



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين
الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة
نظرهم (تصور مقترح)

رامي بسام جورج خوري

202216491

أسماء لجنة الإشراف:

أ. د كمال مخامرة

أ. د عمر الخرابشة

أ. د أحمد بطاح

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، كانون أول/ 2025

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين
في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم
(تصور مقترح)

رامي بسام جورج خوري

202216491

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025 / 12 / 31 من لجنة الأطروحة

التالية أسماءهم وتواقيعهم:

التوقيع

الاسم

المُشرف الرئيس

1. أ. د. كمال خليل مخامرة

عضو لجنة الأطروحة

2. أ. د. عمر محمد الخرايشة

عضو لجنة الأطروحة

3. أ. د. احمد محمد بطاح

فلسطين، كانون أول / 2025

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالب: رامي بسام جورج خوري

الرقم الجامعي: 202216491

التوقيع: رامي خوري

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 14 / 1 / 2026م

الإهداء

أَتَكِلُ عَلَى الرَّبِّ فِي كُلِّ طَرُقِي، فَيَقْوِمَ سُبُلِي (أمثال 3:6)

نبع الحنان والدعاء التي أحاطتني برعايتها، وكانت وجودها طمأنينة تمدّ روحي بالقوة.
أمي الغالي...

الذي علمني الثبات والصبر، وغرس في قلبي قوة الإرادة، وكان دعمه سنداً لا يميل.
أبي الغالي...

إلى من كان وجودها تعزيزاً لهدفي، وطمأنينة ترافقني، وشريكاً في خطواتي.
زوجتي الغالية...

رفاق الدرب الأوائل، والسند الذي يشتد به الظهر، والدعم الذي لم يتخلّ عني يوماً.
أختي وأخواني...

نور أيامي وحياتي، ومصدر بهجتي ودافعي، الذي لا ينطفئ مهما امتدت طريق الحياة.
بناتي العزيزات...

صديق العمر وحافظاً لخطواتي، والذي كان حضوره امتداداً، ورفقته تبقى مهما تغيّرت الأحوال.
إلى عائلتي الكبيرة وزملائي بالعمل أهديكم ثمرة تعبتي وحصادي؛ لأكون فخراً لكم.

رامي بسام جورج خوري

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، ووقف إلى جانبي في رحلتي الأكاديمية خالص امتناني للدكتور كمال مخامرة، مشرفي في أطروحتي، ولكل من الدكتور عمر الخرابشة والدكتور أحمد بطاح على إرشادهم القيم وملاحظاتهم البناءة التي أضاءت لي الطريق، وإلى الدكتور مجدي زامل الذي كان لحضوره رونقاً في أطروحتي، كما أعرب عن تقديري للجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية، لتوفيرها البيئة العلمية المثلى والدعم المستمر، مع شكري الخاص لمنسقي البرنامج ورئيس القسم الدكتور غسان سرحان. ولا يفوتني التعبير عن امتناني للجمعية العربية الأرثوذكسية لمساهمتها في تعزيز مسيرة النجاح، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة بكلمة، نصيحة، أو عمل، فأهدي إليهم جميعاً هذا الإنجاز عرفاناً وامتناناً صادقاً من أعماقي .

رامي بسام جورج خوري

التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح)

رامي بسام جورج خوري

أسماء لجنة الأشراف:

أ. د كمال مخامرة

أ. د عمر الخرابشة

أ. د احمد بطاح

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز الاتصال الإداري وتحقيق جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من خلال تصور مقترح. اعتمد الباحث المنهج المختلط الذي يدمج بين المنهجين الكمي والنوعي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في المديريات وعددهم (2148) عاملاً. وفي الجانب الكمي، استخدم الباحث استبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وطبقها على عينة متعددة المراحل؛ حيث تضمنت المرحلة الأولى اختيار ست مديريات تمثل التوزيع الجغرافي (شمال، وسط، جنوب) من أصل (18) مديرية. وفي المرحلة الثانية، قسمت العينة إلى فئتين: العاملين ورؤساء الأقسام، بالنسبة للعاملين، اختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (280) عاملاً من إجمالي (762)، أما رؤساء الأقسام فقد شملهم مسح كامل لكون عددهم محدوداً والبالغ عددهم (82) رئيس قسم. وفي الجانب النوعي، شارك (12) من المديرين الفنيين والإداريين من المديريات، من خلال إجابات فردية على أسئلة مفتوحة تم طرحها من قبل الباحث.

أظهرت نتائج الدراسة الكمية أن واقع التحول الرقمي بمحاورة المختلفة كان متوسطاً، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة في بُعدي (البنية التحتية الرقمية والكادر البشري) لصالح العاملين ممن لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر)، إضافة إلى فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمديرية لصالح مديريةية (نابلس). كذلك بينت النتائج أن واقع الاتصال الإداري كان متوسطاً، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المسمى الوظيفي أو عدد سنوات الخدمة في (بُعد وسائل الاتصال)، بينما ظهرت فروق في بُعد (أنماط الاتصال الإداري) لصالح عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر). أما واقع جودة الأداء الوظيفي فجاء بدرجة مرتفعة، ولا يوجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية الثلاثة، باستثناء فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمديرية لصالح مديريةية (نابلس). وأظهرت النتائج النوعية وجود وعي متزايد لدى العاملين الإداريين بأهمية التكنولوجيا في إنجاز الأعمال اليومية، إضافة إلى استخدام استراتيجيات لتطوير الكادر مثل التدريب والدورات وورش العمل، واعتماد البريد الإلكتروني للمراسلات، ووجود نماذج تقييم أداء واضحة ومعتمدة. وقد أوصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها تطبيق التصور المقترح، إضافة إلى توصيات موجهة لوزارة التربية والتعليم منها إنشاء وحدة مركزية للتحول الرقمي في الوزارة، ومديرية التربية منها تحديث البنية التحتية في المديرية الأكثر جاهزية، و العاملين الإداريين منها تشجيع العمل التعاوني وتبادل الخبرات بينهم.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الاتصال الإداري، جودة الأداء الوظيفي، تصور مقترح.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
الإقرار..... أ		
الإهداء..... ب		
الشكر والتقدير..... ج		
ملخص..... د		
قائمة الجداول..... ل		
قائمة الأشكال..... ف		
قائمة الملحقات..... ص		
الفصل الأول: مقدمة الدراسة..... 1		
1.1 مقدمة..... 1		
2.1 أهمية الدراسة..... 3		
1.2.1 الأهمية النظرية..... 3		
2.2.1 الأهمية التطبيقية..... 4		
3.1 مشكلة الدراسة..... 4		
4.1 أهداف الدراسة..... 7		
5.1 أسئلة الدراسة..... 8		
6.1 فرضيات الدراسة..... 10		
7.1 حدود الدراسة ومحددها..... 11		
9.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية..... 12		
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 14		

1.2	الأدب النظري	14
1.1.2	المبحث الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)	14
2.1.2	مفهوم التحول الرقمي	14
3.1.2	أهمية التحول الرقمي	17
4.1.2	محددات ومتطلبات التحول الرقمي	19
5.1.2	المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق عملية التحول الرقمي	20
6.1.2	العوامل التي تسهم في انتشار التحول الرقمي	21
7.1.2	معوقات وتحديات التحول الرقمي	22
8.1.2	أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي	24
2.1.2	المبحث الثاني: الاتصال الإداري (Administrative Communication)	26
2.2.2	أهمية الاتصال الإداري	27
3.2.2	أهداف الاتصال الإداري	29
4.2.2	أنواع الاتصال الإداري	30
5.2.2	خصائص الاتصال الإداري	31
6.2.2	طرق أو قنوات الاتصال الإداري	32
7.2.2	معوقات الاتصال الإداري	33
8.2.2	أثر بيئة العمل في الاتصال الإداري	35
3.1.2	المبحث الثالث: جودة الأداء الوظيفي (Quality of job performance)	36
1.3.2	مفهوم جودة الأداء الوظيفي	37
2.3.2	محددات الأداء الوظيفي	38
3.3.2	إدارة الأداء الوظيفي	39
4.3.2	عناصر الأداء الوظيفي	40

41	5.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
42	6.3.2 البيئة الوظيفية وعلاقتها في جودة الأداء الوظيفي
44	2.2 الدراسات السابقة
44	1.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي
45	2.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي والاتصال الإداري
47	3.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي والأداء الوظيفي
48	4.2.2 دراسات تتناول الاتصال الإداري والأداء الوظيفي
50	5.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
54	6.2.2 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
55	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
55	1.3 منهج الدراسة
56	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
56	1.2.3 مجتمع الدراسة
57	2.2.3 عينة الدراسة
60	3.3 أدوات الدراسة
60	1.3.3 أولاً: الاستبانة
61	2.3.3 الخصائص السيكمترية للاستبانة
66	3.3.3 تصحيح فقرات الاستبانة
67	4.3.3 ثانياً- أداة المقابلة
69	4.3 متغيرات الدراسة
69	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
69	1.5.3 إجراءات تنفيذ أداة "الاستبانة"

71	2.5.3 إجراءات تنفيذ أداة "المقابلة".....
71	6.3 المعالجات الإحصائية.....
72	7.3 مرحلة بناء التصور المقترح.....
73	8.3 تحكيم التصور المقترح.....
74	الفصل الرابع : نتائج الدراسة.....
74	1.4 أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية (الاستبانة) 1.1.4 – 8.1.4.....
74	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
80	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
90	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
103	5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
106	6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.....
112	7.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع ؟.....
113	8.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.....
114	2.4 ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكيفية (المقابلة) 1.2.4 – 7.2.4:.....
115	1.2.4 السؤال الأول:.....
116	2.2.4 السؤال الثاني.....
118	3.2.4 السؤال الثالث.....
119	4.2.4 السؤال الرابع.....
121	5.2.4 السؤال الخامس.....
123	6.2.4 السؤال السادس.....
124	7.2.4 السؤال السابع.....
127	3.4 التصور الإداري التربوي المقترح.....

128	1.3.4 أهداف التصور المقترح وآليات تنفيذه
132	2.3.4 فلسفة التصور المقترح وركائزه.....
134	3.3.4 مبررات التصور المقترح.....
136	4.3.4 الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح
138	5.3.4 الجهات المستفيدة من التصور المقترح:.....
139	6.3.4 التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه التصور المقترح.....
139	7.3.4 الحلول المقترحة لمواجهة التحديات والصعوبات.....
140	8.3.4 تحليل (SWOT) للتصور المقترح.....
141	الجدول(42.4) تحليل (SWOT) للتصور المقترح
143	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
143	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
143	1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
149	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
153	3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
157	4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
161	5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
163	6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.....
167	7.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.....
168	8.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.....
169	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكيفية (المقابلة).....
169	1.2.5 السؤال الأول.....
171	2.2.5 السؤال الثاني.....

173	 السؤال الثالث 3.2.5
175	 السؤال الرابع 4.2.5
176	 السؤال الخامس 5.2.5
177	 السؤال السادس 6.2.5
178	 السؤال السابع 7.2.5
180	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن 8.2.5
182	 التوصيات 3.5
184	 المقترحات 4.5
185	 المراجع
217	 Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للعام 2024/2025 حسب متغيرات المسمى الوظيفي والمديرية.....	56	
الجدول (2.3): توزع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية.....	58	
الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة في المرحلة الثانية حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية.....	59	
الجدول (4.3): توزيع عينة الدراسة (الاستبيان) من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للعام 2025/2024 حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) (ن=362).....	59	
الجدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور التحول الرقمي بالبُعد الذي ينتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30).....	62	
الجدول (6.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الاتصال الإداري بالبُعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30).....	63	
الجدول (7.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور جودة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30).....	64	
الجدول (8.3): قيم معامل ثبات محاور وأبعاد الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا.....	65	
الجدول (9.3): درجات احتساب مستوى التحول الرقمي والاتصال الإداري و جودة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة والوزن النسبي المقابل لكل فئة.....	67	
الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور التحول الرقمي وعلى المحور ككل.....	74	
الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الثقافة الرقمية (الوعي، التغير) مرتبة تنازلياً.....	75	

- الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد البنية التحتية الرقمية مرتبة تنازلياً..... 77
- الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الكادر البشري مرتبة تنازلياً..... 78
- الجدول (5.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس..... 80
- الجدول (6.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي..... 81
- الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة..... 83
- الجدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة..... 84
- الجدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وبُعدي (البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخدمة..... 85
- الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية..... 86
- الجدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية..... 87

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية	88
الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور الاتصال الإداري وعلى محور ككل	90
الجدول (14.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أنماط الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً.....	91
الجدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد وسائل الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً.....	93
الجدول (16.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.....	95
الجدول (17.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	96
الجدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.....	97
الجدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.....	98
الجدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لُبُعد (أنماط الاتصال الإداري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة	99
الجدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية	100

- الجدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية 101
- الجدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري والأبعاد لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية 102
- الجدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور جودة الأداء الوظيفي وعلى المحور ككل 103
- الجدول (25.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس 106
- الجدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 107
- الجدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة 108
- الجدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة 109
- الجدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية 110
- الجدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية 110

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية	111
الجدول (32.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=362)	112
الجدول (33.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=362)	114
الجدول (34.4): التكرار والنسبة المئوية لتقييم مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي المديريات من حيث وعيهم باستخدام التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية للإجابة	115
الجدول (35.4): التكرار والنسبة المئوية لجاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية، ودورها في دعم العمل الإداري وتسهيل سير العمليات بكفاءة مرتبة تنازلياً	116
الجدول (36.4): التكرار والنسبة المئوية لاستراتيجيات تطوير الكادر البشري وتحفيزه مرتبة تنازلياً	118
الجدول (37.4): التكرار والنسبة المئوية لأنماط الاتصال الإداري في المديريات ودورها في ضمان تدفق المعلومات مرتبة تنازلياً	119
الجدول (38.4): التكرار والنسبة المئوية لوسائل الاتصال الإداري في المديريات ودورها في تحقيق التنسيق والتفاهم وانعكاسها على الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً	121
الجدول (39.4): التكرار والنسبة المئوية لآليات تقييم جودة الأداء الوظيفي والمعايير المعتمدة في المديريات مرتبة تنازلياً	123
الجدول (40.4): التكرار والنسبة المئوية لنقاط القوة والتوصيات لتعزيز جودة الأداء الوظيفي في المديريات مرتبة تنازلياً	124
الجدول (41.4) الجهات المسؤولة عن تطبيق المقترح	137

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1.2): إيجابيات التحول الرقمي وفوائده.....	18	
شكل (2.2) متطلبات التحول الرقمي	21	
الشكل (3.2) معوقات الاتصال الإداري.....	34	
الشكل (4.2) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	41	

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1)	أداة الدراسة قبل التحكيم بصورتها الأولية.....	198
ملحق رقم (2)	: قائمة المحكمين للاستبانة وأسئلة المقابلة.....	205
ملحق رقم (3)	: قائمة المحكمين للتصور المقترح.....	206
ملحق (4):	أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية.....	207
ملحق رقم (5)	: أسئلة المقابلات.....	214
ملحق رقم (6)	: كتاب تسهيل مهمة.....	216

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 مقدمة

تتجه الأنظار في المؤسسات كافة إلى تقديم أفضل الخدمات، استجابة للتحديات والمعوقات التي تواجهها؛ لذلك لا بد من إحداث التغييرات باعتبارها الثابت الوحيد في العالم لإعادة التفكير للخروج من تلك الأزمات وربطها بالواقع الحالي، الأمر الذي يحتم على العنصر البشري أن يتكيف مع التغير المطلوب لتطوير مخرجات العمل؛ ولهذا ظهر مفهوم التحول الرقمي بوصفه رؤية استراتيجية، تتناول مرتكزات لتحقيق الاستدامة ونجاح المنظومة الإدارية في إتمام الاتصال الإداري بنقل الأوامر والمعلومات والسرعة في استرجاعها ومعالجتها بأقل جهد وتكلفة، ومدى انعكاسه العميق على الأداء الوظيفي في تسهيل المهمات والواجبات والمسؤوليات الموكلة في حال تم إجراؤه في بيئة تتميز بمناخ إداري قائم على الحوار والخبرات والتطلعات المستقبلية، الذي بدوره يعزز الأداء إلى أعلى المستويات من التقدم والنمو.

وانسجاماً مع رؤية وتوجهات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حول التمكين التكنولوجي والتحول الرقمي وأهميته في العمل الإداري والميدان التربوي في تفعيل عملية الاتصال والتواصل، الذي بدوره ينعكس على جوانب العمل المؤسسي كافة، ما زاد من القناعات بضرورة التوجه إلى نظام أكثر مرونة يحقق معايير الجودة والكفاءة وفق معايير النزاهة والمساءلة المرتبطة بالحوكمة، الذي يعد الميزان الحقيقي للنظام التربوي ووحدة التطوير والتقدم بكفاءة وفاعلية .

إن مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها عالمنا، من خلال التقنيات الحديثة والبرمجيات الفائقة أصبح مرتبطاً بتحويل العمليات الاعتمادية إلى عمليات رقمية، هذا التحول من شأنه أن يسرع الأعمال والنشاطات؛ للاستفادة من التقنيات بشكل كامل؛ لذا فإن هذا التحول الرقمي من شأنه أن يوفر الوقت والجهد والتكاليف للعناصر في العملية الإدارية كافة (السيد، 2022).

والتحول الرقمي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية وغيرها، ومن ثمَّ لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، كما يحظى التحول بأهمية كبرى نظرا لمساهمتها في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية والحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل المنافسة؛ لذا فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية ضرورة حتمية وجب على جميع المؤسسات تبنيها؛ نظر، لما لها من أهمية وتأثيرات إيجابية تمس مختلف الجوانب، خاصة من ناحية رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه (Timotheo, 2023).

يؤثر الاتصال الإداري في العنصر البشري والمحرك الأساسي في عمل المؤسسات باعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله في العملية الإنتاجية للمؤسسة إذ يمثل المصدر الحقيقي لوجود القوة التنافسية لكل المؤسسات ولا يستند لمجرد امتلاكها الموارد المالية أو التكنولوجية، بل تستند المؤسسة على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية (قرعش، ولعرباوي، 2022).

إن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة هو ناتج عن الاستثمار الأمثل من طرف المؤسسة لمهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم دافعية، ومما لا شك فيه أن مستوى أداء العاملين يمثل مقياساً لمدى نجاح السياسة المتبعة من طرف المؤسسة وبرامجها نحو تحقيق ميزة تنافسية تؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف عامليها، والحفاظ على موارد المؤسسة (نجاه، سيد علي، 2023).

وعلى صعيد المجتمع الفلسطيني الذي يعاني بشكل كبير متكرر من الكوارث في جميع النواحي نتيجة الانقسام بين شطري الوطن والتصعيد الإسرائيلي؛ فإن مثل هذه الأزمات تفرض تحديات كبيرة على المؤسسات، لا سيما وزارة التربية والتعليم العالي المسؤولة عن القطاع التعليمي بمراحله ومستوياته كافة، تحتاج إلى مواكبة التطور التكنولوجي والارتقاء بأداء العاملين وتعزيز مهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات والأعمال للجمهور من حيث الشفافية (حسونه ، إدريس، 2023).

جاءت هذه الدراسة لتقديم مقترح حول التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين كجهود تنموية محورها العامل البشري، حيث يأمل الباحث أن يكون هذا التعب والجهد هو إضافة حقيقية ونوعية تسهم في تطوير وإصلاح المنظومة الإدارية، مشدداً على ضرورة تفعيل الاتصال الإداري الناتج عن التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم تماشياً مع خطة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، التي تشكل خارطة طريق من منظور استراتيجي نحو التنمية والرقى والاستدامة في ظل الأوضاع القائمة والمرهونة التي تعاني منها دولة فلسطين؛ لمواكبة التطورات وإدخالها في الميدان التربوي، لتسهيل الأعمال والمهام والمسؤوليات.

2.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه في خدمة أهدافه وأهميته، و تمثلت أهمية الدراسة البحثية في الآتي:

1.2.1 الأهمية النظرية

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي على العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم، و حل المشكلات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في إدارتها ومتابعتها، خاصة في عملية الاتصال والذي بطبيعته يؤثر في طريقة أداء الموظف للواقع العملي لمهامه وواجباته، كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة رؤية معرفية متطورة عن التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إضافة إلى تناولها جوانب إدارية تتمثل بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي والتي تعد من المقاييس الهامة في نجاح العمليات الإدارية، كما و تساعد الباحثين على القيام بمزيد من الدراسات حول الاتصال الإداري والأداء الوظيفي على ضوء التحول الرقمي.

2.2.1 الأهمية التطبيقية

تتناول مادة علمية مقترحة ومتطورة للتحويل الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي كإضافة علمية حديثة من خلال تقديم وعرض النتائج والتوصيات المتوقعة التي ستسهم في رفع كفاءة المؤسسات، كما وتتيح لأصحاب القرارات والقيادات العليا وضع سياسات وخطط استراتيجية في إطار عملي من منظور إداري قائم على الشفافية والموضوعية لعملية الاتصال لصالح العملية الإدارية في إنجاز المعاملات بأقل وقت وجهد، و تقديم تغذية حول واقع الأداء الموجود مما يعيد النظر في طريقة تقييمه وتطوير مستواه، و إغناء مكتبات البحث العلمي في الجامعات والمجالات العالمية والمحلية بدراسة علمية مقترحة حول التحويل الرقمي كإضافة جديدة من الدراسات الحديثة وزيادة المعرفة لدى المهتمين بالأبحاث والدراسات بما يفيد المجتمع.

3.1 مشكلة الدراسة

إن عملية التحويل الرقمي في المؤسسات ليس بالأمر السهل، بل تحتاج إلى رؤية مستقبلية مربوطة بالأهداف مبنية على تخطيط محكم وشركاء مختصين، للوصول إلى المخرجات المتوقعة في تحقيقه كونها عملية لها أبعاد وأنماط إدارية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال والمهام وتحسين الخدمات وتسيير العمليات واسترجاع البيانات والمعلومات والتطور في عملية الاتصال والتواصل وطريقة الأداء للواجبات والمهام إذ إن عملية التحويل الرقمي ليست فقط مسألة تقنية، وإنما عملية تحول ثقافي واجتماعي يتطلب من الجميع تغيير طرق التفكير والعمل والتفاعل مع بعضها. هناك نظريات متعددة تتمحور حول موضوع الدراسة في الجوانب ذات الصلة، حيث بين بن طراد، وبووزة عن النظريات الرقمية (2020) بأنها نظريات تناقش التأثير الذي يسهم في إحداثه التطور التكنولوجي والتقنيات الرقمية على المجتمعات، حيث تشير هذه النظرية أن التحويل الرقمي

يمثل تغييرا هيكليا في الطريقة التي يتم فيها إنتاج وتبادل البيانات والمعلومات، إذ إن هدفها توجيه الاستراتيجيات والسياسات للاستفادة من فوائدها، لا يوجد أي نشاط بشري يخلو من التعلم والاتصال مع الآخرين؛ لأن حياة الفرد قائمه على السلوك الاتصالي، وهذا ما أثبتته النظرية التوافقية بأن الاتصال عبارة عن استجابة أو رد فعل مكتسب الذي يمكن الفرد من مواجهة التوتر في العمل والتغلب عليه من خلال ما يحدث أثناء القيام بعملية الاتصال بين أطرافه المختلفة، العامري (2024) الأمر الذي بدوره ينعكس على طريق أداء الموظف لمسؤولياته ومهامه، إذ لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا من قبل المفكرين وأصحاب المؤسسات والباحثين؛ لهذا تعددت النظريات التي تناولته وفقا لآراء كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية على اعتبار أن العنصر البشري هو الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج، وتقديم الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

ومع ملاحظة ما توصلت لها الثورة التكنولوجية في عصر سريع التطور في العمل الإداري، حيث فرض الواقع على المؤسسات التوجه نحو التحول الرقمي باعتباره أحدث الاتجاهات في تمكين المستقبل والإلهام والابتكار ورفع النمو وتعزيز الاستدامة في مشهد سريع التطور؛ في توفير الفرص والأفكار وتفعيل الاتصال بشكل مباشر، حيث تبين من دراسة مخرمش وسالمي(2023) أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بضرورة تعميق وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي والاتصال التنظيمي والعمل على تحسين مستوى التقنيات الرقمية من خلال تحديث البنية التحتية، وانطلاقا من إدراك الباحث على لدور التحول الرقمي في عملية الاتصال الإداري والأداء الوظيفي كما أظهرت دراسة غزال ومرغني (2023) التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج الدراسة توفير وسائل اتصال حديثة تساعد على الأداء الجيد بشكل كاف، كما أوصت على ضرورة اعتماد التحول الرقمي بأبعاده كأسلوب أساسي لإدارة

العاملين بالمؤسسة؛ نظراً لأهميته في تحسين العاملين نحو الأداء، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

وفي دراسة أخرى لعللي (2018) بحثت دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس في سوريا، حيث بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ومستوى جودة الأداء الوظيفي.

ففي السياق الفلسطيني فقد جاءت دولة فلسطين من الدول ذات التوجه الاستراتيجي في تسخير إمكانيات الحكومة الرقمية ودفع التحول الرقمي في جميع القطاعات بالتعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المدني في دعم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي والنهوض بمبادرات الحكومة في دعم الجهود الوطنية في هذا الإطار في تحقيق أهداف أجندة فلسطين الرقمية لمستقبل آمن (الجامعة العربية الأمريكية، 2023).

إن التحول الرقمي في فلسطين ليس مجرد توجه عصري، بل هو استجابة حتمية للتحديات والفرص التي يفرضها العصر الرقمي على الرغم من العقبات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الفلسطينية، إلا أن هناك أملاً كبيراً في تحقيق ذلك المجال بدعم من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المحلي، إذ لديها القدرة على قيادة هذا التحول والمساهمة في تحسين حياة المواطنين وتعزيز التنمية المستدامة فيها (الخطيب، 2024).

وفي مجال عمل الباحث وخبرته في الميدان الإداري التربوي وإطلاعه عن قرب على العاملين الإداريين حول استخدامهم للبرامج الرقمية رغم العوائد التي تعود عليه، لاحظ أن بعض الموظفين لديهم صعوبة في التكيف مع البرامج الرقمية المستخدمة في العمل الإداري، أو عدم قدرتهم على استخدامها بفعالية، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام عملية الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، إذ لم يكن هناك تطوير وتدريب ودعم تقني ومتابعة إدارية شاملة اليهم، إضافة إلى عدم

وجود استقرار وظيفي ناتج عن الأوضاع السياسية والأمنية في وصول الموظف إلى مكان عمله، الأمر الذي يتطلب إلى متابعة العمل عن بعد وبالتالي أدى إلى ضعف عملية الاتصال فيما بينهم من جانب، ومن جانب آخر إلى نقص في جودة أدائه للمهام والمسؤوليات الخارجة عن إرادته؛ لذلك يتطلب الوضع استحداث برامج رقمية سهلة وسريعة مواكبة لطبيعة العمل واستراتيجيات قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، باعتباره من العوامل التي تؤثر مباشرة في تحسين عملية الاتصال وزيادة الأداء من خلال الأدوات والتقنيات الرقمية. وعليه جاءت هذه الدراسة لدراسة التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري و جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وتقديم مقترح تطويري للاستفادة منه وتطبيقه في المجالات الإدارية في المؤسسة التربوية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

1. الكشف عن واقع التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.
2. تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات العاملين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).
3. الكشف عن واقع الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

4. تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات العاملين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).
5. الكشف عن واقع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.
6. تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات العاملين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).
7. الكشف عن العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.
8. الكشف عن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.
9. بناء تصور أداري تربوي مقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء التحول الرقمي.

5.1 أسئلة الدراسة

وبناءً على ما تقدم تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تصور مقترح.

وعليه، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس،

المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).

السؤال الثالث: ما واقع الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس،

المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية) ؟

السؤال الخامس: ما واقع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ؟

السؤال السادس: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء

الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات

(الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية) ؟

السؤال السابع: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثامن: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

السؤال التاسع: ما التصور الإداري التربوي المقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي

للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء التحول الرقمي؟

السؤال العاشر: ما مدى ملائمة التصور الإداري التربوي المقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء

الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء التحول

الرقمي ؟

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات

أفراد عينة الدراسة نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من

وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ، المديرية).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات

أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم نحو

الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات

أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم نحو جودة

الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم

بين التحول الرقمي والاتصال الإداري.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم بين التحول الرقمي وجود الأداء الوظيفي.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود التالي:

الحد البشري: يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وهم مديرو الدوائر، رؤساء الأقسام، الموظفون الإداريون.

الحد المكاني: يقتصر على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في عام 2025/2024م.

الحد المفاهيمي: تقتصر الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

المحددات الإجرائية: وهي المحددات التي قامت عليها إجراءات الدراسة التي تتمثل بمنهجية

الدراسة والمجتمع والعينة، وأدوات الدراسة إذ ستستخدم الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات

التي تظهر نتائج الدراسة على ضوء الصدق والثبات والإجراءات الإحصائية.

9.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التحول الرقمي اصطلاحاً: " انتقال جذري من الشكل التقليدي الورقي للشكل الرقمي القائم على عمليات التغير المرتبطة بالتكنولوجيا في مختلف المجالات إلى أهداف المنظمة لتحقيقها بأقل تكلفة ووقت ممكن " (حسنية،2020: 4) .

التحول الرقمي إجرائياً: عملية تحويل المعاملات والبيانات وتخزينها من شكلها التقليدي إلى عمليات مرتبطة بالتكنولوجيا بهدف معالجتها في مختلف المجالات لغرض تحقيق الأهداف والارتقاء إلى أعلى المستويات من الخدمات بأقل تكلفة.

الاتصال الإداري اصطلاحاً: "نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل المعلومات أو الأفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية بهدف إحداث تغيير أو تعديل سلوك" (علي،2022: 22).

الاتصال الإداري إجرائياً: متابعة التعليمات والإجراءات المتعلقة بعمل المؤسسة في المواضيع المختلفة والمشاركة في الآراء والأفكار ضمن إشارات ورموز معينة متفق عليها فيما بينهم بهدف التأثير على السلوك الأفراد وتسير الأعمال بكفاءة وبشكل منظم وسهولة في اتخاذ القرارات.

الأداء الوظيفي اصطلاحاً: الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات ، والذي بناءً عليه يتم دفع الأجور ورواتب الأفراد العاملين وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة(نعيرات، 2022: 8).

الأداء الوظيفي إجرائيا: هي النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف في عمله حسب طبيعة المهام المكلف بها والمتعلقة برؤية المؤسسة وأهدافها في فترة زمنية محددة مما يزيد لهم الفرصة في إثبات الذات و الترقيات وزيادة الأجور.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الإطار توضيحا عاما للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في ذات السياق، فمن خلاله سيتم إظهار أهمية متغيرات الدراسة والتي تعد المحور المهم للموضوع الذي اعتمد عليه البحث.

1.2 الأدب النظري

1.1.2 المبحث الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

إن ظاهرة التحول الرقمي تعد الأكثر انتشارا في عصر التكنولوجيا الحديثة، وثورة المعلوماتية، إذ حازت على اهتمام، وحرص كثير من المؤسسات، هذه التقنية أثبتت التكيف على المتغيرات السريعة في مشهد سريع التطور، ومدى استجابتها في تفعيل الاتصالات الإدارية داخل عمل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العنصر البشري في أدائه لوظيفته واستثمار قدراته في تحقيق ذلك.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

ظهرت العديد من التعريفات حول مفهوم التحول الرقمي عند الباحثين، والمختصين على اعتباره من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسة في تقديم خدماتها، والذي بدوره يعكس استراتيجيتها في جميع المجالات، وعلى الرغم من اختلاف التعريفات، والمفاهيم إلا أن الاتفاق العام حول التحول الرقمي هو التغير في شكل المعاملات التقليدية، إلى صيغة المعاملات الرقمية التكنولوجية، والذي يعكس قدرة المؤسسة على التقدم، وسيعرض الباحث مجموعة من هذه التعريفات من وجهة نظر أصحابها.

لقد عرف بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات، والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات، وفرص تزيد من قيمة منتجها (Thuy,2021). ويقصد بالتحول الرقمي الانطلاق إلى تحقيق استراتيجية المؤسسات وتطوير الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة في التقنيات وتطوير القدرات وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغير (مصيلحي،2021).

وعرف (Verhoef,2021) أيضا التحول الرقمي بأنه التغير في كيفية استخدام المؤسسات للتقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد في تحقيق قيمة أكبر للمؤسسة بشكل يناسبها.

وعرفت القرعاوي(2022) التحول الرقمي بأنه إعادة تنظيم أعمال المؤسسة بشكل استراتيجي يشمل الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والأعمال وتوظيف البيانات والتطبيقات بغرض تسهيل الخدمات على المستفيدين .

وعرف السواط والحربي(2022:ص686) التحول الرقمي انه "عملية تحويل المعلومات والبيانات إلى مظهر رقمي، وذلك بهدف معالجتها من خلال الحاسوب ونظم المعلومات ويشير إلى تبديل النصوص والصور إلى إشارات رقمية باستخدام أنظمة المسح الضوئي".

فالتحول الرقمي هو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات، وثقافات، وتجارب جديدة لتلبية متطلبات الأعمال، والسوق لبناء مؤسسة قادرة على الازدهار في القرن الحادي والعشرين مركزاً على التقنيات الرقمية (بن قاره، زيغم، 2023).

يتضح مما سبق، تعدد تعريفات التحول الرقمي الناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية موضوعية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين

وتوجهاتهم، واختلاف الباحثين في تعريفهم للتحول الرقمي إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم

تقريباً في تعريف التحول الرقمي، وهي كما يأتي من وجهة نظر الباحث :

1. بناء نماذج عمل جديدة؛ لتسهيل عمل المؤسسة بالإجراءات والتعليمات.

2. السرعة في الإنجاز وتقديم الخدمات.

3. رفع مستوى الأداء وزيادة كفاءة سير العمل.

ومن هنا يعرف الباحث التحول الرقمي: أنه إعادة تصور استخدام الأعمال التقليدية بصورة

تكنولوجية متطورة؛ للقيام بها بشكل منظم؛ لتحقيق نتائج، وخدمات أفضل وأسرع، بأقل وقت في

مختلف المجالات والمهام.

إن التطور التكنولوجي أظهر ثقافة إلكترونية تسمى الثقافة الرقمية، التي أصبحت سمة من

الوضع القائم، ووصفته بأنه عصر المعلومات والتطور التكنولوجي، كما وفرت فرصة منح

المجتمعات البشرية الدخول إلى مجتمع المعلومات ومن ثم الانتقال إلى مجتمع التكنولوجيا الرقمية

والانخراط في ثورة الاتصالات المعاصرة وتطوير المعلومات وتمكينها من التغلغل اجتماعياً

وعالمياً (Martin & Gezer & Wan, 2019).

لتعميق الفهم للتحول الرقمي بشكل شامل، من الضروري دراسة وجهات نظر متعددة من

مجالات معرفية متنوعة، بدلاً من الاقتصار على مجال واحد فقط. هذا يساعد في تبادل المعرفة

وفهم الاحتياجات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل أكثر فاعلية، حيث يتضمن مجموعة واسعة

من المجالات الوظيفية مثل السوق، نظم المعلومات، الإدارة الاستراتيجية، الابتكار، وإدارة العمليات

الإنتاجية. كما يعنى بتحديد التخصصات المختلفة اللازمة لكل مرحلة من مراحل التحول الرقمي

وما يترتب عليها من تغييرات (Verhof et al, 2019).

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

تمثل أهمية التحول الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية، والإدارية من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمعات من ناحية أخرى، وذلك في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية كافة (رجب، 2022:ص62)؛ ولهذا تسعى كثير من المؤسسات إلى اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية لتحقيق أهدافها التي أقامت عليها أعمالها؛ لضمان ديمومتها من خلال ما يأتي:

1. توفير عدد كبير من المعلومات على وسائط رقمية.
2. تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاعها .
3. حفظ مصدر الأصلي للمعلومات من التلف (فرحات ، جفافة، 2020).

