



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

## التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة

دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين

دكتور/ آيات عبد القادر بسيوني أبو سعده

مدرس إدارة عامة

كلية اقتصاد وعلوم سياسية، جامعة المستقبل

## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٢٨٠ مفردة من العاملين بشركة مصر للتأمين.

وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، وبرنامج AMOS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط، وبناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بالشركة محل الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحقيق التكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية، وتوفير الموارد البشرية في كافة القطاعات بالشركة من أجل التعامل مع التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري، إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية، التنمية المستدامة، التحول الرقمي.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation as a mediating variable between administrative reform and sustainable development. To achieve the objective of the study, a survey form was designed and distributed to the study sample of 280 employees of Misr Insurance Company.

The data was analyzed by the statistical program SPSS and the AMOS program. One of the most important results of the study was the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of the administrative reform dimensions (reforming the regulatory environment, reforming performance control processes, reforming regulations), and sustainable development in Misr Insurance Company through digital transformation as a mediating variable, building Based on the field study conducted by the researcher in the company under study, a set of recommendations were reached, the most important of which is achieving integration between administrative reform strategies and development

strategies, and providing human resources in all sectors of the company in order to deal with digital transformation.

**Keywords:** management reform, organizational environment reform, performance control reform, regulation reform, sustainable development, digital transformation..

#### المقدمة:

أصبح التحول الرقمي في العصر الحالي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات التي تسعى للتغيير والإصلاح لتحسين خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يهتم فقط بتطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل يهتم بكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف، من خلال توظيف التقنيات الرقمية بالشكل الأمثل بما يضمن توفير الوقت والجهد في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها.

ولقد أصبح الإصلاح الإداري سمة المنظمات الناجحة وضرورة ملحة بسبب التحولات والتغيرات الدائمة والتي يفرضها المجتمع، فكلما تقدمت الدولة ظهرت معالم الإصلاح كأحد عوامل قياس مدى تطور الدول وتقدمها، لذا لا بد من الإعتماد على المستحدثات الإدارية لمواكبة التغيير وإتخاذ خطوات جادة نحو الإصلاح الإداري لمقاومة التدهور الإداري للمنظمات والسعي المباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويأتى الإصلاح الإداري للمنظمات التأمينية كعنصر أساسى لمواجهة التحديات البيئية المختلفة حيث تلعب تلك المنظمات دوراً أساسياً فى عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية، ومن هذا المنطلق تؤثر كفاءة وفعالية تلك المنظمات بشكل كبير على تقدم أو تراجع جهود التنمية المستدامة.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة فى شركة مصر للتأمين .

#### ١- الإطار العام للدراسة:

##### ١/١ الدراسات السابقة.

##### أ- الدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري.

هدفت دراسة (Polzer et al, 2018) إلى دراسة أثر المزج أو التوحيد المؤسسي في إصلاح القطاع العام، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للبرلمان دور كبير جداً في تشريع القوانين التي من شأنها أن تساعد على الإصلاح الإداري بالقطاع العام ومحاربة الفساد الإداري ومعالجة أوجه القصور، بالإضافة إلى أن استبدال أو توحيد النماذج الإدارية من شأنه عمل الإصلاح الإداري، بينما هدفت دراسة (أسماعيل، ٢٠٢١) إلى تحديد واقع الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والوصول إلى رؤية مستقبلية لتفعيل وتطبيق الإصلاح الإداري بتلك المؤسسات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أبعاد تحقيق الإصلاح الإداري تتمثل في: التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء، التدريب، ملائمة الخدمة، الاستجابة.

وقد هدفت دراسة (عارف، ٢٠٢٣) إلى إلقاء الضوء على الإصلاحات والتغييرات الإدارية التي أجرتها الحكومة المصرية في ظل حكم السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي منذ توليه الحكم منذ ٢٠١٤ حتى الآن حتى يتسنى تحديد آثارها على الأمن القومي المصري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية الإصلاح الإداري في تحقيق الأمن القومي نظراً لإسهامه المباشر في تفعيل قدرة النظام على تحقيق الأمن القومي، بينما اتجهت دراسة (نافع، ٢٠٢٣) إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي كمؤشر لتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء رؤية مصر " ٢٠٣٠".

#### ب- الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلى التعرف على برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والمعوقات والتحديات التي تواجهها في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أبرز برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان هي: برامج علوم الغابات، البرامج التربوية، برامج البحث التطبيقي، ويعد دور لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة هو: تخريج الكوادر في التخصصات المختلفة، إقامة محاضرات وورش عمل لأفراد المجتمع والطلاب في نشر الثقافة الأسرية والمجتمعية، وتمثلت أهم معوقات وتحديات التنمية المستدامة في ضعف الإمكانيات المالية، الخلافات والحروب القبلية، وضعف مصادر التمويل، بينما هدفت دراسة (عساف، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مستوى الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لدور التمكين في تحقيق التنمية بوزن نسبي ٨٩ %

وقد هدفت دراسة (نغموش، ٢٠٢٢) إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن التحول الرقمي يساعد في تحقيق التنمية المستدامة بشكل فعال، حيث أن رقمنة مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية يزيدا تطورا ويجعل أدائها أفضل ومميزا في أقل وقت وجهد وتكلفة، واتجهت دراسة (حسن، ٢٠٢٣) إلى تحليل أثر تقنية التحول الرقمي على تحسين التنمية المستدامة باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستويات واقع الرقمنة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الخاصة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متطلبات الرقمنة وأبعاد التنمية المستدامة، ووجود علاقة جوهرية بين أبعاد متطلبات التحول الرقمي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأخيرا توجد علاقة ذات دلالة جوهرية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في ظل بطاقة الأداء المتوازن كمتغير وسيط.

#### ج- الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.

هدفت دراسة (بوشي، ٢٠٢١)، إلى بيان مدى توجه المنظومة القانونية بالجزائر نحو التحولات الرقمية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة سعي الجزائر إلى مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة، والاستفادة من الفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومة رقمية، بالإضافة إلى أنه علي الرغم من غياب المنافسة في القطاع العام إلا أن الجزائر كانت من بين الدول التي تبنت التحول الرقمي في هذا القطاع، بينما هدفت دراسة (Ziyadin Sayabek, 2022) ، إلى تحديد مفهوم للتحول الرقمي واقتراح إطار منظم لمراحل وانشطته، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه علي الرغم من أن فكرة التحول الرقمي معروفة جيدا، إلا أن طريقة التحول الرقمي المنظم لنماذج الأعمال مفقودة.

أما دراسة (الحوفي، ٢٠٢٣) فقد هدفت إلى بيان واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف علي الأدوار التي تقوم بها المنظمات بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قيام المنظمات محل الدراسة بجهود كبيرة للتحول الرقمي، كما يتباين مستوي التحول بتلك المنظمات رغم أنها جميعا بذلت جهودًا ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوي التحول الرقمي.

## ٢/١ المشكلة البحثية:

تحاول مصر، كالعديد من الدول النامية، أن تطور منظماتها التأمينية حتى يكون هناك نظاماً كفئاً وفعالاً ومستجيباً لاحتياجات المواطنين وقادراً على رسم وتنفيذ سياسات التنمية بشكل كفء وفعال حيث تتطلب مصر إلى إصلاح إداري يمكنها من خلاله تحقيق التنمية المستدامة .

وعلى رغم الجهود التي اتخذتها الحكومة المصرية إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، وتبقى المنظمات المصرية في أشد الحاجة إلى الإصلاح الإداري والتنمية وهذا الوضع يفرض سؤالاً منطقياً عن مدى صدق المدخل الذي اعتمدته الحكومة المصرية في جهودها للتنمية المستدامة في أكثر من خمسين عاماً مضت، هذا المدخل الذي فضلته الحكومة المصرية يهتم أساساً بقضايا التدريب والإجراءات والقواعد والتشريعات والحوافز والهيكل التنظيمي وهي قضايا هامة ولكنها ليست كافية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن كل هذه القضايا من الممكن رؤيتها كقضايا إدارية تعنى بالشؤون الداخلية للمنظمات ولا تأخذ في اعتبارها العوامل أو المتغيرات البيئية الداخليه والخارجية حيث يجب تعنى أن التنمية بالمتغيرات الداخلية والخارجية معاً .

