهم الكادر الطبي على نسبك في العينة (93) مفردة وكانت نسبتهم 68.38%.

جدول رقم (5)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب مؤهل المستقصى منه

النسبة %	التكرار	مؤهل المستقصى منه
2.2	3	دبلوم
11.0	15	مؤهل متوسط
58.1	79	بكالوريوس
28.7	39	ماجستير فأكثر
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس بإجمالي (79) مفردة بنسبة (58.1%)، ويليهما الحاصلين على ماجستير فأكثر بإجمالي (39) مفردة بنسبة (28.7%)، أما الحاصلين على مؤهل متوسط بإجمالي (15) مفردة بنسبة (11%)، أما الحاصلين على دبلوم بإجمالي (3) مفردة بنسبة (2.2%).

جدول رقم (6)

عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
10.3	14	أقل من 5 سنوات
37.5	51	من 5 سنوات الى 10 سنوات
52.2	71	أكثر من 10 سنوات
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 10 سنوات بإجمالي (71) مفردة بنسبة (52.2%)، ويليهما الذين خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بإجمالي (51) مفردة بنسبة (37.5%)، يليهم خبرتهم أقل من 5 سنوات بإجمالي (14) مفردة بنسبة (10.3%).

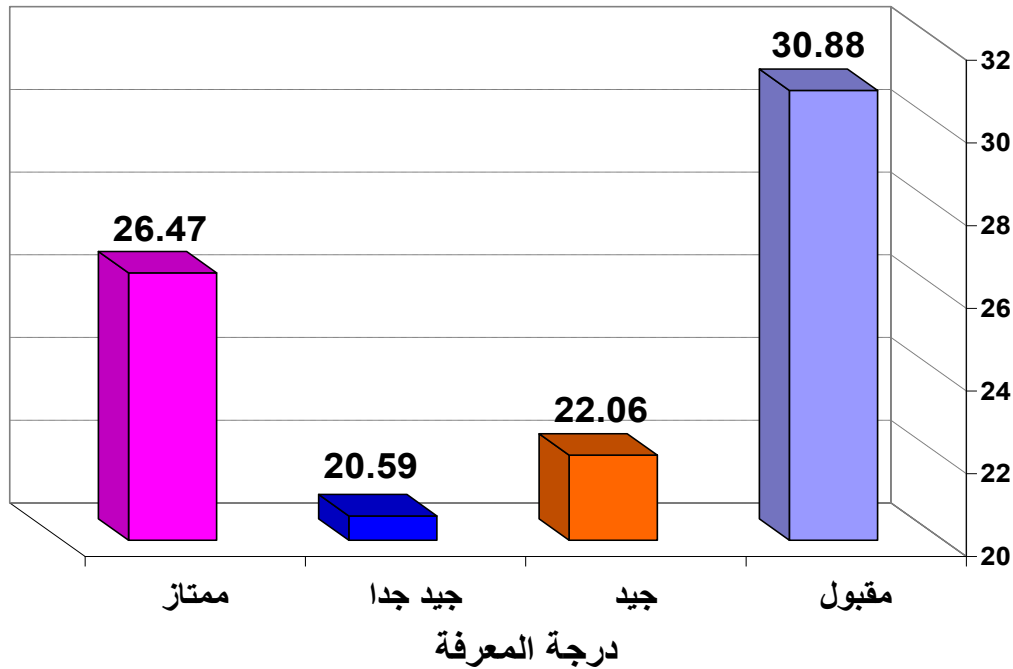
ويتضح من الجداول السابقة إلى إمكانية الاعتماد على آراء المستقصى منهم نظراً لاشتمالهم على فئات متعددة من أطراف مجتمع الدراسة، كما يتمتع المستقصى منهم بمستوى تعليمي عال وكذلك الخبرة في ممارسة المهنة.