انتشر استخدام التحول الرقمي على مناطق واسعة في المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، وأصبح تطبيق هذا التحول بشكل جدي ضرورة للمؤسسات إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها في ظل حرصها المتواصل على تحسين، وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، وانعكاس ذلك على سياستها التي تنفذها داخل أقسامها (أمين، 2018).

التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الحديثة؛ لتحسين العمليات الإنتاجية، وتقديم أفضل الخدمات، والمنتجات للعملاء، بالإضافة إلى تحسين تجربة الموظفين، كما يسهم في إدارة المخاطر بكفاءة عالية، والتحكم في التكاليف داخل المؤسسة، يوفر التحول الرقمي مجموعة واسعة من الأدوات، والحلول التي تمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة منها (Citrix, 2021).

أشار (Chen, et al, 2023) أن التحول الرقمي له فوائد تعود على تحقيق التطور الوظيفي من بينها: تحسين الكفاءة، والإنتاجية والتي تعد أساساً في عملية التحول الرقمي حيث يتم تعزيز

استخدام التكنولوجيا والأتمتة في العمليات اليومية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وتطوير المهارات الرقمية يعد مهماً في ظل التحول الرقمي، إذ يتطلب من العاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال التكنولوجيا الحديثة، فيعزز القدرة على التكيف مع استخدام تلك الأدوات والتقنيات المتطورة.

وعليه استنتج الباحث من خلال أهمية التحول الرقمي أنه يمكن إبراز إيجابيات وفوائد تعود على المؤسسة وعلى الفرد، يوضحها الشكل الآتي:



الشكل (1.2): إيجابيات التحول الرقمي وفوائده

المصدر: إعداد الباحث

كما وأضاف السواط والحربي (2022) على أهمية التحول الرقمي على عمل المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال: اختصار الإجراءات الإدارية، وعدم الحاجة إلى نسخ من المستندات الورقية لأنها متوفرة إلكترونياً، كذلك الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذ تم اختزان.

4.1.2 محددات ومتطلبات التحول الرقمي

تستغرق عملية التحول الرقمي فترة زمنية؛ لذلك تحتاج إلى محددات و متطلبات أساسية مبنية على رؤية مستقبلية قائمة على الابتكار، والإبداع، وتوظيف القدرات التكنولوجية التي ينبغي توافرها؛ لتطبيقها في المجالات المختلفة .

ومن أبرز هذه المحددات كما ذكرتها جميل(2020):

أولاً: العمل على جاهزية الدولة وتطوير بنيتها التحتية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص، وتوفير الحوافز المناسبة.

ثانياً: التوسع في انتشار واستخدام الإنترنت، عن طريق توصيل الخدمات إلى المناطق كافة، ومتابعة صيانتها وتطوير شبكاتها.

ثالثاً: تبني المؤسسات رؤية واستراتيجية تحول رقمي خاصة بها تتصل برؤية الحكومة.

رابعاً: القيام بحصر الخدمات التي يمكن تطويرها، وتحويلها إلى خدمات رقمية .

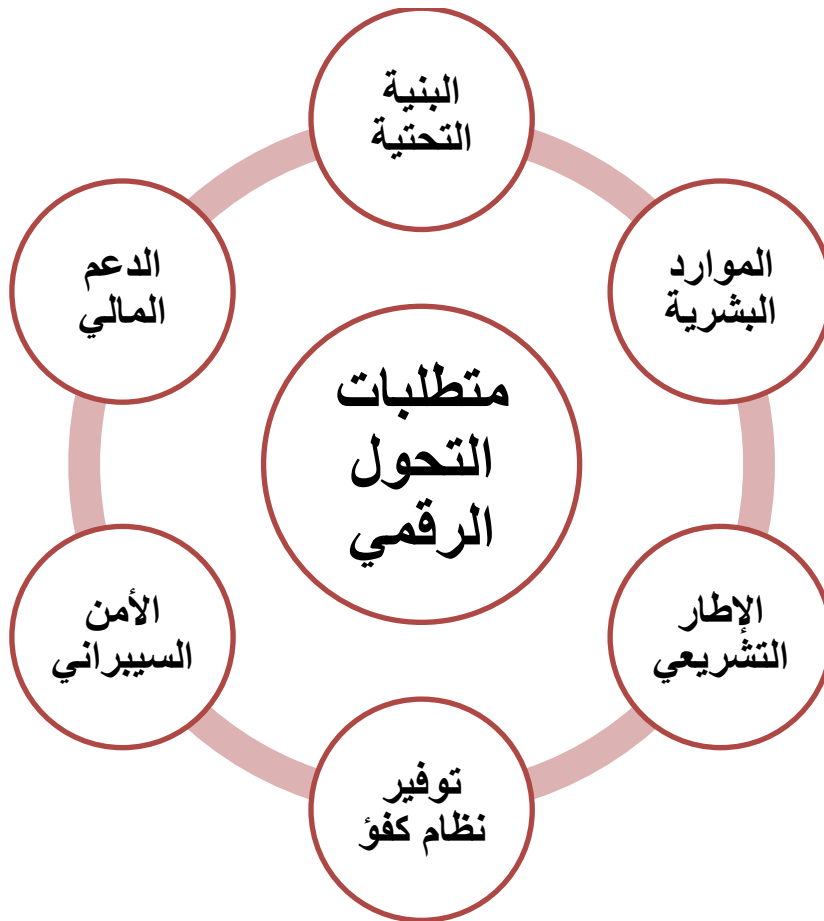
خامساً: تشجيع المواطنين، والمجتمعات المحلية على تقديم أفكار، ومقترحات للحكومة عبر المنصات التكنولوجية المتاحة.

سادساً: الاهتمام بنشر الوعي التقني بالمؤسسات التعليمية، والأكاديمية، وتحديث المناهج بما يتناسب مع البيئة التكنولوجية، والاهتمام بالعنصر البشري، وتبني سياسة التثقيف، ودمج الوعي التكنولوجي في ثقافة الدولة.

5.1.2 المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق عملية التحول الرقمي

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة استنتج الباحث أنه لا يوجد اتفاق عام على متطلبات التحول الرقمي، وإنما هي وجهات نظر من قبل الباحثين، والمختصين، وسيعرض الباحث تلك المتطلبات بناءً على باحثها كما يأتي:

- ❖ البنية التحتية: وهي من الأعمدة الأساسية في عمليات التحول الرقمي ينبغي الاعتماد عليها، تشمل شبكة حديثة في الإنترنت والاتصالات وأجهزتها (غريسي وآخرون ، 2021).
- ❖ الموارد البشرية: جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين؛ لأداء مهماتهم ومسؤولياتهم والقيام بوظائفها وأعمالها ولديهم القدرة على استخدام البيانات وتحليلها (الشديد، 2021).
- ❖ الإطار التشريعي: ينحصر هذا الإطار بإصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي، ومتطلباته، وإعادة النظر في القوانين واللوائح الحاكمة (زيدان ، 2021).
- ❖ توفير نظام كفء للبيانات والمعلومات: من خلال إنشاء شبكات اتصال محايدة محلية ذات كفاءة عالية، وتوفير البرامج، والأدوات اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية، وبناء قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة، مع توفر العنصر البشري ذي الخبرة والكفاءة اللازمة (شراقة، 2021).
- ❖ الأمن السيبراني: يتطلب حماية شاملة على المستوى الدولي والمحلي؛ لعدم الوصول إلى المعلومات غير المصرح بها والاستخدام غير المشروع .
- ❖ الدعم المالي: توفير المخصصات المالية، ووضع الإجراءات اللازمة؛ لتأمين المعاملات والبيانات الرقمية (فتحي، 2020).



شكل (2.2) متطلبات التحول الرقمي
المصدر: إعداد الباحث

6.1.2 العوامل التي تسهم في انتشار التحول الرقمي

أشار إسلیم (2023) إلى عوامل أدت لانتشار واسع للتحول الرقمي، فانتشار الأجهزة التقنية وبأسعار مناسبة، ووضعها في متناول الجميع تعد من الأسباب الرئيس وراء ظهور التحول الرقمي، وأنه ينبغي على المؤسسات أن تسعى لتوضيح الأهداف، وإعادة بناء هيكلية العمل في المؤسسة. بينما ذكرت فرحات (2020) عوامل ساهمت بشكل كبير في انتشار التحول الرقمي في

المؤسسات كما الآتي:

1. توفر شبكات الإنترنت، وتنوع الخدمات والإمكانيات التي يقدمها كونه من المصادر التي تزود الأفراد بالمعلومات والبيانات.

2. التطورات التقنية في مجال المعلومات والوسائل الرقمية، خاصة في مجال علم الحواسيب وأنظمة الاتصالات.

3. ظهور تحديات مختلفة تواجه المؤسسات ناتجة عن زيادة المتعاملين معها، وقلة الكوادر المؤهلة والقادرة على التغلب على تلك الصعوبات، و إيجاد الحلول لها.

7.1.2 معوقات وتحديات التحول الرقمي

بالرغم من وجود توجهات كثيرة من دول العالم، ولا سيما المؤسسات منها، واستثمارها وتطورها في التكنولوجيا وعمليات التحول الرقمي، إلا أن هناك معوقات يمكن أن تحد من هذا التقدم، أو إبطائه في تنفيذها، ونموها، الأمر الذي يؤدي إلى فشل، أو تأجيل المشروع لحين التغلب على تلك المعوقات، ووضع الحلول المناسبة .

ذكر الدوسري (2024) أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التحول الرقمي من خلال ما يأتي:

- ضعف الرؤية الاستراتيجية الواضحة ، تؤدي إلى عدم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لتحقيق النجاح.
- مقاومة التغيير في الوقت الذي يتطلب حدوث تغييرات في الثقافة التنظيمية، وكيفية الأداء .
- نقص المهارات، والقدرات التي تعد عائقا لتطبيق هذه التقنيات .
- عدم ملائمة البنية التحتية التكنولوجية، إذ تواجه المؤسسات مشكلات تتعلق بتلك البنية قد تكون قديمة، أو غير مؤهلة لدعم هذه التقنيات.
- صعوبة في إدارة البيانات بكفاءة، واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

▪ ضعف التكامل بين الأنظمة، والتطبيقات المختلفة يؤدي إلى تعقيد العمليات، وصعوبتها في تحقيق الفوائد من التحول الرقمي.

▪ التمويل والاستثمار غير الكافي يؤدي إلى عدم تنفيذ المشروعات بشكلها الكامل .

▪ عدم التكيف مع الاحتياجات المتغيرة، إذ تحتاج المؤسسات إلى أن تكون مرنة، وقادرة على التكيف بشتى أحواله.

إن التحول الرقمي يسمح بتلبية العديد من التوقعات، ويقوم بتلبية احتياجات جديدة يمكن أن تكون مصادر قيمة مضافة تعزز موقف المؤسسة (Bouazria,Iadjouzi, Ouachemi, 2023).

أما التحديات التي تواجه التحول الرقمي، أشار عيشة وآخرون(2021) أن التحول الرقمي يواجه مجموعة من التحديات، والتي يمكن ذكرها في الآتي:

1. الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية.
2. زيادة حجم الفئة المستخدمة لها.
3. تجاوزات تدابير الأمن الإلكتروني.
4. زيادة الأمان لصد الهجمات الإلكترونية على المؤسسة.
5. الاندماج بين نظم تكنولوجيا المعلومات، والتكنولوجيا التشغيلية.
6. نقص الكفاءة داخل المؤسسات لاستخدام التطبيقات التكنولوجية.

وبخصوص السياق الفلسطيني ذكر الخطيب(2024) في مقاله، إن فلسطين تواجه معوقات وتحديات تعيق من إتمام عملية التحول الرقمي، بالرغم من الإنجازات التي قدمتها في هذا المجال، ومن أبرز هذه المعوقات، القيود المفروضة على الوصول إلى التقنيات الحديثة والبنية التحتية من قبل الاحتلال الإسرائيلي على المعدات والأجهزة المتطورة التي تربط فلسطين بالعالم

الخارجي، وصعوبة العمل على الأراضي في بعض من المناطق الفلسطينية، كذلك وجود مشكلات فنية متمثلة في تأهيل الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة لقيادة وتنفيذ تلك المشروعات الكبرى على علم ودراية كافية .

أما الرفاعي (2022) الذي تحدث في ذات السياق وأشار من وجهة نظره، أن هناك تحديات تواجه التحول الرقمي الفلسطيني منها، عدم وجود قدرة مركزية للتحول الرقمي تضمن الشفافية، والحوكمة متخصصة تتابع الامتثال، وتبني القدرات قائم على التكامل وتوحيد الجهود، كذلك تطبيق تقنية جديدة على أنظمة معطلة، ومتهالكة، ومقاومة الموظفين للتغيير، حيث يفضلون الوضع الراهن في كثير من الأحيان.

8.1.2 أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي

أولاً: التحول الرقمي على الاتصال الإداري

يعد التحول الرقمي من العوامل الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تطوير، وتعزيز الاتصال الإداري داخل المؤسسات؛ إذ يعمل على تسريع تدفق المعلومات، وتسهيل التواصل بين الأفراد والإدارات المختلفة و يشمل هذا التحول في تطبيق التقنيات الحديثة مما يعزز من كفاءة الاتصال، وقدرته على تلبية احتياجات المؤسسة في بيئة العمل، كما يبرز دور التحول الرقمي على الاتصال الإداري في تحسين سرعة وكفاءة تبادل المعلومات، إذ تسهم التكنولوجيا في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، مما يقلل من الوقت المهدور في الإجراءات التقليدية (Kane et al., 2022) وفي ذات السياق، أشار الحميدي (2022) إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات العربية يعزز الاتصال الإداري بشكل ملحوظ، مما يسهم في

تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة التفاعل بين الأقسام المختلفة، كما يسهم هذا التحول في رفع مستوى الشفافية داخل الإدارة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل في الإنتاجية. يرى الباحث أن التحول الرقمي يسهم في تحسين عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة، باستخدام التقنيات الحديثة، إذ يصبح هناك سرعة في تبادل المعلومات والقرارات بين الإدارة والعاملين، مما يعزز الشفافية ويقلل من الأخطاء.

ثانياً: دور التحول الرقمي في جودة الأداء الوظيفي

يعد التحول الرقمي من أبرز العوامل التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة، فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسات بشكل عام يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، حيث أشار الطحاوي (2022) إلى أن التحول الرقمي يعزز من قدرة الموظفين على إنجاز مهماتهم بشكل أسرع، وأكثر دقة من خلال أتمتة العمليات الإدارية، كما أكد السلمي (2021) على أن استخدام التقنيات الحديثة يساعد في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين من خلال التدريب المستمر، والمتابعة على هذه التقنيات، من جانب آخر أظهرت دراسة (Bryan & Gill, 2023) أن التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة يحسن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تعزيز استخدام البيانات، وتقنيات التحليل المتقدم، مما يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر دقة وفعالية.

و بناءً على هذا، استنتج الباحث إن التحول الرقمي ليس فقط أداة لتحسين العمليات، بل هو عامل رئيس في تطوير الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات، والمؤسسات مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية لدى العاملين للحصول على مواقع إدارية وترقيات مختلفة على صعيد العمل.

2.1.2 المبحث الثاني: الاتصال الإداري (Administrative Communication)

يعد الاتصال الإداري من الأجزاء الأساسية لعمل وسير المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، فمن دون وجود شبكة اتصالات إدارية بينها وبين العاملين لا تستطيع التقدم والاستمرار، كون أنها عملية نقل، وتبادل المعلومات بطريقة إدارية، واجتماعية يتم من خلالها التفاعل فيما بينهم، لهذا تعددت المفاهيم، والتعريفات حول الاتصال الإداري بين الباحثين والمفكرين، والإداريين؛ نظراً لتزايد الارتباطات، والتعاملات بين الإدارات العليا، والعاملين داخل عمل المؤسسة، الأمر الذي يعد مهماً في نجاح العملية الاتصالية.

وفيما يلي يستعرض الباحث تلك المفاهيم والتعريفات من قبل باحثيها .

عرفت بزة وكلايكية (2024:ص51) الاتصال الإداري "بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار، والمعلومات، والتوجيهات داخل المؤسسة، أو الجهة الإدارية، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وسهولة، وهو جزء من عملية الإدارة يساعد في تنظيم سير العمل". وعرف قرعيش ولعرباوي (2022) الاتصال الإداري بأنه عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول، أو قائد بإيصال تعليماته، وطريقة العمل ويمكن العاملين من الاطلاع على أي جديد يخص العمل، ورفع مختلف مشكلاتهم، وانشغالاتهم.

بينما عرفت حسيبة وتسعديت (2021: ص36) "الاتصال الإداري عبارة عن نقل المعلومات بطريقة موضوعية بين مختلف المستويات باستخدام مختلف الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة". وعرف أديمي (Ademi,2017) الاتصال الإداري بأنها عصب كل عملية إدارية في أية مؤسسة تسعى إلى تعزيز المناخ، والثقافة التنظيمية، تتم من خلال شبكة منظمة تقوم بنقل البيانات أو المعلومات بين طرفين من أجل تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق يستنتج الباحث من خلال تلك المفاهيم أن عملية الاتصال الإداري هي وسيلة ناتجة من الإدارة لمتابعة نشاطاتهم، وقراراتهم، ونقل والمعلومات بشكلها الصحيح بهدف الاستجابة المطلوبة لضمان وصول القرارات، والتعليمات، إلى العاملين كافة داخل نطاق عمل المؤسسة؛ لإحداث التغيير الإيجابي في سلوكياتهم، وتعزيزهم نحو التطوير؛ كونها عملية ترابطية تجمع بين الأطراف العاملة كافة في تحقيق أهداف العمل والوصول لغايتها.

تعد عملية الاتصال ظاهرة اجتماعية إنسانية قديمة يتم من خلالها التفاهم، و التحوار بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة وهي ضرورية لجميع العلاقات القائمة بين الفرد و مختلف العمال في المؤسسة، فالاتصال أداة أساسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتم من خلالها نقل، و تبادل المعلومات، والبيانات، والآراء بين الأفراد، ومنه يبرز الاتصال الداخلي في المؤسسة والذي يعد أهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر في أداء العاملين (عبدالقادر، 2021).

2.2.2 أهمية الاتصال الإداري

تعد عملية الاتصال جزءاً مهماً من عمل المؤسسة إذ تمارس إدارتها من خلال الاتصال؛ لذلك كلما زاد فهم العاملين للاتصال، وتطبيقه، زاد من فاعلية وكفاءة العمل في المؤسسة، باعتباره يتطلب فهماً لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية وطبيعة المسؤوليات لتبادل الآراء، والأفكار، والمعلومات، لإيجاد صيغة مشتركة في وصف المهمات والأعمال وتحقيق الترابط بينهم، واتخاذ القرارات المناسبة.

وعلى هذا الأساس يمكن إبراز أهمية الاتصال الإداري في عمل المؤسسات من وجهة نظر باحثيها ومفكريها كما يأتي:

1. يؤسس ويحافظ على العلاقات بين الموظفين وتحقيق مناخ إيجابي بينهم.

2. يمكن الاتصال بالإدارة من تحديد، ومعرفة، وتطوير احتياجات التحفيز لتوجيه الموظفين نحو السلوك، وتحقيق الرضا (Voinea,2015).
 3. توفير فرص الإبداع، والابتكار عند العاملين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار، والمفاهيم التي تسهم في تطوير العمل (قبايلي، 2016).
 4. تنفيذ المهمات، والواجبات، ووضع السياسات المعتمدة على نطاق واسع، بشكل مقنع للآخرين في تطبيق أنظمة الاتصال (العمد، 2019).
 5. يسهل عملية إصدار الأوامر، والتعليمات بالصيغة التي تلقى قبولاً من المرؤوسين من خلال فتح باب النقاش، والحوار حول الموضوعات المتعلقة بأداء الأعمال والمهام (علي، 2021).
 6. تقارب في وجهات النظر المختلفة بين العاملين مما يسهم في تحديد جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء الفهم والاختلافات (قرعيش، ولعرباوي، 2022).
- بينما أشار القحطاني (2023) إلى أهمية الاتصال الفعال، ودوره في نجاح المؤسسات بطرق متعددة كما الآتي:

- يعزز معنويات الموظفين، ويزيد من رضاهم، ويشجع على مشاركتهم الفعالة..
 - يساعد في تجنب سوء الفهم، ووضوح الأمور.
 - يسهم في تمكين الموظفين من فهم شروط العمل، وامتيازاتهم، مما يعزز من التزامهم.
 - يعمل على تحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.
 - يوفر للموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم.
 - يخفض التكاليف، ويحقق مستويات أعلى من الكفاءة.
- من وجهة نظر الباحث، يعد الاتصال الإداري وسيلة مؤثرة في سلوكيات العاملين، حيث يسهم في توجيه جهودهم، وقدراتهم، ورفع معنوياتهم، كما يساعدهم في فهم طبيعة وظيفتهم،

والمهام الموكلة إليهم، والمسؤوليات التي يتحملونها، بالإضافة إلى التفاعل مع المشكلات التي يواجهونها في العمل.

3.2.2 أهداف الاتصال الإداري

تعد عملية الاتصال جزءاً أساسياً في الحياة الاجتماعية للأفراد، حيث تعد وسيلة مهمة لتحقيق الاستقرار، وتنظيم شؤون الحياة، ومن ثم لا يمكن لأية مؤسسة أن تستمر في عملها دون وجود تفاعل مستمر من خلال الاتصالات، أو المقابلات بين موظفيها، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

ومن هنا لا بد من الإيضاح أن أهداف الاتصال الإداري، باعتبارها عملية لا تتجزأ من عمليات الإدارة تشتمل على مهارات واسعة تسهم في فعالية العمل الإداري وعلى العلاقات الداخلية للمؤسسة، وعليه تطرق موقع رائد الأعمال العربي (2024) إلى مجموعة من الأهداف تتعدد وفق الاحتياجات المحددة كما يأتي :

1. فهم المتلقي واستجابته: تهدف الرسائل الإدارية إلى عرض المعلومات بطريقة واضحة وسهلة الفهم للمتلقي، وتحفيزه على تقديم استجابة ملائمة.
2. بناء العلاقات الإيجابية: هدف التواصل الإداري إلى إقامة علاقات إيجابية، ومثمرة مع العاملين داخل المؤسسة وخارجها، مما يعزز من روح التعاون، ويزيد من ولاء الموظفين للمؤسسة.
3. زيادة الكفاءة الإدارية: هدف الاتصال الإداري إلى رفع كفاءة العمل، وتحسين تنظيم العمليات داخل المؤسسة، من خلال تبادل المعلومات، وتوجيه الإرشادات بشكل فعال.
4. تعزيز التعاون والتنسيق: يهدف الاتصال الإداري إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فاعلية.

5. توجيه الموظفين وتشجيع المسؤولية: يسهم الاتصال الإداري في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعزز من مسؤوليتهم، واهتمامهم بشؤون التنظيم، واتخاذ القرارات.

4.2.2 أنواع الاتصال الإداري

تخضع الاتصالات الإدارية لقواعد، وإجراءات محددة مسبقاً ومثبتة؛ لضمان مراقبة، وتنظيم العمل تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها، بما يتناسب مع الجهات المختصة في الهياكل التنظيمية في الوظيفة .

وعليه أشارت أبو صوي (2017) إلى وجود ثلاثة أقسام للاتصال الإداري:

أولاً: اتصالات هابطة: يكون الاتصال من الرؤساء إلى المرؤوسين على شكل أوامر، وتعليمات وقرارات، وتعاميم .

ثانياً: اتصالات صاعدة: يكون هذا نوع من الاتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء على شكل اقتراحات، ومشكلات، وتقارير، وتغذية راجعة عن سير العمل .

ثالثاً: اتصالات أفقية: وهي بين الموظفين من المستوى الوظيفي نفسه، بهدف التنسيق، والتعاون والاندماج بينهم بما يخدم صالح العمل.

وهناك أنواع من الاتصال الإداري كما أوضحتها سمور (2021)، كما يلي:

1. الاتصالات التشغيلية: تتعلق بتعليمات التشغيل، والوصف الوظيفي، ومعايير العمل في

المؤسسة، واللوائح الخاصة بالسلامة، والأداء، والتوجيهات، والإجراءات.

2. الاتصالات الظرفية: هي الاتصالات التي أنشئت بهدف التعامل مع المواقف والظروف المعينة

مثل: الخطابات، والمذكرات، والرسائل الهاتفية، والبرقية، والمؤتمرات والمناقشات التي تتعلق

بحل مشكلة.

3. الاتصال المؤسسي: يتعلق بكافة الاتصالات التي يتم إنشاؤها بغرض تعزيز أهداف العلاقات العامة لكل من: المؤسسة، والموظف، وتشتمل على، تقارير الأداء السنوية والأدبيات الوصفية.

5.2.2 خصائص الاتصال الإداري

إن الاتصالات الإدارية في أية مؤسسة تعد شريان الحياة؛ لحيويته في القدرة على التعامل مع المعاملات والبيانات وطريقة استرجاعها ومراجعتها ومتابعتها في أي وقت مما يجعل الأنظمة أكثر دقة، ولهذا تطرق البديري وعبد الحفيظ(2020) إلى ذكر خصائص للاتصال الإداري تتمثل بالآتي:

1. الدقة: بمعنى الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، أو قاصرة غير كافية، أو مبالغ فيها.

2. الوضوح: تجنب سوء الفهم، والالتباس، والغموض، والفوضى، لتفادي إهدار الوقت والجهد و المال.

3. الإيجاز: الاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة وهادفة ذات معنى، وليس بضرورة كتابة جمل قصيرة .

4. النشاط: اعتماد أسلوب مبني على الدقة، والوضوح، والضبط من خلال اختيار الكلمات التي تجعل الاتصال بعيداً عن الفوضى.

بينما أشارت معموري(2017) إلى وجود خصائص يتمثل بها الاتصال الإداري:

الاتصال الإداري عملية مستمرة، وديناميكية، ولا تعد بيئة المؤسسة غير ثابتة، الاتصال الإداري عملية معقدة، وأخيراً عملية اجتماعية نفسية.

6.2.2 طرق أو قنوات الاتصال الإداري

تنوع طرق أو قنوات الاتصال الإداري حسب طبيعة الموقف، أو الظروف التي تحيط بالعمل، وطبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاتصال، بحيث تؤثر تلك العلاقة في كفاءة عملية الاتصال.

ومن هذا الباب تطرق الباحث إلى إيضاح الطرق التي تتم فيها عملية الاتصال الإداري كما أوردها الباحثون والمختصون بالآتي:

- الاتصال الكتابي: وهو الاتصال الذي يتم فيه كتابة الأفكار، والمعلومات، والآراء بالكلمة، وهذا النوع له فاعلية أكبر؛ لأن الكلمة تتسم بالبساطة، والوضوح، وسهولة الفهم، ويمكن إرسالها إلى أكثر من شخص، كما يمكن أن يعد ذو مرجع للوثائق والمعلومات (الرجبي، 2023).
- الاتصال الشفوي (اللفظي): يعتمد على الكلام المنطوق، إذ يعبر عن الآراء والمشاعر والأفكار، ويعتمد على نبرة المتحدث، ووضوح المفردات، وصراحة الحديث، ومستوى الصوت، ولغة الجسد، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بالتفاعل؛ لأنه يتم من خلال المقابلات والندوات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية (حسيبة ، وتسعيدت، 2021).
- الاتصال الإلكتروني: عملية يتم فيها تبادل المعلومات سواء أكانت شخصية، أم عملية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، إذ تعددت وسائل الاتصال الإلكتروني، وأصبحت وكأنها قرية صغيرة (Global Village) تصل إليها بسرعة وسهولة (البياتي، 2019).

7.2.2 معوقات الاتصال الإداري

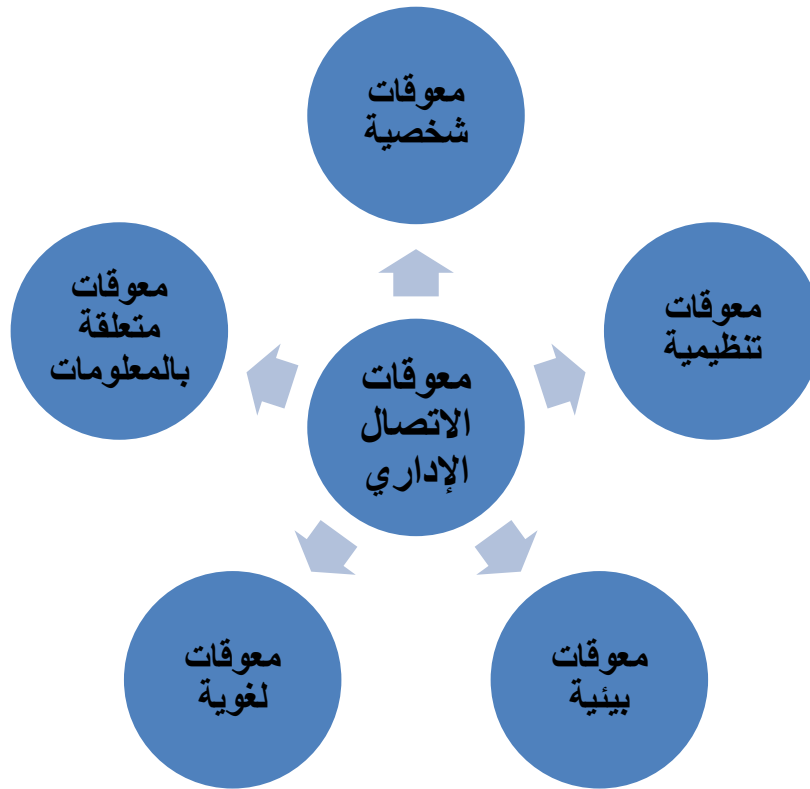
هناك معوقات تؤثر في وصول المعلومات بشكلها الدقيق، ويجعلها لا تحقق الغرض المطلوب، مما يؤثر سلبا في فاعلية الاتصال الإداري، والوصول إلى الغاية نتيجة تعطّلها أثناء مرحلة الاتصال، تتضمن أخطاء لغوية تؤدي إلى حدوث خلل في الفهم والإدراك، ومن هذه المعوقات:

○ معوقات شخصية: يكون هذا النوع من المعوقات متصلا بالنواحي الشخصية، والاجتماعية للمرسل أو المستقبل وطريقة تفكيره، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بينهما أدى إلى عدم فهم المضمون كما أراده المرسل، قد يكون السبب من المرسل؛ لعدم وضوح الهدف، وصعوبة التعبير، أو صعوبة التفاعل مع الآخرين وعدم تقوية الصلات بينهم، أو قد يكون السبب من المستقبل نفسه ناتج عن التحيزات، والأحكام المسبقة اتجاه المرسل (عواج، 2019).

○ معوقات تنظيمية: تظهر من خلال طبيعة تنظيم المؤسسة لعملها، وأهدافها في إنجاز المهمات، والمسؤوليات تتعلق بشكل رئيس بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي تحد من عمل الاتصال، تتمثل في اختلاف المكانة العملية والعلمية، حجم الجماعة بالزيادة أو النقصان، مكان المستقبل يؤثر في مدى استيعابه للمعلومات (زرطال، 2016).

○ معوقات بيئية: ترتبط بمناخ العمل، والبيئة الخارجية المرتبطة في حياة الفرد من حيث: اللغة ومشكلة الألفاظ، ومعانيها، أو مدلولاتها، والتشتت الجغرافي؛ وعليه تؤثر في فعالية الاتصال (أكاديمية التعلم، 2021).

- معوقات لغوية: معظم الاتصالات تعتمد بالأساس على اللغة المستخدمة والمفهومة، إذ إن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهم المستقبل للرسالة وسوء تفسير الكلمات؛ نتيجة اختلاف الخلفية التعليمية والثقافية (الأمين، 2016).
- معوقات متعلقة بالمعلومات: يمكن أن تسبب كثرة المعلومات أو نقصها، ارتباكاً للمستلمين وعدم فهم الهدف من الرسالة الأمر الذي يؤدي إلى تجاهلها (أبو سويلم، 2023).



الشكل (3.2) معوقات الاتصال الإداري

المصدر: إعداد الباحث

بينما تطرق عساف ومسودة (2018) إلى وجود ثلاثة عوائق تعيق عملية الاتصال الإداري في المؤسسة تعود إلى الأسباب الآتية:

1. تعدد قنوات الاتصال: كلما تعددت القنوات كلما زاد من التشويش وعدم فهم مضمون الرسالة، فمن المحتمل أن يتم تحريفها، أو تحول دون وصولها في الوقت المناسب.

2. كبر الحجم والإغراق في الرسمية: إن تضخم حجم المؤسسة، وكبرها سيؤدي بالتالي إلى تضاعف عدد المستويات الإدارية، مما يضاعف عدد الفروع، والوحدات الفرعية، الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال بين أجزاء المؤسسة.

3. التباعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل: وجود احتمالات كبيرة في التأخير والإعاقة رغم التطورات التكنولوجية، إلا أن هناك أمور لا تسمح طبيعتها، أو سريتها بإرسالها عبر التكنولوجيا.

ومن خلال ما ذكر حول معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة يستنتج الباحث إن المعوقات هي العوامل، أو المؤثرات التي تمنع من عملية تبادل المعلومات، والأفكار ما بين المرسل والمستقبل تعود أسبابها إلى تداخل الصلاحيات، أو الاختصاصات في العمل، ضعف التفاعل بين العاملين والإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الانتماء الوظيفي، وعدم تنمية القدرات والمهارات لدى العاملين داخل المؤسسة.

8.2.2 أثر بيئة العمل في الاتصال الإداري

تعد بيئة العمل من العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل كبير في فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسات، حيث تؤدي دوراً محورياً في تحديد نجاح، أو فشل التواصل بين الأفراد والإدارات، تشير الدراسات المعاصرة إلى أن بيئة العمل الإيجابية، التي تتسم بالاحترام المتبادل و التقدير، الدعم المعنوي والنفسي، والتعاون بين الزملاء، تعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم بفعالية وكفاءة عالية (Robbins & Coulter, 2024) بالإضافة إلى ذلك، تساعد الأجواء الخالية من التوتر، والصراعات على تقليل الضغوط النفسية، ما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الاتصال الإداري من خلال تحسين تفاعل الأفراد، وتقليل الفجوات بين

الأقسام (Schein, 2024) ، ومع التحول الرقمي المستمر في المؤسسات، أصبحت التكنولوجيا أداة أساسية لدعم الاتصال الإداري، حيث تسهم في تسهيل تبادل المعلومات على مختلف المستويات التنظيمية بسرعة، وفعالية حيث أشار عوض (2023) إلى أن البيئة التكنولوجية الحديثة تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الاتصال الإداري، مما يعزز من التنسيق بين الأقسام المختلفة ويحقق تواصلاً أكثر فاعلية داخل بيئة العمل.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، والأدبيات النظرية ذات الاهتمام بعملية الاتصال الإداري، توصل أن بيئة العمل هي منظومة متكاملة ما بين القيادة أو الأسلوب الإداري المتبع الذي يدعم عملية الاتصال بين جميع فئات الموظفين والإدارات و يسهم في تحقيق التفاعل، والتواصل المفتوح المبني على الشفافية، وزيادة الإنتاجية داخل عمل المؤسسات.

3.1.2 المبحث الثالث: جودة الأداء الوظيفي (Quality of job performance)

يرتبط نشاط أية مؤسسة بكفاءة وقدرات العنصر البشري، ومهاراته بالعمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المتاحة؛ لذلك تعتمد الإدارة إجمالاً بتعظيم النتائج والأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف على أساس أنه مؤشر حيوي في تحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إلى غايتها.

أخذ مفهوم الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، والمعنيين بالدراسة؛ كونه من المخرجات التي تسعى أية مؤسسة لتحقيقها من العاملين؛ لهذا تعدد مفهوم الأداء الوظيفي عند الكتاب والمختصين، والذي سيعرض الباحث منها كما ذكرت على ألسنتهم.