وعلى الرغم من جهود شركة مصر للتأمين من أجل تحسين خدماتها، من خلال العديد من مشروعات التطوير، واستيعاب نظم التحول الرقمي، إلا أن الواقع الفعلي للشركة يدل على وجود ضعف في تلك الجهود، ومن خلال مقابلات الباحثه مع العاملين بالشركة محل الدراسة تبين انها تواجه مشكلة حقيقة تتمثل في قصور تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل فاعل مما يحد من عمليات الإصلاح الإدارة وتوجه الشركة نحو التنمية المستدامة.

ونتيجة لما سبق تتمثل المشكلة البحثية في السؤال التالي:

هل يرجع ضعف التنمية المستدامة في شركة مصر للتأمين إلى قصور الإصلاح الإداري وهل يمكن للتحول الرقمي أن يتوسط تلك العلاقة ؟

## ٣/١ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في شركة مصر للتأمين.

ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

- تحليل أثر الإصلاح الإداري على التنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.
- لقاء الضوء على العلاقة بين الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في شركة مصر للتأمين.
- الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة بالشركة محل الدراسة نتيجة تبني مدخل الإصلاح الإداري والتحول الرقمي.

#### ٤/١ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها فيما يلي:

- أ- تقدم الدراسة تحليلاً علمياً يوضح أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في شركة مصر للتأمين.
- ب- المشكلات الداخلية التي تواجهها المنظمات العامة تفرض الوقوف امام برامج وجهود الاصلاح الاداري، حيث لم يعد مجدياً مواجهة هذه المشكلات من خلال زيادة عدد الافراد وتكثيف التدريب لهم وزيادة القدرات.
- ج- الدور الذي يؤديه التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة، مما يتيح للقيادات الإداريه وضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبه لتحقيق التنمية المستدامة في الشركة محل الدراسة.
- د- ندرة البحوث والدراسات المتعلقة بالاصلاح الاداري ودوره في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة .
- هـ- تقديم بعض التوصيات تنتفع بها الإدارة العليا بالشركة محل الدراسة من خلال اثناء معرفتهم بمفهوم الاصلاح الاداري واساليبه ومنهجه خاصة وأن مصر الآن تمر بمرحلة تغيير كبيرة في الانظمة الداخلية للمنظمات بصفة عامة واساليب عملها.
- و- أهمية قطاع التطبيق (شركة مصر للتأمين) مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة في هذه الشركة على تحقيق التنمية المستدامة، باعتبارها أعرق الشركات العاملة في مجال التأمين.



### ٥ / ١ فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإدارى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.

**الفرض الثانى:** توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإدارى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، التحول الرقمى بشركة مصر للتأمين.

**الفرض الثالث:** قد توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمى والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين

**الفرض الرابع :** قد توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإدارى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمى كمتغير وسيط.

### ٦ / ١ منهجية الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد فى الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعدا إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلى نتائج تسهم فى تطوير الواقع وتحسينه ، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

#### أ- مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث فى ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل فى العاملين بالمركز الرئيسى بشركة مصر للتأمين (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) وذلك حتى يكون هناك تمثيلا لهذا المستوى وتقادى احتمال عدم تمثيل البيانات

لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع (١٠٣١) مفردة، ووفقا لهذا المجتمع بلغت عينة الدراسة (٢٨٠) مفردة.\*

وطبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٨٠) استمارة، وقد تم إستعادة (٢٧٠) إستمارة بنسبه (٩٦.٤%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

#### ب- أدوات جمع البيانات:

##### - بالنسبة للدراسة النظرية:

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية ( Internet )
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

##### - بالنسبة للدراسة الميدانية.

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

#### ج- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

- معامل صدق الإستقصاء.

\* تم الحصول على أعداد مجتمع الدراسة من إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
  - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
  - معامل الاختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
  - اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.
  - برنامج **(AMOS)** لتوضيح العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في الشركة محل الدراسة من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.
- ٧/١ حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢١م وحتى عام ٢٠٢٣م (فترة إعداد الدراسة).
- **حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين بالمركز الرئيسي لشركة مصر للتأمين لسهولة التواصل مع أفراد العينة.
- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

٢- الإطار النظري للدراسة:

١/٢ مفهوم الإصلاح الإداري.

تناول الباحثين مفهوم الإصلاح الإداري على النحو التالي:

يري (آل سمير ، ، ٢٠١٧، ص ٩٨) أن الإصلاح الإداري هو " تطبيق إجراءات حديثة في النظام الإداري للمؤسسة لتغيير أهدافه، مما يقتضي تغيير هيكل النظام وإجراءاته بهدف تطويره وتحقيق أهداف التنمية".

أما (البحيرى، ٢٠١٩، ص ٣٨) فإنه يعرف الإصلاح الإداري باعتبارة "تغيير في هياكل وأفراد وأسلوب الإدارة، يؤدي إلى تحسين مستوى مخرجات الجهاز الإداري، بهدف تقديم خدمة مميزة للمستخدمين. ويُعرف (Painter, 2017, p.168) الإصلاح الإداري بأنه فحص الجهاز الإداري لمعرفة مدى اقترانه بالأسس العملية الإدارية ومبادئ الإدارة العامة، وكذا مدى ملائمة هذه الأسس لواقع هذا الجهاز". ويُعرف (جماعة، ٢٠١٩، ص ٨٠) الإصلاح الإداري بأنه " خطة أو برنامج يتضمن مجموعة من التدابير والإجراءات التي تهدف إلى معالجة أوجه القصور في طرق وأساليب وأدوات النظام الإداري للمؤسسة، والتي تتمثل في عدم قدرته علي ممارسة الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية من أجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شامل. وفي ضوء المفاهيم السابقة للإصلاح الإداري يتضح من وجهة نظر الباحثة أنها ركزت علي بعض النواحي التي يجب أن تشملها عملية الإصلاح الإداري وهي:

- عدم اقتصار الإصلاح الإداري علي العملية الإدارية الفنية وإنما يشمل أيضا البيئة الكلية للمؤسسة وعلاقتها السياسة والاقتصادية والاجتماعية.
- الجهاز الإداري للدولة وحدة متكاملة ، والإصلاح يجب أن يكون شمولي نظراً لارتباطة بالجهاز الإداري ككل والخطط التنموية الشاملة.
- الإصلاح إداري لا بد أن يشتمل علي تحسين مخرجات الجهاز الإداري بهدف خدمة المستخدمين.
- يجب ألا يقتصر دور الإصلاح الإداري على أنه رد فعل على ظروف اضطرارية معينة فحسب، بل يجب أن يشمل خطط وبرامج لمعالجة كافة مناحي القصور والخلل قبل أن تحدث أصلاً.
- لا بد أن يساهم الإصلاح الإداري في بناء الدولة، وتحسين مستوى أجهزتها الإدارية.
- لا بد أن يكون الإصلاح للأفضل فأي تطبيق لإجراءات جديدة في النظام الإداري لا بد أن تحدث أثر إيجابياً أكثر من ذي قبل.

## ٢/٢ خصائص الإصلاح الإداري.

يري (الحجرف، ٢٠١٦، ص ٨٣) أن الإصلاح الإداري يتسم بعدة خصائص على النحو التالي:

- عملية شاملة تتطلب نظرة شاملة وتقديم الحلول الجذرية وليست الجزئية.
- عملية مستمرة فلا بد من افتراض حدوث مشاكل الجهاز الإداري ثم وضع حلول مناسبة لها مسبقاً، والعمل علي إصلاحها قبل وقوعها.