جدول رقم (7)

عينة الدراسة حسب درجة المعرفة بالتحول الرقمي

النسبة %	التكرار	درجة المعرفة
30.88	42	مقبول
22.06	30	جيد
20.59	28	جيد جدا
26.47	36	ممتاز
100.0	136	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)



شكل (1)

يوضح توزيع العينة حسب درجة المعرفة بالتحول الرقمي

من الجدول السابق والرسم في شكل 1 يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم دراية بالتحول الرقمي بدرجات متفاوتة تبدأ من 30.88% لدرجة مقبول حتى تصل إلى 26.47% لدرجة ممتاز مما يوضح أن العينة تصلح لدراسة، ويتضح من الجداول السابقة إلى إمكانية الاعتماد على آراء المستقصى منهم نظراً لاشتمالهم على فئات متعددة من أطراف مجتمع الدراسة، كما يتمتع المستقصى منهم بمستوى تعليمي عال وكذلك الخبرة في ممارسة المهنة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

اعتمدت الدراسة على اختبار كولموجروف سميرونوف وشابيرو ويلك (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test and Shapiro-Wilk Test): لتحديد مدى تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وما يترتب عليه من اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف وشابيرو ويلك (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test and Shapiro-Wilk Test) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.000	136	0.766	0.000	136	0.205	التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي.
0.000	136	0.715	0.000	136	0.247	تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي.
0.000	136	0.707	0.000	136	0.229	البنية التحتية للتحول الرقمي.
0.000	136	0.668	0.000	136	0.268	استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي.
0.000	136	0.606	0.000	136	0.280	التحول الرقمي.
0.000	136	0.669	0.000	136	0.261	أداء العاملين.

a. Lilliefors Significance Correction

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لقيمة z معنوية بقيمة أقل من (0.01)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات (التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي، تأهيل القادة في مجال التحويل الرقمي، البنية التحتية للتحويل الرقمي، استقطاب المهارات لعملية التحويل الرقمي والتحول الرقمي وأداء العاملين، ومن ناحية آخر اعتماد الباحث على الاختبارات اللامعلمية لإثبات صحة الفرضيات وتحقيق نتائج أكثر دقة).

4- التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي المتعلقة بخصائص التحول الرقمي وأداء كمتغير تابع بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، بهدف التعرف على أي العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الاتفاق بين آراء المستقصى منهم. وتحدد درجة الأثر وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (9)

مفتاح التصحيح

من أجل تفسير النتائج اعتمدت الدراسة المتوسطات الحسابية والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالتالي:

الوسط الحسابي	درجة الأثر	درجة الاهمية
اقل من 1.8	منخفضة جداً	أقل من 50% درجة أثر قليلة جداً
1.8-2.59	منخفضة	من 50%-59.99% درجة أثر قليلة
2.6-3.39	متوسطة	من 60%-79.99% درجة أثر متوسطة
3.4-4.19	مرتفعة	من 80%-89.99% درجة أثر كبيرة
4.2 فما فوق	مرتفعة جداً	90% فأكثر درجة أثر كبيرة جداً

وقد تم عرض هذه الخصائص في الجداول من جدول (10) إلى جدول (15) بالنسبة لخصائص التحول الرقمي. جدول رقم (10) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X11	تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجية للتحول الرقمي.	4.31	0.83	86.2	مرتفعة جداً	5
X12	تحدد المؤسسة خطة إستراتيجية للتحول الرقمي والتي تتضمن الرؤية والرسالة التي تحقق أهدافها.	4.53	0.666	90.6	مرتفعة جداً	1
X13	تقوم المؤسسة بتطوير الخطط التنفيذية من أجل التحول الرقمي بصورة مستمرة بما تتفق مع التطورات التقنية والتشريعية والتنظيمية.	4.43	0.767	88.6	مرتفعة جداً	2
X14	تتسم الخطة الإستراتيجية بالتكامل والتوافق مع جميع جهود المنظمات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.	4.63	0.81	87.0	مرتفعة جداً	4
X15	تقوم الشركة بانتهاج الأساليب الإبداعية والمبتكرة في عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالتحول الرقمي.	4.40	0.693	88.0	مرتفعة جداً	3
	التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	4.46	0.815		مرتفعة جداً	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.46) وانحراف معياري (0.815) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تحدد المؤسسة خطة إستراتيجية للتحول الرقمي والتي تتضمن الرؤية والرسالة التي تحقق أهدافها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.53) والانحراف المعياري (0.666) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاءت العبارة (تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.31) والانحراف المعياري (0.83).