عرف الأداء الوظيفي على أنه "حصيلة الجهد المبذول من قبل الأفراد ، وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة عوامل وهي: دافعية الفرد، وقدرتهن ومستوى إدراكه"(رميته، 2021: ص19). كما

يعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي موجه نحو أهداف محددة مسبقا يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية معينة (مرزوق ، وخطاب،2020).

وعرف عبد الهادي(2020) الأداء الوظيفي بأنه مقياس لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، والتضحيات، بغض النظر عن نوعها بما يتناسب مع البيئة التي تعمل فيها. ومن خلال مراجعة الأدبيات ومطالعة الدراسات في سياق الموضوع، يعرف الباحث الأداء الوظيفي على أنه المخرجات النهائية لقياس قدرات الموظفين للمهام، والمسؤوليات الوظيفية، ومدى نجاحها في عمل المؤسسة، والتي تعود عليه في استثمار جهوده لتحقيق نتائج أفضل والوصول إلى غايته من نقلن أو ترقية، أو زيادة في الأجور.

1.3.2 مفهوم جودة الأداء الوظيفي

تطرق العديد من الباحثين إلى تحديد مفهوم جودة الأداء، حيث عرفت الحسيني (2017) أنها النتيجة النهائية للمخرجات التي يحققها الفرد، والتي تنشأ نتيجة للجهود المبذولة وأداء الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تم تكليفه بها، بينما عرف الأسمرى(2020) جودة الأداء الوظيفي بأنها مجموعة من الأسس التي تحددها الإدارة، والسلوكيات التي على الموظف أن يتبعها في أعلى مستوى من الكفاءة الممكنة.

وعرف شلاوة والعمصي (2022) جودة الأداء الوظيفي بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الموظف في العمل تتمثل، في إنجاز الواجبات، والقدرات، والمهارات التي تحقق الأهداف، فيما عرف إسلیم(2023: ص30) "بأنها كافة الإجراءات، والأعمال الموكلة للموظف، والتي يؤديها أثناء عمله بأكبر جودة ممكنة، وأقل تكلفة، وبأسرع وقت، مع ضمان الدقة والإتقان في العمل وفق المعايير الوظيفية لجودة الأداء".

أما الباحث فقد عرف جودة الأداء الوظيفي بأنها استثمار قدرات وكفاءات العاملين وفاعليتهم في تأدية المهمات المطلوبة في الوظيفة بأعلى المستويات، والمعايير، وبشكل دقيق بما يرضي سياسة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2.3.2 محددات الأداء الوظيفي

يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه نتاج علاقة بين الجهد والقدرات القائمة على الفرد في مهاراته وإبداعاته؛ لذا لا بد من وجود محددات للأداء الوظيفي تتضمن تحقيق المهمات لوظيفة الفرد وإتمامها بالشكل المطلوب.

ومن هذا المنطلق تطرقت بريك(2020) إلى وجود ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

1. الجهد المبذول من طرف الفرد: وهو الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، للوصول إلى أعلى درجات العطاء .
2. القدرات والخصائص الفردية: وهي شخصية الفردن والخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، لاستخدامها في عمله ومهامه.
3. إدراك الفرد لوظيفته: الشعور بأهمية العمل، والمهمات من خلال تصورات، وانطباعه عن النشاطات التي يتكون منها عمله، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً قائمة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا.

من ناحية أخرى، أشار الكردي (2019) إلى أن محددات الأداء الوظيفي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية المؤسسة، حيث تؤدي كفاءة العنصر البشري، وقدرته، ورغبته في العمل دوراً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة، يتم تحديد أداء الفرد من خلال مجموعة من العوامل المترابطة والمعقدة، مما يتطلب إدارة فعالة للأفراد وفهماً دقيقاً لهذه العوامل والمحددات التي تؤثر في سلوك الفرد أثناء

أداء مهماته الوظيفية. وقد حدد الباحثون في مجال الإدارة أبرز هذه المحددات، وتوصلوا إلى أن الأداء الفردي ينشأ نتيجة التفاعل بين القدرة على العمل، والدافعية المهنية، ومستوى الدعم التنظيمي.

3.3.2 إدارة الأداء الوظيفي

أورد بني حمدان والعشاوي وإبراهيم (2019) خطوات لإدارة الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

1. أن يفهم كل موظف التفاصيل المتعلقة بالعمل، وما يتواجد لديه من مقدرات، ومعايير الأداء؛ وذلك لنجاح الأداء، وصياغة المعايير بشكل تفصيلي لإعانة المدير على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.
2. أهمية اختيار الأهداف، وإخضاعها للتطوير، وقابليتها للقياس، ومشاركة المسؤولين، والموظفين في تحديد الاحتياجات المهمة للعاملين، لتحقيق غاية المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الأخذ بالأهداف الرئيسية للعمل، والموعود النهائي لإنجازها، والتاريخ الذي تتم به المتابعة وتحديد التقدم بالإنجاز، والموارد والمتطلبات اللازمة.
3. يقوم كل مدير، أو مسؤول، وموظف بترتيب أولوية متطلبات الأداء، وذلك من خلال المراجعة المستمرة بالمتطلبات والاحتياجات.
4. عقد اجتماعات بشكل دوري، لتقييم ومراجعة التقدم في إنجاز العمل، وأيضاً لتحديد نقاط الضعف والإخفاق.

4.3.2 عناصر الأداء الوظيفي

تعددت العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين، والتي يفترض على العاملين معرفتها، وإدراكها لضمان سير العمل داخل المؤسسة، والتي من دونها لا يمكن قياس، وتحديد مستوى العاملين للخروج بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن هذا السياق لا بد من ذكر تلك العناصر من وجهة نظر باحثيها:

أولاً_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهمات، والأعمال، والمسؤوليات، والخبرات التي يتطلبها العمل، أو الوظيفة، وما تتصف به من تحديات، ومواجهات، كما تشمل على الدقة والنظام، والإتقان، والتمكن الفني، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بسرعة(قرعيش، ولعرباوي، 2022).

ثانياً_ نوعية العمل: مدى إدراك الفرد وقدرته على العمل الذي يقوم به بطريقة منظمة، وبراعة دون الوقوع بأخطاء(غزال، ومرغني، 2023).

ثالثاً_ المثابرة والثوق: تشمل الجدية، والتفاني بالعمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للتدريب والإرشاد (دخوش، 2021).

رابعاً_ كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز(نعيرات، 2022).

خامساً_ الموظف وكفاءته: ما يمتلكه الموظف من معرفة، ومهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات، ودوافع وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا (قرعيش، ولعرباوي، 2022).

ويرى الجهني(2025) أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات، والنتائج التي يظهرها الموظف في عمله، متضمناً تحقيق الأهداف والالتزام بالمواعيد، وجودة العمل، وعلى هذا الأمر صنف الأداء الوظيفي إلى عناصر رئيسية:

1. الكفاءة: القدرة على إنجاز المهمات بفاعلية أكبر.

2. الجودة: مستوى الدقة، والإتقان في العمل المنجز.
3. الإنتاجية: قياس العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة.
4. التعاون: مدى قدرة الموظف على العمل ضمن فريق، والتفاعل مع الآخرين.
5. الابتكار: القدرة على تقديم أفكار جديدة، وإيجاد حلول للمشكلات.

5.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

لا يعتمد أداء الموظفين على مستويات مهاراتهم فقط، بل يتأثر بتفاعل مجموعة من العوامل التي رغم أنها قد تعد أعذاراً في بعض الحالات، ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كونها واقعية وموجودة، وفي هذا السياق أشار الفواعير (2023: ص14) إلى العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، كما هو موضح في التالي:



الشكل (4.2) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث

وفي ذات السياق، تطرقت الحدي وموفق(2016) إلى عوامل تسهم في التأثير في الأداء الوظيفي والتي سيعرضها الباحث كما الآتي:

1. أثر الحوافز في الأداء الوظيفي: تؤثر الحوافز بأنواعها في أداء العاملين، حيث تسهم في تعزيز التزامهم تجاه أعمالهم، وأداء مهماتهم بحماس ونشاط. كما تحقق الحوافز بيئة تنافسية بين الموظفين، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل، وزيادة الإنتاجية.
2. التدريب: يعد التدريب من الوسائل الأساسية التي تسهم في تحسين الكفاءة، والأداء وتطوير أساليب العمل. كما يعمل على تعزيز المهارات الفردية للموظف، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف العمل اليومية ويسهم في رفع مستوى الأداء العام للعاملين.
3. الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في المؤسسات الناجحة، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء. فالمؤسسة التي تعزز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل، وتنظيم الجهود لتنفيذه ومتابعة الرقابة عليه، تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء.
4. الاتصال التنظيمي: يعد الاتصال الفعال من العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي للعاملين، فوجود قنوات اتصال كافية على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يسهم في تحسين اتخاذ القرارات من قبل العاملين، ويقلل من حدوث الأخطاء.

6.3.2 البيئة الوظيفية وعلاقتها في جودة الأداء الوظيفي

تؤدي البيئة الوظيفية دوراً مهماً في تعزيز الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، إذ تسهم في تلبية احتياجات الموظفين على الصعيدين الاجتماعي والمعنوي، مما

يعزز استقرارهم الوظيفي، فعندما يجد الموظف بيئة عمل تدعمه نفسياً، فذلك سيشكل إيجابياً على إنتاجيته، وارتباطه بالعمل وتقديم أفضل ما لديه.

يستعرض الباحث أثر البيئة الوظيفية، وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي وفقاً لما تم تناوله من قبل الباحثين على النحو الآتي:

1. العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالإداء الوظيفي: بناء علاقات اجتماعية فعالة مع جميع العاملين في المؤسسة سواء أكانوا مرؤوسين أم رؤساء، يتوقف على مدى رغبة الموظف في الانتماء، واحتياجاته الاجتماعية، هذا التفاعل الاجتماعي يؤثر بشكل مباشر على مستوى الموظفين، مما ينعكس بدوره على كفاءتهم، وفاعليتهم في أداء مهماتهم (نورة، 2021).

2. الترقية والتقدم الوظيفي: المؤسسة التي تقدم فرص الترقية بناءً على كفاءة الموظفين تعزز رضاهم وتحفزهم على التفوق، فالموظفون الأكفاء غالباً ما يمتلكون طموحات لتطوير أدائهم المهني، لذا ينبغي على المؤسسة توفير فرص للترقية تتماشى مع أدائهم وطموحاتهم. فالترقية تعني انتقال الموظف إلى منصب أعلى مع زيادة في المسؤوليات، مما يتطلب منه التزاماً بأداء مهام جديدة (عبد الحق، 2022).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: تتوقف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ودعمها على طبيعة عمل المؤسسة، ومدى المساحة التي توفرها المؤسسة للمشاركة في صنع القرار، فإذا كانت المشاركة تهدف إلى تحسين سير العمل، وتحقيق الأهداف، وتعزيز بيئة العمل، فإنها ستسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة (نورة، 2021).

4. الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي يعزز معنوياته، ويساعده على التركيز في تحقيق أهداف المؤسسة بدلاً من التفكير في تغيير وظيفته،

فالاستقرار الوظيفي يعزز الولاء والانتماء، مما يدفع الموظفين للإبداع، وتحقيق الأهداف وبالتالي يسهم في نجاح المؤسسة واستمرارها (احمد، ياسين، 2019).

يرى الباحث أن البيئة الوظيفية من خلال الاهتمام بجميع جوانبها، تسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، كما أن توفير بيئة عمل شاملة تدعم احتياجات الموظفين المتنوعة، والتي قد تكون ناتجة عن خلفيات ثقافية، واجتماعية مختلفة يعزز شعورهم بالانتماء، والارتباط بالمؤسسة إضافة إلى ذلك، يعد توفير الأمان الوظيفي من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز ولاء الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل، وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويجري عرض الدراسات التي طبقت في بيئات مختلفة من وجهة نظر باحثيها، وقد قسمت إلى دراسات مرتبطة بالتحول الرقمي، و دراسات مرتبطة بالتحول الرقمي والاتصال الإداري، وأخرى مرتبطة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي، وأخرى مرتبطة بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي

هدفت دراسة بغداددي (2024) إلى تطوير إطار لإعداد نموذج مقترح للتحويل الرقمي من خلال الكشف عن واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وبيان واقع التنمية المستدامة في إدارتها، اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من

ثلاث جامعات فلسطينية في نطاق الضفة الغربية. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائية لواقع التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة، كما أوضحت نتائج الدراسة الكيفية انه يمكن الاستفادة من التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وأتمته المهمات الإدارية.

جاءت دراسة شرير(2023) للتعرف إلى مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، استخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة على عينة عشوائية مكونه من (123) من أعضاء الهيئة التدريسية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي جاء كبيرا ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة.

هدفت دراسة الدباس (2022) إلى قياس اثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي على عينة دراسية عشوائية بسيطة بلغت(384) من العاملين في القطاعات. توصلت الدراسة إلى نتائج منها تتوافر متطلبات التحول الرقمي في قطاع الخدمات الحكومية الأردني بدرجة متوسطة.

2.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي والاتصال الإداري

هدفت دراسة عبد العزيز و رميلة (2024) للتعرف إلى أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع ، ولتحقيق الهدف المنشود تم استخدام الاستبيان أداة

لجمع البيانات، وقد بينت نتائج الدراسة بشكل عام وجود تأثير للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري.

جاءت دراسة وحيدى (2024) والتي تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي جاءت لإلقاء الضوء على أثر التحولات الرقمية على مستوى الاتصالات الإدارية في جامعة العربي التبسي في الجزائر، حيث انطلقت من تساؤل رئيسي تبلورت معالمه في: ما أثر التحول الرقمي في الاتصال الإداري في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي؟ وقد سعت الدراسة إلى تحقيق التعرف إلى أثر الوسائل المعتمدة في ظل التحول الرقمي على أنواع الاتصال الإداري، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في مجرياتها، إضافة إلى جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (75) من رؤساء أقسام، إضافة إلى الملاحظة أداة ثانوية تم توظيفها بشكل تلقائي من أجل رصد مدى تزود الأقسام بالتكنولوجيات الحديثة من عدمه، وعليه أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها أنه من الأسباب الرئيسة للتحول الرقمي نجد الرغبة في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، أيضا الإجماع على أن الهواتف الذكية من أبرز الوسائل المستخدمة في هذا التحول الرقمي

وهدفت دراسة مولود و الزهرة (2022) إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في فعالية العملية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية، تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذه الدراسة، بحيث خلصت إلى جملة من النتائج كان أهمها أن التحول الرقمي، وتطبيق التقنيات الرقمية، والتغير من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الرقمية والإلكترونية، أسهم في تحقيق الفعالية الاتصالية، وإحداث تغيير نحو الأفضل من حيث تبادل المعلومات، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي.

3.2.2 دراسات تناولت التحول الرقمي والأداء الوظيفي

جاءت دراسة المناخلي (2024) للتعرف إلى أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للموظفين بالمراكز التكنولوجية في القاهرة، اتبع المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية قوامها (407) من العاملين بالمراكز التكنولوجية، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية.

هدفت دراسة أبو سالم (2024) إلى فهم أثر أبعاد التحول الرقمي في أداء الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي و أداء الموظفين، كما أظهرت وجود فروق دالة احصائية في أداء الموظفين وفقا لمتغيرات الخبرة.

هدفت دراسة (Singgih et al,2024) إلى تحديد أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في قطاع الأعمال، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي تأثير إيجابي وجوهري في أداء العاملين وتحفيزهم على العمل والابتكار والاستخدام الأمثل للموارد.

وهدفت دراسة الجفوبي (2023) إلى أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة، وزعت على عينة بلغ عددها (131) موظفا وموظفة من العاملين في إمارة منطقة المدينة، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات البحث، وأعطت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطط الاستراتيجية، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة.

هدفت دراسة ماضي وعدوان (2023) للتعرف على التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي، وفق دراسة مسحية وصفية تحليلية لواقع استخدام التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية العالي بالجزائر وعلاقته بالأداء الوظيفي على عينة عشوائية بسيطة قوامها (212) معتمدين على استبانة الكترونية.

4.2.2 دراسات تتناول الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

جاءت دراسة قرعيش و لعرباوي (2022) لتوضيح دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من موظفي بلدية سطيف بنسبة (10%) من العدد الإجمالي المكون من (1200) عامل. توصلت الدراسة إلى استنتاج وهو أن السياسة التي يتبعها الموظفون في حل مشكلاتهم غير فعالة؛ وقد أدت إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي، وعدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين، وعرقلة في الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة الرشيد (2022) إلى تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية وجودة الأداء في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت والتعرف إلى العلاقة بينهما، استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة دراسية مكونة من (411) من العاملين في وزارة التربية والتعليم، تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات وتحليلها، جاءت النتائج بأن مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات جاءت بدرجة متوسطة في حين جاء مستوى إدراكهم لجودة الأداء المؤسسة بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة نجيمة (2022) إلى إبراز العلاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين، استخدم المنهج التحليلي الوصفي حيث اعتمد على أداة الاستبيان لجمع

البيانات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي الفعال له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليب العمل.

تناولت دراسة بونداري (2020) دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين داخل المؤسسة من وجهة نظر عينة من أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة ، تم توزيع (65) استبياناً على عينة عشوائية من الأساتذة والأعوان حيث تم استرجاع (54) استبياناً، كان من أبرز النتائج في الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وأداء العاملين تبرز مدى مساهمة الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين، كما بينت النتائج العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي و تعزيز أداء العاملين، هي علاقة تأثير وتأثر.

هدفت دراسة (Hayyo,2019) للتعرف إلى أثر الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية لمعلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل في دولة نيجيريا، وقد افترضت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين المعلمين الذي يتواصلون إدارياً، وأولئك الذين يتشاركون إدارياً، وعدم وجود دالة معنوية في الدافعية قبل وبعد الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية لديهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي على عينة مكونة من (110) معلمين في مدرسة ثانوية قسموا لمجموعتين: ضابطة و تجريبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في دافعية معلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل لدى المعلمين إذا ما قورنوا مع الذين لم يقوموا بالاتصالات الإدارية.

هدفت دراسة (Haroon & Malik, 2018) إلى التعرف أثر الاتصال التنظيمي على الأداء التنظيمي المدرك لدى الجامعات الحكومية والخاصة في إسلام آباد، تكون مجتمع الدراسة من تسع جامعات حكومية وخاصة، على عينة مكونة من (600) من الطلبة والمدرسين، طبقت الدراسة من

خلال توزيع استمارتين موزعين على الطلبة والمدرسين، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي المدرك في الأداء التنظيمي المدرك في الجامعات الخاصة والحكومية الباكستانية .

وهدفت دراسة علي (2018) التعرف إلى دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج أن درجة ممارسة الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي في الجامعة جاءت متوسطة كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الاتصال الإداري تبعا لمتغيرات الجنس والقدم الوظيفي.

5.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: التعقيب على الدراسات التحول الرقمي

تتقاطع الدراسات في اهتمامها بموضوع التحول الرقمي، إلا أنها تختلف في السياقات والمنهجيات ومحاور التركيز، فدراسة بغدادي (2024) تناولت التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من منظور ارتباطه بالتنمية المستدامة، واعتمدت المنهج المختلط، موضحة وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي وترسيخ مبادئ التنمية المستدامة. أما دراسة شرير (2023) فركزت على مستوى التحول الرقمي ذاته في مؤسسات التعليم العالي في المحافظات الجنوبية، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، وخلصت إلى أن مستوى التحول الرقمي عال دون فروق تُعزى للمتغيرات الديموغرافية. في حين اتجهت دراسة الدباس (2022) إلى سياق مختلف هو قطاع الخدمات الحكومية الأردني، ودرست أثر متطلبات التحول الرقمي على الموارد البشرية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن متطلبات التحول الرقمي متوافرة بدرجة متوسطة. ورغم

تفاوت البيئات والعينات وأهداف كل دراسة، فإنها جميعاً تشير إلى أهمية التحول الرقمي كعامل مؤثر في تطوير المؤسسات ورفع كفاءتها.

يرى الباحث أن الدراسات الثلاث، على اختلاف سياقاتها وبيئاتها، تؤكد بشكل متقارب أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح توجهاً استراتيجياً ينعكس مباشرة على كفاءة المؤسسات وفعالية ممارساتها. كذلك فإن ربط التحول الرقمي بالتنمية المستدامة كما ظهر في إحدى الدراسات يمثل امتداداً مهماً لفهم أثره العميق في بناء مؤسسات أكثر مرونة واستدامة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات التحول الرقمي والاتصال الإداري

تشترك الدراسات في تناولها لموضوع التحول الرقمي وأثره على الاتصال الإداري، مع اعتمادها جميعاً على المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. وقد أجمعت هذه الدراسات على أن التحول الرقمي يسهم بشكل إيجابي في تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسات؛ حيث أظهرت دراسة عبد العزيز ورميلة (2024) أن التحول الرقمي يساعد في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، بينما ركزت دراسة وحيدى (2024) على بيئة جامعية، وتوصلت إلى أن من أبرز وسائل التحول الرقمي المستخدمة في الاتصال الإداري هي الهواتف الذكية، كما أظهرت أن التحول الرقمي يهدف إلى تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، أما دراسة مولود والزهرة (2022)، فقد تناولت المؤسسات الاقتصادية وبيئت أن تطبيق التقنيات الرقمية، أسهم في تعزيز فعالية العملية الاتصالية وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي، و اختلفت الدراسات في مجالات التطبيق والأهداف المحددة؛ إذ ركزت الأولى على المعوقات الشخصية، والثانية على الوسائل التقنية وتأثيرها على أنواع الاتصال، والثالثة على فعالية الاتصال في بيئة اقتصادية. كما وأن دراسة وحيدى (2024) تميزت بإضافة

أداة الملاحظة إلى جانب الاستبيان لرصد مدى توافر التكنولوجيا الحديثة، وهو ما لم يظهر في الدراساتين الآخرين.

يرى الباحث في الدراسات السابقة اتفاق على إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الاتصال الإداري من خلال تسهيل تبادل المعلومات والتقليل من المعوقات، وهذا يدل على مدى إدراك وفهم المؤسسات على ضرورة استخدام التطور التكنولوجي في متابعة القرارات وسرعة اتخاذها في تحسين سير العمل.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات التحول الرقمي و الأداء الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث ظهرت تشابهات واختلافات في جوانب معينة في تركيزها على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مع اعتمادها جميعاً على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجمعت هذه الدراسات على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، ورغم هذا الاتفاق في النتائج العامة والمنهج، فقد اختلفت من حيث المجال الجغرافي؛ إذ أجريت دراسة المناخلي (2024) في المراكز التكنولوجية بمدينة القاهرة وركزت على العلاقة العامة بين التحول الرقمي والأداء، بينما ركزت دراسة أبو سالم (2024) على الإدارة العامة للتعليم في مدينة تبوك في السعودية على أبعاد التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء مع وجود فروق بحسب الخبرة، واهتمت دراسة الجغوبي (2023) بقياس أثر التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة في السعودية إلى العلاقة بين الإدارة الرقمية والخطط الاستراتيجية وكفاءة الأداء، أما دراسة ماضي وعدوان (2023) فقد تناولت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وسلطت الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية وربطه بالأداء

الوظيفي، في حين دراسة Singgih وآخرون (2024) جاءت في سياق عام دون تحديد دولة كعامل في تحفيز العاملين وتعزيز الابتكار.

أما الباحث فقد رأى أن الدراسات تتفق بأن التحول الرقمي يحسن الأداء الوظيفي بشكل كبير و واضح في مختلف القطاعات، لكن نجاحه يتطلب ليس فقط تطبيق التكنولوجيا بل تدريب الموظفين، وتوفير بيئة داعمة للتغيير والتطوير، بحيث تكون هناك استراتيجيات محكمة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسات، والموارد البشرية لضمان تحقيق التحول الرقمي.

رابعاً: التعقيب على الدراسات الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

اعتمدت جميع الدراسات بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع وتحليل البيانات من خلال أدوات مختلفة، باستثناء دراسة (Hayyo, 2019) في نيجيريا التي استخدمت المنهج شبه التجريبي بتقسيم عينة إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية بهدف قياس تأثير الاتصال الإداري والإدارة التشاركية مما يميزها عن باقي الدراسات، وتشارك الدراسات في تركيزها على دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات مختلفة، فقد تشابهت الدراسات على أن الاتصال الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت دراسات مثل دراسة قرعيش ولعرباوي (2022) في الجزائر ودراسة الرشيدي (2022) في الكويت وجود علاقة إيجابية بين الاتصال والإنتاجية. كما أن غالبية الدراسات تناولت مؤسسات حكومية أو أكاديمية، مما يعكس أهمية الاتصال في تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسات، بينما ركزت دراسة بونداري (2020) على الاتصال الداخلي.

يرى الباحث أن الدراسات السابقة قدمت إسهاماً علمياً في توضيح أثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بينهما في سياقات متعددة. كما أن تنوع البيئات الجغرافية بين الدراسات يعكس شمولية الموضوع وأهميته.

6.2.2 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، تبين أن معظمها تتفق مع متغيرات الدراسة، إلا أن الباحث لم يجد دراسة واحدة تناولت علاقة التحول الرقمي بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي في سياق واحد ضمن حدود علمه. وبالتالي، تميزت هذه الدراسة بكونها نادرة، وحديثة من نوعها، حيث تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي من خلال وضع تصور مقترح، مما يبرز تطور الدراسة الحالية. كما أن مجتمع الدراسة وعينتها يتكون من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين، مما يميزها عن الدراسات السابقة من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والمنهج النوعي المبني على المقابلات لتحليلها، ومناقشتها. ويتطلب الأمر إجراء دراسة تحليلية لاستجابات كل فئة من الفئات المستهدفة بغية عرض النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك تحديد المنهجية المستخدمة، وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى عرض مفصل للخطوات العملية المتبعة في بناء أدوات الدراسة وبيان خصائصها. كما يتضمن شرحاً لمتغيرات الدراسة، وتوضيحاً لأنواع الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي ضمن إطار منهجي موحد، بهدف تحقيق فهم أعمق وأكثر شمولية لموضوع البحث، حيث يتيح المنهج الكمي جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وذلك من خلال نتائج الاستبانات، مما يساعد على اختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. في المقابل، يركز المنهج النوعي على استكشاف آراء المشاركين وتفسير النتائج بشكل معمق، مما يساهم في الكشف عن الأبعاد غير الظاهرة للظاهرة المدروسة.

ويُعد توظيف المنهج المختلط خياراً مناسباً عند تناول موضوعات تتطلب مزيجاً من التحليل الكمي، والنوعي في آنٍ واحد. وقد بين كريسويل وبلانو كلارك (Creswell & Plano Clark, 2018) أن هذا النهج يساهم في تعزيز موثوقية النتائج من خلال دمج مصادر بيانات متعددة، مما يؤدي إلى استنتاجات أكثر دقة، وواقعية، كما يمكن الباحث من تحليل العلاقات بشكل أكثر تكاملاً وشمولاً.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1.2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (2148) عاملاً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي (2024/2025) والجدول (1.3) يظهر توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية.

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للعام 2024/2025 حسب متغيرات المسمى الوظيفي والمديرية

المديرية	موظف	رئيس قسم	المجموع
جنين	115	13	128
جنوب نابلس	106	12	118
نابلس	134	14	148
سلفيت	70	12	82
طولكرم	131	13	144
قلقيلية	113	14	127
بئر زيت	90	13	103
رام الله والبيرة	154	14	168
ضواحي القدس	89	12	101
القدس	98	11	109
بيت لحم	109	14	123
يطا	99	12	111
أريحا	37	12	49
شمال الخليل	115	10	125
الخليل	123	15	138

148	9	139	جنوب الخليل
118	15	103	قباطية
108	15	93	طوباس
2148	230	1918	مجموع

2.2.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفق منهجية متعددة المراحل، حيث اعتمد الباحث في المرحلة الأولى العينة العشوائية العنقودية، فاختار ستة عناقيد تمثل التوزيع الجغرافي للمحافظات الشمالية (شمال، وسط، جنوب)، وهي: نابلس، سلفيت، رام الله والبيرة، بيرزيت، بيت لحم، الخليل)، وذلك من إجمالي (18) مديرية تربية وتعليم في المحافظات الشمالية. ويبين الجدول (2.3) توزع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية.

الجدول (2.3): توزع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية

المديرية	موظف	رئيس قسم	المجموع
رام الله والبيرة	154	14	168
بئر زيت	90	13	103
نابلس	134	14	148
سلفيت	70	12	82
بيت لحم	109	14	123
الخليل	123	15	138
المجموع	680	82	762

في المرحلة الثانية، قسّم الباحث العينة إلى قسمين: العاملين ورؤساء الأقسام. بالنسبة للعاملين، اختيرت عينة عشوائية طبقية مع اعتماد "المديرية" كطبقة. أما رؤساء الأقسام، وبسبب صغر حجم مجتمعهم، فقد أُجري مسح شامل شمل جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (82) رئيس قسم، وقد ضمت المديريات التي تم اختيارها (762) عاملاً توزعوا إلى (680) عاملاً، 82 رئيس قسم)، وقد حدد الباحث حجم عينة العاملين بناءً على معادلة روبرت ماسون، الآتية:

$$n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث تتمثل رموز المعادلة في كل من الآتي:

(N) حجم المجتمع

(S) قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05)

على الدرجة (1.96)

(p) نسبة توافر الخاصية وهي 0.5

(q) النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.5

وقد بلغ حجم العينة (280) عاملاً، و(82) رئيس قسم والجدول (3.3) يوضح توزيع عينة الدراسة في المرحلة الثانية حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية، كما يوضح الجدول (4.3) يبين عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة في المرحلة الثانية حسب متغيرات: المسمى الوظيفي والمديرية

المديرية	رام الله والبيرة	بيرزيت	نابلس	سلفيت	بيت لحم	الخليل	المجموع
المسمى	63	37	55	29	45	51	280
رئيس قسم	14	13	14	12	14	15	82
المجموع	77	50	69	41	59	66	362

الجدول (4.3): توزيع عينة الدراسة (الاستبيان) من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للعام 2025/2024 حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) (ن=362)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	206	56.9%
	أنثى	156	43.1%
	المجموع	362	100%
المسمى الوظيفي	موظف	280	77.3%
	رئيس قسم	82	22.7%
	المجموع	362	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	39	10.8%
	من 5-أقل من 10 سنوات	126	34.8%
	10 سنوات فأكثر	197	54.4%
	المجموع	362	100%
المديرية	رام الله والبيرة	77	21.3%

بييرزيت	50	%13.8
نابلس	69	%19.1
سلفيت	41	%11.3
بيت لحم	59	%16.3
الخليل	66	%18.2
المجموع	362	100%

3.3 أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على أداتين هما: أداة المقابلة، والاستبانة حيث تكونت الاستبانة من جزأين الأول شمل المتغيرات الديمغرافية (التصنيفية)، و الثاني تكون من ثلاثة محاور: التحول الرقمي، الاتصال الإداري، جودة الأداء الوظيفي كما يأتي:

1.3.3 أولاً: الاستبانة

- محور التحول الرقمي

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى محور التحول الرقمي المستخدم في بعض الدراسات ومنها: (الدباس، 2022)، و (غزال ومرغني، 2023)، و (بغداد، 2024)، وقد شمل المقياس في صورته الأولية على (27) فقرة، قام الباحث بتطوير محور التحول الرقمي استناداً إلى تلك الدراسات.

- محور الاتصال الإداري

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى محور الاتصال الإداري المستخدم في بعض الدراسات ومنها: (جميل وأحمد، 2019) و(قرعش ولعرباوي، 2022) و(مخرمش وسالمي، 2023)، وقد شمل المقياس في صورته الأولى (28) فقرة، قام الباحث بتطوير محور الاتصال الإداري استناداً إلى تلك الدراسات.

- محور جودة الأداء الوظيفي

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى محور جودة الأداء الوظيفي المستخدم في بعض الدراسات ومنها: (الجغوبي، 2023)، و (إسليم، 2023)، و (حماتي، 2024)، وقد شمل المقياس في صورته الأولى على عشرين فقرة، قام الباحث بتطوير محور جودة الأداء الوظيفي استناداً إلى تلك الدراسات.

2.3.3 الخصائص السيكمترية للاستبانة

1.2.3.3 الصدق: استخدم نوعان من الصدق كما يأتي:

أولاً: صدق المحتوى (Content validity):

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين للاستبانة، عُرِضَتْ بصورتها الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكلت الاستبانة في صورتها الأولى من (76) فقرة توزعت على محاور التحول الرقمي (27) فقرة، الاتصال الإداري (28) فقرة، الأداء الوظيفي (20) فقرة إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات

وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُُدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity):

للتحقق من صدق البناء تم عرضه على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين من الموظفين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة المستهدفة، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور، كما هو مبين في الجداول (5.3)، (6.3) (7.3):

الجدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور التحول الرقمي بالبُعد الذي ينتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الدرجة الكلية	البُعد	الدرجة الكلية	البُعد	الدرجة الكلية	البُعد	الدرجة الكلية	البُعد	الدرجة الكلية
الثقافة الرقمية	البنية التحتية الرقمية	الكادر البشري	الثقافة الرقمية	البنية التحتية الرقمية	الكادر البشري	الثقافة الرقمية	البنية التحتية الرقمية	الكادر البشري
1	0.81**	0.71**	10	0.67**	0.61**	19	0.81**	0.78**
2	0.65**	0.68**	11	0.82**	0.82**	20	0.85**	0.79**
3	0.67**	0.64**	12	0.87**	0.82**	21	0.80**	0.75**
4	0.83**	0.82**	13	0.87**	0.81**	22	0.82**	0.78**
5	0.93**	0.84**	14	0.89**	0.75**	23	0.80**	0.75**
6	0.86**	0.77**	15	0.82**	0.78**	24	0.90**	0.87**
7	0.79**	0.73**	16	0.86**	0.82**	25	0.78**	0.71**
8	0.92**	0.86**	17	0.80**	0.72**	26	0.80**	0.75**
9	0.94**	0.90**	18	0.85**	0.78**	27	0.86**	0.82**
الدرجة الكلية للبُعد=0.94**			الدرجة الكلية للبُعد=0.93**			الدرجة الكلية للبُعد=0.95**		

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

وتعد قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً وترتبط بالبُعد الذي تنتمي إليه، إذا جاءت قيم

معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28)

ومستوى الدلالة (0.01)، كما ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعد ضعيفة ويتم حذفها، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعد متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعد قوية، ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.61-0.93)، بحيث جاءت معاملات الارتباط لجميع فقرات محور التحول الرقمي ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ وبقي عدد فقرات محور التحول الرقمي (27) فقرة.

الجدول (6.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الاتصال الإداري بالبُعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الفقرة	معامل الارتباط	خصائص الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	خصائص الارتباط
أنماط الاتصال الإداري			وسائل الاتصال الإداري		
1	0.62**	0.61**	16	0.79**	0.71**
2	0.72**	0.68**	17	0.72**	0.67**
3	0.72**	0.69**	18	0.62**	0.60**
4	0.83**	0.76**	19	0.66**	0.71**
5	0.85**	0.84**	20	0.73**	0.71**
6	0.88**	0.86**	21	0.63**	0.70**
7	0.74**	0.72**	22	0.29	0.14
8	0.88**	0.82**	23	0.43	0.26
9	0.69**	0.59**	24	0.77**	0.68**
10	0.82**	0.76**	25	0.65**	0.61**
11	0.75**	0.71**	26	0.72**	0.68**
12	0.73**	0.66**	27	0.71**	0.62**
13	0.73**	0.73**	28	0.82**	0.74**
14	0.53**	0.56**	الدرجة الكلية للبُعد * 0.92		
15	0.72**	0.76**			

الدرجة الكلية للبُعد * 0.96

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.88-0.14)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معاملات الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.05، 0.01) وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً ما عد الفقرات (22، 23)، ونتيجة لذلك تم حذفهما وأصبح عدد فقرات محور الاتصال الإداري (26) فقرة.