- يرتبط بالبيئة المحيطة بالجهاز الإداري للدولة، فلا يمكن بحث خطط إعادة تنظيم هذا الجهاز، بمعزل عن التعرف علي البيئة المحيطة به والمعتقدات الأساسية السائدة فيها.
- عملية الإصلاح الإداري أساسها الإقناع ولذلك فإنه يجب أن تسبق عملية شرح فكرة وجدواه، فالمنظمات لاتعمل بدون جمهور، ولا تتفوق في عملها إلا بتعاون جمهورها معها، بذلك فإن مهمة العلاقات العامة ، ليس في مجرد الدعاية الإعلانية للمنظمات بقدر ماتكون عملية إعلام للرأي العام بفكر الإصلاح الإداري.
- الإصلاح الإداري عملية إدارية تشمل وظائف الإدارة المختلفة، ويحتوي كل وظيفة من وظائفها ، علي المقومات اللازمة لنجاحها.
- عملية جماعية تشتمل على أدوار لكل العاملين داخل الجهاز الإداري للدولة التي يجب القيام بها لنجاح عملية الإصلاح الإداري.
- ويري (الصيرفي، ٢٠١٨، ص ٤٩) أنه بالإضافة إلي تكامل واستمرارية عملية الإصلاح الإداري فإن هناك خصائص أخرى يجب توافرها في تلك العملية تتمثل في التغيير الجذري في المفاهيم والأشخاص، كما أنها عملية مخططة ولها أهداف تسعى إلي تحقيقها الجهات المعنية داخل الدولة.
- ويتفق كلاً من (Sharma, 2018,p.90) علي أن عملية الإصلاح الإداري يجب أن تتقارب مع أفكار المواطنين، بمعنى الا يكون بعيدا عن توقعاتهم وأن يلبي رغباتهم وطموحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات الحكومية ، ومن ثم فإن عملية الإصلاح الإداري يجب ان تكون وفقاً لفلسفة جديدة للإدارة العامة يتم بمقتضاها تقديم خدمات متميزة للمواطنين، وباعتبار أن الحكومة مملوكة للمجتمع حيث يصبح الدور الأساسي لها هو تمكين المواطنين والمجتمعات المحلية لممارسة الحكم الذاتي من خلال مشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات في صنع القرارات الحكومية.
- ٣ / ٢ النيات الإصلاح الإداري.

طرح ( الشامي، ٢٠١٨ ص ص ٢١ : ٢٢) عدد من الآليات لنجاح عملية الإصلاح الإداري من بينها:

أ- تكوين منظمات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.

ب- الحد من البيروقراطية المعقدة والروتينييه بالإضافة إلى الحد من وضع العراقيل أمام مصالح المواطنين مما يدفعهم إلى الإلتجاء إلى طرق ملتويه لإنهاء معاملاتهم مع الأجهزة الحكومية مثل الرشوة.

- ج- الردع القانوني وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونية.
- د- الإهتمام بالأخلاقيات الوظيفية العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً .
- هـ- تطوير قواعد النظم المطبقة ، وإشعار الموظف العام بالمسئولية الملقاة عليه ومحاسبتها عند التقصير .
- و- تدعيم أمانة وشفافية ونزاهة الإدارة العليا .
- ٤/٢ معوقات الإصلاح الإداري.
- من وجهة نظر (ابو قحف، ٢٠١٩، ص ٤٨)، هناك بعض المعوقات خاصة في الدول النامية ومنها
- مصر لتطبيق الإصلاح الإداري تتمثل في:
- أ- معوقات إدارية: تتمثل في قصور تأهيل القيادات العاملة في مجال الإدارة، ضعف الابتكار والإبداع، عدم وجود خطط شاملة، نقشي البيروقراطية.
- ب- معوقات إجتماعية: تتمثل في ضعف وعي المواطنين، عدم تبني العقول والخبرات المبدعة.
- ج- معوقات متعلقة بالموارد البشرية: تتمثل في عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود.
- د- معوقات متعلقة بالموارد المادية: وتتمثل في عدم توافر الموارد المالية الضرورية لعملية الإصلاح الإداري، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة.
- هـ- معوقات تتعلق بالتشريعات: تتمثل في تقادم التشريعات وتعارضها، ضرورة إصدار قوانين جديدة تتلائم مع المتغيرات العالمية .
- و- معوقات تتعلق بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة وضعف أنظمة الحوافز والإتصال.
- ز- معوقات ترتبط بالبيئة الداخليه: مثل مشاكل التضخم الوظيفي، انخفاض التوجة نحو شغل الوظائف بالتخصص المناسب لها، بالإضافة إلى عدم الإستقرار الوظيفي .
- ٥/٢ مفهوم التنمية المستدامة.

أدى ظهور مفهوم التنمية المستدامة إلى فرض عدة تحديات على المنظمات من أهمها الجمع بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة في ممارسات المنظمة، وجعل الأداء المستدام جزءا من استراتيجية أعمال

المنظمة وذلك بهدف الحصول على الفوائد الأساسية. (Diana, 2014, p. 96) ، ويحتاج ذلك إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمة مقارنة بالخصائص البيئية والخصائص الاقتصادية والخصائص الاجتماعية، فالأداء المستدام هو أداء حقيقي والذي يعطى مؤشرا على أن المنظمات تتحرك في الاتجاه الصحيح، لأنه أداء مستمر ومتوقع في المستقبل ومتكامل في استراتيجية طويلة الأجل يتوقعها ويديرها قادة المنظمة. (Couckuyt el at, 2018, p. 62)

تعددت المفاهيم التي تعبر عن التنمية المستدامة حيث يرى البعض بأنها تتمثل في التنمية المتواصلة، والبعض الآخر يطلق عليها التنمية الموصولة، والبعض الآخر يعبر عنها بالتنمية القابلة للإدامة أو التنمية القابلة للاستمرار، أو الحفاظ على مستوى مرغوب من المخرجات أو الخدمات لمدة ممتدة، حيث عرف (مصطفى، ٢٠١٩) التنمية المستدامة بأنها العملية التي تتحقق من خلالها الزيادة في متوسط نصيب الفرد من خلال القيمة الحقيقية على مدار الزمن، والتي قد تحدث من خلال التغير في هيكل الإنتاج ونوعية السلعة المنتجة بالإضافة إلى إحداث تغير في الهيكل التوزيعي للدخل لصالح الفقراء، بينما عرفها (التوني، ٢٠٢١) بأنها نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد.

## ٦/٢ أبعاد التنمية المستدامة.

يمكن تقسيم أبعاد التنمية المستدامة إلى ثلاثة أبعاد وهي :

أ - البعد الاقتصادي: يشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، من خلال زيادة رضا العملاء، وتعد الأهداف المالية الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة إلى أنها تبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، ويساعد البعد الاقتصادي على قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها على الأمد الطويل (نعمة، ٢٠١٩، ص ٣٨)، وفي السابق كانت المؤشرات تسمح بقياس الأداء المالي للمنظمة ولكن مع التطور الذي شهدته المنظمات في تبني مفهوم الأداء المستدام، ظهرت إلى الوجود مؤشرات أخرى فضلا عن المؤشرات المالية والتي تسمح بقياس الاسهامات الاقتصادية للمنظمة بفرض قياس مدى مراعاتها لمعايير التنمية المستدامة، فمن خلالها يمكن الحكم على تأثير المنظمة في الاقتصاد وفي حياة الأفراد والمجتمع.

(Heng et al, 2019, p. 38)

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة مسبقا والتي تساهم في تحسين جانب مهم من المجتمع او العلاقات مع مجتمعات أخرى (p.66 , Couckuyt et al., 2018)، ولذلك على المنظمة تبني استراتيجيات تقوم خلالها الشركات بدمج أهدافها البيئية والاجتماعية التطوعية في عملياتها التجارية . وينقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ويرتبط الأداء الداخلي بالعاملين ، أما الخارجي فيرتبط بالعملاء، المجتمع المحلي، الحكومة (Randhawa, 2020, p.16)

ج- **البعد البيئي:** يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المنظمات الناجحة والتي حاولت بلورة الليات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وهذا يتطلب استخدام أنظمة ذات كفاءة في الإدارة البيئية وذلك من أجل حماية البيئة، مع التركيز على الأنشطة الانتاجية وذلك للحد من آثارها السلبية في البيئة الاجتماعية، وتعد السياسة البيئية للمنظمة بمثابة إعلان المنظمة حول نواياها والقواعد المتبعة فيما يتعلق بالتوجه البيئي لأنشطتها (Chen, 2018)، فاستدامة المنظمات تعنى أنه يجب على المنظمة القياس والتقيرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ومن أجل تحقيق ذلك تقوم المنظمة بوضع انظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالمواصفات القياسية ISO 14001 الدولية حيث تمثل هذه المواصفات للمنظمات جملة من الأدوات تستخدم في تحسين الأداء البيئي ، وقد عرفت هذه المواصفة الأداء البيئي على أنه النتائج القابلة للقياس لنظام البيئة في المنظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية الناتجة عن الأهداف والسياسات البيئية

٧/٢ مفهوم التحول الرقمي.