جدول رقم (11) التحليل الوصفي لأراء المستقصى منهم حول تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي

الترتيب الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
1	مرتفعة جداً	89.2	0.815	4.46	تقوم المؤسسة برسم خطة من أجل تحسين وتطوير قدرات القادة ورفع إدراكهم بعملية التحول الرقمي.	X21
2	مرتفعة جداً	86	0.828	4.3	تقوم المؤسسة بتطبيق الخطط التطويرية في إعادة تأهيل القادة لعملية التحول الرقمي مع تطوير هذه الخطط بصورة مستدامة.	X22
5	مرتفعة جداً	84.8	0.899	4.24	تقوم المؤسسة بتحسين مستوى القادة في جميع الإدارات المختلفة في جميع الفروع بصورة تحقق التكامل في التحول الرقمي.	X23
3	مرتفعة جداً	85.8	0.818	4.29	مشاركة جميع القادة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التحول الرقمي.	X24
4	مرتفعة جداً	85.2	0.712	4.26	تستخدم المؤسسة العديد من الأساليب الإبداعية والابتكارية في مشاركة القادة في عملية التحول الرقمي.	X25
	مرتفعة جداً		0.639	4.31	تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.639) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تقوم المؤسسة برسم خطة من أجل تحسين وتطوير قدرات القادة ورفع إدراكهم بعملية التحول الرقمي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.46) والانحراف المعياري (0.815) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاءت العبارة (4.24) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.24) والانحراف المعياري (0.899).

جدول رقم (12) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول البنية التحتية للتحول الرقمي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X31	تقوم المؤسسة بتطبيق مشروع البنية التحتية داخل المؤسسة من أجل تطبيق عملية التحول الرقمي.	4.39	0.752	87.8	مرتفعة جدا	2
X32	قامت المؤسسة بإنشاء وحدة تنظيمية حديثة تشتمل على كافة المهام والمسؤوليات الخاصة بالإدارة العليا	4.25	0.823	85.0	مرتفعة جدا	4
X33	تتسم نظام البنية التحتية الحديثة بأنها وحدة إلكترونية واضحة وفعالة.	4.40	0.801	88.0	مرتفعة جدا	1
X34	تتسم نظام البنية التحتية داخل المؤسسة بالتنسيق بين جميع الإدارات المختلفة.	4.23	0.966	84.6	مرتفعة جدا	5
X35	تساهم البنية التحتية في تحسين توجه المؤسسة إلى التحول الرقمي وفقاً للمعايير ذات العلاقة بالأهداف المرتبطة بالجودة والوقت والتكلفة.	4.31	0.915	86.2	مرتفعة جدا	3
	البنية التحتية للتحول الرقمي	4.32	0.691		مرتفعة جدا	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول البنية التحتية للتحول الرقمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.691) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تتسم نظام البنية التحتية الحديثة بأنها وحدة إلكترونية واضحة وفعالة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.4) والانحراف المعياري (0.801) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاءت العبارة (يتسم نظام البنية التحتية داخل المؤسسة بالتنسيق بين جميع الإدارات المختلفة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.23) والانحراف المعياري (0.966).

جدول رقم (13) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X41	تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات الخاصة باستقطاب المهارات والكفاءات التي تعزز من عملية التحول الرقمي	4.38	0.903	87.6	مرتفعة جدا	1
X42	تضع المؤسسة الخطط المعتمدة من أجل استقطاب المهارات والخبرات الرقمية، من أجل تحسين القدرة على تحقيق استراتيجية التحول الرقمي	4.31	0.923	86.2	مرتفعة جدا	2
X43	تقوم المؤسسة بتوظيف مجموعة من الموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات العالية في مجال التحول الرقمي وفقاً للخطة التي يتم تطويرها وتحسينها بصورة مستمرة	4.29	0.934	85.8	مرتفعة جدا	3
X44	تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجية تبادل ونقل الخبرات فيما بين الموارد البشرية من أجل تحسين وتطوير مستوى أداءهم في العمل	4.26	0.843	85.2	مرتفعة جدا	4
X45	تستخدم المؤسسة الأساليب الإبداعية في استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي	4.24	0.905	84.8	مرتفعة جدا	5
	استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي	4.29	0.757		مرتفعة جدا	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.29) وانحراف معياري (0.757) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات الخاصة باستقطاب المهارات والكفاءات التي تعزز من عملية التحول الرقمي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.38) والانحراف المعياري (0.903) بدرجة تأثير مرتفعة جداً.