الجدول (7.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور جودة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الفقرة	المحور	الفقرة	المحور
1	0.73**	11	0.79**
2	0.83**	12	0.65**
3	0.77**	13	0.74**
4	0.82**	14	0.75**
5	0.83**	15	0.79**
6	0.83**	16	0.65**
7	0.80**	17	0.74**
8	0.39*	18	0.69**
9	0.78**	19	0.71**
10	0.77**	20	0.36*

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.83-0.36)، وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معاملات الارتباط الجدولية عند درجة الحرية (28) ومستوى الدلالة (0.05، 0.01) وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ونتيجة لذلك لم تحذف أي فقرة وبقي عدد فقرات محور جودة الأداء الوظيفي (20) فقرة.

2.2.3.3. ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين موظفاً وموظفة من مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، ممن هم خارج العينة الأساسية للدراسة. وقد استُخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، بمحاورها وأبعادها، وذلك بعد التأكد من صدق فقراتها البالغ عددها (73) فقرة. ويبين الجدول (8.3) قيم معاملات الثبات لكل محور وُبعد من أبعاد الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (8.3) :

الجدول (8.3): قيم معامل ثبات محاور وأبعاد الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا			
المحور	البُعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التحول الرقمي	الثقافة الرقمية	9	.942
	البنية التحتية الرقمية	9	.943
	الكادر البشري	9	.940
	الدرجة الكلية	27	
الاتصال الإداري	أنماط الاتصال الإداري	15	.943
	وسائل الاتصال الإداري	11	.888
	الدرجة الكلية	26	
جودة الأداء الوظيفي	الدرجة الكلية	20	

يتضح من نتائج الجدول (8.3) أن معاملات الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا لأبعاد محور التحول الرقمي تراوحت بين (0.943-0.940)، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمحور (0.974). أما معاملات الثبات لأبعاد محور الاتصال الإداري فقد تراوحت بين (0.888-0.974).

0.943)، وبلغت للدرجة الكلية (0.952). وفيما يتعلق بمحور جودة الأداء الوظيفي، فقد بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (0.947).

تشير هذه القيم إلى مستوى ثبات مرتفع، إذ تتجاوز جميعها الحد الأدنى المقبول (0.70) الذي أشار إليه فرانكيل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003) وعليه، فإن هذه النتائج تدل على إمكانية إعادة تطبيق أداة الدراسة على العينة نفسها بعد فترة زمنية، والحصول على نتائج متقاربة، مما يعزز من موثوقية الاستبانة، وصلاحياتها للتطبيق على مجتمع الدراسة الأصلي.

3.3.3 تصحيح فقرات الاستبانة

أولاً: محور التحول الرقمي: تكون محور التحول الرقمي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (27)، فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتحول الرقمي.

ثانياً: محور الاتصال الإداري: تكون محور الاتصال الإداري في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (26) فقرة، موزعة على بُعدين كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للاتصال الإداري.

ثالثاً: محور جودة الأداء الوظيفي: تكون محور جودة الأداء الوظيفي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (20) فقرة، موزعة كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى التحول الرقمي والاتصال الإداري و جودة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وصنف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة عن فقرات الأداة وأبعادها والوزن النسبي المقابل لكل فترة يوضحه الجدول (9.3) تكون على النحو الآتي:

الجدول (9.3): درجات احتساب مستوى التحول الرقمي والاتصال الإداري و جودة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض	من 20%- أقل من 46.6%	من 1- أقل من 2.33
متوسط	من 46.6%- إلى أقل من 73.2%	من 2.33- أقل من 3.66
مرتفع	من 73.2%- إلى 100%	من 3.66- أقل من 5

4.3.3. ثانياً- أداة المقابلة

استخدم الباحث المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على كل من المدير الفني والإداري في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناءً على تجربته الشخصية؛ وتم عن طريق توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسها.

1.4.3.3 صدق أداة المقابلة:

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخدمة، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (6) أسئلة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الأسئلة وأضيف سؤال آخر.

2.4.3.3 ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُللت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يأتي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{\text{عليها بين المحللين} \times 100}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل}}$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (45) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (38) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (40) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: $(80=40*2)$ وعليه يكون $(0.9638=80/83)$ وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (0.96) وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (ذكر، أنثى).
2. المسمى الوظيفي: وله مستويان هي: (موظف، رئيس قسم).
3. عدد سنوات الخدمة: وله ثلاث فئات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5 الى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. المديرية: ولها ستة مستويات: (رام الله والبيرة، بيرزيت، نابلس، سلفيت، بيت لحم، الخليل).

ب- المتغير التابع:

- أ) الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية التي تقيس التحول الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ب) الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية التي تقيس الاتصال الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ت) الدرجة الكلية التي تقيس جودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

1.5.3 إجراءات تنفيذ أداة "الاستبانة"

نفّذت الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

2. الحصول على إحصائية بعدد العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للعام 2024-2025.

3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا البُعد.

5. تحكيم أدوات الدراسة.

6. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت ثلاثين من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق أدوات الدراسة وثباتها.

7. جرى التواصل مع مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم للحصول على موافقتهم في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

8. طبقت الاستبانة على العينة الأصلية، من خلال توزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

9. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS, 28)، حتى أصبح جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

10. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.5.3 إجراءات تنفيذ أداة "المقابلة":

1. كتابة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، التي تعد مناسبة لموضوع الدراسة.
2. تحكيم أسئلة المقابلة، إذ عرضت أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، وقد بينوا مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. كتابة الأسئلة بصورتها النهائية.
4. جرى التواصل مع مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم للحصول على موافقتهم في إجراء المقابلات الفردية مع المديرين الفني والإداري في مديريات عينة الدراسة والبالغ عددهم (12) مديراً ومديرة، مع الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.
5. استخدام طريقة الثبات عبر الزمن (Test-Retest) للتحقق من ثبات المقابلة، باستخدام معادلة هولستي (Holsti)، وقد بلغ معامل الثبات في هذه الدراسة (0.96) وهي قيمة مقبولة تشير إلى استقرار نتائج التحليل.
6. بعد الانتهاء من إجراء المقابلات، تم جمع المعلومات وتحليلها، ثم التوصل إلى النتائج.
7. مناقشة النتائج النوعية وربطها بنتائج الدراسة الكمية، بما يعزز تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويثري عملية بناء التصور المقترح.

6.3 المعالجات الإحصائية

- استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات

الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس والمسمى الوظيفي .

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين

المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاثة المستويات فأكثر، مثال ذلك المديرية.

4. استخدم الاختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء المقارنات البعدية

لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفترات والأبعاد التابعة لها.

6. استخرج معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة وأبعادها.

7. أما النتائج الكيفية فقد تم تصنيف الإجابات من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية وتم استخدام المنهج الاستقرائي.

7.3 مرحلة بناء التصور المقترح

تعد هذه المرحلة من أبرز المراحل في إطار الدراسة، حيث يتم فيها بناء التصور المقترح

الذي يربط بين التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. ويُنظر للتصور باعتباره مدخلاً فعالاً لفهم العلاقة

التكاملية بين هذه المفاهيم، وذلك استناداً لنتائج الدراسة النظرية والميدانية، ومناقشتها بعمق وقد

استند التصور المقترح إلى نتائج الدراسة الأولية، التي تضمنت مراجعة الأدبيات السابقة، وتحليل

البيانات الكمية والنوعية، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء نواب مديري التربية والتعليم، الذين تمت مقابلتهم شخصياً.

وقد شرع الباحث في جمع المعلومات، والممارسات المرتبطة بالتحول الرقمي، والاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي، بهدف صياغتها في عناصر واضحة وفق منهجية علمية عملية، كما يتضمن التصور المقترح مجموعة من التوصيات والمقترحات التطويرية التي تم التوصل إليها خلال مراحل جمع البيانات، إلى جانب آليات تنفيذ ومتابعة وتقييم تضمن فاعلية واستدامة هذا التصور.

8.3 تحكيم التصور المقترح

تم عرض التصور المقترح على نخبة من الخبراء والمتخصصين في مجالي العلوم التربوية والإدارة التربوية، بهدف التحقق من مدى ملاءمته وواقعيته وقابليته للتنفيذ. وتهدف هذه الخطوة إلى ضمان جودة التصور من خلال تحكيمه من قبل ذوي الخبرة والكفاءة في المجال، مما يسهم في تعزيز موثوقيته ورفع مستوى قابليته للتطبيق العملي، وبالتالي إضفاء قدر عالٍ من المصداقية العلمية على الدراسة.

وبعد جمع الملاحظات والتوصيات الناتجة عن عملية التحكيم، تم إدخال التعديلات اللازمة لصياغة النسخة النهائية من التصور، والتي تشكل الإطار الأمثل للتحويل الرقمي، باعتباره مدخلاً فعالاً لتعزيز الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على المعالجات الإحصائية التي أجريت لتحليل بيانات الدراسة والمعالجات الكيفية (النوعية) ، في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، كما يأتي:

1.4 أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية (الاستبانة) 1.1.4 – 8.1.4

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد

محور التحول الرقمي وعلى المحور ككل

الترتيب	رقم	البُعد	المتوسط	الانحراف	النسبة	المستوى
			الحسابي	المعياري	المئوية	
2	1	الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير)	3.30	0.77	66.1	متوسط
1	2	البنية التحتية الرقمية	3.44	0.86	68.8	متوسط
3	3	الكادر البشري	3.28	0.85	65.7	متوسط
		التحول الرقمي / الكلي	3.34	0.78	66.8	متوسط

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور التحول الرقمي ككل بلغ (3.34) ونسبة مئوية (66.8%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين عن أبعاد محور التحول الرقمي فقد تراوحت ما بين (3.28-3.44)، وجاء بُعد "البنية التحتية الرقمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) ونسبة مئوية (68.8%) وبتقدير متوسط، كما جاء بُعد "الكادر البشري" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28) ونسبة مئوية (65.7%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات العاملين الإداريين عن فقرات كل بُعد من أبعاد محور التحول الرقمي على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) بُعد الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات الثقافة الرقمية ويوضحها الجدول (2.4) الآتي:

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	تستخدم المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ مراسلاتها.	3.98	0.78	79.6	مرتفع
2	7	تسعى المديرية إلى التخلص من الاعتماد على الورق بما يقضي التوجه نحو الرقمنة.	3.62	0.92	72.4	متوسط
3	2	تعمل المديرية على تلبية احتياجات العاملين بما يتماشى مع متطلبات الثقافة الرقمية.	3.53	0.82	70.6	متوسط

4	6	تؤمن المديرية بأن التحول الرقمي يساهم في تعزيز وضوح الأدوار بما فيها تحديد المسؤوليات بدقة أكبر.	3.43	0.87	68.6	متوسط
5	9	تركز المديرية على تعزيز الثقافة الرقمية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف (الإدارية والتربوية) بكفاءة.	3.29	0.88	65.8	متوسط
6	4	تحفز المديرية العاملين على تعزيز التعاون المشترك فيما بينهم لتحقيق الثقافة الرقمية على جميع المستويات الإدارية.	3.23	0.84	64.6	متوسط
7	8	تدعم المديرية نحو استخدام المواقع الرقمية لتعلم الذاتي بما يساهم في تطوير المهارات.	3.02	0.97	60.4	متوسط
8	3	يمتلك جميع العاملين الإداريين في المديرية إلماماً كاملاً بمفاهيم الثقافة الرقمية.	2.98	0.82	59.6	متوسط
9	5	تقوم المديرية بعقد ورشات وندوات تتعلق بالتحول الرقمي (داخلها وخارجها) أنشطة علمية، ندوات، ورشات.	2.65	0.98	53.0	متوسط

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين عن فقرات بُعد الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير) تراوحت ما بين (2.65-3.98)، وجاءت فقرة "تستخدم المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ مراسلاتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) ونسبة مئوية (79.6%) وبمقدار مرتفع، بينما جاءت فقرة "تقوم المديرية بعقد ورشات وندوات تتعلق بالتحول الرقمي (داخلها وخارجها) أنشطة علمية، ندوات، ورشات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.65) ونسبة مئوية (53.0%) وبمقدار متوسط.

(2) بُعد البنية التحتية الرقمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد

عينة الدراسة عن فقرات البنية التحتية الرقمية ويوضحها الجدول (3.4) الاتي:

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد البنية التحتية الرقمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
		تعتمد المديرية على برنامج إلكتروني يُعزز كفاءة				
1	11	التواصل بما يسهم في تحويل المهام بفاعلية (بدقة وسرعة عالية).	3.76	0.91	75.2	مرتفع
2	17	يعتمد نجاح التحول الرقمي في المديرية على بنية تحتية تكنولوجية.	3.50	0.91	70.0	متوسط
3	10	تمتلك المديرية شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين.	3.49	0.88	69.8	متوسط
4	18	مستوى توفر برمجيات الحماية في المديرية لضمان فعالية معالجة المعلومات (حفظها وسريتها أو حمايتها).	3.44	0.86	68.8	متوسط
5	14	وجود شبكات الأنترنت بسرعة عالية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها عمل المديرية.	3.42	0.89	68.4	متوسط
6	15	تعمل المديرية على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية.	3.37	0.88	67.4	متوسط
7	16	تساعد مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة في المديرية في إنجاح التحول الرقمي.	3.36	0.86	67.2	متوسط
8	12	تمتلك المديرية أجهزة اتصال كافية لتسهيل إنجاز العمل (المهام) بكفاءة عالية.	3.32	0.85	66.4	متوسط

9	13	تمتاز أجهزة الاتصال الموجودة في المديرية بالحدثة بما ينسجم مع التطور المستمر.			
		3.29	0.88	65.8	متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين عن فقرات بُعد البنية التحتية الرقمية تراوحت ما بين (3.29 - 3.76)، وجاءت فقرة "تعتمد المديرية على برنامج إلكتروني يُعزز كفاءة التواصل بما يسهم في تحويل المهام بفاعلية (بدقة وسرعة عالية)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) ونسبة مئوية (75.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تمتاز أجهزة الاتصال الموجودة في المديرية بالحدثة بما فيها التطور المستمر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.29) ونسبة مئوية (65.8%) وبتقدير متوسط.

(3) بُعد الكادر البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات الكادر البشري ويوضحها الجدول (4.4) الاتي:

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الكادر البشري مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	يدعم العاملون الإداريون في المديرية التغير المتعلق بالتحول الرقمي.	3.46	0.87	69.2	متوسط
2	25	يسهم التحول الرقمي في صقل شخصيات العاملين الإداريين في المديرية (تجعلهم أكثر انفتاحاً ومصدراً حقيقياً للوصول إلى المعرفة).	3.44	0.92	68.8	متوسط
3	26	يؤدي العاملون الإداريون في المديرية دوراً رئيسياً في	3.43	0.90	68.6	متوسط

نجاح مشروعات التحول الرقمي.

4	23	يتوفر فنيون في المديرية قادرون على تشغيل الأجهزة الإلكترونية وشبكاتها بما فيها صيانتها.	3.36	0.84	67.2	متوسط
5	19	يتوفر في المديرية العدد الكافي من العاملين لإنجاح التحول الرقمي.	3.32	0.88	66.4	متوسط
6	24	يملك العاملون الإداريون في المديرية القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الحديثة.	3.28	0.85	65.6	متوسط
7	20	تحفز المديرية العاملين على الابتكار والإبداع بما يتناسب مع متطلبات طبيعة التحول الرقمي.	3.27	0.91	65.4	متوسط
8	21	يملك العاملون الإداريون في المديرية المعارف التقنية التي تساعد على مواكبة التحول الرقمي.	3.10	0.87	62.0	متوسط
9	22	تحرص المديرية على تدريب العاملين الإداريين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.	2.90	0.96	58.0	متوسط

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين عن فقرات

بُعد الكادر البشري تراوحت ما بين (2.90- 3.46)، وجاءت فقرة "يدعم العاملون الإداريون في

المديرية التغير المتعلق بالتحول الرقمي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) ونسبة مئوية

(69.2%) وبتقدير متوسط، كما جاءت فقرة "تحرص المديرية على تدريب العاملين الإداريين على

استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.90)

وبنسبة مئوية (58.0%) وبتقدير متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين

الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة

نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثاني صيغت الفرضية الأولى الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

(≤ 0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات

الخدمة، المديرية).

واشتق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (5.4) يوضح ذلك:

الجدول (5.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)	ذكر	206	3.30	0.77	-0.09	0.93
	أنثى	156	3.31	0.76		
البنية التحتية الرقمية	ذكر	206	3.44	0.86	0.12	0.91
	أنثى	156	3.43	0.86		

الكادر البشري	ذكر	206	3.28	0.88	-0.08	0.94
	أنثى	156	3.29	0.82		
الدرجة الكلية	ذكر	206	3.34	0.80	-0.02	0.99
	أنثى	156	3.34	0.77		

يتبين من الجدول (5.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين وأبعادها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (6.4) يوح ذلك:

الجدول (6.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى

الوظيفي						
الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)	موظف	280	3.31	0.81	0.22	0.83
	رئيس قسم	82	3.29	0.58		
البنية التحتية الرقمية	موظف	280	3.43	0.90	-0.47	0.64
	رئيس قسم	82	3.48	0.70		

الكادر البشري	موظف	280	3.28	0.88	-0.18	0.86
	رئيس قسم	82	3.30	0.73		
الدرجة الكلية	موظف	280	3.34	0.83	-0.16	0.87
	رئيس قسم	82	3.35	0.62		

يتبين من الجدول (6.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين وأبعاده جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (7.4).

الجدول (7.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير)	أقل من 5 سنوات	39	3.28	0.80
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.20	0.87
	10 سنوات فأكثر	197	3.38	0.68
البنية التحتية الرقمية	أقل من 5 سنوات	39	3.35	0.86
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.27	0.94
	10 سنوات فأكثر	197	3.56	0.79
الكادر البشري	أقل من 5 سنوات	39	3.17	0.90
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.17	0.91
	10 سنوات فأكثر	197	3.38	0.79
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	39	3.27	0.82
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.21	0.87
	10 سنوات فأكثر	197	3.44	0.70

يتضح من خلال الجدول (7.4): وجود فروق ظاهرية بين المُتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (8.4).

الجدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)	بين المجموعات	2.42	2	1.21	2.07	0.13
	داخل المجموعات	209.62	359	0.58		
	المجموع	212.04	361			
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	6.83	2	3.42	4.73	0.01**
	داخل المجموعات	259.61	359	0.72		
	المجموع	266.45	361			
الكادر البشري	بين المجموعات	4.22	2	2.11	2.95	0.05*
	داخل المجموعات	256.54	359	0.72		
	المجموع	260.76	361			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.25	2	2.12	3.51	0.03*
	داخل المجموعات	217.21	359	0.61		
	المجموع	221.45	361			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$), *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (8.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين وبعدي (البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري)، جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين

الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

وللكشف عن سبب الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وبعدي (البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري)، لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (9.4) يوضح ذلك:

الجدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وبعدي (البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخدمة

البُعد	المستوى الأول	المستوى الثاني	الفرق في المتوسطات الحسابية
البنية التحتية الرقمية	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.29008*
الكادر البشري	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.21662*
التحول الرقمي	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.22779*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (9.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية وبعدي (البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح العاملين الإداريين الذين لديهم عدد سنوات خدمة (10 سنوات فأكثر).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي لدى العاملين

الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (10.4).

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير)	رام الله والبيرة	77	3.29	0.77
	ببرزيت	50	3.07	0.58
	نابلس	69	3.77	0.70
	سلفيت	41	3.42	0.78
	بيت لحم	59	2.93	0.71
	الخليل	66	3.27	0.75
البنية التحتية الرقمية	رام الله والبيرة	77	3.45	0.80
	ببرزيت	50	3.13	0.72
	نابلس	69	3.84	0.75
	سلفيت	41	3.54	0.89
	بيت لحم	59	3.09	0.94
	الخليل	66	3.49	0.86
الكادر البشري	رام الله والبيرة	77	3.25	0.77
	ببرزيت	50	3.01	0.68
	نابلس	69	3.72	0.79
	سلفيت	41	3.41	0.91
	بيت لحم	59	2.93	0.87
	الخليل	66	3.31	0.86
الدرجة الكلية	رام الله والبيرة	77	3.33	0.74

0.60	3.07	50	ببرزيت
0.69	3.78	69	نابلس
0.82	3.46	41	سلفيت
0.80	2.98	59	بيت لحم
0.79	3.36	66	الخليل

يتضح من خلال الجدول (10.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (11.4).

الجدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)	بين المجموعات	26.80	5	5.36	10.30	0.00**
	داخل المجموعات	185.24	356	0.52		
	المجموع	212.04	361			
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	23.70	5	4.74	6.95	0.00**
	داخل المجموعات	242.75	356	0.68		
	المجموع	266.45	361			
الكادر البشري	بين المجموعات	25.02	5	5.00	7.56	0.00**
	داخل المجموعات	235.74	356	0.66		
	المجموع	260.76	361			

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	24.97	5	4.99		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	196.49	356	0.55	9.05	0.00**
	المجموع	221.45	361			

يتبين من الجدول (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين وجميع الأبعاد جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية. وللكشف عن سبب الفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم تبعاً إلى متغير المديرية، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (12.4) يوضح ذلك:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى الأول	المستوى الثاني	الفرق في المتوسطات الحسابية
الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)	نابلس	رام الله والبيرة	.47680*
		بیرزیت	.70084*
		سلفیت	.34696*
		بيت لحم	.84317*
		الخليل	.50037*

البنية التحتية الرقمية	نابلس	رام الله والبيرة	.39053*
		بیرزیت	.70886*
		سلفیت	.3056*
		بيت لحم	.75368*
		الخليل	.35397*
الكادر البشري	نابلس	رام الله والبيرة	.46889*
		بیرزیت	.71253*
		سلفیت	.31491*
		بيت لحم	.78921*
		الخليل	.41334*
التحول الرقمي	نابلس	رام الله والبيرة	.44541*
		بیرزیت	.70741*
		سلفیت	.32249*
		بيت لحم	.79535*
		الخليل	.42256*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتبين من الجدول (12.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين وجميع الأبعاد تبعاً لمتغير المديرية بين العاملين الإداريين في مديرية (نابلس) من جهة وكل من (رام الله والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم، الخليل) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح العاملين الإداريين في مديرية (نابلس).

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمحور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية من وجهة نظرهم، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد

محور الاتصال الإداري وعلى محور ككل

الترتيب	رقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	أنماط الاتصال الإداري	3.47	0.78	69.4	متوسط
2	2	وسائل الاتصال الإداري	3.45	0.80	69.0	متوسط
		الاتصال الإداري	3.46	0.77	69.3	متوسط

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور

الاتصال الإداري ككل بلغ (3.46) ونسبة مئوية (69.3%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات

الحسابية لإجابات العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على

أبعاد محور الاتصال الإداري فقد تراوحت ما بين (3.45-3.47)، وجاء بُعد "أنماط الاتصال

الإداري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) ونسبة مئوية (69.4%) وبتقدير متوسط، كما

جاء بُعد "وسائل الاتصال الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) ونسبة مئوية

(69.0%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات العاملين الإداريين نحو فقرات كل بُعد من أبعاد محور الاتصال الإداري على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) بُعد أنماط الاتصال الإداري:

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أنماط الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	تتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين	3.79	0.86	75.8	مرتفع
2	2	تعد الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين في المديرية ضرورية للحصول على المعلومات الكاملة، مما يساهم في اتخاذ القرارات.	3.75	0.79	75.0	مرتفع
3	14	يتلقى العاملون في المديرية القرارات جاهزة لتنفيذها.	3.69	0.93	73.8	مرتفع
4	6	يحقق الاتصال الفعال بين العاملين وإدارة المديرية جواً من الألفة، مما يعزز الرضا الوظيفي.	3.59	0.94	71.8	متوسط
5	13	يؤدي الاتصال دوراً في تخفيف ضغوط العمل بما يساهم في الحد من الصراعات بين العاملين.	3.57	0.84	71.4	متوسط
6	12	يفضل العاملون في المديرية العمل ضمن فريق لما له من دور في تسهيل التواصل فيما بينهم.	3.55	0.91	71.0	متوسط
7	11	يسهل الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار.	3.52	0.87	70.4	متوسط
8	5	لا يواجه العاملون صعوبات في الاتصال بالإدارة في المديرية.	3.51	0.96	70.2	متوسط

9	10	يتوفر الاتصال بين العاملين في المديرية بشكل مستمر، وذلك بفضل توافر وسائل الاتصال.	3.45	0.86	69.0	متوسط
10	7	تصل المعلومات من عاملي التربية إلى الإدارة بصورة واضحة، مما يسهل فهما واستجابة.	3.41	0.92	68.2	متوسط
11	3	تلجأ إدارة المديرية إلى تعزيز التواصل مع العاملين بهدف مناقشة مشكلات العمل بغية التوصل إلى حلول لها.	3.36	0.89	67.2	متوسط
12	4	تحرص إدارة المديرية على تكثيف تواصلها مع العاملين لتوثيق العلاقات بما يعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	3.34	0.89	66.8	متوسط
13	9	يتم تبادل المعلومات بما فيها الاقتراحات بين العاملين كافة في الأقسام المختلفة في المديرية.	3.22	0.90	64.4	متوسط
14	8	تهتم إدارة المديرية في الاقتراحات المتعلقة بالعمل الواردة من موظفيها.	3.2	0.95	64.0	متوسط
15	15	يتم توضيح القرارات للعاملين قبل الشروع في تنفيذها.	3.11	0.98	62.2	متوسط

يتضح من الجدول (14.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على بُعد أنماط الاتصال الإداري تراوحت ما بين (3.11-3.79)، وجاءت فقرة "تتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وبنسبة مئوية (75.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتم توضيح القرارات للعاملين قبل الشروع في تنفيذها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.11) وبنسبة مئوية (62.2%) وبتقدير متوسط.

(2) بُعد وسائل الاتصال الإداري

الجدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد وسائل الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	24	يستعان بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات المقدمة بشكل أوضح.	3.73	0.91	74.6	مرتفع
2	16	الحصول على التعليمات (الأوامر والنواهي) من المسؤول المباشر في العمل.	3.67	0.87	73.4	مرتفع
3	25	يلتزم العاملون بمضمون الرسائل (دون إضافة أو تغيير عليها).	3.67	0.86	73.4	مرتفع
4	26	يستقبل العاملون المعلومات التي تساعد في أداء المهمات.	3.64	0.89	72.8	متوسط
5	22	يعتمد في بيئة العمل على الرسائل المكتوبة كوسيلة للاتصال.	3.6	0.87	72.0	متوسط
6	19	مضمون الرسالة التي تصل العامل واضحة مقروءة، ومفهومة.	3.54	0.90	70.8	متوسط
7	23	يجرى الاتصال في بيئة العمل باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.51	0.84	70.2	متوسط
8	20	عادةً ما تكون الرسالة موجزة (غير مملّة، وخالية من الأخطاء).	3.47	0.89	69.4	متوسط
9	21	يتم التواصل خلال فترات العمل في الأوقات المناسبة لضمان فعاليته.	3.47	0.94	69.4	متوسط
10	17	تستقبل التعليمات من خلال الاتصال مع الزملاء في العمل.	2.99	1.04	59.8	متوسط

متوسط	58.2	1.03	2.91	تتلقى التعليمات من خلال الجهات العليا دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	18	11
-------	------	------	------	---	----	----

يتضح من الجدول (15.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين عن بُعد أنماط الاتصال الإداري تراوحت ما بين (2.91 - 3.73)، وجاءت فقرة "يستعان بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات المقدمة بشكل أوضح" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) ونسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تتلقى التعليمات من خلال الجهات العليا دون الرجوع إلى المسؤول المباشر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.91) ونسبة مئوية (58.2%) وبتقدير متوسط.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم نحو الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).

واشتق منها الفرضيات الآتية

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (16.4) توضح ذلك:

الجدول (16.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أنماط الاتصال الإداري	ذكر	206	3.46	0.77	-0.40	0.69
	أنثى	156	3.49	0.80		
وسائل الاتصال الإداري	ذكر	206	3.41	0.83	-1.15	0.25
	أنثى	156	3.50	0.76		
الدرجة الكلية	ذكر	206	3.44	0.77	-0.70	0.48
	أنثى	156	3.50	0.76		

يتبين من الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور

الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين وأبعادها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد

لِلدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (17.4) توضح ذلك:

الجدول (17.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أنماط الاتصال الإداري	موظف	280	3.44	0.79	-1.63	0.10
	رئيس قسم	82	3.60	0.73		
وسائل الاتصال الإداري	موظف	280	3.43	0.83	-0.71	0.48
	رئيس قسم	82	3.50	0.71		
الدرجة الكلية	موظف	280	3.44	0.79	-1.26	0.21
	رئيس قسم	82	3.56	0.69		

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين وأبعاده جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري لدى العاملين

الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18.4):

الجدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنماط الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	39	3.41	0.75
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.35	0.87
	10 سنوات فأكثر	197	3.57	0.71
وسائل الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	39	3.37	0.68
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.37	0.93
	10 سنوات فأكثر	197	3.51	0.73
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	39	3.40	0.70
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.35	0.88
	10 سنوات فأكثر	197	3.55	0.69

يتضح من خلال الجدول (18.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في

الجدول (19.4):

الجدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات		3.92	2	1.96		
أنماط الاتصال الإداري	داخل المجموعات	216.83	359	0.60	3.24	0.04*
المجموع		220.75	361			
بين المجموعات		1.91	2	0.96		
وسائل الاتصال الإداري	داخل المجموعات	230.12	359	0.64	1.49	0.23
المجموع		232.03	361			
بين المجموعات		2.99	2	1.50		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	208.92	359	0.58	2.57	0.08
المجموع		211.91	361			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين وُبعد (وسائل الاتصال الإداري)، جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وللكشف عن سبب الفروق بين المتوسطات الحسابية لُبُعد (أنماط الاتصال الإداري)، لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (20.4) يوضح ذلك:

الجدول (20.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لُبُعد (أنماط الاتصال الإداري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

البُعد	المستوى الأول	المستوى الثاني	الفرق في المتوسطات الحسابية
أنماط الاتصال الإداري	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	*.22085

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (20.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية على لُبُعد (أنماط الاتصال الإداري)، لدى العاملين الإداريين تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخدمة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة و(من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح العاملين الإداريين الذين لديهم عدد سنوات خدمة (10 سنوات فأكثر).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4):

الجدول (21.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنماط الاتصال الإداري	رام الله والبيرة	77	3.43	0.68
	بيرزيت	50	3.20	0.72
	نابلس	69	3.88	0.65
	سلفيت	41	3.61	0.77
	بيت لحم	59	3.18	0.95
	الخليل	66	3.48	0.74
وسائل الاتصال الإداري	رام الله والبيرة	77	3.50	0.70
	بيرزيت	50	3.11	0.78
	نابلس	69	3.81	0.59
	سلفيت	41	3.56	0.72
	بيت لحم	59	3.13	1.00
	الخليل	66	3.47	0.80
الدرجة الكلية	رام الله والبيرة	77	3.46	0.66
	بيرزيت	50	3.17	0.72
	نابلس	69	3.85	0.60
	سلفيت	41	3.59	0.73
	بيت لحم	59	3.16	0.94
	الخليل	66	3.48	0.74

يتضح من الجدول (21.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (22.4):

الجدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات		20.99	5	4.20		
أنماط الاتصال الإداري	داخل المجموعات	199.75	356	0.56	7.48	0.00*
المجموع		220.75	361			
بين المجموعات		21.50	5	4.30		
وسائل الاتصال الإداري	داخل المجموعات	210.54	356	0.59	7.27	0.00
المجموع		232.03	361			
بين المجموعات		20.66	5	4.13		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	191.25	356	0.54	7.69	0.00*
المجموع		211.91	361			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$) (**)

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين وجميع الأبعاد جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية. وللكشف عن مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية والأبعاد لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (23.4) يوضح ذلك:

الجدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري والأبعاد لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى الأول	المستوى الثاني	الفرق في المتوسطات الحسابية
أنماط الاتصال الإداري	نابلس	رام الله والبيرة	.45315*
		بیرزیت	.67826*
		سلفیت	.27013*
		بيت لحم	.69634*
		الخليل	.39442*
وسائل الاتصال الإداري	نابلس	رام الله والبيرة	.30790*
		بیرزیت	.70052*
		سلفیت	.25438*
		بيت لحم	.68081*
		الخليل	.34142*
الاتصال الإداري	نابلس	رام الله والبيرة	.39143*
		بیرزیت	.68393*
		سلفیت	.26421*
		بيت لحم	.68617*
		الخليل	.36979*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (23.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين وجميع الأبعاد تبعاً إلى متغير المديرية بين العاملين الإداريين في مديرية (نابلس) من جهة وكل من (رام الله والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم، الخليل) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح العاملين الإداريين في مديرية (نابلس).

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما واقع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الخامس حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، والجدول (24.4) يوضح ذلك:

الجدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور جودة الأداء الوظيفي وعلى المحور ككل

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يلتزم العاملون بتطبيق القوانين (التعليمات واللوائح الرسمية) أثناء تنفيذ المهمات.	4.14	0.85	82.8	مرتفع
2	2	يحرص العاملون على متابعة كافة الأعمال المكلف بها باهتمام وعناية.	3.96	0.87	79.2	مرتفع
3	14	يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.	3.91	0.90	78.2	مرتفع
4	7	يقدم العاملون المساعدة بما فيها الخبرة لزملائهم	3.81	0.95	76.2	مرتفع

				في تطبيق المهارات الجديدة أثناء العمل.		
مرتفع	75.8	0.97	3.79	يسعى العاملون إلى تنمية قدراتهم لتحسين أدائهم في العمل.	3	5
مرتفع	75.6	0.93	3.78	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام (الحضور والانصراف والإبلاغ عن المغادرات في الأوقات الرسمية).	12	6
مرتفع	75.6	0.90	3.78	يتعامل العاملون مع الزملاء في متابعة الأعمال المناطة بهم.	17	7
مرتفع	75.4	0.91	3.77	يطبق العاملون التغييرات التي تطرأ على مهماتهم بشكل يناسب طبيعة العمل.	15	8
مرتفع	75	0.92	3.75	يعمل العاملون بروح الفريق في تطبيق ما يوكل لهم من مهمات في مجال العمل.	19	9
مرتفع	74.8	0.87	3.74	يعتمد العاملون إنجاز المهمات على العلاقات الطيبة بين الزملاء.	13	10
مرتفع	74.6	0.88	3.73	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة التي تحدث في العمل رغم صعوبتها.	11	11
مرتفع	74.2	0.94	3.71	توجد متابعة مستمرة من قبل المسؤولين للعاملين لإنجاز المهمات بما يتلاءم مع التشريعات.	9	12
مرتفع	74	0.94	3.70	يهتم العاملون بجودة العمل ويعيدونها من أولوياتهم.	6	13
مرتفع	73.4	0.98	3.67	تسهم قوة المسؤول المباشر في تحسين الأداء بشكل فعال.	16	14
متوسط	72.6	0.98	3.63	يتم تقديم المقترحات لتطوير سير العمل بما يحسنه.	4	15
متوسط	72.2	0.97	3.61	يمتلك العاملون المهارات الكافية في حل	5	16

المشكلات التي تواجههم يومياً.

17	18	يراعي المسؤول المباشر المهام الوظيفية بما يتلاءم مع التخصص العلمي	3.55	0.99	71	متوسط
18	20	تؤثر القيم والتنوع الاجتماعي والمعتقدات على طريقة الأداء الوظيفي للعاملين.	3.50	0.75	70	متوسط
19	10	يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية تمكن من قياس أدائهم (مهارات وقدرات).	3.49	0.99	69.8	متوسط
20	8	تمنح الإدارة الحوافز المعنوية للعامل الذي يقدم أفكاراً جديدة تسهم في تطوير طرق العمل.	2.80	0.82	56	متوسط
جودة الأداء الوظيفي			3.69	0.72	73.8	مرتفع

يتضح من الجدول (24.4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور جودة الأداء الوظيفي ككل (3.69) وبنسبة مئوية (73.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على فقرات محور جودة الأداء الوظيفي فقد تراوحت ما بين (2.80-4.14)، وجاءت فقرة "يلتزم بتطبيق القوانين (التعليمات واللوائح الرسمية) أثناء تنفيذ المهام" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تمنح الإدارة الحوافز المعنوية للعامل الذي يقدم أفكاراً جديدة تسهم في تطوير طرق العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وبنسبة مئوية (56.0%) وبتقدير متوسط.