أدى تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة إلي تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقميية والتي يعد أهمها التحول الرقمي. (Clareson, 2019, p. 80) وفي ضوء ذلك يعد التحول الرقمي من ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa, 2019, p. 92)



عُرف التحول الرقمي بأنه مجموعة من النشاطات المنسقة من البحث والمعالجة، بث المعلومات المفيدة للفاعلين الرقميين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وشدة المنافسة بين مختلف المنظمات في ميدان النشاط الرقمي سواء كانت محلية أو أجنبية.

(<https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>)

ويعد التحول الرقمي ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، بهدف الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهو أداة للربط بين سلوك المنظمة ومعرفتها.

(<https://www.capgemini.com/consulting/service/digital-transformation>)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه مجموع النشاطات المتعلقة بالبحث والتحليل والتوزيع والاستغلال الأمثل للمعلومة النافعة للمنظمة، وتتم هذه الأنشطة المختلفة تحت مظلة من التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة. (<http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>)

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمات إلي نموذج عمل يعتمد علي التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

## ٨/٢ حوكمة التحول الرقمي.

أدي التطور السريع وازدياد حجم المعلومات الي تعقد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي إنتشرت في شتي مجالات العمل وعلي جميع المستويات بصورة لا غني عنها لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفعالية وكفاءة، وبالتزامن مع الانتشار الواسع للتقنية ظهرت ضرورة الترابط بين التقنية والحوكمة والأعمال.

(<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/09/26/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2018#/6e827644293a>)

وتساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة مع التحول الرقمي حيث تتشابه مجموعة مركبة من المكونات الخاصة والفرعية مثل المنظمات المساندة وأنظمة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مباشر لاستكمال العمليات والإجراءات، وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات، كما تقدم تحليلاً كليا للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطوير، وبهذا تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً واضحاً لتسهيل الأعمال بشكل يواكب

التطور ويحقق توازناً بين أصحاب المصالح مع تحقيق الإستراتيجيات والأهداف بشكل متواصل وإيجاد فرص واعدة.

(<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>, last seen, 11-1- 2020).

## ٩/٢ العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي.

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المنظمات، تتمثل في نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المنظمة والقادرة علي قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير بها، كذا نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج، بالإضافة إلي التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية. (Pereira, 2019, p. 12)

## ١٠/٢ التحول الرقمي ومستقبل مصر.

أتجهت مصر إلي مبادرة بناء وإدارة وتشغيل الأجهزة الحكومية والبنى التحتية والأعمال لتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة، وهناك إمكانات ضخمة في لبناء منظمات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضاً علي تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات الصحة والتعليم والأمن، وتحسين تجارب المنظمات وإنتاجيتهم، كما يساهم التحول الرقمي في تحول أساليب العمل في العديد من المنظمات مما يعني توفير فرص العمل والمساهمة في النمو الإقتصادي من خلال الابتكار. (منشورات الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، ٢٠١٦، ص ٣٦)

## ١١/٢ العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية.

أشار ( النجار، ٢٠٢٠ ) إلى أن من أهم السمات الأساسية التي يتسم بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة أوجه الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والنقد العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية، لذا لا بد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من اجل رفع وتحسين مستوى كفاءة وفعالية المنظمات العامة للإدارة وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة .

ويعد الإصلاح الإداري هو المنطق لهذه التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، وأشار (Blakpum, 2017, p.29) إلى أن الإدارة الجيدة تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بالإصلاح وتحسين الجانب الإداري، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لا بد من بناء المقدرّة الإدارية في إدارة المنظمات العامة والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصراً يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لان هذه العملية وبما فيها الإصلاح الإداري مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفاعلية الإدارة لذا ازد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات العامة للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية المستدامة .

وهذا ما أكدّه (صالح، ٢٠١٩، ص ٤٠) حيث بين إن هناك تسلسلاً زمنياً بدءاً بالإصلاح وإنهاءً بالتنمية المستدامة فالإصلاح يعد شرطاً أساسياً لهذه التنمية.

### ٣- الإطار الميداني للدراسة:

#### ١/٣ الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٠٣١) مفردة، وقد وتم تحديد عينة الدراسة من وفقاً للمعادلة التالية:

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

حيث حيث  $N$  مجتمع البحث (عدد العاملين ١٠٣١) مفردة.

$n$  حجم العينة.

$Z$  1.96 عند مستوى ثقة 95% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

$P$  نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحثة عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

$q$  النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{1031}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1031}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .00024} =$$

$$n = \frac{0.25}{.00089} = 280$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٨٠) استمارة، وقد تم إستعادة (٢٧٠) إستمارة بنسبه (٩٦.٤%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

### ٢/٣ أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الإصلاح الإدارى، التنمية المستدامة، التحول الرقمى بالشركة محل الدراسة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واشتمل الاستقصاء على المحاور التالية:

### المحور الأول: الإصلاح الإدارى.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على التحول الرقمى كمتغير وسيط بين الإصلاح الإدارى والتنمية المستدامة بالشركة محل الدراسة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس أبعاد هذا المحور والموضحة بالجدول التالى:

**الجدول رقم (١) عناصر قياس أبعاد الإصلاح الإداري**

عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد	العناصر
العبارات من ١ إلى ٧	اصلاح البيئة التنظيمية
العبارات من ٨ إلى ١٤	اصلاح عمليات الرقابة على الأداء
العبارات من ١٥ إلى ٢١	اصلاح اللوائح التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة.

**المحور الثاني: التنمية المستدامة.**

تم التركيز على العناصر التالية لقياس محور التنمية المستدامة وفقا للجدول التالي:

**الجدول رقم (٢) عناصر قياس التنمية المستدامة**

عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد	العنصر
العبارات من ٢٢ إلى ٢٨	التنمية المستدامة

المصدر: إعداد الباحثة.

**المحور الثالث : التحول الرقمي (المتغير الوسيط).**

تم قياس عناصر هذا المحور وفقا لما هو موضح بالجدول التالي:

**الجدول رقم (٣) عناصر قياس التحول الرقمي**

عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد	العنصر
العبارات من ٢٩ إلى ٣٥	التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحثة.

وبعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصّدق لكل من مقياس الإصلاح الإدارى، ومقياس التنمية المستدامة، ومقياس التحول الرقّمى، وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالى:

**الجدول رقم (٤) معاملات صدق أداة الدراسة**

معامل الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٥٠	٢١	٢٧٠	المحور الأول (الإصلاح الإدارى)
.٨٤٧	٧	٢٧٠	المحور الثانى (التنمية المستدامة)
.٩٧٣	٧	٢٧٠	المحور الثالث (التحول الرقّمى)
.٩٧٤	٣٥	٢٧٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

وقد اتضح من التحليل الإحصائى ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس الإصلاح الإدارى، ومقياس التنمية المستدامة، مقياس التحول الرقّمى، وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالى:

**الجدول رقم (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة**

معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٠٤	٢١	٢٧٠	المحور الأول (الإصلاح الإدارى)
.٧١٧	٧	٢٧٠	المحور الثانى (التنمية المستدامة)
.٩٤٧	٧	٢٧٠	المحور الثالث (التحول الرقّمى)
.٩٤٩	٣٥	٢٧٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

### ٣/٣ تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحليل أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة وفقاً لما يلي:

### ١/٣/٣ تحليل وتفسير نتائج المحور الأول بالإصلاح الإداري.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإصلاح الإداري على العبارات من (١ - ٢١)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

**الجدول رقم (٦) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أبعاد الإصلاح الإداري**

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تحرص الشركة على تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل.	2.00	1.13248	28%
٢	تتوفر آليات مناسبة في الشركة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها.	1.83	0.97458	23%
٣	الهيكل التنظيمي للشركة يوفر قنوات اتصال سريعة.	1.93	0.97325	24%
٤	توفر الشركة فرصاً متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها.	2.00	1.1504	29%
٥	تهتم الشركة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات.	1.89	0.8706	21%
٦	تهتم الشركة بحل مشكلات الموظفين التي تواجههم داخل العمل.	4.06	0.9699	24%
٧	تهتم الشركة بتعزيز تفويض الصلاحيات للعاملين.	1.92	0.98729	24%
	<b>اصلاح البيئة التنظيمية</b>	2.23	0.54256	14%
٨	تتم متابعة نشاطات جميع الإدارات في الشركة.	1.96	0.99544	25%
٩	هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال الشركة .	4.24	0.97146	23%
١٠	هناك مراجعة فعلية لما يحصل من أعمال للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب.	1.75	0.81088	19%

15%	0.64649	1.56	هناك رقابة داخلية فاعلة في الشركة.	١١
28%	1.0813	2.07	الرقابة في الشركة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم.	١٢
21%	0.88341	1.86	تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز المطلوبة بصورة دورية.	١٣

تابع جدول رقم (٦) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على أبعاد الإصلاح الإداري

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
22%	0.88977	1.88	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة الشركة دون محاباة.	١٤
11%	0.41987	2.19	<b>اصلاح عمليات الرقابة على الأداء</b>	
22%	0.91069	1.90	تصدر اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص.	١٥
29%	1.14549	2.01	تهتم الشركة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل.	١٦
29%	1.13112	2.06	تشرك الشركة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل.	١٧
28%	1.1438	1.94	تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في الشركة مع ما هو متبع في شركات أخرى.	١٨
30%	1.19165	2.01	تقوم الشركة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للعاملين.	١٩
24%	0.98961	1.89	اللوائح المتبعة بالشركة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية .	٢٠
23%	0.97585	1.83	تهتم الشركة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية.	٢١
22%	0.89894	1.95	<b>اصلاح اللوائح التنظيمية</b>	
15%	0.58475	2.12	<b>الإصلاح الإداري</b>	

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد الإصلاح الإداري ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت ما بين (الضعيف جدا والقوى جدا) كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١٪ - ٣٠٪) في بعض الفقرات حيث تجاوزت النسبة (٢٠٪)



مما أشار إلى إلى التشنت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٥٪ - ١٩٪) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى وجود اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (اصلاح البيئة التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٢٣) بانحراف معياري يساوى (٠.٥٤٢٥٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (١٤٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات (ضعيف وقوى) حيث نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٣ - ٤.٠٦)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (٢.٢٣) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، دل ذلك على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى اصلاح البيئة التنظيمية فى الشركه محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (اصلاح عمليات الرقابة على الأداء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١٩) بانحراف معياري يساوى (٠.٤١٩٨٧) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١١٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات (ضعيف جدا ووقوى جدا) وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٥٦ - ٤.٢٤)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (٢.١٩) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، دل ذلك على اتجاه أفراد العينة بوجود قصور فى اصلاح عمليات الرقابة فى الشركه محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (اصلاح اللوائح التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٥) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٩٨٩٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٢٪) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشنت واضح بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٣ - ٢.٠٦)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (١.٩٥) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، دل ذلك على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى اصلاح اللوائح التنظيمية فى الشركه محل الدراسة .

### ٢/٣/٣ تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالتنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة فى قياس البعد المتعلق بالتنمية المستدامة على العبارات من (٢٢ - ٢٨)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

**الجدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على التنمية المستدامة**

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢٢	تعتمد الشركة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة.	1.89	1.00453	24%
٢٣	تعمل الشركة على التحسين المستمر لخدماتها.	4.03	0.9922	25%
٢٤	تتبع الشركة معايير الجودة الشاملة في خدماتها.	1.85	1.05741	25%
٢٥	تسعى الشركة إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.	1.82	1.14734	27%

**تابع الجدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على التنمية المستدامة**

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢٦	تضع الشركة استراتيجيات لتأهيل العاملين.	1.87	1.07903	26%
٢٧	تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة.	1.75	0.85983	20%
٢٨	تسعى الشركة لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعيه..	1.92	1.01909	25%
	<b>التنمية المستدامة</b>	2.16	0.62467	16%

المصدر: إعداد الباحثه، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التنمية المستدامة ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والقوة فى بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٤٪ - ٢٧٪) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١٦) بانحراف معياري يساوي (٠.٦٢٤٦٧) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٦٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور مما يشير إلى ضعف التوجه نحو التنمية المستدامة بالشركة محل الدراسة.

### ٣/٣/٣ تحليل وتفسير نتائج المحور الثالث المتعلق بالتحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة في قياس البعد المتعلق بالتنمية المستدامة على العبارات من (٢٩ - ٣٥)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

#### الجدول رقم (٨) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التحول الرقمي

مسلل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٩	قامت الشركة بإيجاد أساليب إبداعية لاستقطاب الكفاءات لعملية التحول الرقمي.	1.86	1.03947	25%
٣٠	تتبع الشركة أساليب مبتكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي.	2.15	1.11107	29%
٣١	تقوم الشركة بوضع خطة لرفع مستوى إلمام القيادات بعملية التحول الرقمي .	2.05	1.12305	28%
٣٢	تعمل الشركة علي تحسين خطط تطوير القادة في عملية التحول الرقمي بشكل مستمر .	1.97	1.1221	28%
٣٣	اسست الشركة وحدة تنظيمية للبنية الموسسية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة .	2.23	1.01149	27%
٣٤	ساهمت البنية الموسسية في تطوير توجه الشركة للتحول الرقمي بناء علي معايير تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة.	2.10	1.14765	29%
٣٥	تتخذ الشركة إجراءات للتحول الرقمي في المستقبل القريب.	2.10	1.17833	30%
	<b>التحول الرقمي</b>	2.06	0.96399	24%

المصدر: إعداد الباحثه، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التحول الرقمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو الضعف في كافة فقرات المحور كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٥٪ - ٣٠٪) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٦) بانحراف معياري يساوى (٠.٩٦٣٩٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٤٪) وهى درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور مما يشير إلى ضعف التوجه نحو التحول الرقمي بالشركة محل الدراسة.

### ٤/٣/٣ أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإدارى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين أبعاد الإصلاح الإدارى المتمثلة فى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين على النحو التالى:

### الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الإصلاح الإدارى والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين .

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound

1	(Constant)	.530	.184		2.163	.000	.392	.332
	بيئة	.798	.123	.693	6.468	.000	.555	1.041
	رقابة	.363	.119	.244	3.061	.002	.130	.597
	لوائح	.200	.067	.287	2.979	.003	.332	.068
							.664 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R
							.441	معامل التحديد R <sup>2</sup>
						F معنوية .000 =	F قيمة =70.025	اختبار جودة نموذج F

Dependent Variable: a. تنتمية

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

#### ١ - معاملات نموذج الإنحدار:

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن معامل Beta لأبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال  $(p=0.000 < a=0.05)$ ،  $(p=0.002 < a=0.05)$ ، وفي ضوء ذلك يتبين أن تلك المعاملات لها تأثير حقيقي على المتغير التابع (التمية المستدامة) بمعاملات أنحدار (٠.٧٩٨) (٠.٣٦٣) (٠.٢٠٠) على الترتيب وهو ما يشير إلى أن توافر أبعاد الإصلاح الإداري له دور إيجابي في التتمية المستدامة في شركة مصر للتأمين.