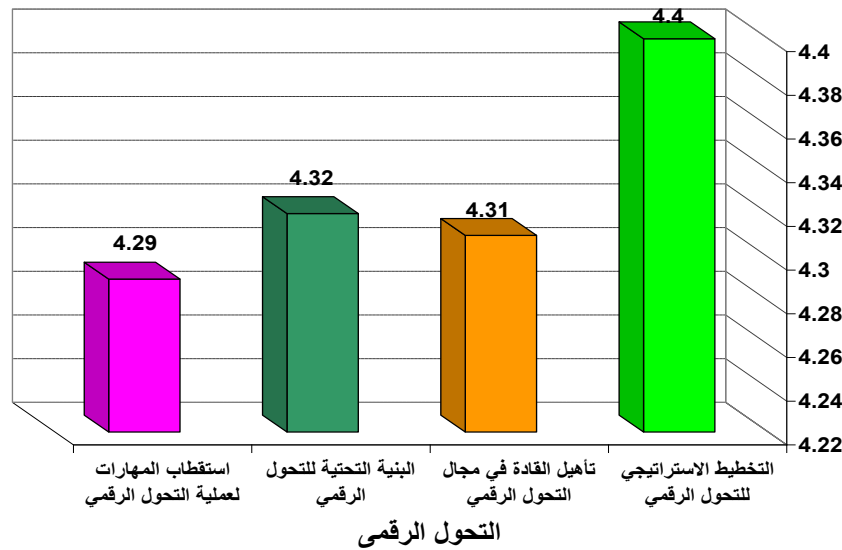
بينما جاءت العبارة (تستخدم المؤسسة الأساليب الإبداعية في استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.24) والانحراف المعياري (0.905).

جدول رقم (14)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التحول الرقمي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X1	التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	4.40	0.514	87.92	مرتفعة جداً	1
X2	تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي	4.31	0.639	86.24	مرتفعة جداً	3
X3	البنية التحتية للتحول الرقمي	4.32	0.691	86.30	مرتفعة جداً	2
X4	استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي	4.29	0.757	85.88	مرتفعة جداً	4
التحول الرقمي		4.33	0.582	مرتفعة جداً		

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)



شكل رقم (2)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التحول الرقمي

من الجدول السابق وشكل 2 يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التحول الرقمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.582) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاء التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم

إلى حيث سجل متوسطة (4.40) والانحراف المعياري (0.514) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاء استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.29) والانحراف المعياري (0.757).

جدول رقم (15)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول بعد أداء العاملين

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
Y1	تهتم الإدارة العليا بتطوير الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	4.27	0.614	85.4	مرتفعة جداً	5
Y2	يؤدي العاملين المهام الوظيفية الموكلة إليهم وفقاً للمعايير الجودة التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.	4.44	0.859	88.8	مرتفعة جداً	1
Y3	تهتم الإدارة العليا بتحسين مهارات العاملين ذات العلاقة بالمشكلات العمل التي تواجههم بصورة يومية.	4.43	0.971	88.6	مرتفعة جداً	2
Y4	يتمتع العاملين بالرضا الكامل حول مستوى أداء أعمالهم.	4.35	0.977	87.0	مرتفعة جداً	4
Y5	يوجد رضا كبير من جانب العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة إليهم بعد تطبيق التحول الرقمي.	4.42	0.908	88.6	مرتفعة جداً	3
	أداء العاملين	4.38	0.670		مرتفعة جداً	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول بعد أداء العاملين حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.38) وانحراف معياري (0.670) وبدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاءت العبارة أن (يؤدي العاملين المهام الوظيفية الموكلة إليهم وفقاً للمعايير الجودة التي تم تحديدها من قبل المؤسسة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.44) والانحراف المعياري (0.859) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاءت العبارة (تهتم الإدارة العليا بتطوير الأفكار الإبداعية لدى العاملين) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.27) والانحراف المعياري (0.614).

5- اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (التخطيط الإستراتيجي) وتطوير أداء العاملين.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (تأهيل القادة) وتطوير أداء العاملين.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين.
- الفرض الخامس: لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية (لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين).

1- اختبار مدى صحة الفرض الأول للدراسة:

لاختبار العلاقة بين خصائص التحول الرقمي وأداء العاملين، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (التخطيط الإستراتيجي) وتطوير أداء العاملين". وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وأداء العاملين

Correlations

		التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	أداء العاملين
التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي	Pearson Correlation	1	0.579**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	136	136

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

**** دال عند مستوى المعنوية (0.01)**

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.579^{**} عند مستوى معنوية 1% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي) وتطوير أداء العاملين وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي) وتطوير أداء العاملين، وذلك يتفق مع نتائج دراسة (سبع، 2022) حيث أنها أثبتت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في (البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، التعليم الرقمي، المكتبات الرقمية)، على رضا العاملين.

2- اختبار مدى صحة الفرض الثاني للدراسة:

لاختبار العلاقة بين خصائص التحويل الرقمي وأداء العاملين، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي (تأهيل القادة) وتطوير أداء العاملين".

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الارتباط بين تأهيل القادة للتحويل الرقمي وأداء العاملين

Correlations

		تأهيل القادة للتحويل الرقمي	أداء العاملين
تأهيل القادة للتحويل الرقمي	Pearson Correlation	1	0.763**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	136	136

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

**** دال عند مستوى المعنوية (0.01)**

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين تأهيل القادة للتحويل الرقمي وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.763^{**} عند مستوى معنوية 1% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل القادة للتحويل الرقمي وتطوير أداء العاملين وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل القادة للتحويل الرقمي وتطوير أداء العاملين.

3- اختبار مدى صحة الفرض الثالث للدراسة:

لاختبار العلاقة بين خصائص التحول الرقمي وأداء العاملين، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين".

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الارتباط بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وأداء العاملين

Correlations

		التحول الرقمي (البنية التحتية)	أداء العاملين
التحول الرقمي (البنية التحتية)	Pearson Correlation	1	0.742**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	136	136

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.742^{**} عند مستوى معنوية 1% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وتطوير أداء العاملين، وذلك توافق مع نتائج دراسة (شديد، 2021) هناك علاقة قوية وطيدة بين كلاً من متطلبات تحقيق التحول الرقمي وتطوير كفاءة مستوى أداء الخدمات، وكذلك تتفق مع دراسة (Verhoef, 2021) إذ أنها توصلت إلى نتيجة أن التحول الرقمي يحدث استجابة للتغيرات في التقنيات الرقمية، وزيادة المنافسة الرقمية وسلوك العملاء الرقميين الناتج.

4- اختبار مدى صحة الفرض الرابع للدراسة:

لاختبار العلاقة بين خصائص التحول الرقمي وأداء العاملين، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين".

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الارتباط بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وأداء العاملين

Correlations

		التحول الرقمي (استقطاب المهارات)	أداء العاملين
التحول الرقمي (استقطاب المهارات)	Pearson Correlation	1	0.579**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	136	136

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.579^{**} عند مستوى معنوية 1% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وتطوير أداء العاملين، واتفقت دراسة (حماد، 2020) في نتائجها مع الدراسة الحالية وذلك من خلال نتائجها التي توصلت إليها وهو تبين وجود أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية بين استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي وبين تطوير أداء العاملين.