6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين

الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من

وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال السادس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

من وجهة نظرهم نحو جودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد

سنوات الخدمة، المديرية).

واشتق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (25.4) توضح ذلك:

الجدول (25.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في

مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	206	3.67	0.71	0.60-	0.55
	أنثى	156	3.72	0.73		

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (26.4) توضح ذلك:

الجدول (26.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	موظف	280	3.67	0.74	-0.96	0.34
	رئيس قسم	82	3.76	0.64		

يتبين من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمحو جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (27.4):

الجدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخدمة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	39	3.57	0.71
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	126	3.63	0.77
	10 سنوات فأكثر	197	3.75	0.68

يتضح من خلال الجدول (27.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في

الجدول (28.4):

الجدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	1.46	2	0.73		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	168.10	359	0.51	1.43	0.24
	المجموع	169.56	361			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين، جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (29.4):

الجدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	رام الله والبيرة	77	3.69	0.63
	بیرزیت	50	3.45	0.77
	نابلس	69	3.96	0.63
	سلفيت	41	3.80	0.73
	بيت لحم	59	3.55	0.81
	الخليل	66	3.63	0.70

يتضح من خلال الجدول (29.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (30.4):

الجدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.89	5	1.78	3.61	0.00**
	داخل المجموعات	160.67	356	0.49		
	المجموع	169.56	361			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p **)

يتبين من الجدول (30.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية. وللكشف عن مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (31.4) يوضح ذلك:

الجدول (31.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية

الأبعاد	المستوى الأول	المستوى الثاني	الفرق في المتوسطات الحسابية
الأداء الوظيفي	نابلس	رام الله والبيرة	.26963*
		بیرزیت	.51087*
		سلفیت	.15454*
		بيت لحم	.40765*
		الخليل	.32526*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (31.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمحور جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير المديرية بين العاملين الإداريين في مديرية (نابلس) من جهة وكل من (رام الله

والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم، الخليل) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح العاملين الإداريين في مديرية (نابلس).

7.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري

لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابع صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم بين التحول الرقمي والاتصال الإداري.

لفحص الفرضية، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي

التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية، والجدول (32.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (32.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين

الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=362)

التحول الرقمي	الكادر البشري	البنية التحتية	الثقافة الرقمية	
ككل		الرقمية	(الوعي، التغيير)	
معامل ارتباط بيرسون				الاتصال الإداري
0.815	0.768	0.803	0.747**	أنماط الاتصال الإداري
0.767	0.74	0.756	0.683**	وسائل الاتصال الإداري
0.818	0.778	0.807	0.742**	الاتصال الإداري ككل

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$) (**)

يتضح من الجدول (32.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.818$)، ويتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري جاءت طردية موجبة ومرتفعة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم ازداد مستوى الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

8.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثامن صيغت الفرضية الخامسة الآتية

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي.

لفحص الفرضية، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، والجدول (33.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (33.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى

العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (ن=362)

التحول الرقمي	الثقافة الرقمية	البنية التحتية	الكادر البشري	الأداء الوظيفي ككل
ككل	(الوعي، التغيير)	الرقمية		
معامل ارتباط بيرسون				
0.678*	0.642*	0.633*	0.65*	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$)

يتضح من الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.678$)، ويتضح أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي جاءت طردية موجبة ومتوسطة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم ازداد مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

2.4 ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكيفية (المقابلة) 1.2.4 – 7.2.4:

أجرى الباحث المقابلة مع (12) مديراً فنياً وإدارياً في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين وتحديدًا مديريات: (نابلس، سلفيت، رام الله والبيرة، بيرزيت، بيت لحم، الخليل) بواقع مديرين من كل مديرية وهدفت المقابلة التعرف إلى التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح)، وتوزعت عينة الدراسة على (7 ذكور) (58%) و(5 إناث) (42%)، وأن (100%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة تزيد عن 15 سنة. وتم تصنيف

الإجابات حسب السؤال مبيناً التكرار والنسبة المئوية، والاقتباسات التي تدل على الإجابات،
وإستخدم المنهج الاستقرائي في تصنيف الإجابات.

وفيما يأتي يستعرض الباحث تصنيف إجابات الأسئلة:

1.2.4 السؤال الأول: كيف تقيمون مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي مديريتكم من حيث

ويعيهم باستخدام التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل مع ذكر

الشواهد والأدلة التي تعزز رأيكم وقراركم؟

الجدول (34.4): التكرار والنسبة المئوية لتقييم مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي المديريات من حيث وعيهم باستخدام التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية للإجابة

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
83.3%	10	الوعي باستخدام التكنولوجيا في إنجاز الأعمال اليومية (التحول من الورقي إلى الإلكتروني).
75.0%	9	القدرة على التكيف مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية الجديدة (المرونة الرقمية).
66.7%	8	المشاركة في الدورات التدريبية الرقمية وتنمية المهارات.
50.0%	6	التفاوت بين الأجيال في مستوى إتقان الأدوات الرقمية.
41.7%	5	نجاح تجربة العمل عن بعد والأرشفة والاجتماعات الافتراضية.

يبين الجدول (34.4) أن الفقرة الأعلى تمثلت في الوعي باستخدام التكنولوجيا في إنجاز

الأعمال اليومية (التحول من الورقي إلى الإلكتروني) بنسبة (83.3%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس

نجاح المديريات في تعزيز ثقافة رقمية عملية لدى العاملين، أما الفقرة الأدنى فبينت نجاح تجربة

العمل عن بعد والأرشفة والاجتماعات الافتراضية بنسبة (41.7%)، وهي نسبة أقل مقارنة بباقي

الفقرات.

ومن الاقتباسات التي تعزز الشواهد والأدلة وتؤكد رأي وقرارات عينة الدراسة وتؤكد ما جاء

في الجدول (34.4) من وجهة نظر المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(2): "هناك تفاوت في مستوى إتقان الموظفين بين جيل وآخر، حيث يتميز الموظفون الأصغر

سناً بسرعة التكيف مقارنة ببعض كبار السن"

م(3): "يتم استخدام أنظمة المراسلات الإلكترونية بشكل متزايد بدلاً من المعاملات الورقية"

م(5): "يتضح ذلك من سرعة استجابتهم عند تطبيق منصات حديثة مثل الأرشفة الإلكترونية

والاجتماعات الافتراضية".

م(8): "من أبرز الأدلة على ذلك المشاركة النشطة في الدورات التدريبية الرقمية والقدرة على إنجاز

المعاملات عبر الأنظمة المحوسبة بكفاءة"

م(11): "أثبتت تجربة العمل عن بعد نجاحهم في مواصلة الأداء بكفاءة"

2.2.4 السؤال الثاني: صف لي مدى جاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية في مديريتك،

ودورها في دعم العمل الإداري وتسهيل سير العمليات بكفاءة؟

الجدول (35.4): التكرار والنسبة المئوية لجاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية، ودورها في دعم

العمل الإداري وتسهيل سير العمليات بكفاءة مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
83.3%	10	توفر أجهزة حاسوب وأجهزة محمولة وبرامج داعمة لجميع الموظفين".
75.0%	9	وجود شبكات اتصال وإنترنت مستقرة نسبياً مع ربط بالأنظمة الوزارية.
66.7%	8	تقليل الإجراءات الورقية عبر الأتمتة والأرشفة الإلكترونية.
50.0%	6	دعم الاجتماعات الافتراضية وأدوات التعاون الرقمي.
41.7%	5	الحاجة المستمرة لتحديث الأجهزة وتعزيز أمن المعلومات.

يبين الجدول (35.4) أن الفقرة الأعلى تمثلت في توافر أجهزة حاسوب وأجهزة محمولة وبرامج داعمة لجميع الموظفين بنسبة (83.3%)، وهي نسبة مرتفعة، أما الفقرة الأدنى فبينت الحاجة المستمرة لتحديث الأجهزة وتعزيز أمن المعلومات بنسبة (41.7%)، وهي نسبة أقل مقارنة بباقي الفقرات.

ومن الاقتباسات التي تعزز الشواهد والأدلة وتؤكد رأي وقرارات عينة الدراسة وتؤكد ما جاء في الجدول السابق من وجهة نظر المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "تم تزويد كل موظف بجهاز حاسوب، وأحياناً لاب توب، إلى جانب تثبيت البرامج الإلكترونية المساندة للعمل."

م(2): "يوجد شبكة إنترنت مستقرة وخوادم مركزية وربط بالأنظمة الوزارية مثل الإيسكول والبريد الإلكتروني الرسمي."

م(4): "وفرت البنية التحتية أنظمة الموارد البشرية، والمالية، والمراسلات وساعدت على تسريع العمليات وتقليل الورق."

م(6): "ساهمت الشبكات المستقرة والأنظمة الحاسوبية في تمكين الموظفين من استخدام أدوات التعاون والاجتماعات عن بعد."

م(9): "ما زالت هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب مثل تحديث أجهزة الحاسوب وزيادة سرعة الإنترنت."

3.2.4 السؤال الثالث: هل تتبعون في مديرتكم أي نوع من الاستراتيجيات لتطوير الكادر البشري

وتحفيزه، وتعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين مع ذكرها لطفاً؟

الجدول (36.4): التكرار والنسبة المئوية لاستراتيجيات تطوير الكادر البشري وتحفيزه مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
91.7%	11	التدريب المستمر (ورش عمل، دورات تدريبية، تعلم ذاتي).
75.0%	9	نظام الحوافز والتقدير للتحفيز المعنوي والمادي.
75.0%	9	فرق العمل المشتركة وتعزيز التعاون بين الأقسام.
58.3%	7	التواصل الداخلي والاجتماعات الدورية والمشاركة في القرار.
41.7%	5	نشر قصص نجاح وتشجيع بيئة عمل إيجابية ومفتوحة.

تُظهر النتائج في الجدول (36.4) أن من أبرز الاستراتيجيات التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم في تطوير الكادر البشري وتحفيزه، وتعزيز التفاعل، والتعاون بين العاملين هو "التدريب المستمر (ورش عمل، دورات تدريبية، تعلم ذاتي)" وبلغت نسبتها (91.7%)، وهي النسبة الأعلى أما "نشر قصص نجاح وتشجيع بيئة عمل إيجابية ومفتوحة" فقد حصلت على أقل نسبة وبلغت (41.7%).

ومن الاقتباسات التي تؤكد ما جاء في الجدول السابق من وجهة نظر عينة الدراسة من

المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "نعم يوجد مثل التدريب للموظفين والمعلمين ومديري المدارس، تعزيز التعاون بين الأقسام

ونشر قصص نجاح داخلية تشجع ثقافة التميز والإبداع."

م(3): "أبرزها توفير برامج تدريبية دورية في المجالات الإدارية والرقمية لرفع مستوى الكفاءة، ونظام

الحوافز والتقدير لتشجيع الموظفين المتميزين."

م(5): "من تشجيع التعلم الذاتي عبر المنصات الإلكترونية، وإنشاء فرق عمل مشتركة لتعزيز روح

الفريق، بالإضافة إلى نظام تحفيز وتقدير يشجع المبادرة والابتكار."

م(8): "التدريب المستمر، عقد ورش عمل حول التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي

والدعم التحفيزي وتكريم الموظفين المتميزين."

م(11): "سياسة التحفيز المعنوي لتقدير الجهود وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق عمل

مشتركة، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار."

4.2.4 السؤال الرابع: صف لي كيفية تنظيم أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، والأفقي)

المتبعة في مديريتك، ودورها في ضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية؟

الجدول (37.4): التكرار والنسبة المئوية لأنماط الاتصال الإداري في المديريات ودورها في ضمان

تدفق المعلومات مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
92.0%	11	الاتصال النازل: توجيهات، سياسات، تعليمات، اجتماعات، تجميعات.
92.0%	11	الاتصال الصاعد: تقارير، مقترحات، ملاحظات، احتياجات.
92.0%	11	الاتصال الأفقي: بين الأقسام عبر الاجتماعات، اللجان، تبادل المعلومات.
50.0%	6	تنظيم متكامل يشمل (النازل، الصاعد، والأفقي) لضمان تدفق المعلومات ودقة القرارات.
33.0%	4	الاتصال المساعد (عبر اللجان وورش العمل والتنسيق الجماعي).

أظهر الجدول (37.4) أن أنماط الاتصال الإداري الأكثر شيوعاً في المديريات هي الاتصال

النازل، والصاعد، والأفقي، حيث أعطت جميعها نسب مرتفعة بلغت (92.0%)، مما يعكس إدراك

المديريات لأهمية وضوح التعليمات، مشاركة الموظفين بمقترحاتهم، والتنسيق بين الأقسام في

ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

في المقابل، جاء الاتصال المساعد عبر اللجان وورش العمل في أدنى مرتبة بنسبة (33.0%)، يليه التنظيم المتكامل للأنماط الثلاثة بنسبة (50.0%)، وهو ما يشير إلى أن هذه الأنماط المساندة لا يتم تفعيلها بالقدر الكافي مقارنة بالأنماط الأساسية، رغم أهميتها في تعزيز المشاركة الجماعية وصناعة القرار.

ومن الاقتباسات التي تؤكد ما جاء في الجدول (37.4) من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "في المديرية يتم تنظيم الاتصال الإداري عبر الاتصال النازل من الإدارة للموظفين من خلال

التعميمات والاجتماعات، والاتصال الصاعد عبر التقارير والاقتراحات، والاتصال الأفقي بين الأقسام

عبر اللجان وفرق العمل".

م(3): "يستخدم الاتصال النازل لنقل التعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا، بينما يُعتمد على الاتصال الصاعد لرفع التقارير والمقترحات، أما الاتصال الأفقي فيتم بين الأقسام لتنسيق الجهود وتبادل المعلومات".

م(5): "نستخدم الاتصال النازل بوضوح لنقل التعليمات، والصاعد لرفع التقارير، إضافة إلى الاتصال الأفقي بين الأقسام لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة".

م(8): "الاتصال النازل يتمثل في إصدار التعليمات، والاتصال الصاعد من خلال رفع التقارير الدورية والمقترحات، أما الاتصال الأفقي فيهدف إلى التنسيق بين الأقسام، بينما يظهر الاتصال المساعد من خلال الاجتماعات، وورش العمل".

م(10): "الاتصال النازل يكون بوضوح التعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا، بينما يتيح الاتصال الصاعد تقديم المقترحات من الموظفين، والاتصال الأفقي يتم عبر التنسيق المباشر بين الأقسام المختلفة."

5.2.4 السؤال الخامس: ما أهم وسائل الاتصال الإداري التي تستخدمها مديرتكم في تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والأقسام، ومدى فعاليتها في تحقيق التنسيق والتفاهم بين كوادر المديرية وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي وجودته؟

الجدول (38.4): التكرار والنسبة المئوية لوسائل الاتصال الإداري في المديرية ودورها في تحقيق التنسيق والتفاهم وانعكاسها على الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
100.0%	12	البريد الإلكتروني الرسمي ونظام المراسلات الداخلية.
100.0%	12	الاجتماعات الدورية (الحضورية والافتراضية عبر Zoom/Teams).
83.3%	10	مجموعات التواصل الفوري (واتس اب، ماسنجر، منصات داخلية).
75.0%	9	المراسلات الورقية والمذكرات والتقارير الرسمية.
50.0%	6	المنصات الإلكترونية الداخلية/أنظمة إدارة المعلومات.

يبين الجدول (38.4) أن البريد الإلكتروني ونظام المراسلات الداخلية والاجتماعات الدورية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (100%)، في المقابل، جاءت المنصات الإلكترونية الداخلية/أنظمة إدارة المعلومات في المرتبة الأدنى (50%)، وهو ما قد يكشف عن تفاوت في مدى تفعيل هذه الأنظمة بين المديرية.

ومن الاقتباسات التي تؤكد ما جاء في الجدول (38.4) من وجهة نظر عينة الدراسة من

المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "تعتمد المديرية في تبادل الأفكار على البريد الإلكتروني الرسمي، والاجتماعات الدورية الحضورية والافتراضية، والمراسلات الورقية والإلكترونية، والمجموعات الرقمية... وقد أثبتت فعاليتها في تعزيز التنسيق والتفاهم بين الكوادر."

م(3): "نعتمد على الاجتماعات الدورية والمراسلات الإلكترونية الرسمية عبر البريد ونظام إدارة المراسلات، هذه الوسائل أسهمت في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات وتوضيح المسؤوليات."

م(5): "تعتمد مديرتنا على وسائل اتصال متعددة مثل: الاجتماعات الحضورية والافتراضية، البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية، ومجموعات التواصل... وقد أثبتت فعاليتها في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز التفاهم بين الموظفين."

م(8): "أبرز وسائل الاتصال تشمل البريد الإلكتروني الرسمي، الاجتماعات الدورية، المذكرات والتقارير، ومجموعات التواصل الداخلي عبر التطبيقات الذكية لتسهيل التنسيق الفوري."

م(10): "نستخدم البريد الإلكتروني المعتمد، البرامج الرقمية الداخلية، والاجتماعات الدورية، هذه الوسائل ساعدت على سرعة تبادل المعلومات وتقليل الأخطاء وسوء الفهم."

6.2.4 السؤال السادس: صف لي الألية المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في مديريتك، والمعايير التي تعتمدها لقياس جودة تنفيذ المهمات وتحقيق أهداف المؤسسة؟
الجدول (39.4): التكرار والنسبة المئوية لآليات تقييم جودة الأداء الوظيفي والمعايير المعتمدة في المديرية مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة الرئيسية
75.0%	9	الاعتماد على النماذج الرسمية المعتمدة من الوزارة/ديوان الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية.
33.3%	4	استخدام التقارير الدورية ومتابعة الإنجاز من الرؤساء المباشرين.
16.7%	2	معايير كمية: سرعة إنجاز المعاملات، دقة إدخال البيانات.
16.7%	2	معايير نوعية: جودة العمل، مستوى الإبداع وحل المشكلات.
16.7%	2	معايير سلوكية: الالتزام بالدوام، الانضباط، التعاون والعمل الجماعي.

يظهر الجدول (39.4) أن الاعتماد على النماذج الرسمية المعتمدة من الوزارة/ديوان الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (75%)، في المقابل، جاءت الفقرات الآتية والتي تتعلق بمعايير كمية: سرعة إنجاز المعاملات، دقة إدخال البيانات، ومعايير نوعية: جودة العمل، مستوى الإبداع وحل المشكلات، ومعايير سلوكية: الالتزام بالدوام، الانضباط، التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الأدنى (16.7%).

ومن الاقتباسات التي تؤكد ما جاء في الجدول (39.4) من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "النماذج الرسمية المعتمدة من الوزارة لتقييم الأداء السنوي ومتابعة مباشرة من الرؤساء المباشرين لمدى التزام الموظف بالمهام وجودة إنجازها".

م(2): "تعتمد المديرية في تقييم الأداء على التقارير الدورية والمعايير الكمية مثل سرعة الإنجاز، والنوعية مثل جودة العمل، إضافة للانضباط الوظيفي والمشاركة الفعالة".

م(3): "يوجد معايير واضحة مثل الالتزام بالخطط، إنجاز المهمات في الوقت المحدد، دقة العمل،

التعاون والعمل الجماعي، والابتكار بالعمل".

م(4): "هناك معايير وفق قانون الخدمة المدنية وديوان الموظفين العام بخصوص التقييمات لا

يمكن تجاوزها بها أو تغييرها".

م(11): "يوجد معايير متفق عليها لتقييم الأداء على شكل نماذج خاصة لكل فئة، وتتيح لنا وضع

علامات تضمن مدى الانتماء للعمل والسلوكيات وإنجاز المهام".

7.2.4 السؤال السابع: من واقع خبرتكم الوظيفية ما أهم نقاط القوة في تقييم جودة الأداء

الوظيفي في مديريتكم وأهم النقاط التي ترون ضرورة الأخذ بها كتوصيات لتعزيز جودة الأداء

الوظيفي وتحقيق التميز؟

الجدول (40.4): التكرار والنسبة المئوية لنقاط القوة والتوصيات لتعزيز جودة الأداء الوظيفي في

المديريات مرتبة تنازلياً

النسبة المئوية	التكرار	الفقرة /نقاط القوة
100.0%	12	وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء .
83.3%	10	متابعة دورية وتقديم تغذية راجعة للموظفين.
75.0%	9	ربط التقييم بالإنجازات الفعلية وأهداف المؤسسة.
58.3%	7	الاعتماد على نماذج موحدة ورسميات الوزارة/جهات أخرى.
النسبة المئوية	التكرار	الفقرة / التوصيات
75.0%	9	التوصيات: تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
50.00%	6	التوصيات: توسيع أدوات التقييم لتشمل التقييم الذاتي وزملاء العمل.
41.70%	5	التوصيات: ربط نتائج التقييم ببرامج التحفيز والمكافآت.
41.70%	5	التوصيات: توسيع مؤشرات الأداء لتشمل الابتكار ورضا العاملين.
33.30%	4	التوصيات: الاستفادة من الحلول الرقمية لتسهيل التقييم وضمان الدقة.

يوضح الجدول (40.4) أبرز نقاط القوة في تقييم جودة الأداء الوظيفي في المديريات، حيث جاءت وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء في الصدارة بنسبة (100%)، كما يظهر الجدول أهمية المتابعة الدورية وتقديم التغذية الراجعة للموظفين، بنسبة (83.3%)، كما أن ربط التقييم بالإنجازات الفعلية وأهداف المؤسسة (75%) أما الاعتماد على نماذج موحدة ورسميات الوزارة أو جهات أخرى فقد سجل (58.3%) وحصلت على أقل النسب.

أما بالنسبة للتوصيات، فتشير البيانات إلى أن أهمها هو تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين (75%)، كذلك توسيع أدوات التقييم لتشمل التقييم الذاتي وزملاء العمل (50%)، وربط نتائج التقييم ببرامج التحفيز والمكافآت (41.7%)، كما تأتي توصية توسيع مؤشرات الأداء لتشمل الابتكار ورضا العاملين (41.7%)، والاستفادة من الحلول الرقمية لتسهيل التقييم وضمان الدقة (33.3%) لتعكس الاهتمام بتطوير العملية التقييمية بما يواكب التحولات الرقمية ويعزز الشمولية والموضوعية.

ومن الاقتباسات التي تؤكد ما جاء في الجدول (40.4) من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين في مديريات التربية والتعليم كل من الآتي:

م(1): "نقاط القوة في تقييم جودة الأداء تتمثل في وجود نماذج معتمدة وموحدة ومتابعة مباشرة من المسؤول المباشر، مع التركيز على الالتزام وجودة الإنجاز والتعاون. التوصيات تشمل توسيع أدوات التقييم، وربط النتائج بالتحفيز، وبرامج التطوير المهني."

م(2): "نظام تقييم دوري ومنظم، مع معايير موضوعية وشفافة، والاهتمام بالإنجازات الفعلية. لتعزيز الجودة يُنصح بزيادة الاعتماد على التقييم الإلكتروني، وربط النتائج بخطط تدريبية وحوافز للمتميزين."

م(4): "أهم نقاط القوة تكمن في وضوح المعايير والمتابعة الدورية وربط التقييم بتحقيق أهداف المؤسسة. التوصيات تشمل التركيز على التدريب المستمر، التغذية الراجعة الفورية، وتطوير مؤشرات قياس أكثر شمولية ودقة."

م(7): "وضوح المعايير واعتماد التقييم على إنجازات فعلية، مع شفافية الإجراءات ومناقشة النتائج مع الموظف لتحفيزه على التطوير. التوصيات تشمل تعزيز التدريب المستمر، توسيع نطاق مؤشرات الأداء لتشمل الابتكار، وزيادة استخدام الأنظمة الرقمية."

م(9): "وضوح المعايير والالتزام بالعدالة والموضوعية، مع متابعة شاملة تتيح للموظف معرفة مستواه وتطوير نفسه. التوصيات تشمل زيادة برامج التدريب المستمر، تفعيل التغذية الراجعة البناءة، وربط النتائج بفرص التحفيز والترقية."

السؤال التاسع: ما التصور الإداري التربوي المقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء التحول الرقمي؟

3.4 التصور الإداري التربوي المقترح

مقدمة

يُعد التحول الرقمي خطوة أساسية نحو تطوير الاتصال الإداري، وتحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية للعاملين الإداريين، إذ يساهم في تسريع تبادل المعلومات والبيانات، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والكفاءة بين مختلف المستويات، والأقسام الإدارية. تبرز أهمية هذا التحول في السياق الفلسطيني بشكل أكبر نظراً لما تواجهه وزارة التربية والتعليم من تحديات خاصة تتمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المناطق، إلى جانب الظروف السياسية والأمنية، والاقتصادية الصعبة التي تعيق سير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. وعلى الرغم من هذه التحديات والصعوبات، فإن الاستثمار في التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية للنهوض بالعمل الإداري والتربوي، من خلال تحفيز العاملين على الإبداع والتطوير المستمر، بما يساهم في تحسين الاتصال الإداري، و جودة الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة النظام التربوي على مواجهة متطلبات العصر.

يهدف هذا التصور الإداري التربوي المقترح كإطار شامل إلى تعزيز الاتصال الإداري، ورفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية، مستنداً في أسسه إلى نتائج الدراسة الميدانية الكمية والنوعية، بعد إخضاعه لعملية تحكيم علمي دقيق من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية. ويسعى التصور إلى بناء منظومة اتصال إداري متكاملة ومرنة، تمكن من توظيف أدوات التحول الرقمي كمدخل استراتيجي فعال لتحسين كفاءة العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على النظام التربوي لمتطلبات العصر الرقمي.

اعتمد هذا التصور على منهجية علمية تهدف إلى توضيح العلاقة المتكاملة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي اعتماداً على الدراسات حديثة، واستخلاص النتائج الميدانية التي تناولت المحاور الثلاثة الرئيسية وأبعادها، حيث يُعد التحول الرقمي محورياً أساسياً يوفر الأدوات والتقنيات التي تُسهل تبادل المعلومات، وتعزز دقة وسرعة اتخاذ القرارات. كما يمثل الاتصال الإداري محورياً في تنسيق الجهود، وتنظيم العمل، وإنشاء قنوات تواصل فعالة بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية لضمان وضوح الأدوار ونقل المعلومات. وفي الوقت نفسه، يشكل محور جودة الأداء الوظيفي المعيار الذي يقيس مدى فاعلية التكامل بين التحول الرقمي والاتصال الإداري، من خلال قدرة العاملين على إنجاز مهماتهم بكفاءة، والسعي المستمر نحو التطوير. ويعكس هذا التصور نموذجاً عملياً متكاملًا يربط بين التكنولوجيا والإدارة، وفاعلية الأداء، مما يجعل هذا التصور ليس مجرد أدب نظري بل نموذجاً تطبيقياً يعكس واقع العمل الإداري التربوي.

1.3.4 أهداف التصور المقترح وآليات تنفيذه

يهدف هذا التصور المقترح إلى تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وذلك من خلال:

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية في مديريات التربية والتعليم بما يضمن جاهزيتها لدعم الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

آلية تنفيذ الهدف الأول:

- تطوير الشبكات والأنظمة الإلكترونية في مديريات التربية والتعليم لضمان سرعة الاتصال وسهولة الوصول إلى المعلومات.

- تزويد مديريات التربية بالأجهزة والتقنيات الحديثة التي تدعم التحول الرقمي.
- اعتماد برامج رقمية مركزية مثل: برامج الأرشفة الإلكترونية، وإدارة المراسلات لزيادة كفاءة العمل، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
- 2. تنمية الثقافة الرقمية للعاملين الإداريين من خلال برامج تدريبية وتوعوية تسهم في رفع كفاءتهم وقدراتهم في التعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة.

آلية تنفيذ الهدف الثاني:

- إعداد برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية الأساسية، تتناسب مع طبيعة العمل الإداري في المديريات.
- تنظيم ورشات عمل تركز على استخدام أنظمة الاتصال الرقمي، والأرشفة الإلكترونية للعاملين الذين يعانون من صعوبة مواكبة التغيرات في العمل .
- إطلاق حملات توعوية داخلية لتعزيز أهمية الثقافة الرقمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- بناء شراكات مع الجامعات ومراكز التدريب لتطوير محتوى تدريبي مختص في مجال التحول الرقمي التربوي.

- 3. تطوير قنوات الاتصال الإداري بأنماطها الرسمية وغير الرسمية، وتوظيف الوسائل الرقمية الحديثة لضمان انسيابية تبادل المعلومات ودقة اتخاذ القرارات.

آلية تنفيذ الهدف الثالث:

- تصميم نظام اتصال إداري رقمي موحد يربط بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية في الوزارة والمديريات.
- توظيف البريد الإلكتروني الرسمي المعتمد أداة أساسية للتواصل وتبادل المعلومات والبيانات.

- تنويع قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية بحيث تشمل الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom أو Teams إلى جانب اللقاءات الوجيهة.
- تعزيز الشفافية في الاتصال من خلال وضع بروتوكولات واضحة لتنظيم تدفق المعلومات بين المستويات، والمسميات المختلفة.
- 4. رفع جودة الأداء الوظيفي عبر ربط التحول الرقمي والاتصال الإداري بمؤشرات قياس موضوعية تعكس كفاءة الإنجاز والالتزام بالمعايير ومتطلبات العمل.

آلية تنفيذ الهدف الرابع:

- تصميم مؤشرات أداء وظيفي رقمية تقيس كفاءة وسرعة الإنجاز، ودقة العمل، ومستوى الالتزام بالمعايير المهنية.
- ربط الترقيات والحوافز بجودة الأداء المدعوم بالبيانات الرقمية لضمان العدالة وتشجيع التميز.
- تقديم خطط تدريبية فردية مبنية على نتائج تقييم الأداء، بما يسهم في سد الفجوات وتحقيق التطوير المستمر للعاملين الذين يواجهون صعوبة في التكيف الرقمي.
- 5. تأهيل الكادر الإداري ليكون قادراً على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، واستثمار مهاراته وقدراته من أجل التطوير والرقى.

آلية تنفيذ الهدف الخامس:

- إعداد برامج تدريبية متدرجة تبدأ من المهارات الرقمية الأساسية وصولاً إلى المهارات القيادية والإدارية.
- توفير فرص تبادل الخبرات من خلال وزارات أخرى، أو مؤسسات تربوية محلية ودولية.
- اعتماد نظام الإشراف، والإرشاد بحيث يتم توجيه الإداريين الجدد من قبل زملاء عمل أكثر خبرة.

- تعزيز روح المبادرة، والإبداع الإداري من خلال منح العاملين حرية في طرح الأفكار وتجريب الحلول الرقمية داخل بيئة العمل.

6. تعزيز استدامة التطوير من خلال آليات متابعة، وتقييم مستمرة لمواجهة التحديات السياسية، والاقتصادية وتحقيق الكفاءة في بيئة العمل.

آلية تنفيذ الهدف السادس:

- إنشاء وحدة متخصصة في التطوير الإداري الرقمي داخل الوزارة تكون مسؤولة عن التخطيط والإشراف المستمر.
 - اعتماد خطط استراتيجية طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية والظروف المحلية في فلسطين وواقعها.
 - تعزيز الشراكات مع مؤسسات محلية ودولية لضمان استمرارية تبادل الخبرات والدعم الفني والتقني.
 - تخصيص موازنات خاصة سنوية لدعم المبادرات الرقمية وتحديث البنية التحتية بما يضمن الاستمرارية رغم التحديات الاقتصادية.
7. تحقيق تكامل بين التحول الرقمي والكفاءات البشرية لتطوير الاتصال والأداء الإداري، لتمكين المؤسسات التربوية من استخدام الأدوات الرقمية مع مهارات العاملين الإداريين، بما يضمن تحسين الكفاءة ورفع جودة الأداء وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

آلية تنفيذ الهدف السابع:

- إجراء تقييمات بشكل دوري لقياس مدى فاعلية البرامج الرقمية وكفاءات العاملين، لإجراء التحسينات اللازمة.

- دمج البرامج الرقمية مع الإجراءات الإدارية التقليدية تدريجياً لتسهيل التكيف والتقليل من مقاومة التغيير.
- زيادة ثقافة الشراكة بين الإنسان والتكنولوجيا من خلال إظهار دور العامل كعنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي.
- تفعيل نظام الدعم الفني المستمر لمساعدة العاملين على حل المشكلات التقنية التي تواجههم .
- تطوير دليل عمل لشرح خطوات استخدام التكنولوجيا في الاتصال الإداري وإنجاز المهمات.

2.3.4 فلسفة التصور المقترح وركائزه

تقوم فلسفة هذا التصور الإداري التربوي على الدمج بين التحول الرقمي كمدخل تكنولوجي لتسريع تدفق المعلومات وضمان الشفافية، والاتصال الإداري كأداة استراتيجية لتنسيق الجهود وتعزيز التفاعل بين المستويات والأقسام المختلفة، وجودة الأداء الوظيفي كنتيجة نهائية تعكس كفاءة العاملين والتزامهم بمتطلبات العمل التربوي وتطويره. وبذلك، ينطلق التصور من قناعة بأن التكامل بين هذه المحاور الثلاثة يشكل الأساس لبناء منظومة إدارية تربوية أكثر فاعلية ومرونة، قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر وتحديات الواقع الفلسطيني.

وبناء على ذلك يمكن إبراز المرتكزات الجوهرية التي يقوم عليها التصور من خلال الأسس

الآتية:

1. التحول الرقمي: اعتماد التكنولوجيا الرقمية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتطوير العمل الإداري، عبر تعزيز سرعة المعلومات والبيانات وتدفعها، وتمكين عملية اتخاذ القرارات بدقة وفعالية، وضمان الشفافية والكفاءة في إدارة العمليات التربوية.

2. الاتصال الإداري: تعزيز قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوظيف الوسائل الرقمية في تسهيل التواصل، بما يضمن التنسيق والتكامل وانسيابية تبادل المعلومات.
 3. جودة الأداء الوظيفي: اعتبار أن جودة الأداء الوظيفي المعيار الأهم لقياس فعالية التحول الرقمي والاتصال الإداري، من خلال رفع كفاءة العاملين، وتحفيزهم على الالتزام بالمهام والتطوير الدائم، وتحقيق معايير الدقة، والسرعة في الإنجاز.
 4. البعد البشري: التركيز على العنصر البشري باعتباره محور العملية الإدارية الأساسي، من خلال تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات الإدارية القائمة على التحول الرقمي، وتعزيز دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار.
 5. الإبداع والتطوير المؤسسي: تبني أساليب إدارية حديثة و مبتكرة، والسعي نحو تحسين مستمر للهياكل والإجراءات التنظيمية، بما يضمن رفع كفاءتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التربوية.
 6. المواءمة مع التحديات: مراعاة خصوصية الواقع الفلسطيني بما يتضمنه من تحديات اقتصادية، وأمنية، وسياسية، وبنوية تتمثل في صعوبة الحركة والتنقل، والسعي لتوظيف التحول الرقمي بطرق عملية تتلاءم مع هذه الظروف والواقع الحالي.
- هذه الركائز مجتمعة تشكل منظومة متكاملة تهدف إلى رفع كفاءة العمل الإداري التربوي، وتحقيق الاستدامة في التطوير، وتعزيز فاعلية الأداء الوظيفي في ضوء التحديات التي تواجه المنظومة التربوية الفلسطينية.