ويتبين من خلال ماسبق أن أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع اصلاح البيئة التنظيمية بمعامل (٠.٧٩٨)، وأن أقل تلك الأبعاد تأثيراً اصلاح اللوائح التنظيمية بمعامل (٠.٢٠٠).

#### ٢ - معادلة نموذج الإنحدار:

التمية المستدامة = B (Constant) + B (اصلاح البيئة التنظيمية) + B (اصلاح عمليات الرقابة على الأداء) + B (اصلاح اللوائح التنظيمية) (٠.٥٣٠ + ٠.٧٨٩ + ٠.٣٦٣ + ٠.٢٠٠).

ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة اصلاح البيئة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التنمية المستدامة بمقدار (٠.٧٩٨)، وكلما زادت درجة اصلاح عمليات الرقابة على الأداء بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التنمية المستدامة بمقدار (٠.٣٦٣)، وكلما زادت درجة اصلاح اللوائح التنظيمية بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التنمية المستدامة بمقدار (٠.٢٠٠).

كما تبين من الجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل المتمثل فى أبعاد الإصلاح الإدارى والمتغير التابع المتمثل فى التنمية المستدامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٦٤)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) البالغة، (٧٠.٠٢٥)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن الإصلاح الإدارى هذا النموذج تفسر ما مقداره (٤٤.١٪)، من التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٤٤١)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) ( $p=0.002 < a=0.05$ ) ( $p=0.003 < a=0.05$ )، يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع.

وفى ضوء ما سبق يتبين وجود تأثير لأبعاد الإصلاح الإدارى (المتغير المستقل) منفردة وكذلك مجموعة على (المتغير التابع) التنمية المستدامة.

**الفرض الثانى:** توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإدارى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتحول الرقمى بشركة مصر للتأمين. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين أبعاد الإصلاح الإدارى المتمثلة فى (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) والتحول الرقمى بشركة مصر للتأمين على النحو التالى:

الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الإصلاح الإداري والتحول الرقمي بشركة مصر للتأمين.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.707	.120		5.890	.000	.943	.470
بيئة	.440	.080	.248	5.470	.000	.282	.598
رقابة	.191	.077	.083	2.468	.000	.039	.343
لوائح	.704	.044	.656	16.105	.000	.618	.790
						.949 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R
						.900	معامل التحديد R <sup>2</sup>
					F معنوية = .000	قيمة F =800.776	اختبار جودة نموذج F

a. Dependent Variable: تحول

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

١ - معاملات نموذج الانحدار:

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن معامل Beta لأبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) معنوي حيث بلغت قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ )، وفي ضوء ذلك يتبين أن تلك المعاملات لها تأثير حقيقي على المتغير التابع (التحول الرقمي) بمعاملات أبعاد (٠.٤٤٠) (٠.١٩١) (٠.٧٠٤) على الترتيب وهو ما يشير إلى أن توافر أبعاد الإصلاح الإداري له دور إيجابي في التحول الرقمي في شركة مصر للتأمين.

ويتبين من خلال ماسبق أن أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع إصلاح اللوائح التنظيمية بمعامل (٠.٧٠٤)، وأن أقل تلك الأبعاد تأثيراً إصلاح عمليات الرقابة على الأداء بمعامل (٠.١٩١).

## ٢- معادلة نموذج الإنحدار:

التحول الرقمي =  $B + (\text{Constant}) B + (\text{اصلاح البيئة التنظيمية}) + B + (\text{اصلاح عمليات الرقابة على الأداء}) + B + (\text{اصلاح اللوائح التنظيمية})$  ( $0.707 + 0.440 + 0.191 + 0.704$ ).

ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة اصلاح البيئة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التحول الرقمي بمقدار (٠.٤٤٠)، وكلما زادت درجة اصلاح عمليات الرقابة على الأداء بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التحول الرقمي بمقدار (٠.١٩١)، وكلما زادت درجة اصلاح اللوائح التنظيمية بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التحول الرقمي بمقدار (٠.٧٠٤).

كما تبين من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد الإصلاح الإداري والمتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٤٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) البالغة (٨٠٠.٧٧٦)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن الإصلاح الإداري هذا النموذج تفسر ما مقداره (٩٠٪)، من التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٩٠٠)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ )، يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع.

وفي ضوء ما سبق يتبين وجود تأثير لأبعاد الإصلاح الإداري (المتغير المستقل) منفردة وكذلك مجموعة على (المتغير التابع) التحول الرقمي.

**الفرض الثالث:** قد توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة في شركة مصر للتأمين على النحو التالي:

**الجدول رقم (١١) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي على التنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.**

المعنوية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
		( $R^2$ )	(R)		



التحول الرقمي	التنمية المستدامة	.584	341.	138.414	.000 <sup>b</sup>
---------------	-------------------	------	------	---------	-------------------

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة إرتباط طردية بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٥٨٤)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) البالغة، (١٣٨.٤١٤)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن التحول الرقمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣٤.١٪)، من التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٣٤١)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.

#### ١- معاملات نموذج الإنحدار:

الجدول رقم (١٢) معاملات نموذج أنحدار التحول الرقمي على التنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Sig.	
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta	t	
1	(Constant)	1.379	.073		18.835	.000
	تحول رقمي	.378	.032	.584	11.765	.000

Dependent Variable: تنمية\_مستدامة

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن معامل **Beta** للتحول الرقمي معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) وفي ضوء ذلك يتبين أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على المتغير التابع

(التنمية المستدامة) بمعامل انحدار (٠.٣٧٨) وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي له دور إيجابي في التنمية المستدامة في الشركة محل الدراسة.

#### ٢- معادلة نموذج الإنحدار:

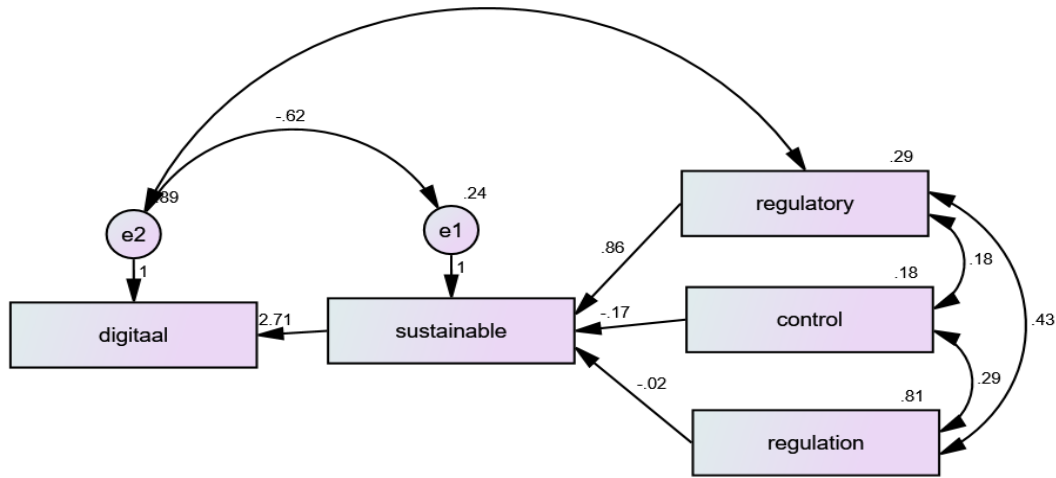
$$\text{التنمية المستدامة بالشركة محل الدراسة} = B + (\text{Constant}) B + (\text{التحول الرقمي}) (٠.٣٧٨) + (٠.٣٧٨)$$

ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة التنمية المستدامة بمقدار (٠.٣٧٨).

**الفرض الرابع:** قد توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.

يتناول هذا الفرض نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد الإصلاح الإداري وبين التنمية المستدامة من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم اتباع أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos ver 24 ، حتى تتمكن الباحثة من خلاله اختبار التأثير الوسيط للتحول الرقمي على العلاقة بين أبعاد الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة .

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

### الشكل رقم (١) النموذج البنائي لمسار متغيرات البحث

١ - جودة توفيق النموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة.

يوضح الجدول التالي مؤشرات جودة توفيق النموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة، وفقاً لما يلي:

### الجدول رقم (١٢) مؤشرات جودة توفيق النموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٢.٨١٤	أقل من أو تساوي ٣	قيمة الاختبار $\chi^2$ ودرجات الحرية df (CMIN/DF)
.٠٩٣	-	القيمة الاحتمالية p-value
.٩٩٥	يقترّب من الواحد الصحيح	مؤشر جودة المطابقة (Goodness fit index (GFI)
.٩٩٩	يقترّب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit index (CFI)
.٩٩٨	يقترّب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المعياري (Normed fit index (NFI)
.٩٩٩	يقترّب من الواحد الصحيح	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental fit index (IFI)
.٩٨٨	يقترّب من الواحد الصحيح	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis index (TLI)
.٠٨٩	أقل من أو يساوي ٠.٠٨	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root mean square error of approximation

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن مؤشرات جودة توفيق النموذج البنائي لمسار متغيرات الدراسة جيدة، وهو ما يدل على معنوية وجودة نموذج البحث.

٢- معاملات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١٤) معاملات متغيرات الدراسة

معامل التحديد	المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
0.914	***	6.733	0.743	0.858	التنمية المستدامة	اصلاح البيئة التنظيمية <---
	***	2.742	0.117	0.174		اصلاح عمليات الرقابة على الاداء <---
	***	3.386	0.034	0.024		اصلاح اللوائح التنظيمية <---
0.822	***	10.837	1.757	2.711	التنمية المستدامة	التحول الرقمي <---

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Amos

يتضح من الجدول رقم (١٤) التأثيرات الكلية للمسارات المقترحة لأبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، وقد تبين أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لتلك الأبعاد على المتغير التابع (التنمية المستدامة)، بمعاملات معيارية (0.743)، (0.117)، (0.034)، عند مستوى ثقة (99%)، بمعامل تحديد (0.914)، وهو ما يشير أن تلك المتغيرات تفسر (91.4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التنمية المستدامة).

ويتضح أيضا من الجدول رقم (١٤) التأثير الكلي للمتغير الوسيط (التحول الرقمي)، وقد تبين أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لهذا المتغير على المتغير التابع (التنمية المستدامة)، بمعامل معياري (0.398)، عند مستوى ثقة (99%)، بمعامل تحديد (0.822)، وهو ما يشير أن التحول الرقمي يفسر (82.2%) من التغيرات التي تطرأ على (التنمية المستدامة).

٣- التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١٥) التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة

التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		التأثير الكلي		
التنمية المستدامة	التحول الرقمي	التنمية المستدامة	التحول الرقمي	التنمية المستدامة	التحول الرقمي	
.000	1.305	.743	0.000	0.743	1.305	اصلاح البيئة التنظيمية
.000	0.205	0.117	0.000	0.117	0.205	اصلاح عمليات الرقابة على الاداء
.000	0.060	0.034	0.000	0.034	0.060	اصلاح اللوائح التنظيمية
.000	.000	1.757	.000	1.757	.000	التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Amos

يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود اثر مباشر لكل من (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) على التنمية المستدامة ، بمعاملات انحدار (0.743)، (0.117)، (0.034)، وكذا وجود أثر مباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) على التنمية المستدامة بمعامل انحدار (1.757)، كما تبين وجود أثر غير مباشر لكل من (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية) على التحول الرقمي بمعاملات انحدار (1.305)، (0.205)، (0.060).

وفي ضوء ما تقدم يتم قبول الفرض بأن هناك علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة في شركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.

## الخاتمة

### أ- النتائج

#### ١- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.
- وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، التحول الرقمي بشركة مصر للتأمين.
- وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين.
- وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الإصلاح الإداري (إصلاح البيئة التنظيمية، إصلاح عمليات الرقابة على الأداء، إصلاح اللوائح التنظيمية)، والتنمية المستدامة بشركة مصر للتأمين من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط.

#### ٢- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

١/٢ قصور أبعاد الإصلاح الإداري بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

١/١/٢ قصور إصلاح البيئة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

ضعف توجه الشركة نحو تنمية الاتجاهات الايجابية للعاملين تجاه العمل، وكذا قصور وجود آليات تسهم في تنسيق جهود الأقسام المختلفة بها، بالإضافة إلى عدم توفير الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال سريعة، وقد اتجهت اراء عينة الدراسة كذلك إلى وجود قصور لدى الشركة محل الدراسة في توفير فرصا متعددة للتطوير الذاتي للعاملين، بالإضافة إلى ضعف اهتمامها بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الاجراءات، أو تفويض الصلاحيات للعاملين، وبالرغم من اوجة القصور السابقة أشارت اراء عينة الدراسة إلى وجود اوجة للقوة تتمثل في

اهتمام الشركة محل الدراسة بحل مشكلات العاملين التي تواجههم داخل العمل.

٢/١/٢ قصور إصلاح عمليات الرقابة على الأداء بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

قصور متابعة نشاطات جميع الإدارات في الشركة محل الدراسة، وضعف وجود مراجعة فعلية لما يحصل من أعمال للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب، بالإضافة إلى عدم وجود رقابة داخلية فاعلة في الشركة، وقد اشارت اراء عينة الدراسة إلى أن الرقابة في الشركة لا تضمن قيام الموظفين بواجباتهم، كما أنه لا يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز المطلوبة بصورة دورية، أو معالجة الأخطاء وفق أنظمة الشركة دون محاباة، وبالرغم من اوجه القصور السابقة اتجهت اراء عينة الدراسة إلى وجود أوجه للقوة تتمثل في وجود رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال الشركة .

### ٣/١/٢ قصور إصلاح اللوائح التنظيمية بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

عدم صدور اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص، وضعف الاهتمام بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل، بالإضافة إلى قصور التوجه نحو مشاركة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل، وقد أشارت اراء عينة الدراسة إلى وجود قصور في مقارنة اللوائح المعتمدة في الشركة مع ما هو متبع في شركات أخرى في مجال التأمين، وقد اتجهت تلك الآراء أيضا إلى عدم قيام الشركة محل الدراسة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للعاملين، بالإضافة إلى أن اللوائح المتبعة بالشركة لا تساعد على فهم الإجراءات الإدارية، وقد اشارت تلك الآراء أيضا إلى وجود قصور في اهتمام الشركة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية.

### ٢/٢ قصور أبعاد التنمية المستدامة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

قصور الاعتماد على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ضعف مراعاة معايير الجودة الشاملة في خدماتها، مع عدم السعي نحو تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى وجود قصور في قيام الشركة بوضع استراتيجيات لتأهيل العاملين، أو إعداد برامج تدريبية تتعلق بالتنمية المستدامة، كما أن الشركة لا تسعى لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية، وبالرغم من اوجه القصور السابقة انفتحت أراء عينة الدراسة إلى وجود أوجه للقوة تتمثل في توجه الشركة محل الدراسة نحو التحسين المستمر لخدماتها.

### ٣/٢ قصور أبعاد التحول الرقمي بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

ضعف توجه الشركة محل الدراسة نحو تبني أساليب إبداعية لاستقطاب الكفاءات لعملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى عدم اتباعها لأساليب مبتكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي، أو وضع

خطط لرفع مستوى إمام القيادات بتلك العملية، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن الشركة لا تعمل علي تحسين خطط تطوير القادة في عملية التحول الرقمي بشكل مستمر، وعدم تأسيسها لوحدة تنظيمية للبنية الموسسية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة، وقد أشارت تلك الآراء أيضا إلى أن البنية الموسسية للشركة لم تساهم في تطوير توجهها للتحول الرقمي بناء علي معايير تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة، واتجهت تلك الآراء أيضا إلى أن عدم اتخاذ الشركة محل الدراسة إلى إجراءات للتحول الرقمي في المستقبل القريب.