5- اختبار مدى صحة الفرض الخامس للدراسة:

لاختبار تأثير خصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين، يتم التحقق من صحة الفرض الخامس القائل "لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين". وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لاختبار مدى صحة هذا الفرض؛ ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرقابة على المال العام، ويتفرع هذا الفرض إلى الفروض التالية: الفرض الخاص ببعده أداء المهمة: "لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي على بعد أداء المهمة" وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار التدريجي لاختبار مدى صحة هذا الفرض.

جدول رقم (20)
تأثير خصائص التحول الرقمي على أداء العاملين

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات		
					Std. Error	B			
2.034	0.492	0.911	-0.112	-0.008	0.093	-	التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	X1	
3.178	0.315	0.000	3.930	0.349	0.093	0.365	تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي	X2	
3.690	0.271	0.088	1.721	0.165	0.093	0.160	البنية التحتية للتحول الرقمي	X3	
3.870	0.258	0.000	3.841	0.376	0.087	0.333	استقطاب المهارات لعملية التحول الرقمي	X4	
0.734					الثابت				
0.822a					معامل الارتباط المتعدد R				
0.675					معامل التحديد R2				
0.665					معامل التحديد المعدل R2 Adjusted				
68.05					قيمة اختبار "F"				
0.000					مستوى معنوية				

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) التي تؤثر على أداء المهمة، حيث بلغت قيمة F (68.05) بمستوى معنوية (0.0001) وهي أقل من 1%، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (أداء العاملين) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة

بلغ (0.822)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R^2) بلغت (0.675)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) تفسر ما مقداره 67.5% من المتغير التابع (أداء العاملين). ونتيجة لما سبق، فإن عامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير أقل من (10) والتفاوت (Tolerance) أكبر من (0.1) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات التوضيحية بحيث يمكن للباحث الاعتماد على نتائج هذا النموذج. وتوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أهم المتغيرات المستقلة مثل تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي بمعامل انحدار 0.365 وبمستوى معنوية (0.000)، وكذلك الاستقطاب للمهارات لعملية التحول الرقمي بمعامل انحدار 0.333 وبمستوى معنوية (0.000).

الفرض الخامس:

وبناءً على نتائج الفروض السابقة (أبعاد الفرض الرئيسي) يتم رفض الفرض الرئيسي القائل "لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين"، وقبول الفرض البديل "توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين".

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدة نتائج أهمها النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.579^{**} عند مستوى معنوية 1%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين تأهيل القادة للتحول الرقمي وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.763^{**} عند مستوى معنوية 1%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التحول الرقمي (البنية التحتية) وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.742^{**} عند مستوى معنوية 1%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التحول الرقمي (استقطاب المهارات) وأداء العاملين من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.579^{**} عند مستوى معنوية 1%.
- توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أهم المتغيرات المستقلة مثل تأهيل القادة في مجال التحول الرقمي بمعامل انحدار 0.365 وبمستوى معنوية (0.000)، وكذلك الاستقطاب للمهارات لعملية التحول الرقمي بمعامل انحدار 0.333 وبمستوى معنوية (0.000).
- وبناءً على نتائج الفروض السابقة (أبعاد الفرض الرئيسي) يتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص التحول الرقمي بأبعاده على أداء العاملين.

الخاتمة:

لقد تناول هذا البحث الحديث عن دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، ولا سيما ضمن القطاع الصحي، إذ تم تطبيق هذا البحث على الهيئة العامة لتأمين الصحي، والذي تبين من خلالها أن التحول الرقمي أحد أبرز الأمور الضرورية لكافة المنظمات والهيئات التي تهدف إلى تطوير وتحسين الخدمات التي تقوم بتقديمها إلى الفئة المستفيدة منها، ولا يقتصر دور التحول الرقمي على تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة فقط بل يعتبر برنامج كامل شامل يتعلق بالمنظمة ويتعلق بطريقة وأسلوب كافة الأعمال التي تقوم بها داخلياً وخارجياً وتمامها بصورة أكثر مرونة، ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تكمن أهمية التحول الرقمي في تطوير وتحسين مستوى أداء وفاعلية المنظمات، حيث أنها تحتاج إلى هذا التطور من أجل مواكبة العصر الحالي الذي يعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة ومجاراة بيئة الأعمال المتغيرة.
- يسعى معيار البنية التحتية للتحول الرقمي إلى تحسين وتطوير المعايير والسياسات، إلى جانب تطوير الأهداف المتعلقة بإدارة البنية التحتية.
- أظهرت الدراسة الميدانية أن التحول الرقمي الذي قامت المنظمة بتطبيقه عن طريق تحديد خطة إستراتيجية للتحول يشتمل على الرؤية والرسالة التي تسهم في تحقيق أهدافها بدرجة ذات تأثيراً كبيراً.
- يتسم نظام البنية التحتية الحديثة داخل المنظمة بأنها وحدة إلكترونية واضحة وفعالة وذلك بدرجة مرتفعة التأثير.
- اتضح أن التحول الرقمي ساهم بصورة كبيرة في تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين للمهام الوظيفية الموكلة إليهم بصورة كبيرة جداً.

أبرز التوصيات:

- وفقاً لما جاء ضمن الدراسة الميدانية التي قام الباحث بإجرائها على الهيئة العامة لتأمين الصحي، فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات الهامة والتي تتمثل أبرزها في النقاط التالية:
- ضرورة استمرار الهيئة في توفير البرامج التدريبية التي تسهم في استدامة تحسين وتطوير مهارات العاملين لدى الهيئة ورفع مستوى خبراتهم.
 - ضرورة تحديث وتطوير البنية التحتية الإلكترونية بصورة مستمرة من خلال مواكبة كافة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر.
 - ضرورة إجراء العديد من الدراسات العلمية التي تتناول ربط المتغيرين المتمثلين في التحول الرقمي وأداء العاملين على القطاعات المختلفة الأخرى، إلى جانب تناول مجموعة أخرى من المعايير الخاصة بالتحول الرقمي.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. أرباب، نهى عثمان عبد المجيد محمد، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية، المجلة العربية للنشر العلمي، ع45، 2022، السودان.
2. حماد، محمد محمد، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 2020 مصر.
3. رجم، خالد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، مج1، ع18، 2019 الجزائر.
4. رسمي، محمد محمد حسن، أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، مج6، ع12، 2018 مصر.
5. زكي، وليد رشاد، السياسات الرقمية وترشيد صناعة القرار، إصدار إلكترونية نصف شهرية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2021 مصر.
6. سبع، سنية محمد أحمد سليمان، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4، 2021 مصر.
7. شديد، مصطفى محمد على، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج22، ع4، 2021 مصر.
8. عساف، سوسن فوزي، أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج7، ع12، 2021 مصر.
9. عسلية، علي حسن، أثر التحول الرقمي في تطور أداء الحكومة الفلسطينية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2021 فلسطين.
10. عيد، سماح فرج محمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية، مج39، ع1، 2021 مصر.
11. محمود، إيناس أحمد فتحي، قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، ع34، 2022 مصر.
12. مرزوق، عبد العزيز علي، أثر رفاعية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج1، ع2، 2020 مصر.
13. مصباح، سحر فتحي عبد الحميد، التحول الرقمي كأداة لتحسين جودة الخدمات الاجتماعية بوحدات تنمية المجتمع المحلي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع60، ج2، 2022 مصر.

14. مصطفى، سمية مجدي سلامة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية: بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج5، ع2/1، 2021 مصر.

15. نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع46، 2022 الأردن.

16. هلال، محمد عبد الحكيم، تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد – 19، مجلة كلية التربية، ع45، جامعة عين شمس، 2021 مصر.

17. هيئة الحكومة الرقمية، المعايير الأساسية للتحويل الرقمي، 2022، وثيقة رقم 1-2-1-111.
https://dmo.ksu.edu.sa/sites/dmo.ksu.edu.sa/files/imce_images/lmyyr_issy_llthwl_lrqmy.pdf

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

- Kozanoglu, D. C., 2020. Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 34 No. 6.
- Verhoef, P., C., (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, 122, 889-901.