3.3.4 مبررات التصور المقترح

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا، أصبح للتحويل الرقمي ضرورة استراتيجية لتحسين فاعلية العمل الإداري في المؤسسات التربوية. ويترافق ذلك الحاجة إلى تطوير الاتصال الإداري ليكون أكثر مرونة وشفافية، وتعزيز جودة الأداء الوظيفي للعاملين، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية. تأتي هذه الدراسة لتقديم تصور متكامل يستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، ويأخذ في الاعتبار التحديات الواقعية التي تواجه وزارة التربية والتعليم في فلسطين، من حيث محدودية الموارد، والقيود الاقتصادية والسياسية، والحاجة إلى تطوير كفاءات العاملين لملاءمة الواقع، ومواكبة الظروف. بناءً عليه جاءت هذه المبررات للتصور المقترح:

1. التحولات الرقمية المتسارعة في المشهد التربوي:

شهد العالم تحولات رقمية غير مسبوقة أثرت في جميع مجالات الحياة، بما فيها العمليات التربوية. ومن هنا يبرز ضرورة تبني التحول الرقمي في مؤسسات التربية والتعليم، كونه يساهم في تسريع المعلومات، وتسهيل عمليات جمع وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة. كما أن التحول الرقمي يفتح المجال لاستخدام أدوات مبتكرة لإدارة العمليات الإدارية ومتابعة الأداء بشكل مباشر، ما يرفع مستوى الكفاءة، ويحد من الأخطاء ويحقق شفافية أكبر في العمل.

2. تعزيز فاعلية الاتصال الإداري:

يعد الاتصال الإداري من أحد العناصر الجوهرية في نجاح أية منظومة تربوية. غالباً ما تواجه المؤسسات صعوبات في تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة، أو في نقل المعلومات بسرعة ووضوح، مما يؤدي إلى بطء الإجراءات. من هنا، يهدف هذا التصور إلى تطوير قنوات الاتصال

الرسمية، وغير الرسمية، وتوظيف الوسائل الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات، وضمان التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يسهم في تحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار.

3. رفع جودة الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي ذا الجودة مؤشراً رئيسياً على فاعلية الإدارة وكفاءة العاملين. ويهدف التصور إلى دعم العاملين الإداريين في تنفيذ مهماتهم بكفاءة عالية، والالتزام بالمعايير، ومتطلبات العمل، وتحفيزهم على التطوير المستمر لقدراتهم. فعندما يرتبط الأداء الوظيفي بالتحول الرقمي، والاتصال الإداري، يمكن تحسين دقة العمل وسرعته، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات بشكل أفضل.

4. مواجهة تحديات الواقع الفلسطيني:

تمثل المنظومة التربوية مشهداً تتشابك فيه التحديات الاقتصادية، والسياسية مع محدودية الموارد، والبنية التحتية التقنية غير المتكاملة في بعض المناطق، إضافة إلى المعوقات الأمنية المفروضة حالياً. ومن هنا، يسعى هذا التصور إلى تقديم إطار عملي يوازن بين الإمكانيات المتاحة ومتطلبات العصر الرقمي والواقع، من خلال توظيف التحول الرقمي بشكل متكامل لعملية الاتصال الإداري وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، لتحقيق نتائج فعالة ومستدامة، بما يضمن تطوير منظومة العمل داخل وزارة التربية والتعليم بما يتلاءم مع خصوصية الواقع المحلي.

5. تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والبعد البشري:

يركز التصور على الجمع بين الكفاءات البشرية والتقنيات الرقمية لتعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي، وتمكين العاملين من المشاركة في تطوير العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى بيئة عمل متكاملة تتميز بالمرونة، والتعاون، والاستجابة السريعة لمتغيرات العصر.

6. توفير إطار عملي للتطوير المستمر:

هذا التصور لا يكفي بتقديم رؤية نظرية، بل يقدم نموذجاً عملياً يمكن تطبيقه لتحسين عملية الاتصال والأداء الإداري بشكل مستمر. إذ يتيح هذا الإطار قياس كفاءة العمليات الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين، ووضع استراتيجيات تطوير مستمرة، بما يضمن استدامة الجودة في الأداء الإداري، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

4.3.4 الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح

إن نجاح أي تصور لا يكتمل بمجرد صياغة ركائزه وأهدافه، بل يتطلب تحديد الجهات المسؤولة عن تطبيقه وضمان التزامها بتنفيذه على أرض الواقع. فالمسؤولية تتوزع بين المستوى المركزي المتمثل بوزارة التربية والتعليم، والمستوى التنفيذي في مديريات التربية والتعليم، إلى جانب الدعم الفني، والمهني من المؤسسات الشريكة، بما يحقق تكامل الأدوار ويضمن فاعلية التطبيق واستدامته.

1. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تطبيق التصور، نظراً لدورها المركزي في وضع السياسات التربوية والإدارية.

2. مديريات التربية والتعليم التي تتولى الجانب التنفيذي، من خلال تفعيل البرامج والخطط والإشراف العام على أرض الواقع بما يتناسب مع ظروفها.

3. الجامعات ومراكز التدريب المحلية، والدولية لدعم القدرات، وتقديم الاستشارات الفنية.

4. التعاون مع مؤسسات حكومية وخاصة، لتوفير الدعم المالي، والتقني الذي يساعد على استدامة تطبيق التصور.

والجدول (41.4) يوضح الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور ضمن المستويات مع إبراز

أهم المهمات لكل جهة من الجهات:

الجدول (41.4) الجهات المسؤولة عن تطبيق المقترح

المستوى	الجهة المسؤولة	أبرز المهمات
المستوى المركزي	وزارة التربية والتعليم	- وضع السياسات والاستراتيجيات العامة للعملية التربوية والإدارية.
		- تخصيص الموارد المالية والفنية.
		- إصدار التعليمات الإدارية والأنظمة لتنظيم العمل الإداري الرقمي.
		- الإشراف على تطوير البنية التحتية الرقمية وضمان جاهزيتها .
المستوى التنفيذي	مديريات التربية والتعليم	- بناء شراكات مع مؤسسات محلية ودولية.
		- إعداد خطط تدريب شاملة لرفع كفاءة العاملين الإداريين.
		- تطبيق السياسات والخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم.
		- معالجة المشكلات اليومية المرتبطة بالبنية التحتية.
مستوى الشراكة	مؤسسات المجتمع المحلي (الخاصة والحكومية) والمؤسسات الدولية.	- متابعة الأداء ورفع تقارير حول نقاط القوة والضعف.
		- تنظيم ورش العمل، ودورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين.
		- متابعة بيئة العمل، وضمان توفير الدعم.
		- توفير منصات تعليم إلكتروني للتدريب المستمر .
	الجامعات ومراكز التدريب	- المشاركة في ورش العمل والبرامج التدريبية.
		- تصميم برامج بما يتلاءم مع طبيعة العمل.
		- بناء شراكات تعليمية وتدريبية لتبادل الخبرات .
		- تقديم خبرات واستشارات علمية وفنية لدعم الخطط والبرامج.

5.3.4 الجهات المستفيدة من التصور المقترح:

نظراً لأن التصور المقترح يركز على التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي، فإن أثره لا يقتصر على العاملين الإداريين فحسب، بل يمتد ليشمل مختلف مكونات المنظومة التربوية. فهو يسهم في تمكين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من تطوير سياساتها واستراتيجياتها، ويعزز كفاءة مديريات التربية والتعليم في الميدان، كما يرفع من مستوى أداء الإداريين، وبالتالي ينعكس إيجاباً على الطلبة وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية بأسرها. وبذلك يشكل التصور إطاراً متكاملًا تتداخل فيه مستويات متعددة تعمل لتحقيق وضمان استدامة التطوير التربوي والإداري.

ويمكن إظهار الجهات المستفيدة من التصور المقترح كما يأتي:

1. وزارة التربية والتعليم حيث تسفيد من تطوير منظومة إدارية تربوية أكثر كفاءة وشفافية، مما ينعكس على قدرتها في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد.
2. مديريات التربية والتعليم من خلال تحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، والسرعة في إنجاز المعاملات، واتخاذ القرارات، وتطوير الأداء الإداري ومتابعته.
3. العاملون الإداريون إذ يكتسبون مهارات جديدة، وتتاح لهم بيئة عمل أكثر تنظيماً وفاعلية، مما يحسن إنتاجيتهم، وقدراتهم ويزيد رضاهم الوظيفي.
4. الطلبة وأولياء الأمور حيث يحصلون على خدمات تعليمية وإدارية أسرع وأكثر جودة، مثل المتابعة، والتحصيل للمعلومات، والبيانات إلكترونياً بما يخص مخرجات التعلم.
5. المجتمعات المحلية تستفيد من خلال الشراكات مع المؤسسات التربوية أكثر قدرة على التكيف مع تحديات العصر، وتقديم مخرجات ذات جودة أعلى.

6.3.4 التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه التصور المقترح

قد يواجه التصور المقترح جملة من التحديات والمعوقات التي تحد من مدى فاعلية تطبيقه واستدامته، ومن أبرزها محدودية الموارد المالية، والفنية وضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المديریات، والمناطق، إلى جانب نقص الكفاءات لدى عدد من الإداريين مما يتطلب جهوداً مكثفة للتدريب والتأهيل. كما تمثل مقاومة التغيير تحدياً إضافياً لدى بعض العاملين الذين ما زالوا يميلون إلى الأساليب التقليدية، فضلاً عن الضغوط السياسية والاقتصادية التي يعيشها المشهد الفلسطيني في الوقت الراهن والتي قد تحد من قدرة الوزارة على تنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأمد. كذلك ضعف التنسيق أحياناً بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة من حيث ترتيب الأدوار، وهو ما قد يؤدي إلى وجود فجوات في الاتصال وانخفاض جودة الأداء. كما يشكل غياب المانحين من الاستدامة في بعض البرامج المعتمدة على دعم خارجي تحدياً آخر، مما يستدعي وضع خطط بديلة لضمان استمرارية الجهود التطويرية، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً يقع على كاهل وزارة التربية والتعليم في حال وقف الدعم الخارجي، مما يجعلها في مأزق تام في تأدية خطتها التربوية ومستقبلها .

7.3.4 الحلول المقترحة لمواجهة التحديات والصعوبات

لمواجهة التحديات التي قد تعيق تطبيق التصور المقترح، وللتغلب على هذه التحديات والصعوبات، تبرز الحاجة إلى تبني مجموعة من الحلول العملية والواقعية والتي يقدمها التصور المقترح في هذه الدراسة. فمن جهة الموارد المالية، يمكن تعزيز الشراكات مع المؤسسات المجتمعية والأهلية لتأمين الدعم المالي والتقني اللازم، إلى جانب إعادة ترتيب أولويات الموازنات بما يخدم متطلبات التحول الرقمي. أما على صعيد البنية التحتية، فيمكن تطويرها تدريجياً بدءاً من المديریات

الأكثر استعداداً وجاهزية، مع ضمان توفير شبكات إنترنت مستقرة وأجهزة حديثة تتناسب متطلبات التحول الرقمي. وللتغلب على ضعف الكفاءات، إعداد برامج تدريبية، متدرجة ومستمرة تعزز قدرات العاملين الإداريين وتوهمهم للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية، أضافه إلى ذلك، تعزيز ثقافة التغيير عبر الحوافز المعنوية والتي تعد خطوة أساسية لتقليل المقاومة للأساليب والإجراءات الحديثة. وفي السياق الفلسطيني، تفرض الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية اعتماد خطط قصيرة، ومتوسطة المدى قابلة للتنفيذ. وإلى جانب ذلك، تحسين التنسيق بين المستويات والأقسام الإدارية عبر بروتوكولات واضحة وسهلة، وضمان استدامة البرامج من خلال دمج التحول الرقمي في السياسات التربوية الرسمية بعيداً عن الاعتماد الكامل على الدعم الخارجي والممولين.

8.3.4 تحليل (SWOT) للتصور المقترح

يعد تحليل SWOT أداة استراتيجية مهمة تساعد المؤسسات على فهم واقعها بشكل حقيقي وكامل، من خلال الكشف العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) ، والعوامل الخارجية (رصد الفرص والتهديدات). وبالنظر إلى دوره الفعال، تم اعتماده في هذه الدراسة للكشف عن العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التصور المقترح للتحول الرقمي، وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وذلك بهدف الاستفادة من عناصر القوة، ومعالجة جوانب القصور، واستثمار الفرص الممكنة، والتقليل من أثر التحديات المحتملة ومعالجتها، والجدول (42.4) يبين تحليل (SWOT) للتصور المقترح:

الجدول (42.4) تحليل (SWOT) للتصور المقترح

الفئة	نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
العوامل الداخلية	- يقدم توجهاً استراتيجياً من وزارة التربية والتعليم نحو التحول الرقمي كخيار وطني لتطوير الإدارة والسياسات التربوية. - المساهمة في تسريع الاتصال الإداري وتبسيط الإجراءات. - إطار تنظيمي إداري يمكن الاستفادة منه لتطبيق لبرامج الرقمية وتطوير قنوات الاتصال. - وعي لدى العاملين الإداريين بأهمية التحول الرقمي في تسهيل العمل وتحسين جودة الأداء. - قابل للتعاون والشراكة مع الجامعات ومراكز التدريب لتوفير دعم علمي وفني مستمر. - يوفر خبرات وكفاءات قابلة للتأهيل والتطوير المستمر.	- محدودية الموارد المالية وضعف الموازنات المخصصة. - ضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض الإداريين. - مقاومة بعض العاملين للتغيير واعتمادهم على الأساليب التقليدية. - تفاوت في جاهزية البنية التحتية التكنولوجية بين المناطق التابعة للمديريات. - نقص البرامج التدريبية المستمرة التي تضمن تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.
العوامل الخارجية	- إمكانية بناء شراكات مع مؤسسات محلية ودولية لتوفير دعم تقني ومالي. - توفر الدعم من المؤسسات المانحة والمنظمات الدولية لتمويل مشروعات التحول الرقمي. - إمكانية الاستفادة من التجارب الدول الناجحة في التحول الرقمي. - زيادة اهتمام الحكومة بالحوكمة والشفافية مما يعزز اعتماده كأداة للتقييم والمتابعة.	- مقاومة بعض الفئات للتغيير بسبب التمسك بالأساليب التقليدية. - الضغوط السياسية والاقتصادية التي قد تعيق من استمرارية البرامج الرقمية. - الاعتماد الكبير على الدعم الخارجي. - احتمال وجود فجوات في التنسيق بين الوزارة والمديريات والأقسام الداخلية بسبب ضغوط العمل.

السؤال العاشر: ما مدى ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء

الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء

التحول الرقمي ؟

تم عرض التصور الإداري التربوي المقترح في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتأكد من درجة ملاءمته وواقعيته في ضوء متطلبات التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. وقد أبدى الخبراء ملاحظاتهم التي تمحورت حول عدد من الجوانب الرئيسة، إذ قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة لضمان شمولية التصور مع الممارسات الإدارية الحديثة.

ومن الملاحظات التي أخذها الباحث وتم إجراء التعديلات عليها لملاءمة التصور المقترح :
أولاً: إعادة ترتيب عناوين التصور المقترح بما يحقق تسلسلاً منطقياً في العرض ويبين العلاقة بين محاوره الرئيسة.

ثانياً: إضافة مقدمه تمهيدية عن التصور المقترح.

ثالثاً: دمج آلية تنفيذ المقترح مع كل هدف من الأهداف لتوضيح خطوات التطبيق العملية.

رابعاً: بناء جدول يوضح الجهات المسؤولة عن تطبيق المقترح، مع تحديد المهام المنوطة بكل جهة بما يسهم في وضوح الأدوار.

وبعد الأخذ بملاحظات الخبراء وتنفيذ هذه التعديلات، تم اعتماد التصور في صورته النهائية باعتباره تصوراً متكاملاً وشاملاً يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، ويعزز كفاءة الاتصال الإداري، ويرفع من مستوى جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، استناداً إلى أسئلتها وما تضمنته من فرضيات، مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة. كما يهدف إلى تفسير هذه النتائج وتحليلها بصورة منهجية، وصولاً إلى صياغة توصيات يمكن الاستفادة منها لتطوير واقع التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التحول الرقمي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية جاء بمستوى متوسط، وهذا يشير إلى أن العاملين يدركون أهمية التحول الرقمي، لكن هناك جوانب تتطلب تطويراً أكبر لتعزيز فاعليته على مستوى العمل الإداري.

جاء بُعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن هناك توفراً نسبياً للأجهزة والشبكات التي تدعم عمليات التحول الرقمي، إلا أن هذا التوفر لم يرتق بعد إلى المستوى المطلوب لتحقيق الكفاءة والفاعلية الكاملة، خاصة أن هناك كثيراً من المناطق ما زالت البنية التحتية فيها تعاني من نقص نتيجة الأوضاع الحالية التي تعاني منها المناطق الفلسطينية. في حين جاء بُعد الثقافة الرقمية المرتبة الثانية بمتوسط، وهو ما يعكس وجود وعي بأهمية التحول الرقمي والتغيرات المرتبطة به، لكنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز من خلال التدريب والتثقيف المستمر لزيادة القبول والتكيف مع المتغيرات . أما بُعد الكادر البشري فجاء في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، وهو ما يؤكد أن العنصر البشري يمثل الحلقة الأضعف في عملية التحول

الرقمي لعدم الكفاية من التدريب على استخدام التقنيات، وأن هناك حاجة ماسة إلى تنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم، خاصة أن العاملين يدعمون عملية التحول الرقمي.

تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه أدبيات الدراسة الحالية التي تؤكد أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكاملاً في البنية التحتية مع توسع في استخدام شبكات الإنترنت، والاهتمام بالوعي ونشر ثقافة رقمية راسخة من خلال تحديث المناهج والسياسات التربوية والإدارية بما يتناسب مع البيئة الحديثة، ومتطلباتها، إضافة إلى موارد بشرية مؤهلة لأداء مهماتهم ومسؤولياتهم، ولا يكفي التركيز على الجانب التقني وحده. كما أن هذه النتائج تتسجم مع الواقع الفلسطيني الذي يعاني من محدودية الموارد المالية، والتقنية وضعف الإمكانيات في بعض المناطق التابعة، وهو ما يفسر بقاء مستوى التحول الرقمي ضمن هذا التقدير.

ولمناقشة النتائج بشكل مفصل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات في كل مجال من مجالات التحول الرقمي، معززة تلك النتائج مع نتائج عينة الدراسة النوعية (المقابلات) والتي أجريت مع المديرين الفنيين والإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية:

4) بُعد الثقافة الرقمية (الوعي، التغيير)

تشير نتائج بُعد الثقافة الرقمية (الوعي والتغيير) لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من متوسط إلى مرتفع، حيث أظهرت البيانات الكمية أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ المراسلات جاء بأعلى تقدير بمستوى مرتفع، حيث يعزو الباحث ذلك إلى وضوح فائدتها في تسهيل المهمات، والأعمال اليومية المرتبطة في بيئة العمل، إضافة إلى الاعتماد اليومي عليها، بينما أظهرت الفقرات الأخرى مثل دعم التعلم الذاتي، وعقد الورش والندوات، والإلمام الكامل بالمفاهيم الرقمية بتقدير متوسط، مما يعني وجود تفاوت في

مستوى الوعي بين العاملين الإداريين، حيث يعزوه الباحث ذلك إلى وجود عوامل مرتبطة بدافعية العامل الشخصية لمهارات التعلم، وطبيعة اختلاف المهمات الموكلة لكل موظف حيث أن بعض المهمات تحتاج إلى اعتماد أكبر على المراسلات التكنولوجية مما يشكل فجوة في المهارات، وتفاوتاً في فرص التدريب والندوات المتاحة، وأخيراً تفاوت الخبرات السابقة في استخدام التكنولوجيا، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدباس (2022) حول أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث جاءت الفقرة بتقدير متوسط، بينما انقلبت بنود البيانات الكمية في دراسة بغدادي (2024) بعنوان التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية مع الدراسة الحالية حول الثقافة الرقمية بتقدير مرتفع، واختلفت من حيث فقرة عقد الندوات والورش لتعزيز التحول الرقمي بمستوى مرتفع.

وتعزز نتائج المقابلات هذا التوجه، حيث أشاروا إلى أن الموظفين يمتلكون وعياً باستخدام التكنولوجيا وقدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية، كما يظهر ذلك من اعتمادهم على الأنظمة الإلكترونية بدلاً من الورقية، وسرعة تجاوبهم مع البرامج الحديثة والاجتماعات الافتراضية، وأوضحوا أيضاً وجود تفاوت فردي في مستوى الثقافة الرقمية، حيث يتميز الموظفون الأصغر سناً بسرعة التكيف مع المتغيرات مقارنة بكبار السن الذين يمارسون مهماتهم بشكل روتيني فقط، كذلك بعض الموظفين يحتاجون دعماً إضافياً لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم خاصة أن المهمات الموكلة إليهم مختلفة عن بعضها.

يرى الباحث أن الثقافة الرقمية بدأت تتشكل بالفعل لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم، مع تركيز أكبر على الاستخدام العملي للتكنولوجيا في المراسلات والمهام اليومية، كما ويرى الباحث أن الثقافة الرقمية ليست مرتبطة فقط بالأجهزة والأنظمة وإنما هي ثقافة لا بد أن تتبناها بيئة العمل، وذلك من خلال تعزيز برامج التدريب المستمر وورشات العمل،

والتحفيز نحو التعلم الذاتي للعاملين، بحيث يمثل السبيل لضمان نشر الوعي والتغير، وتحقيق التحول الرقمي بشكل فعلي على جميع المستويات والأقسام الإدارية المختلفة.

(5) بُعد البنية التحتية الرقمية

تشير نتائج بُعد البنية التحتية الرقمية إلى تفاوت مستوى مكوناته بين المتوسط والمرتفع، فقد جاءت الفقرة المتعلقة بالاعتماد على البرامج الإلكترونية التي تعزز كفاءة التواصل وتحويل المهمات بفاعلية بأعلى تقدير وبمستوى مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى التركيز على تطوير البرامج الرقمية لما لها من أثر مباشر في سير العمل والتقليل من الإجراءات الورقية. بينما جاءت فقرة حداثة أجهزة الاتصال في المرتبة الأخيرة وهو مستوى متوسط، حيث يعزو الباحث ذلك إلى بطء تحديث الأجهزة مقارنة بالبرمجيات، وارتفاع تكلفتها وصيانتها نظراً لمحدودية الموارد المالية. هذه النتائج تشير إلى أن المديرية تعمل على تبني البرامج والأنظمة الرقمية، إلا أن تطوير الأجهزة ورفع كفاءتها يبقى مطلباً أساسياً لدعم التحول الرقمي بكفاءة واستدامة، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بغدادية (2024) حيث جاء بعد البنية التحتية للتحول الرقمي ككل بدرجة مرتفعة.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج المقابلات، حيث أكد أفراد العينة أن المديرية تتوفر فيها شبكات اتصال وإنترنت مستقرة، وأجهزة حاسوب محدثة، وبرامج إلكترونية للموارد البشرية والمالية والمراسلات، مما أسهم في تسهيل سير العمليات الإدارية، وتقليل الإجراءات الورقية، وتسريع تبادل المعلومات بين الأقسام. ومع ذلك، أشاروا أيضاً إلى الحاجة لتطوير بعض الجوانب مثل تحديث الأجهزة القديمة، تعزيز سرعة الإنترنت في أوقات ضغط العمل، وتحسين أمن المعلومات، والبيانات لضمان استمراريتهما وكفاءتها بشكل أفضل.

وبناءً على المعطيات الكمية والنوعية يرى الباحث أن البنية التحتية الرقمية في مديريات التربية والتعليم جاهزة إلى حد معقول في دعم العمل الإداري، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تحسينات مستمرة لتعزيز التحول الرقمي بشكل فعال. ويرتبط ذلك بشكل مباشر بالموارد والإمكانيات المتاحة، خاصة في ظل الواقع الفلسطيني الراهن، مما ينعكس سلباً على سرعة تنفيذ التطورات في البنية التحتية، حيث لا تزال بعض المناطق تواجه قيوداً في توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة.

6) بُعد الكادر البشري

تشير نتائج بُعد الكادر البشري إلى أن مستواه يتراوح ضمن الدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة المتعلقة بدعم العاملين الإداريين للتغيير المرتبط بالتحول الرقمي بمستوى متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى بداية تقبل فكرة التغيير عند العاملين الإداريين والتخلص من الأعمال الروتينية، كذلك إلى رغبة العاملين الإداريين في تسهيل عملهم، وتقليل الجهد، إضافة إلى وجود قناعة بأن التحول الرقمي يساعد في إنجاز المهمات بسرعة ودقة. في المقابل، جاءت فقرة تدريب العاملين الإداريين على استخدام التقنيات الحديثة في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المتخصصة المقدمة من الجهات الرسمية ذات العلاقة، والتي قد تكون مرتبطة بمحدودية الموارد المالية أو اقتصارها على فئة معينة من العاملين دون غيرهم، إضافة إلى اعتماد بعض العاملين على خبراتهم الذاتية في التعامل مع البرامج الحديثة دون الحصول على تدريب منظم ومباشر. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة غزال ومرغني (2023) إذ جاءت أبعاد فقرات البيانات بمستوى مرتفع.

هذه النتائج تتفق مع ما ورد في المقابلات، حيث أكد أفراد العينة أن المديريات تتبع استراتيجيات واضحة لتطوير الكادر البشري وتحفيزه، مثل التدريب وإقامة ورش العمل للبعض، تعزيز التعاون بين الأقسام، وخلق فرق العمل، تطبيق نظام الحوافز والتقدير للعاملين، وتشجيع التعلم

الذاتي، كما أشاروا إلى وجود بيئة عمل مفتوحة على التواصل بين الإدارة والعاملين لتعزيز التفاعل والتعاون، وهو ما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق أهداف المديرية. ومع ذلك، أقر بعضهم بأن التدريب لا يشمل جميع الفئات بشكل متوازن، وأن الاعتماد على الخبرات الذاتية لا يزال موجوداً.

يرى الباحث، أن هذه النتائج فيها توجه إيجابي لتطوير الكادر البشري، حيث تتوفر أساسيات التحفيز والتدريب والتعاون، إلا أن ضعف البرامج التدريبية المنتظمة ومحدودية الموارد المالية يمثلان تحدياً يجب معالجته لضمان تطوير مهارات جميع العاملين، وتقليل الفجوات الفردية، وتعزيز قدرة الكادر على التكيف الكامل مع متطلبات التحول الرقمي.

تجدر الإشارة، بحسب علم الباحث، إلى أنه لم تتوافر دراسات سابقة تتناول أبعاد التحول الرقمي بنفس المنهجية التي اعتمدتها هذه الدراسة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي. ويعود ذلك إلى حداثة موضوع التحول الرقمي في السياق الإداري التربوي، مما يصعب معه إجراء مقارنات مع دراسات سابقة تدعم مناقشة نتائج الدراسة. ومن هذا المنطلق، تكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة، إذ توفر بيانات أولية قد تسد فجوة معرفية، وتقدم رؤية واضحة حول واقع التحول الرقمي بين العاملين الإداريين، وتقدم قاعدة يمكن البناء عليها واعتمادها لإجراء دراسات مستقبلية مشابهة في ذات السياق.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات

العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من

وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

ارتبطت إجابة السؤال الثاني بفرضيات الدراسة والتي صيغت بالفرضية الأولى الرئيسية: لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة

نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى

لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ، المديرية)

1.2.1.5 الفروق وفقاً لمتغير الجنس

تشير نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (5.4)، إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس، سواء على مستوى أبعاد

التحول الرقمي الثقافة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري أو على الدرجة الكلية، فقد

تراوحت قيم مستوى الدلالة بين (0.91 و 0.99)، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

مما أدى إلى قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى طبيعة البرامج والإجراءات

المتبعة في المديريات، والتي تمنح جميع العاملين، ذكوراً وإناثاً، فرصاً متساوية للوصول إلى

المعلومات والبيانات، مما يقلل من احتمالية وجود اختلافات مرتبطة بالجنس. كما ويعزو الباحث

ذلك إلى كون التحول الرقمي يمثل تجربة لمؤسسة تربوية متكاملة، حيث يتعرض جميع الأفراد

لنفس الممارسات والمهارات المطلوبة، مما يجعل الجنس عاملاً غير مؤثر في استجاباتهم للتحول

الرقمي.

اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراستي الجغوبي (2023)، وعبدالعزيز ورميلة (2024) على وجود فروق ذات دلالات إحصائية لصالح الذكور، بينما اتفقت النتائج مع نتائج دراسة شرير (2023)، كون كلا الجنسين يعمل لصالح الجامعات وتوجهاتها .

2.2.1.5 الفروق وفقا للمسمى الوظيفي

تشير نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، سواء على الدرجة الكلية أو على أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الثقافة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والكادر البشري. إذ جاءت قيم مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أعلى من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم أصبح توجهاً تتبناه الوزارة وتنفذه بشكل موحد بين جميع العاملين الإداريين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، من عاملين ورؤساء أقسام، مما أتاح للجميع فرصاً في استخدام البرامج الرقمية المتعلقة بالتحول الرقمي. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسونة وإدريس (2023) في التزام جميع العاملين بنظام العمل، ودراسة وحيدى (2024).

كما يرى الباحث أن طبيعة العمل الإداري في المديريات تتطلب من مختلف الفئات الوظيفية التعامل اليومي مع الأنظمة والبرامج الرقمية نفسها، كذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي لا يعتمد على موقع الموظف الإداري في الهيكل التنظيمي، بقدر ما يعتمد على جاهزية العاملين وقدرتهم على التكيف مع التقنيات الحديثة. وبذلك، يشير الباحث إلى أن تعزيز التحول الرقمي يجب أن يستمر في إطار يضمن تمكين جميع الفئات الوظيفية دون تمييز، مع التركيز على رفع الكفاءة التقنية العامة للكوادر البشرية لضمان استدامة التحول الرقمي.

3.2.1.5 الفروق وفقاً لعدد سنوات الخدمة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (8.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وذلك على الدرجة الكلية، وفي بُعدي البنية التحتية الرقمية والكادر البشري، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة في بُعد الثقافة الرقمية. كما أظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) كما هو موضح في الجدول (9.4) أن الفروق جاءت لصالح العاملين الإداريين الذين لديهم سنوات خدمة (10 سنوات فأكثر) مقارنةً بمن تتراوح سنوات خدمتهم بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) كما في دراسة وحيدى (2024) حيث بينت نتائج الدراسة على حصول سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر على أعلى تقدير مقارنة مع سنوات الخبرة الأقل بينما اختلفت مع دراسة الجغوبي (2023) بوجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن العاملين الذين أمضوا سنوات خدمة طويلة في العمل الإداري اكتسبوا عبر السنوات معرفة بطبيعة الأنظمة الإدارية والتقنيات المستخدمة، ولديهم إدراك لأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء. كما يمنح هؤلاء العاملين فرصة أكبر للمشاركة في الدورات والمبادرات التطويرية التي تطلقها الوزارة أو المديريات في مجال التحول الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم في خدمة العمل، أما غياب الفروق في بُعد الثقافة الرقمية، فيعزو الباحث بأن التوجه نحو تعزيز الوعي أصبح من الأولويات في مديريات التربية والتعليم، حيث يتم توجيه جميع العاملين، بغض النظر عن سنوات خدمتهم، للمشاركة في برامج التدريبية وزيادة الثقافة الرقمية، الأمر الذي يسهم في تقليص الفجوات المعرفية بين الفئات الوظيفية المختلفة.

4.2.1.5 الفروق وفقاً لمتغير المديرية

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (11.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تُعزى إلى متغير المديرية، وذلك على الدرجة الكلية وجميع أبعاد محور التحول الرقمي الثقافة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الكادر البشري. وأظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) كما هو موضح في الجدول (12.4) أن هذه الفروق جاءت لصالح العاملين الإداريين في مديرية نابلس مقارنة بزملائهم في المديريات الأخرى (رام الله والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم، الخليل)، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن مديرية نابلس من أكثر المديريات جاهزة في مجال التحول الرقمي، نظراً لوجود بنية تحتية متطورة نسبياً، كما أن حجم المؤسسات التعليمية الكبير في محافظة نابلس يتطلب استخداماً أوسع للبرامج الرقمية لتنظيم العمل وتسريع الإجراءات، ما جعل العاملين فيها أكثر خبرة في استخدام التكنولوجيا مقارنة بغيرهم. ويرى الباحث أن هذه الفروق قد تعود أيضاً إلى مستوى الوعي والتدريب المستمر الذي تقدمه المديرية لموظفيها في مجالات مثل نظام المراسلات الإلكترونية، وإدارة البرامج الرقمية، مما عزز اتجاهات إيجابية لديهم نحو التحول الرقمي.

يرى الباحث أن الفروق بين المديريات لا تعكس اختلافات فردية بقدر ما تعكس تفاوتاً في مستوى الجاهزية الرقمية والإمكانات التقنية والإدارية المتاحة في كل مديرية. وهذا يشير إلى أن تعزيز التحول الرقمي يتطلب توجيه الدعم نحو المديريات الأقل جاهزية لتقليل الفجوة الرقمية وتحقيق العدالة في فرص التطوير المهني والتكنولوجي بين جميع المديريات.

3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين

في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج الجدول (13.4) أن واقع الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد أنماط الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، يليه وسائل الاتصال الإداري، وكلاهما بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم ما يزال يميل في جزء منه إلى الطابع التقليدي في تبادل المعلومات والبيانات، سواء في الاتصال الرأسي بين المستويات الإدارية أو في الاتصال الأفقي بين الأقسام المختلفة، بالرغم من إدخال بعض الوسائل الحديثة، كما ويعزو الباحث بأن التحول الرقمي في الاتصال الإداري لم يصل بعد إلى مرحلة التكامل، إذ ما تزال بعض المديريات تعتمد على المراسلات الورقية والاتصالات الهاتفية كقنوات اتصال.

ويرى الباحث أن وجود درجة متوسطة في كل من أنماط ووسائل الاتصال يشير إلى وجود وعي إداري بأهمية التواصل، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتدريب العاملين على استخدام أدوات الاتصال الإلكتروني الحديثة مثل البريد الرسمي الموحد، ومنصات التواصل الافتراضية. كما أن التسلسل الإداري في بعض المديريات قد يحد من فعالية الاتصال الأفقي والمباشر، مما يؤدي إلى تأخير تدفق المعلومات أو تشويهها، وهو ما ينعكس على كفاءة الأداء الإداري.

ولمناقشة النتائج بشكل أوسع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات في كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري، معززة تلك النتائج مع نتائج عينة

الدراسة النوعية (المقابلات) والتي أجريت مع المديرين الفنيين والإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية:

(3) بُعد أنماط الاتصال الإداري

تشير نتائج بُعد أنماط الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية إلى أن مستوى الاتصال جاء متوسط إلى مرتفع. وقد أظهرت النتائج وجود اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين جاءت بتقدير مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع قنوات اتصال رسمية ونازلة من الإدارة العليا إلى الموظفين من خلال التعميمات والاجتماعات والتعليمات المباشرة، الأمر الذي يسهم في تنظيم العمل، وضمان دقة تنفيذ القرارات. في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على يتم توضيح القرارات للعاملين قبل الشروع في تنفيذها في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط، مما يشير إلى ضعف الاتصال الصاعد من الموظفين إلى الإدارة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة جميل وأحمد (2019) التي توصلت إلى عدم وجود أثر إيجابي معنوي للأنماط الاتصالات الإدارية في القرارات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة على (2018) بأن ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس جاءت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة علي (2022) في عنوان أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري حيث جاءت الاتصالات الإدارية بأنواعها ذات توجه إيجابي يميل نحو الموافقة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الإدارة التي تركز على توجيه التعليمات أكثر من تبادل الآراء والمناقشات قبل اتخاذ القرار، إضافة إلى محدودية الاجتماعات التشاركية، والانشغال بالمهام اليومية، التي قد تحد من فرص التواصل قبل تنفيذ القرارات.