### ب- التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

#### الجدول رقم (١٦) التوصيات

مدة التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
لمدة عام	<ul style="list-style-type: none"><li>- تقييم الوضع الحالي للإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية في الشركة وضرورة فهم النقاط القوية والضعف في كل منها وتحديد الفجوات التي يمكن تحسينها.</li><li>- وضع خطة متكاملة تجمع بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية، يجب أن تكون هذه الخطة متوافقة مع أهداف التنمية المستدامة وتشجيع التكامل بين الأقسام المختلفة.</li><li>- يجب تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة المتكاملة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية، ويجب أن تكون هناك استعدادات لتوفير الدعم اللازم لتحقيق التكامل بين الاستراتيجيات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية.</li></ul>



<p>لمدة ستة اشهر</p>	<p>- إجراء دورات تدريبية وورش عمل حول ثقافة الإصلاح الإداري وتبسيط الإجراءات في الشركة. - إنشاء فريق عمل مختص بتطبيق مبادئ الإصلاح الإداري وتحسين الأداء في الشركة. - تشجيع الموظفين على المشاركة في تطبيق مبادئ الإصلاح الإداري من خلال تقديم مكافآت وترقيات.</p>	<p>- نشر ثقافة الإصلاح الإداري في الشركة محل الدراسة وبيان أهميتها في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء لكليهما.</p>
----------------------	--	--

**الجدول رقم (١٦) التوصيات**

مدة التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
<p>لمدة ستة اشهر</p>	<p>- تقييم احتياجات الموارد البشرية في كافة القطاعات لضمان التعامل مع التحول الرقمي. - توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال التكنولوجيا والرقمنة. - توظيف موظفين جدد ذوي خبرة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي. - إنشاء فريق عمل مختص بالتحول الرقمي لتقديم الدعم والإرشاد للموظفين في جميع القطاعات.</p>	<p>- توفير الموارد البشرية في كافة القطاعات بالشركة من أجل التعامل مع التحول الرقمي.</p>

المصدر إعداد الباحثة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع المكتوبة باللغة العربية :

- ١- أبو قحف، عبد السلام . ( ٢٠١٩ ) . ملامح الإصلاح الإداري، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- ٢- اسماعيل، محمدى احمد . (٢٠٢١) . "رؤية مستقبلية لتدقيق الاصلاح الاداري لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في مصر"، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، ١٣(١).
- ٣- آل سمير، فيصل . (٢٠١٧) . استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٤- البحيري، سامي محمود أحمد . (٢٠١٩) . مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، إدارة أعمال، رسالة الماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن .
- ٥- التونى، شريهان مصطفى . (٢٠٢١) . " أساسيات بناء منظمة الشمول المالي ودوره فى تحقيق التنمية المستدامة"، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ٢٢(٤)* .
- ٦- الحجرف، مبارك خالد . (٢٠١٦) . دور الإصلاح الإداري في تحقيق المزايا التنافسية بدولة الكويت خلال الفترة من (١٩٩٠ - ٢٠٠٩)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة بنها .
- ٧- الحوفى، على بن سيف . (٢٠٢٣) . واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), Volume 2020, Issue 1, March 2023, <https://doi.org/10.5339/jist.2023.2>, Published online: 31 March 2023.*
- ٨- الصيرفي، محمد . (٢٠١٨)، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .
- ٩- النجار، أحمد السيد . (٢٠٢٠) . الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية، بيروت: المنظمة العربية لمكافحة الفساد .
- ١٠- بوشي، يوسف . (٢٠٢١) . " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، ١٠(٢) .
- ١١- جماعة، عبد الله . (٢٠١٩) . أساسيات نظم الإدارة العامة، القاهرة: ناس للطباعة .

- ١٢- حسن، رعدة. (٢٠٢٣). "دور التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط* ٤(٢)
- ١٣- صالح، علي. (٢٠١٩). *مدخل إلى التنمية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع*.
- عارف، عالية. (٢٠٢٣). "دور الإصلاح الإداري في تحقيق الأمن القومي المصري"، *مجلة أكاديمية ناصر العسكرية*، ١(١)
- ١٤- عساف، محمود (٢٠٢١). "دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية"، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ١٦(١).
- ١٥- علي، الشامي. (٢٠١٦). *الإدارة العامة والتحديث الإداري مقارنة نظرية وتطبيقية، بيروت: شركة رشاد برس للنشر والتوزيع*.
- ١٦- مصطفى، محمد سمير. (٢٠١٩). *استراتيجية التنمية المستدامة: مقارنة نظرية وتطبيقية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، دار نشر اليونسكو، الأكاديمية العربية للعلوم، بيروت، المجلد الأول*.
- ١٧- محمد، أحمد آدم. (٢٠٢٠). "دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في السودان : دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ١٦(١).
- ١٨- منشورات الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات. (٢٠١٦). *نحو التحول إلى الاقتصاد الرقمي*.
- ١٨- نافع، عمرو جمال. (٢٠٢٣). "متطلبات التحول الرقمي كمؤشر لتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد السادس*.
- ١٩- نعمة، نغم حسين، وآخرون. (٢٠١٩). "تسخير الرقمنة لتحقيق اهداف التنمية المستدامة"، *تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، ١١(١).
- ١٩- نغموشى، أمينة، معيزى. (٢٠٢٢). "تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحول الرقمي في الجزائر"، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، ٨(٢).

### ثانياً : المراجع المكتوبة باللغة الانجليزية .

- 1- Claeson Tom, (2019),” .Nedcc Survey and Colloquium explore digitization and digital preservation policies and practices”, **Rlg Digi News**, Vol. 10, p.42.
- 2- Chaniasa, Simon (2019).Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: **Journal of Strategic Information Systems**: p12.
- 3- <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>, last seen, 15-12-2019.
- 4- <https://www.capgemini.com/consulting/service/digital-transformation>, last seen, 15-12-2019.
- 5- <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> , last seen, 16-12-2019.
- 6- <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/09/26/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2018#/6e827644293a>.
- 7- <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>, last seen, 11-1- 2020.
- 8- Pereira, Carla Santos, An Educational Approach for Present and Future of Digital Transformation in Portuguese Organizations, [www.mdpi.com/journal/applsci](http://www.mdpi.com/journal/applsci), last seen, 4-12-2019.
- 9- Blakburn, W.R (2017). **the sustainability** ,Hand Book. London: Earthsca.
- 10- Sharma and R Kolali (2018), **Development of a Framework Solomon, M., Consumer Behavior** ,New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2016, P.158
- 11- Painter, marin (2017), “the polities of administrative reform in east and southeast asia: from gridlock to continuous selfimprovement”? **Governance**, vol 17, issue 3.
- 12- Chen, L. (2018). "Sustainability and Company Performance: Evidence from the Manufacturing Industry" ,Vol. 1698, **Linkoping University Electronic Press**.
- 13- Coukuyt, Dries, Looy, Amy, Backer, Manu, (2018). "Sustainability Performance Measurement A Preliminary Classification Framework of Models and Indicators", **Springer Interntional Publishing Ahi**.
- 14- Diana, M. I. H. A. I. U. (2018). "Sustainable Performance of Public Organizations: Shaping a Coherent System for Implementing and Measuring the Concept". **Studies in Business and Economics**, 9 (3).

- 
- 15- Heng, T. B., Lee, C. L., Foong, Y. P., & San, O. T. (2019). "A Framework of a Sustainable Performance Measurements (SPMs) Model for the Malaysian Electronic and Electrical Industry", **World Applied Sciences Journal**, 20 (1).
- 16- Randhawa, Jugraj, (2020). "5s- Quality Improvement Tool for Sustainability Performance: Literature Review and Direction", **International journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 34 , ISS3PP.
- 17- Tobias, Polzer, Renate E. Meyer, Markus A. Höllerer, Johann Seiwald, (2018), "**Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms** " *In How Institutions Matter!* Published online: 22 Dec 2018.
- 18- Ziyadin, Sayabek.(2022). Digital Transformation in Business, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/334732448>, last seen, 3, July, 2023.