وتعزز نتائج المقابلات هذا التوجه، حيث أشار المشاركون في عينة المقابلات إلى أن الاتصال النازل هو النمط السائد في المديريات، ويتم من خلال التعليمات الرسمية التي تصدرها

الإدارة ، في حين يتم الاتصال الصاعد عبر التقارير، والمذكرات، ورفع المقترحات والاحتياجات للإدارة، لكنه يفتقر أحياناً إلى التفاعل أو الرد المباشر. أما الاتصال الأفقي بين الأقسام، كما أشاروا ، فيتم عبر اللجان وفرق العمل والاجتماعات التنسيقية، ويهدف إلى تبادل الخبرات وتنسيق الجهود لإنجاز المهمات المشتركة، إلا أنه يحتاج إلى مزيد من التنظيم والاعتماد على برامج إلكترونية موحدة لتسهيل التواصل بين الأقسام.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تُظهر أن الاتصال الإداري في المديرية يسير باتجاه أفضل تدريجياً نحو التكامل بين الأنماط الثلاثة (النازل، الصاعد، والأفقي)، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لتعزيز ثقافة الحوار والمشاركة في بيئة العمل. كما يرى الباحث أن تحقيق فعالية الاتصال الإداري يتطلب الانتقال من النموذج التقليدي القائم على الأوامر والتعليمات إلى نموذج اتصالي تشاركي قائم على الشفافية وتبادل المعرفة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار بشكل أسرع وأكثر دقة.

1) بُعد وسائل الاتصال الإداري

تشير نتائج بُعد وسائل الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية إلى أن مستوى استخدام وسائل الاتصال جاء بمستوى متوسط إلى مرتفع، وجاءت الفقرة يُستعان بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات المقدمة بشكل أوضح في المرتبة الأولى وب تقدير مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى الاعتماد الكبير على الاتصال المباشر والشخصي مع الرؤساء في العمل لضمان وضوح التعليمات ودقتها، وهو ما يعكس استمرار الطابع التقليدي في بيئة العمل، حيث يشكل المسؤول المباشر حلقة الاتصال الأساسية التي تُفسر وتوضح التعليمات للعاملين. كما يشير إلى أهمية التواصل الوجيه لا سيما عند وجود فروقات في الفهم، أو تفسير التعليمات المكتوبة ومدى استيعابها. وجاءت فقرة تتلقى التعليمات من خلال الجهات

العليا دون الرجوع إلى المسؤول المباشر في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط، ويعزى ذلك إلى الهيكل التنظيمي الذي يجعل عملية الاتصال تتم بشكل متسلسل عبر المستويات الإدارية، مما يقلل من فرص الاتصال المباشر بين الموظفين والجهات العليا من الإدارة. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب، رغم أنه يضمن الانضباط الإداري، إلا أنه قد يؤدي أحياناً إلى بطء في تدفق المعلومات، وتأخير الاستجابة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.

ويشير الباحث إلى باقي الفقرات ذات النسب المتوسطة، إلى وجود تحول تدريجي نحو التحول الرقمي، حيث تُظهر النتائج أن المديرية بدأت توازن بين الوسائل التقليدية والحديثة، لكن لا يزال الاستخدام غير موحد بالكامل.

وتعزز نتائج المقابلات النوعية هذا الاتجاه؛ إذ أشارت إلى أن أبرز وسائل الاتصال الإدارية في المديرية تشمل البريد الإلكتروني الرسمي، والاجتماعات الدورية الحضرية والافتراضية (Zoom, Teams) إضافة إلى المراسلات الإلكترونية والورقية، والمجموعات الرقمية الداخلية مثل Whatsapp, Messenger، وقد أكد أغلب المشاركين فعالية هذه الوسائل في تسريع إنجاز المعاملات، وضمان وضوح التعليمات، وتقليل الأخطاء والتكرار، كما أنها أسهمت في تعزيز التنسيق والتفاهم بين الأقسام، لا سيما عند استخدام الوسائل الرقمية التي تسمح بالتواصل الفوري بين العاملين، بينما أشار بعض من عينة الدراسة إلى أن الوسائل التقليدية لا تزال تتبوأ مكانة بارزة في بعض المديرية، مثل المذكرات الورقية والاجتماعات الواجهية الرسمية، نظراً لاعتقاد العاملين عليها، وضعف مهارات بعضهم في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يحقق تفاوتاً في فعالية الاتصال بين الأقسام المختلفة، اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة قرعيش ولعرباوي(2022) حول الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الإداري كالإعلانات،

والاجتماعات، والاستدعاءات والمقابلات المباشرة، والهاتف وهو ما يفسر أن الاتصال الإداري لا يزال بعيد عن تواصل العاملين مع الإدارات العليا.

ويرى الباحث أن نتائج التحليل الكمي والنوعي مجتمعة تشير إلى أن مديريات التربية والتعليم تسير نحو مرحلة انتقالية في أنماط الاتصال الإداري، تجمع بين الوسائل التقليدية المضمونة والوسائل الرقمية الحديثة، كما يرى أن هذا التنوع يمثل فرصة لتحسين فاعلية الاتصال إذا تم تطويره من خلال توحيد قنوات الاتصال الإلكترونية الرسمية، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.

4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

ارتبطت إجابة السؤال الرابع بفرضيات الدراسة والتي صيغت بالفرضية الثانية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ، المديرية).

1.4.1.5 الفروق وفقا لمتغير الجنس

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تُعزى لمتغير الجنس كما أظهرها الجدول (16.4)، سواء

على الدرجة الكلية أو على أبعاد المحور (أنماط الاتصال الإداري، وسائل الاتصال الإداري). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتصال الإداري في المديرية يتم وفق إجراءات لا تفرق بين الذكور والإناث، كما أن بيئة العمل تتسم بطابع رسمي يعتمد على المراسلات الإدارية والتعليمات المكتوبة التي لا تتأثر بالجنس، كما أن تقارب مستوى الخبرة والتدريب على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بين الجنسين، قلل من احتمالية وجود فروق ملموسة في اتجاهاتهم نحو الاتصال الإداري. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز ورميلة (2024) التي بينت أن التحول الرقمي يسهم في تقليص الفوارق الفردية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يؤدي استخدام الأنظمة الإلكترونية الموحدة إلى تحقيق عدالة في تدفق المعلومات وتكافؤ في الفرص بغض النظر عن جنس العامل، ودراسة بونداري (2021) ودراسة قرعش ولعرباوي (2022)، التي بينت أن فعالية الاتصال الإداري لا تتأثر بالخصائص الديموغرافية مثل الجنس، وإنما يرتبط بالهيكل الإداري والإجراءات الرسمية المعتمدة في المؤسسة.

2.4.1.5 الفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، مما يبرر قبول الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث غياب الفروق بين المسميات الوظيفية يعود إلى اعتماد المديريات آليات اتصال رسمية وإجراءات موحدة، حيث تتم وفق توجيهات واضحة، إضافة إلى أن العاملين ورؤساء الأقسام لديهم مستوى متقارباً من الخبرة في استخدام أدوات الاتصال الحديثة، والتي تدار بناءً على

سياسات منسقة ومتفق عليها فيما بينهم. تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الباحثون، كدراسة قرعيش ولعرباوي (2022) إلى توصلت إلى أن فعالية الاتصال الإداري لا تتأثر بالرتبة الوظيفية، وإنما تعتمد على الإجراءات الرسمية والهياكل المؤسسية. كما أكدت دراسة علي (2018) في جامعة طرطوس، ودراسة بونداري (2021) في جامعة أدرار في الجزائر، أن التدرج الوظيفي لا يؤثر في اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الإداري، إضافة إلى ذلك، أشارت دراسة نجيمة (2022) حول الاتصال الداخلي، إلى أن المسمى الوظيفي للعاملين لم يؤثر بشكل كبير على معرفتهم لدور الاتصال الداخلي، وذلك بسبب اتباع إجراءات اتصال داخلية موحدة لجميع العاملين.

3.4.1.5 الفروق وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة:

أشارت النتائج إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وأبعاد محور الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث لوحظ أن متوسطات بُعد أنماط الاتصال الإداري كانت أعلى لدى العاملين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر (3.57) مقارنة بالموظفين ذوي خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (3.35) وموظفين خبرتهم أقل من 5 سنوات (3.41) كما هو موضح في الجدول (18.4). أما بُعد وسائل الاتصال الإداري والدرجة الكلية، فقد بينت المتوسطات اختلافات خفيفة بين الفئات. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو ظاهر في الجدول (19.4)، أن الفروق في الدرجة الكلية لم تكن دالة إحصائياً، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرية تعتمد في اتصالاتها على سياسة متفق عليها وفق تعليمات من القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم بين جميع العاملين فيها، بالإضافة إلى وجود العلاقات غير رسمية قد يكون لها سبب في التقليل من احتمالية وجود الفروق بينهم نتيجة طول فترة الخدمة.

وقد كشف اختبار أقل فرق دال (LSD) ، كما هو موضح في الجدول (20.4)، أن الفروق كانت بين الفئة التي لديها خبرة 10 سنوات فأكثر والفئة التي لديها خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، لصالح الفئة الأكثر خبرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة الأطول يمتلكون قدرة أكبر على التعامل وفهم قنوات الاتصال فيما بينهم وبين الإدارة العليا، ويستفيدون من خبراتهم بكفاءة أعلى. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة الرشدي (2022) أن العاملين ذوي الخبرة الأكبر يدركون بشكل أفضل أبعاد الاتصال الإداري، كما أشارت دراسة قرعش ولعرباوي (2022) إلى أن سنوات الخبرة تؤثر في قدرة الموظفين على فهم وتطبيق التعليمات، بينما أوضحت دراسة حسيبة وتسعديت (2021) أن سنوات الخبرة تؤدي دوراً في استيعاب الرسائل الإدارية وتطبيقها بفعالية.

4.4.1.5 الفروق وفقاً لمتغير المديرية:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المديرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل مديرية تتميز ببيئة مختلفة، حيث قد تؤثر طبيعة العلاقة بين الإدارة ، كثافة العمل، وعدد العاملين على فعالية الاتصال الإداري، بالإضافة إلى اختلاف مستوى التفاعل بين الإدارة والعاملين في كل مديرية، مما يؤدي إلى اختلاف العاملين في استخدام الاتصال الإداري. وتوضح نتائج المقارنات البعدية اختبار (LSD) أن العاملين الإداريين في مديرية نابلس سجلوا متوسطات أعلى على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد (أنماط الاتصال الإداري ووسائل الاتصال الإداري) مقارنة ببقية المديريات الأخرى، مثل رام الله والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم والخليل. ويعزو الباحث هذا

التفاوت إلى احتمال وجود تنظيم أفضل في مديرية نابلس، بالإضافة إلى تبني الإدارة نهجاً تشاركياً في عملية التواصل والتي تساعد العاملين على استيعابها وتطبيقها بشكل أفضل.

ويشير الباحث بحدود علمه، إلى أن هذا النوع من المتغيرات لم يحظ بالاهتمام في الدراسات السابقة، حيث ركزت أغلب الدراسات على الخصائص الديمغرافية التقليدية مثل الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، لذلك تقدم هذه الدراسة إسهاماً جديداً من خلال إبراز أهمية السياق المحلي كعامل مؤثر في دور الاتصال الإداري وفعاليته.

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما واقع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين

الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بلغ بمستوى مرتفعاً، وقد يعزوه الباحث إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط أثناء أداء مهامهم الوظيفية. وقد بينت أن أعلى الفقرات كانت الفقرة المتعلقة بالالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات الرسمية أثناء تنفيذ المهمات بمستوى مرتفع ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم تتسم بطابع رسمي يعتمد على التعليمات واللوائح للعمل الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين العام، مما يجعل الأداء الوظيفي خاضعاً لمعايير ثابتة ومتابعة دقيقة من الرؤساء المباشرين، كما أن استخدام تلك النماذج لتقييم الأداء تعزز من انضباط العاملين ويحد من التباين في مستويات الأداء. بينما جاءت الفقرة الأقل منح الحوافز المعنوية للعامل الذي يقدم أفكاراً جديدة بمتوسط (2.80) ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الأنظمة الإدارية التي يغلب عليها الطابع الرسمي

في تطبيق التعليمات، مما يجعل التركيز موجهاً نحو الالتزام بالأنظمة أكثر من تشجيع المبادرات، إضافة إلى ذلك غياب سياسات تحفيزية واضحة أو معايير محددة لتقدير الأفكار التطويرية.

وتعزز النتائج النوعية ما توصلت إليه النتائج الكمية، إذ أشار معظم أفراد العينة في إجاباتهم إلى أن تقييم الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم يتم وفق آليات رسمية موحدة ومعايير واضحة تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين العام، وأوضحوا أن عملية التقييم تستند إلى نماذج تقييم سنوية معتمدة تتضمن مؤشرات كمية بدرجات مختلفة. كما أكدوا أن هذه المعايير لا يمكن التلاعب بها لكونها صادرة عن جهات حكومية رسمية، مما يعطي عملية التقييم درجة عالية من الموضوعية بين مختلف المديريات.

كما عززت نتائج المقابلة لأفراد العينة هذه النتائج، إلى أن أهم نقاط القوة في تقييم جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم تكمن في وجود معايير واضحة وموحدة مثل: الاعتماد على الإنجازات الفعلية، المتابعة الدورية، التوثيق الرسمي، والإشراف المستمر على الأداء. وفيما يتعلق بالتوصيات لتعزيز جودة الأداء وتحقيق التميز، أوصوا بتوسيع أدوات التقييم لتشمل التقييم الذاتي، وتقييم زملاء العمل، ربط نتائج التقييم بخطط التحفيز والتطوير المهني، تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين، إدماج مؤشرات كمية ونوعية في التقييم، الاستفادة من الحلول الرقمية لتسهيل عملية التقييم، وتفعيل برامج تدريبية فردية لمعالجة جوانب القصور، إضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار، والعمل الجماعي، وتشجيع المبادرات الفردية.

تتوافق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة المناخلي (2024) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير أدوات تقييم دقيقة وشفافة، بينما أظهرت دراسة Singgih et al. (2024) أن نظم التقييم الرسمية تقلل التفاوت في الأداء بين الموظفين وتعزز الانضباط المؤسسي، في حين أشارت دراسة الجعوبي (2023) إلى أن تطبيق

معايير تقييم موحدة بين العاملين يحسن جودة الأداء ويضمن العدالة بين الموظفين. كذلك توصلت دراسة ماضي وعدوان (2023) إلى أن وجود آليات تقييم واضحة ومعايير محددة يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين الأداء العام، في حين أكدت دراسة Haroon & Malik (2018) على أن متابعة الأداء بانتظام وبمعايير محددة تعزز الانضباط وتحسن النتائج الوظيفية.

6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

ارتبطت إجابة السؤال السادس بفرضيات الدراسة، والتي صيغت بالفرضية الثالثة الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم نحو جودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المديرية).

1.6.1.5 الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

تشير نتائج اختبار (ت) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معايير تقييم الأداء الوظيفي في المديريات تعتمد على نماذج رسمية وإجراءات تقييم واضحة لا تميز بين الجنسين، مما يضمن تساوي مستوى الأداء. توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو سالم (2024) ودراسة المناخلي (2024) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث

في الأداء الوظيفي، بسبب اعتماد المعايير والإجراءات الرسمية، بينما أظهرت دراسة Singgih et al. (2024) أن تبني أساليب تقييم معيارية وتقنيات رقمية أدت إلى انخفاض أي تأثير محتمل للجنس، كما أظهرت دراسة حسونه وإدريس (2023) عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس بسبب التزام العاملين بالمهام المطلوبة بغض النظر عن كونه ذكراً أو أنثى. واختلفت مع دراسة حسيبة وتسعديت (2021) حيث كانت نسبة الإناث (77.5) أكثر من نسبة الذكور (22.5).

2.6.1.5 الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديريات التربية والتعليم تعتمد على إجراءات رسمية لتقييم الأداء الوظيفي، تشمل نماذج تقييم معتمدة من جهات رسمية، ومتابعة دقيقة من المسؤول المباشر، ومعايير واضحة تشمل الالتزام بالمهام. وهذا الأمر يقلل من احتمال وجود فروق في الأداء بين العاملين ورؤساء الأقسام. حيث توافقت هذه النتائج مع دراسة حسونه وإدريس (2023) إذ لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بسبب التزام العاملين بمدونة السلوك الوظيفي المعمول به بنظام العمل، كما توافقت مع دراسة علي (2018) التي توصلت إلى عدم وجود أثر يعزى لاختلاف المسمى الوظيفي بين أعضاء الهيئة على جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

3.6.1.5 الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

بينت نتائج الجدول (27.4) وجود فروق بين متوسطات استجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئة التي تقل خبرتها عن

(5 سنوات)، (3.57)، وهو أقل متوسط بين الفئات، في حين بلغ المتوسط للعاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5 - أقل من 10 سنوات)، (3.63)، وارتفع المتوسط إلى (3.75) لدى العاملين الذين بلغت خبرتهم (10 سنوات فأكثر). ويعزو الباحث ذلك إلى أن ازدياد سنوات الخدمة يكسب العاملين خبرة ومعرفة أكبر بطبيعة المهمات والإجراءات، مما يعزز قدرتهم على أداء العمل بجودة أعلى ويقدم للعاملين فرصاً تطويرية ومتابعة ما هو جديد.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو في الجدول (28.4) أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن جودة الأداء الوظيفي لا تختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم تتسم بإجراءات في تقييم الأداء وتلتزم بالأنظمة والتعليمات ، مما يقلل من تأثيرها في جودة الأداء، حيث يخضع جميع العاملين لنفس المعايير بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة. توافقت هذه الدراسة مع دراستي علي (2018)، ودراسة غزال ومرغني (2023) والتي أظهرتا عدم وجود فروق بين إجابات عينة الدراسة حول جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حسيبة وتسعديت (2021)، إذ بلغت الفئة (أقل من 5 سنوات) على أكبر نسبة (42.5%) من باقي فئات سنوات الخدمة.

4.6.1.5 الفروق وفقاً لمتغير المديرية

بينت نتائج الجدول (29.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين الإداريين نحو جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.45) و(3.96). وقد سجلت مديرية نابلس أعلى متوسط حسابي (3.96)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من جودة الأداء الوظيفي، ثم سلفيت (3.80)، في حين كانت أدنى قيمة في مديرية بيرزيت (3.45)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى احتمالية وجود عوامل إدارية خاصة بكل مديرية.

فمديرية نابلس تعد من المديريات الكبرى من حيث عدد المدارس، والكوادر البشرية، وبالتالي تحتاج إلى متابعة إشرافيه وإدارية ورقابة أكثر انتظاماً، أما المديريات التي حصلت على درجة متوسطة مثل بيرزيت (3.45)، فيعزو الباحث ذلك إلى احتمالية وجود عدد قليل من الكوادر الإدارية مقارنة بالمديريات الأخرى، الأمر الذي يسبب ضغطاً متزايداً عليهم في العمل وبالتالي يؤثر سلباً على جودة الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في الجدول (30.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديريات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تتأثر باختلاف البيئة الإدارية والتنظيمية لكل مديرية. ويعزو الباحث ذلك التباين إلى طبيعة الظروف الإدارية بين المديريات، مثل حجم المدارس، وعدد العاملين، وآليات الرقابة، والمتابعة، والإشراف الإداري، إضافة إلى مستوى الدعم الفني والتقني. فبعض المديريات تمتلك قيادات إدارية أكثر قدرة، وفاعلية، في التخطيط وتوزيع المهمات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء، في المقابل قد تواجه مديريات أخرى تحديات تتعلق بنقص الكوادر من الإداريين، أو تشتت المهمات، وبالتالي ضعف في التواصل فيما بينهم.

وقد بينت نتائج اختبار (LSD) الموضحة في الجدول (31.4)، أن الفروق كانت لصالح العاملين في مديرية نابلس مقارنة بكل من رام الله والبيرة، بيرزيت، سلفيت، بيت لحم، الخليل. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قيادة إدارية تتابع الأداء بشكل مستمر، وتشجع على العمل الجماعي، كذلك يحتمل أن تكون طبيعة العمل في مديرية نابلس أكثر استقراراً من حيث الهيكل الإداري وعدد العاملين، مما يعزز وضوح المهمات، والمسؤوليات، مقارنة ببعض المديريات الأخرى التي قد تواجه تحديات إدارية، أو ضعفاً في المتابعة الإدارية.

تُعد هذه النتيجة من النتائج المميزة في هذا المجال، حيث لم تتناول الدراسات السابقة بحسب اطلاع الباحث على مثل هذا المتغير باعتباره عاملاً مؤثراً في جودة الأداء الوظيفي بشكل مباشر. حيث يمكن القول إن هذه الدراسة تسهم في سد الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة وإضافة علمية جديدة، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية للتحقق من أثر اختلاف البيئات الإدارية والمواقع الجغرافية على مستوى جودة الأداء الوظيفي. ويفسر الباحث ذلك بأن اختلاف ظروف العمل، والإمكانات المتاحة، وعدد العاملين، والمتابعة الإدارية، ونمط القيادة في كل مديرية قد يؤدي إلى تباين في مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يستدعي مزيداً من البحث لفهم طبيعة هذه الفروق أكثر دقة.

7.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابع صيغت الفرضية الرابعة الآتية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم بين التحول الرقمي والاتصال الإداري.

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية موجبة ومرتفعة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يسهم بشكل واضح في تعزيز فعالية الاتصال الإداري داخل المديريات ويوفر بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن

التحول الرقمي بمكوناته، والوعي عند العاملين الإداريين، يسهم في تحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويزيد من سرعة ودقة التواصل الإداري، ويعزز التفاعل بين العاملين والإدارة مما ينعكس إيجابياً على الاتصال الإداري . اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد العزيز و رميلة (2024)، وحيدى(2024)، و مولود و الزهرة(2022) حيث بينت نتائج الدراسات بشكل عام وجود تأثير للتحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري، إضافة إلى أن التحول الرقمي يسهم في إحداث تغييرات في عملية الاتصال الإداري، والرغبة في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

8.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثامن صيغت الفرضية الخامسة الآتية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي.

أشارت نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن تطبيق محاور التحول الرقمي، مثل الثقافة الرقمية، البنية التحتية، وتطوير الكادر البشري، يسهم في تحسين كفاءة العاملين لمهاتهم، فالتقنيات الرقمية تسهل إنجاز الأعمال الإدارية بشكل أسرع، مما يقلل من الأخطاء، ويرفع مستوى الالتزام بمعايير العمل، ويوفر بيئة عمل أكثر انضباطاً وفاعلية، كما ويعزو الباحث ذلك إلى أن دمج التكنولوجيا في العمل

الإداري يؤدي إلى تحسين الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتعزيز روح الابتكار لدى العاملين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المناخلي (2024) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، ودراسة Singgih et al (2024) أظهرت أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وجوهري في أداء العاملين وتحفيزهم على العمل والابتكار والاستخدام الأمثل للموارد، ودراسة أبو سالم (2024) أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي و أداء الموظفين، ودراسة الجغوبي (2023) حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة إسليم (2023) بوجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وبين جودة الأداء الوظيفي للعاملين

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكيفية (المقابلة)

1.2.5 السؤال الأول: كيف تقيمون مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي مديرتكم من حيث وعيهم باستخدام التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل مع ذكر الشواهد والأدلة التي تعزز رأيكم وقراركم؟

أظهرت نتائج الجدول (34.4) أن مستوى الثقافة الرقمية لدى العاملين في المديريات جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى في الفقرة الوعي باستخدام التكنولوجيا في إنجاز الأعمال اليومي، وهو ما يدل على تحول فعلي نحو الرقمنة في أداء المهمات الإدارية، وهذا يتوافق مع ما ذكره عدد من المديرين الذين أشاروا إلى أن العاملين أصبحوا يعتمدون بشكل واسع على البرامج والأنظمة الإلكترونية في إنجاز المعاملات بدلاً من الورقية، مما أسهم في تحسين كفاءة العمل ودقته، ويتفق هذا التوجه مع ما أكدته وحيدى (2024) في دراسته حول أثر التحول الرقمي

على الاتصال الإداري، حيث أشار إلى أن الوعي باستخدام التكنولوجيا يمثل أحد أهم ركائز نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

كما بينت نتائج المقابلات على فقرة قدرة عالية على التكيف مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية الجديدة بالمرتبة الثانية، وهو ما يتضح في مرونة العاملين وسرعة استجابتهم للتحديات التكنولوجية، كما ورد في إجابات البعض من المديرين، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه مولود والزهرة (2022) بأن المرونة الرقمية تمثل مؤشراً رئيساً على نجاح المؤسسات في التعامل مع بيئات العمل المتغيرة رقمياً، وأن العاملين الذين يمتلكون قابلية التكيف يساهمون في تحقيق فعالية الاتصال الإداري عبر الوسائط الحديثة. كما أشارت نتائج المقابلات إلى أن "المشاركة في الدورات التدريبية الرقمية وتنمية المهارات" تعد من الأدلة على تنامي الثقافة الرقمية لدى العاملين، وهو ما يعزز نتائج عبد العزيز ورميلة (2024) اللذان توصلوا إلى أن التدريب المستمر في مجال التحول الرقمي يساهم في تخفيف المعوقات الشخصية التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري، ويزيد من الثقة في استخدام الأدوات التقنية داخل المؤسسات العمومية.

كما أظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع المديرين على فقرة "التفاوت بين الأجيال في مستوى إتقان الأدوات الرقمية"، إلى وجود تفاوت بين الأجيال في مستوى الإتقان الرقمي، إذ يمتلك العاملون الشباب كفاءة أعلى في التعامل مع البرامج والأنظمة الرقمية مقارنة بكبار السن. وهذا ما أشار إليه وحيد (2024)، إذ بين أن الفجوة العمرية في إتقان التكنولوجيا تعد من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية والإدارية في التحول الرقمي، الأمر الذي يتطلب خططاً تدريبية موجهة لرفع الكفاءة لدى جميع الفئات. أما بخصوص فقرة نجاح تجربة العمل عن بُعد والأرشفة الإلكترونية والاجتماعات الافتراضية، والتي بلغت نسبتها (41.7%)، فقد أكد المديرين أن هذه التجارب بدأت تثبت قدرة العاملين على مواصلة العمل بكفاءة في بيئات رقمية، واتفقت هذه النتيجة

مع نتيجة دراسة مولود والزهرة (2022) التي توصلت إلى أن الاعتماد على الحلول الرقمية في التواصل والعمل يرفع من مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للآزمات الظروف الطارئة. وبناءً على ما سبق، يعزو الباحث نتائج هذه الدراسة المتفقة مع نتائج الدراسات السابقة، كدراسة وحيدى (2024)، عبد العزيز ورميلة (2024)، مولود والزهرة (2022)، من أن الثقافة الرقمية تمثل حجر الأساس في نجاح عملية الاتصال الإداري ، وأن وعي العاملين بالتكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع أدواتها من العوامل الكبيرة في تحسين الأداء، وتعزيز جودة العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم.

2.2.5 السؤال الثاني: صف لي مدى جاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية في مديريتك، ودورها في دعم العمل الإداري وتسهيل سير العمليات بكفاءة؟

بينت نتائج الجدول (35.4) أن مستوى جاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية في المديريات جاء مرتفعاً، في فقرة "توفر أجهزة حاسوب وأجهزة محمولة وبرامج داعمة لجميع الموظفين"، وهو ما يعكس توفر الوسائل التقنية التي تدعم التحول الرقمي وتمكن العاملين من أداء مهماتهم بكفاءة وسرعة. وقد أشار المديرون في المقابلات إلى أن كل موظف مزود بجهاز حاسوب ثابت أو محمول مع البرامج الداعمة له، مما أسهم في تحسين المعاملات الإدارية وسرعة إنجازها، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة وحيدى (2024) التي أكدت دور توفير البنية التحتية الرقمية الملائمة كعنصر رئيسي في نجاح الاتصال الإداري والتحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك ما توصلت إليه دراسة المناخلي (2024) حول دور البنية التحتية الرقمية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في المراكز التكنولوجية.

كما بينت نتائج الجدول على فقرة "وجود شبكات اتصال وإنترنت مستقرة وربط بالأنظمة الوزارية" بنسبة (75.0%)، مما يدل على أن الشبكات والبنية التقنية المتوفرة تسهم في استمرارية سير العمليات الإدارية وتسريع تبادل المعلومات بين الأقسام. وقد أشار المديرون في المقابلات إلى وجود شبكات أنترنت مركزية رغم تباطؤها إلا أنها تدعم الأداء اليومي ويسهل التواصل بين العاملين، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستي عبد العزيز ورميلة (2024) ودراسة أبو سالم (2024) اللتين توصلتا إلى أن تكامل البنية التحتية الرقمية يعزز من كفاءة الاتصال الإداري ويقلل المعوقات التقنية، كما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

أما فقرة "تقليل الإجراءات الورقية عبر الأتمتة والأرشفة الإلكترونية" فقد حصلت على نسبة (66.7%)، مما يعكس دور البنية التحتية الرقمية في تقليص الاعتماد على الورق، وتحسين الإجراءات الإدارية. وقد أشار المديرون في المقابلات إلى أنهم يعتمدون بشكل متزايد على الأنظمة والبرامج الإلكترونية لتسجيل المعاملات وإدارة الملفات، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مولود والزهرة (2022) ودراسة Singgih et al (2024) التي بينت أن التحول الرقمي وتطبيق التقنيات الرقمية يساهمان في تحسين فعالية العملية الإدارية، وزيادة سرعة تبادل المعلومات بين الأقسام، وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات.

وبالنسبة لفقرة "دعم الاجتماعات الافتراضية وأدوات التعاون الرقمي" التي حصلت على نسبة (50.0%)، فقد أشار المديرون إلى أن هذه الأدوات تساعد في استمرار العمل عن بُعد عند الحاجة، وتسهم في تعزيز التواصل بين الأقسام، وتحقيق المرونة في العمل، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز ورميلة (2024) ودراسة Haroon & Malik (2018) التي أظهرت أن أدوات الاتصال الرقمي والاجتماعات الافتراضية تسهم في رفع كفاءة التواصل وتحسين الأداء المؤسسي. أما فقرة "الحاجة المستمرة لتحديث الأجهزة وتعزيز أمن المعلومات" والتي حصلت

على نسبة (41.7%)، فقد أشار المديرون إلى أن هناك جوانب تحتاج إلى تحسين مستمر، مثل تحديث بعض الحواسيب وزيادة سرعة الإنترنت في بعض الأقسام، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة وحيدى (2024) ودراسة ماضي وعدوان (2023) التي أكدت على ضرورة تطوير وصيانة البنية التحتية الرقمية لضمان استمرارية الأداء بكفاءة، وحماية المعلومات الحساسة، وتحقيق أفضل النتائج في سير العمل الإداري.

وبناءً على ما سبق، يعتقد الباحث أن جاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية تمثل الأساس لدعم العمل الإداري، وتقليل الإجراءات الورقية، وتسريع تبادل المعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء الوظيفي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في الدراسات السابقة، مثل وحيدى (2024)، عبد العزيز ورميلة (2024)، مولود والزهرة (2022)، المناخلي (2024)، أبو سالم (2024)، ودراسة Singgih et al (2024)، ماضي وعدوان (2023)، ودراسة Haroon & Malik (2018)، الذين توصلوا أن تكامل البنية التحتية الرقمية يعزز التحول الرقمي، ويدعم الاتصال الإداري، ويرفع من فعالية الأداء الوظيفي ويحسن فعالية العمليات المؤسسية.

3.2.5 السؤال الثالث: هل تتبعون في مديريتكم أي نوع من الاستراتيجيات لتطوير الكادر البشري

وتحفيزه، وتعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين مع ذكرها لطفاً؟

أظهرت نتائج الجدول (36.4) أن مديريات التربية والتعليم تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز تطوير الكادر البشري وتحفيزه، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين. وقد تصدرت فقرة "التدريب المستمر (ورش عمل، دورات تدريبية، تعلم ذاتي)" بنسبة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام المديريات بتنمية مهارات العاملين وقدرتهم على التكيف مع التحولات الرقمية

والإدارية في بيئة العمل. وأكد المديرون في المقابلات أن البرامج التدريبية الدورية، سواء في المجالات الإدارية أو الرقمية، تعد من أبرز الوسائل لتعزيز الكفاءة والجاهزية المهنية للموظفين. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز ورميلة (2024) التي توصلت إلى أن التدريب المستمر في مجال التحول الرقمي يسهم في تخفيف من المعوقات الشخصية.

كما جاءت فقرة "نظام الحوافز والتقدير للتحفيز المعنوي والمادي" و"فرق العمل المشتركة وتعزيز التعاون بين الأقسام" بنسبة متساوية، ما يدل على إدراك المديرين لأهمية تحفيز الموظفين معنوياً أما مادياً فليس هناك صلاحيات لهم بذلك، وإتاحة فرص للعمل الجماعي لتعزيز روح الفريق، والتعاون بين الأقسام المختلفة. وتتوافق هذه النتائج مع ما أكدته Singgih (2024) et al وماضي وعدوان (2023)، بأن التحفيز والمكافآت، بالإضافة إلى التعاون بين الزملاء، يمثلان عوامل أساسية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي.

وجاءت فقرة "التواصل الداخلي والاجتماعات الدورية والمشاركة في القرار"، بدرجة متوسطة، وأوضح المديرون أن الاجتماعات الدورية ومنصات التواصل الداخلي تسهم في تبادل الخبرات والمعلومات، مما يعزز التفاعل الإيجابي وروح المبادرة. وهذا يتوافق مع نتائج دراسة الرشدي (2022) ودراسة Hayyo (2019) التي أكدت أن التواصل الإداري الفعال والمشاركة في القرار يرفع من جودة الأداء ويعزز دافعية العاملين. أما فقرة "نشر قصص نجاح وتشجيع بيئة عمل إيجابية ومفتوحة"، فقد حصلت على النسبة الأقل، ورغم ذلك أشار المديرون إلى أن هذه الاستراتيجية رغم أنها قليلة التنفيذ، تساهم في تعزيز ثقافة التميز وتحفيز المبادرات الإبداعية بين العاملين، وهو ما يدعم النتائج التي أظهرتها دراسة بونداري (2020) حول أهمية بيئة العمل الإيجابية في رفع الأداء الوظيفي وتعزيز التفاعل بينهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة تتفق بنتائج الدراسات السابقة، كدراسة عبد العزيز ورميلة (2024)، ودراسة Singgih et al. (2024)، ودراسة ماضي وعدوان (2023)، ودراسة الرشدي (2022)، ودراسة Hayyo (2019)، ودراسة بونداري، (2020)، من أن التدريب المستمر، ونظم التحفيز، وتعزيز التعاون بين الفرق، والتواصل الداخلي الفعال، تشكل عوامل رئيسة في تطوير الكادر البشري، وتحفيزه، ورفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

4.2.5 السؤال الرابع: صف لي كيفية تنظيم أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، والأفقي)

المتبعة في مديريتك، ودورها في ضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية؟

جاءت نتائج الجدول (37.4) أن أنماط الاتصال الإداري في المديريات تتمثل في الاتصال النازل، الصاعد، والأفقي بنسبة مرتفعة لكل منها، مما يعكس إدراك المديريات لأهمية وضوح التعليمات، والتنسيق بين الأقسام لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال. وأكد المديرون من خلال المقابلات أن الاتصال النازل يُستخدم لنقل التوجيهات، والسياسات، والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين عبر الاجتماعات والتعاميم، بينما يتيح الاتصال الصاعد رفع التقارير، والمقترحات والملاحظات من العاملين إلى الإدارة العليا، أما الاتصال الأفقي فيتم بين الأقسام المختلفة لتنسيق الجهود وتبادل المعلومات، بما يضمن سرعة الإنجاز وتعزيز التعاون بينهم.

وجاء التنظيم المتكامل للأنماط الثلاثة متوسطة، و فقرة لاتصال المساعد عبر اللجان وورش العمل جاءت في أدنى مرتبة، مما يشير إلى أن توظيف هذه الأنماط الداعمة لا يتم بالقدر الكافي رغم أهميتها في تعزيز المشاركة الجماعية وصناعة القرار. وتعزز هذه النتائج ما ورد في الدراسات السابقة، حيث أشار وحيد (2024) أن الاتصال الأفقي بين الأقسام يعزز التنسيق وتبادل الخبرات، مما يرفع كفاءة الأداء الإداري. كذلك، أوضحت دراسة قرعيش و لعرباوي (2022) أن

وجود قنوات اتصال متعددة الاتجاهات يسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي للموظفين ويضمن مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات.

بناءً على ذلك، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التنظيم المتكامل لأنماط الاتصال الإداري سواء كان نازلاً أو صاعداً أو أفقياً يمثل عاملاً أساسياً لضمان تدفق المعلومات بشكل سريع وفعال، ويتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين جودة الأداء في مديريات التربية والتعليم.

5.2.5 السؤال الخامس: ما أهم وسائل الاتصال الإداري التي تستخدمها مديريكم في تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والأقسام، ومدى فعاليتها في تحقيق التنسيق والتفاهم بين كوادر المديرية وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي وجودته؟

يبين الجدول (38.4) أن وسائل الاتصال الإداري الأكثر استخداماً في مديريات التربية والتعليم تضمنت البريد الإلكتروني الرسمي ونظام المراسلات الداخلية والاجتماعات الدورية حضورية وافتراسية عبر Zoom/Team بنسبة (100%) لكل منهما، تلتها مجموعات التواصل الفوري WhatsApp ، Messenger، منصات داخلية بنسبة (83.3) والمراسلات الورقية والمذكرات الرسمية بنسبة (75%)، في حين جاءت المنصات الإلكترونية الداخلية وأنظمة إدارة المعلومات في المرتبة الأدنى بنسبة (50%). وتعكس هذه النتائج تركيز المديريات على دمج الوسائل التقليدية والإلكترونية لتسهيل تبادل المعلومات وضمان تنسيق فعال بين الأقسام.

وأظهرت المقابلات أن المديرين يعتمدون على مجموعة من الوسائل المتنوعة لتعزيز التنسيق والتفاهم بين الموظفين، حيث أشاروا إلى أن البريد الإلكتروني الرسمي، والاجتماعات الدورية الحضورية والافتراضية، والمراسلات الورقية والإلكترونية، والمجموعات الرقمية، أثبتت فعاليتها في

تعزيز التنسيق والتفاهم بين العاملين، وسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء والتكرار، مما انعكس إيجابياً على جودة الأداء الوظيفي وكفاءته. كما أشار البعض من المديرين إلى أن الاعتماد على الاجتماعات الدورية والمراسلات الإلكترونية الرسمية اسهم في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات وتوضيح المسؤوليات والمهام للعاملين.

وتؤكد هذه النتائج أهمية دمج وسائل الاتصال التقليدية والإلكترونية لضمان تحقيق أهداف العمل الإداري، بما يتوافق مع نتائج دراسة مولود والزهرة (2022) بأن استخدام القنوات الإلكترونية يعزز سرعة الوصول إلى المعلومات ويحسن فعالية الأداء الوظيفي. كما تتوافق مع نتائج دراسة المناخلي (2024) التي بينت أن التحول الرقمي في أدوات الاتصال يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق الأداء الأمثل.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الاستخدام المتكامل لوسائل الاتصال الإداري، سواء التقليدية أو الرقمية، يسهم بشكل واضح في تعزيز التنسيق والتفاهم بين العاملين والأقسام المختلفة، ويعمل على تسريع تبادل المعلومات، وتقليل الأخطاء، وسوء الفهم وتضارب المهمات، ويعزز كفاءة سير العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

6.2.5 السؤال السادس: صف لي الآلية المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في

مديريتك، والمعايير التي تعتمدها لقياس جودة تنفيذ المهمات وتحقيق أهداف المؤسسة؟

أشارت نتائج الجدول (39.4) أن الآلية الأكثر اعتماداً في تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديريات تتمثل في النماذج الرسمية المعتمدة من الوزارة أو ديوان الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية بنسبة (75%)، مما يشير، إلى الالتزام بالتشريعات والقوانين والأنظمة الإدارية في عملية التقييم، وضمان توحيد معايير الحكم على أداء العاملين. بينما جاءت التقارير الدورية ومتابعة

الإنجاز من الرؤساء المباشرين بنسبة (33.3%)، في حين حصلت المعايير الكمية، والمعايير النوعية ، والمعايير السلوكية على نسب أقل بلغت (16.7%)، مما يكشف عن ضعف في استخدام أدوات القياس التحليلية الحديثة التي تراعي الأداء الفعلي والسلوك الوظيفي المتكامل للعاملين بشكل عام.

وأظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع المديرين توافق مع هذه النتائج؛ إذ أن عملية التقييم تعتمد أساساً على النماذج الرسمية والمعتمدة الصادرة من الوزارة بالتعاون مع ديوان الموظفين. يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن نظام تقييم الأداء في المديريات يتسم بالطابع الرسمي أكثر من التطويري، حيث يركز على الالتزام بالقوانين والنماذج الثابتة دون توظيف أدوات تقييم تعكس جودة الأداء الفعلية. ومع ذلك، فإن وجود متابعة مباشرة من الرؤساء واعتماد معايير كمية، ونوعية محدودة يشير إلى بداية توجه نحو التقييم الشامل، وهو ما يستلزم تطوير المنظومة لتشمل مؤشرات الأداء، والإبداع، والتميز الوظيفي بشكل أكبر، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف بفعالية.

7.2.5 السؤال السابع: من واقع خبرتكم الوظيفية ما أهم نقاط القوة في تقييم جودة الأداء الوظيفي في مديريتكم وأهم النقاط التي ترون ضرورة الأخذ بها كتوصيات لتعزيز جودة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز؟

أظهرت نتائج الجدول (40.4) أن أهم نقاط القوة في تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديريات تمثلت في وجود معايير واضحة وموضوعية للتقييم بنسبة (100%)، كما جاءت المتابعة الدورية وتقديم التغذية الراجعة للموظفين في المرتبة الثانية بنسبة (83.3%)، في حين تم ربط التقييم بالإنجازات الفعلية وأهداف المؤسسة بنسبة (75%)، بينما جاء الاعتماد على نماذج

موحدة ورسميات الوزارة أو جهات أخرى بنسبة (58.3%)، وهو ما يشير إلى قوة الأساسيات في نظام التقييم.

وقد أكدت نتائج المقابلات مع المديرين هذه النتائج، حيث أشار بعضهم إلى أن نقاط القوة تكمن في وضوح المعايير، المتابعة الدورية، التوثيق الرسمي، وإتاحة التغذية الراجعة للعاملين، وأكد آخرون على أهمية ربط نتائج التقييم بالتحفيز، وبرامج التطوير المهني، وإدماج التقييم الذاتي ومؤشرات الأداء الشاملة لتعزيز جودة الأداء وتحفيز الابتكار. أما بالنسبة للتوصيات، فقد أظهرت النتائج أن تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين جاء في الصدارة بنسبة (75%)، يليه توسيع أدوات التقييم لتشمل التقييم الذاتي وزملاء العمل بنسبة (50%)، وربط نتائج التقييم ببرامج التحفيز والمكافآت بنسبة (41.7%)، توسيع مؤشرات الأداء لتشمل الابتكار ورضا العاملين بنسبة (41.7%)، والاستفادة من الحلول الرقمية لتسهيل التقييم وضمان الدقة بنسبة (33.3%)، مما يعكس الاهتمام بتطوير العملية التقييمية بما يواكب التحولات الرقمية ويعزز الشمولية والموضوعية. توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نعييرات (2022) حول التعرف إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات من حيث نظام المكافآت والحوافز، ودراسة حماتي (2024) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل مباشر تقييم جودة الأداء الوظيفي للعاملين في سياق التحول الرقمي، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال، وتشير نتائج المقابلات في الدراسة الحالية إلى مجموعة من نقاط القوة مثل وجود معايير واضحة وموضوعية للقياس، والمتابعة الدورية، وربط التقييم بالإنجازات الفعلية، إضافة إلى التوصيات لتعزيز الجودة من خلال برامج التدريب المستمر، والتغذية الراجعة الفورية، واستخدام الحلول الرقمية. وتبرز هذه الدراسة كمساهمة علمية جديدة تسهم في سد هذه الفجوة، كما أنه يوفر قاعدة عملية يمكن الاستفادة منها

لتطوير استراتيجيات الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي وتحقيق التميز الإداري.

وبناءً على ذلك، يرى الباحث إن نقاط القوة في تقييم الأداء لدى المديريات التربية والتعليم تتجسد في وضوح الأسس والمعايير والإجراءات، والمتابعة المستمرة، في حين تشير التوصيات إلى ضرورة تعزيز التدريب المستمر، وتوسيع أدوات ومؤشرات التقييم تشمل الابتكار والأبداع، ربط النتائج بالتحفيز، والاستفادة من التحول الرقمي لضمان تطوير الأداء بشكل مستدام.

8.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: ما التصور الإداري التربوي المقترح للاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في ضوء التحول الرقمي؟

أولاً: الاتساق الداخلي للتصور

اتسم التصور الإداري التربوي المقترح بدرجة كبيرة من الاتساق، إذ تم بناؤه في ضوء منهجية متكاملة استندت إلى نتائج الدراسة الميدانية (الكمية والنوعية)، والأدب النظري الذي تناول العلاقة بين التحول الرقمي والاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي. ويظهر الاتساق الداخلي للتصور من خلال التدرج المنطقي في بنائه، بدءاً من المقدمة التي توضح ترابط المحاور الأساسية للدراسة، مروراً بالأهداف التي تجسد تلك الأهداف على أرض الواقع، كما جاء كل هدف مرتبطاً بإجراءاته التنفيذية، وينتهي بإجراء تحليل (SWOT). وقد تم توزيع مكونات التصور في محاور مترابطة؛ حيث يعزز محور التحول الرقمي تحديث بيئة العمل الإدارية، ويعمل محور الاتصال الإداري على تطوير قنوات التواصل والتفاعل، في حين محور جودة الأداء الوظيفي تقوم على تطوير كفاءة العاملين وفاعليتهم.

وتتجلى وحدة التصور وتكامل أجزائه في كونه يقوم على علاقة بين مكوناته الثلاثة؛ فالتحول الرقمي يشكل الإطار الداعم والممكن للاتصال الإداري الحديث، والاتصال الإداري الفعال يمثل الوسيلة الرئيسة التي تضمن تحقيق جودة الأداء، في حين تمثل جودة الأداء المخرج النهائي الذي يعكس مدى نجاح التطبيق العملي للتحول الرقمي في بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، فإن الاتساق الداخلي للتصور لم يكن شكلياً، بل وظيفياً أيضاً، إذ حافظ على الانسجام بين الأهداف والمحتوى والإجراءات، بما يجعله تصوراً قابلاً للتطبيق، و مردود إيجابي في تطوير العمل الإداري التربوي وتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم.

ثانياً: الربط النظري للتصور المقترح

اعتمد الربط النظري على دمج ثلاثة محاور أساسية: التحول الرقمي، الاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي. حيث يستند التحول الرقمي إلى النظريات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا، والتي تؤكد أن استخدام الأدوات الرقمية يعزز سرعة تبادل المعلومات، ويسهم في تحسين دقة اتخاذ القرارات، ويقلل من الأخطاء البشرية، وهو ما يتماشى مع رؤية الباحثين في مجال الإدارة الذين أكدوا أن التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة العمل في المؤسسات.

أما الاتصال الإداري، فيرتبط بالنظريات الحديثة في علم الإدارة، والتي تشير إلى أن وضوح قنوات الاتصال، وتنظيم تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، يمثل عاملاً لنجاح المنظومة الإدارية، ومن هذا المنطلق، يسعى التصور إلى تطوير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتوظيف الوسائل الرقمية لتسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة، بما يضمن التنسيق في نقل المعلومات. وفيما يخص جودة الأداء الوظيفي، يركز التصور على النظريات التي تربط بين بيئة العمل واستخدام التكنولوجيا لرفع كفاءة العاملين، حيث أن جودة الأداء الوظيفي لا تتحقق إلا من خلال تمكين العاملين من استخدام الأدوات والبرامج الرقمية بكفاءة بالعمل، ووضوح الأدوار

والمهام، والمتابعة المستمرة، وتطبيق مؤشرات أداء دقيقة وموضوعية. ومن خلال الربط بين هذه المحاور الثلاثة، يبرز التصور كنموذج متكامل يستند إلى أسس نظرية قوية، ويرتبط بشكل مباشر بنتائج الدراسة الميدانية (الكمية والنوعية).

3.5 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

أ. توصيات موجهة إلى وزارة التربية والتعليم

1. وضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي: من خلال استراتيجيات شاملة للتحويل الرقمي مع تحديد أهداف سواء كانت قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة المدى، بما يضمن توحيد الجهود على مستوى الوزارة والمديريات.
2. إنشاء وحدة مركزية للتحويل الرقمي والإشراف الفني: تأسيس وحدة متخصصة داخل الوزارة تعمل على متابعة تطبيق البرامج الرقمية، تقديم الدعم الفني والتدريبي للمديريات، وضمان التوافق بين السياسات العامة، والواقع العملي.
3. ربط الأداء الوظيفي بالمكافآت والحوافز: اعتماد نظام يربط بين الإنجازات الفعلية لكل موظف، بما يعزز العدالة والتحفيز ويشجع الابتكار والالتزام المهني.
4. بناء شراكات محلية ودولية: التعاون مع الجامعات، ومراكز التدريب، والمؤسسات الدولية لتطوير برامج تدريبية متقدمة، واستفادة الوزارة من التجارب الدولية الناجحة في التحويل الرقمي الإداري.

5. تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع: إطلاق مبادرات داخلية تشجع العاملين على تقديم حلول مبتكرة، واقتراح تحسينات على الإجراءات الإدارية، مع تكريم أفضل المبادرات لضمان استمرار التحسين والتطوير.

ب. توصيات موجهة إلى مديريات التربية والتعليم

1. متابعة البنية التحتية الرقمية: من خلال العمل على تحديث الشبكات والأنظمة والبرامج الإلكترونية في المديريات، بدءاً بالمناطق الأكثر جاهزية، مع الاستفادة من الموارد الحالية لتقليل التكاليف، وضمان استمرارية التحول الرقمي رغم محدودية الموارد.
2. تحفيز الابتكار ضمن الموارد المتاحة: تشجيع المديريات على ابتكار حلول بسيطة وفعالة باستخدام الأدوات الحالية، مع منح جوائز رمزية أو شهادات تقدير للعاملين الذين يطورون أساليب عمل مبتكرة.
3. تفعيل برامج التدريب المستمر للعاملين الإداريين: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لجميع العاملين الإداريين لتعزيز مهاراتهم الرقمية بشكل شامل، دون اقتصار على فئة محددة، بهدف رفع الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي.
4. متابعة نظام التقييم للأداء الوظيفي: على مديريات التربية والتعليم متابعة شاملة لقياس أداء العاملين الإداريين بشكل دوري، يعتمد على مؤشرات موضوعية، بهدف رفع كفاءة العمل، وضمان العدالة في التقييم.

ج. توصيات موجهة إلى العاملين الإداريين

1. رفع مستوى الثقافة الرقمية من خلال الالتحاق في البرامج التدريبية لتطوير المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع البرامج الرقمية الحديثة، بما يضمن سرعة وكفاءة إنجاز المعاملات.
2. تعزيز الالتزام والانضباط من خلال الالتزام بمواعيد الدوام، وإتمام المهمات بكفاءة، والحرص على تطبيق كافة التعليمات والتعميمات الصادرة من الوزارة والمديرية.
3. العمل بروح الفريق والتعاون بين الزملاء، وتبادل الخبرات، والمساهمة في حل المشكلات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
4. ملائمة ثقافة التغيير والتكيف مع التحول الرقمي: التخلي عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري، بما يسهم في تسهيل التحول الرقمي من خلال التعلم الذاتي والمعرفة.

4.5 المقترحات

لتعزيز المعرفة وفهم أعمق للدراسة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية مكملية لموضوع الدراسة:

1. دراسة مقارنة بين مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ونماذج أخرى دولية للاطلاع على أفضل الممارسات في التحول الرقمي في قطاع التعليم، وتحليل مدى تطبيقها في السياق الفلسطيني.
2. دراسة مقارنة للأداء الوظيفي للعاملين قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، مع التركيز على مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين إنجازاتهم وكفاءتهم المهنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو سالم، د. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: دور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. المجلة العلمية للبحوث
لنشر البحوث، 25(4)، 182-219.

أبو سويلم، س. (21 أغسطس، 2023). معوقات الاتصال الإداري، موقع موضوع.

[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

أبو صوي، س. (29 أيار، 2017). ما هي أنواع الاتصالات، موقع موضوع.

[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

أحمد، ف، و ياسين، ش. (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعاص] ، الجزائر.

إسليم، ع. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الأهلية دراسة حالة جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني [رسالة ماجستير، جامعة القدس]، فلسطين.

الأسمرى، ف. (2020). تصور مقترح لتقويم أداء معلمي الدراسات الاجتماعية والوطنية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير جودة الأداء التدريسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(2)، 224-254.

أكاديمية التعلم. (2021). مهارات الاتصال في العلاقات العامة. أكاديمية التعلم للنشر، السعودية، الطبعة الأولى 2021، ص:9.

الأمين، م. (2016). الاتصال التنظيمي. دار أمواج للنشر والتوزيع ، الأردن .

أمين، م. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة.

الجمعية المصرية للتربية والإدارة التعليمية، 19(5)، 11-116

البدري، ف، و عبدالحفيظ، ع. (2020). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية.

مجلة الاقتصاد الدولي، 3(3)، 15-34.

الدباس، أ. (2022). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع

الخدمات الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. الأردن.

بريك، ز. (2020). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة الصندوق

للتأمينات الاجتماعية. [رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

ميلة] . الجزائر .

بزة، ف، وكلايعة، ف. (2024). دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - قالمة. [رسالة ماجستير،

جامعة 8 ماي 1945]. الجزائر .

بن طراد، وبووزة، ب. (2020). الأطر النظرية المفسرة للإعلام الشبكي بين الفعالية والمحدودية.

مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، (1)، 2020.

بن قاره، س، و وزيعم، إ. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة كخيار

استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية. [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945

]. الجزائر .

بني حمدان، خ، والعيثاوي، أ. (2019). إدارة الموارد البشرية الحديثة-نظريات وتطبيقات، المكتبة

الوطنية.

بونداري، ع. (2021). دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة وأعوان إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار [رسالة ماجستير، جامعة العقيد احمد دراية أدرار]. الجزائر.

بغداد، ر. (2024). التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية]. فلسطين.

البياتي، م. (2019أيلول، 10). عصر الاتصال الإلكتروني [بحث]، كلية الفنون الجميلة ، جامعة بغداد.

الجامعة العربية الأمريكية. (2023). المؤتمر الدولي الأول للتحول الرقمي: تمكين المستقبل الرقمي (IDTC). فلسطين. الرابط الإلكتروني:

www.aaup.edu/ar/deanship-scientific-research/conferences/1st-international-digital-transformation-conference-empowering-digital-future-idtc

الجغوبي، س. (2023). أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في أمارّة منطقة المدينة المنورة . مجلة رماح للبحوث والدراسات ، (88)88، 197-254.

جميل، أ. (2020). محددات نجاح التحول إلى الاقتصاد الرقمي في الدول النامية . [رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية]. مصر.

الجهني، ب. (2025). أثر الاتصال الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي للكوادر الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة أبها، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، (1)6، 81-113.

حسنية ، ص. (2020). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين . مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ،

2(6)، 1-17.

حسونه، إ، و إدريس، ف . (2023) . دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية*

والاجتماعية، العدد (18) الجزء الأول 2023.

حسيبة، ع، وتسعديت، أ.(2021). *فعالية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات*

العمومية - دراسة وصفية في المستشفى الجامعي بولاية تيزي وزو [رسالة

ماجستير ، جامعة مولود معمري]، الجزائر .

حماتي، ن.(2024). *المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية*

العربية العامة من داخل الخط الأخضر: فحص الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. [

رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية]. فلسطين

الحسيني، س. (2017). *دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي*. *مجلة كلية بغداد*

للعلوم الاقتصادية ، 2017(50) ، 277-305.

الحميدي، ف. (2022). *دور التحول الرقمي في تحسين الاتصال الإداري داخل المؤسسات*

العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 39(1)، 115-130.

الخطيب، ع. (24 أغسطس، 2024). *التحول الرقمي في مواجهة المستقبل*، موقع القدس.

<https://alquds.com/ar/posts/133294>

دخوش، ر.(2021). *التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي*. [رسالة ماجستير ، جامعة

محمد بوضياف بالمسيلة]، الجزائر .

الدوسري، ع. (29 حزيران، 2024). تحديات أمام تحقيق التحول الرقمي للمؤسسات، موقع الراية.

[/ https://www.raya.com/2024/06/29/8](https://www.raya.com/2024/06/29/8)

رائد الأعمال العربي. (30 أبريل، 2024)، مهارات إدارية - الاتصال الإداري.

[/https://ar-entrepreneur.com](https://ar-entrepreneur.com)

رجب، إ. (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي مفهومه وأهدافه وأليته. مجلة العلوم التربوية

، (50) 50، 54-77.

الرجبي، ل. (9 أغسطس، 2023). مفهوم التواصل الكتابي، موقع موضوع.

<https://mawdoo3.com>

الرشيدي، ع. (2022). أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء الوظيفي -

دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم بالكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث

المالية والإدارية، 13(3)، 419-448.

الرفاعي، أ. (15 نيسان، 2022). أسباب فشل التحول الرقمي في فلسطين والبصيرة الاستراتيجية،

موقع وكالة معا.

<https://www.maannnews.net/articles/2064984.html>

رميته، م. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة كلية العلوم

الاقتصادية بجامعة 20/أوت 1955 سكيكدة. [رسالة ماجستير، جامعة إم البواقي،

الجزائر.

شرير، ر. (2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين

الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(3)، 217-

234.

زرتال، ل.(2016). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين*. [رسالة ماجستير،

جامعة محمد الصديق بن يحيى] ، الجزائر .

زيدان، أ.(2021). *التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي*. *المجلة المصرية لبحوث الأعلام* ،

2021 (75)، 463-510.

السلمي، ع. (2021). *التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة: دراسة*

تطبيقية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 28(2)، 89-112

سمور، ا. (20 شباط، 2021). *أنواع الاتصال الإداري، موقع سطور*.

[/https://sotor.com](https://sotor.com)

السواط ، ط ، والحربي، ي. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة*

دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر*

العلمي، 43، 647-686.

السيد، خ. (2022). *واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء*

هيئة التدريس [رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط]، الأردن.

الشديد، م. (2021). *تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على*

موظفي إدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية* ،

22(4)، 193-229.

شراقة، ص. (2021). *متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري*. *مجلة التمويل*

والاستثمار والتنمية المستدامة، 6(2)، 243-266.

الشمي، أ، وعبد اللطيف، م . (2020). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية

والنفسية، 14(1)، 31-1.

الطحاوي، م. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على

العاملين في القطاع العام. مجلة إدارة الأعمال 32(4)، 65-45.

العامري، م. (22 شباط، 2024). نظريات الاتصال. محمد العامري

<https://www.mohammedaameri.com/category/6>

عبد الحق، أ. (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية على المؤسسات الحكومية على أخلاقيات

العمل، دراسة تطبيقية لوزارة الحكم المحلي في فلسطين [رسالة ماجستير، جامعة

النجاح الوطنية] ، فلسطين.

عبدالعزیز، ب، و رميلة، ل. (2024). أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية

للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة بمدينة الإدارة

المحلية لولاية الأغواط. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ، 7(1)، 68-49.

عبدالهادي، م. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على

الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، 11(4)،

611-657.

عساف، ع ، و مسودة ، م. (2018). أساسيات الغدارة في منظمات الأعمال المعاصرة. دار وائل

للنشر والتوزيع.

على، ن. (2022). أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرار الإداري - دراسة حالة في منظمة

قرى الأطفال السورية [رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال] سوريا.

- علي، نايفة.(2018). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية: دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، 16(2)، 249-290.
- العمد، م. (2019). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات : إدارة المعرفة متغيرا وسيطا- دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]، الأردن.
- عواج، س.(2019). الاتصال في المؤسسة المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات.(1) مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن .
- عوض، س. (2023). أثر التكنولوجيا الحديثة على الاتصال الإداري في المؤسسات. مجلة الإدارة الحديثة ، 112، 22-130.
- عيشة، ز، وعثماني، م، ومشاردة، ع، ومحتالي، ع. (2021). نظم المعلومات المحاسبية في بيئة التحول الرقمي_ الواقع والتحديات_ دراسة ميدانية [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي]، الجزائر.
- غريسي، ص، و ورضا، س، والعبسي، ع. (2021). واقع أهمية التحول الرقمي والأتمة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3 (1)، 90-109.
- غزال، إ، و مرغني، أ. (2023). التحول الرقمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للخطوط الجزية الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح]، الجزائر.
- فتحي، م. (2020). استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(6)، 403-628.

فرحات، ف. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة

العمومية الجزائري [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي]، الجزائر.

فرحات، ف، و جفافة، ن. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة

في المؤسسة العمومية الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي]، الجزائر.

الفواير، م. (2023). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات

العلمية، 29، 1-28.

قبايلي، ح. (2016). التفكير في مساهمة الاتصال في القدرة التنافسية في ظل انتقال إلى اقتصاد

السوق [أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة]، الجزائر.

القحطاني، ع. (2023). الاتصال التنظيمي ودوره بوصفه متطلباً رئيساً لتحسين مشاركة المعرفة

بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة. مجلة مكتبة الملك فهد

الوطنية، 27، 4-69.

القرعاوي، ح. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد

التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، 2022 (82)،

37-52.

قرعيش، ح، ولعرباوي، ن. (2022). الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

للجماعات المحلية : دراسة ميدانية على عينه من موظفي بلدية سطيف. مجلة جامعة

محمد خيضر لعلوم الإنسان والمجتمع، 11 (1)، 303-327.

الكردي، أ. (25 ايلول، 2019). محددات الأداء الوظيفي. موقع كنان أونلاين.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>

ماضي، ن، وعدوان، أ. (10، أيلول، 2023). التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي [بحث]. المؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي (الواقع والتحديات)، جامعة فزان.

مرزوق، ع، و خطاب، إ. (2020). أثر رفاة العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية*، 1(2)،

263-314

مصليحي، ح. (2021). *التحول الرقمي _ الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات*. جامعة كفر الشيخ، مصر.

معموري، ص. (2017). الاتصال الإداري ودوره في التمكين من أحداث التغير التنظيمي [أطروحة دكتوراه، جامعة حسية بن بوعلي]، الجزائر.

المنخلي، ز. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(1)،

1530-1564.

مولود، ر، والزهرة، م. (2022). التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات - دراسة ميدانية مؤسسة ستار براندس. *المجلة الدولية للاتصال*

الاجتماعي، 9(2)، 469-489.

نجا، م، و سيد علي، ق. (2023). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة التربية والتعليم المجاهد فرجاني محمد صالح الخاصة [رسالة ماجستير، جامعة احمد درايعية]. الجزائر.

نجيمة، ط.(2022). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي _ دراسة حالة [رسالة ماجستير، جامعة بلحاج بوشعيب]. الجزائر.

نجوية، أ، وموفق، س. (2016). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 7(2)، 72-89.

نعيرات، ج. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، 46(4)، 1-27.

نورة، ج. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي، دراسة حالة جامعة المسيلة [رسالة ماجستير، جامعة المسيل]، الجزائر.

وحيدي، ش. (2024). أثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي]، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ademi, N. (2017). The Concept and the Ways of Managerial Communication, *International Journals of Economics & Management Sciences*, 5(6): 1- 4.
- Bryan, D., & Gill, M. (2023). *The Future of Work in the Digital Age: Leveraging Big Data for Strategic Decision Making. Journal of Digital Transformation*, 5(1), 112-130
- Chen, F., Liu, Z., Cui, W., Han, S., & Jiang, N. (2023). The impact of digital transformation on female career development: dividends or divide? An empirical analysis based on the World Bank Survey Data on Chinese manufacturing companies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 907-932.
- Citrix G. (2021). What is Digital Transformation? available at <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>

- Haroon, H & Malik, H .(2018). The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance, *Journal of Research in Social Sciences*, Vol. 6 Number 2, p. 140-151
- Kane, G. C, Palmer, D., Phillips, A. N, & Kiron, D. (2022). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Lessons from the Leading Digital Enterprises*. MIT Sloan Management Review, 63(2), 1-11.
- ladjouzi, S., bouazria, S., & ouachemi , M. (2023). La digitalization d'un processus de reporting projet au sein de Sonatrach . *Revue recherche économique contemporaine* , Volume 06(N°01).
- Martin, F. & Gezer, T. & Wang, C. (2019). Educators' Perceptions of Student Digital Citizenship Practices, *Journal Computers in the Schools*, 4 (36), 238-254
- Robbins, S & Coulter, M.(2024). *Management* (15 th ed). Pearson.
- Schein, E.H.(2024). *Organization culture and leadership* (16 th ed).Wiley.
- Singgih ,D et al.(2024) The Role of Digital Transformation in Improving Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)* Vol. 7 No. 1, pp. 109-118
- Thuy, Nguyen Van. (2021). Strategy, culture, human resource, it capability, digital transformation and firm performance—evidence from vietnamese enterprises. In S. Sriboonchitta, V. Kreinovich, & W. Yamaka (Eds.), *Behavioral predictive modeling in economics* (pp. 237-252).*Springer International Publishing*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-49728-6_16
- Timotheou, S., Miliou, O., Dimitriadis, Y., Sobrino, S. V., Giannoutsou, N., Cachia, R., ... & Ioannou, A. (2023). Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: *A literature review*. *Education and Information Technologies*, 28(6), 6695-6726.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N.& Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889– 901.
doi.org/10.1016/j.jbusres.
- Voinea D.V. Buşu O.V. Opran E.R. & Vlăduţescu Ş "Embarrassments in Managerial Communication", *Polish Journal of Management Studies*, (11), (2), 171-180, 2015.
- Fraenkel, R. & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. New York: MacGraw-Hill.

- Garcia, E. (2011) A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval- 18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Holsti, O. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hayyo, D. (2019). Effectiveness of Managerial Communications and Participatory Management on Motivation among Senior Secondary School Teachers in Kano State, *Journal of Educational Foundations*, 2(1): 135 143.

الملحقات

ملحق (1) أداة الدراسة قبل التحكيم بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراه في الإدارة التربوية

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة التحول

الرقمي و علاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح). وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسة لقياس كل من: التحول الرقمي، و الاتصال الإداري، و الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين من وجهة نظرهم. وقد صممت هذه الأداة البحثية خصيصاً في سياق تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة.

أرجو من حضرتكم التفضل بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية، ومن ثم وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بدقة وموضوعية.

أؤكد لحضراتكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم الكريم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث

الباحث: رامي بسام خوري

الجزء الأول - المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

1	المسمى الوظيفي	موظف ()	رئيس قسم ()
2	الجنس	ذكر ()	أنثى ()
3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات ()	من 10 و أقل من 15 ()
4	المديرية	1- () رام الله والبيرة 2- () بيرزيت 3- () نابلس 4- () سلفيت	5- () بيت لحم 6- () الخليل

الجزء الثاني - القسم الأول: استبانة التحول الرقمي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على واقع التحول الرقمي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ويشمل هذا القسم من الاستبانة على ثلاثة محاور هي: الثقافة الرقمية، شبكة الاتصال، البعد البشري. أرجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع إشارة (x) في الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول - الثقافة الرقمية: مجموعه من المهارات والمعارف التي تمكن العاملين من استخدام التكنولوجيا الرقمية بفاعلية سواء في العمل أو التواصل.						
1.	تستخدم المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ مراسلاتها.					
2.	تعمل المديرية على تلبية احتياجات العاملين بما يتماشى مع متطلبات الثقافة الرقمية.					
3.	يمتلك جميع العاملين الإداريين في المديرية إلماماً كاملاً بمفاهيم الثقافة الرقمية.					
4.	تحفز المديرية العاملين على تعزيز التعاون المشترك فيما بينهم لتحقيق الثقافة الرقمية على جميع المستويات الإدارية.					
5.	تقوم المديرية بعقد ورشات وندوات تتعلق بالتحول الرقمي داخلها وخارجها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
6.	تؤمن المديرية بأن التحول الرقمي يسهم في تعزيز وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة أكبر.					
7.	تسعى المديرية إلى التخلص من الاعتماد على الورق وتوجه نحو الرقمنة.					
8.	تدعم المديرية نحو استخدام المواقع الرقمية لتعلم الذاتي وتطوير المهارات.					
9.	تركز المديرية على تعزيز الثقافة الرقمية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية بكفاءة وفاعلية.					
المحور الثاني - شبكات الاتصال: هي البنية أو النظام الذي يربط الأشخاص والأجهزة معا بهدف تبادل المعلومات والبيانات لتسهيل سير العمل وتحسين الكفاءة.						
10.	تمتلك المديرية شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين.					
11.	تعتمد المديرية على برنامج إلكتروني يُعزز كفاءة التواصل ويسهم في تحويل المهام بدقة وسرعة عالية.					
12.	تمتلك المديرية أجهزة اتصال كافية لتسهيل إنجاز العمل والمهام بكفاءة عالية.					
13.	تمتاز أجهزة الاتصال الموجودة في المديرية بالحدثة والتطور المستمر.					
14.	وجود شبكات الأنترنت بسرعة عالية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المديرية.					
15.	تعمل المديرية على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية.					
16.	درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة في المديرية لإنجاح التحول الرقمي.					
17.	نجاح التحول الرقمي في المديرية يعتمد على بنية تحتية تكنولوجية.					
18.	مستوى توفر في المديرية برمجيات الحماية لضمان حفظ المعلومات وسريتها وحمايتها.					
المحور الثالث - البعد البشري: الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري في بيئة العمل والتي يعد أساس النجاح لأنه يركز على تطوير العاملين وتحفيزهم والتفاعل بينهم.						
19.	يوجد في المديرية العدد الكافي من العاملين لإنجاح التحول الرقمي.					
20.	تحفز المديرية وسائل الاتصال على الابتكار والإبداع بما يتناسب مع متطلبات طبيعة التحول الرقمي.					
21.	مستوى امتلاك العاملين الإداريين في المديرية للمعارف التقنية					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	والتكنولوجية تساعد على مواكبة التحول الرقمي.					
22.	تحرص على تدريب العاملين الإداريين في المديرية على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.					
23.	يوجد مختصين في المديرية قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية وشبكاتها.					
24.	امتلاك العاملين الإداريين في المديرية القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الحديثة.					
25.	يسهم التحول الرقمي في صقل شخصيات العاملين الإداريين في المديرية وتجعلهم أكثر انفتاحاً ومصدر حقيقي للوصول إلى المعرفة.					
26.	يلعب العاملون الإداريين في المديرية دوراً رئيسياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي.					
27.	يدعم العاملون الإداريين في المديرية التغير المتعلق بالتحول الرقمي في مديرية التربية والتعليم.					

القسم الثاني: استبانة الاتصال الإداري للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الاتصال الإداري للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ويشمل هذا القسم من الاستبانة على محورين هي: أنماط الاتصال الإداري، وسائل الاتصال الإداري. أرجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع إشارة (x) في الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول - أنماط الاتصال الإداري: وهي الطرق التي يتم فيها تنظيم وتوجيه عملية التواصل داخل بيئة العمل بهدف تسهيل نقل المعلومات واتخاذ القرارات وتشمل في الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية.						
1.	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى الموظفين					
2.	تُعد الاتصالات الواردة من المدراء إلى العاملين في المديرية ضرورية للحصول على المعلومات الكاملة، مما يسهم في اتخاذ القرارات.					
3.	تلجأ إدارة المديرية إلى تعزيز التواصل مع العاملين بهدف مناقشة مشكلات العمل والتوصل إلى حلول لها.					
4.	تحرص إدارة المديرية على تكثيف تواصلها مع العاملين لتوثيق العلاقات وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.					
5.	لا يواجه العامل صعوبات في الاتصال بالإدارة في المديرية.					
6.	يحقق الاتصال بين العاملين وإدارة المديرية في خلق جو من الألفة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الفاعلية.					
7.	تصل المعلومات من عاملو التربية إلى الإدارة بصورة واضحة، مما يسهل فهمها ومعالجتها.					
8.	تهتم إدارة المديرية في الاقتراحات المتعلقة بالعمل الواردة من موظفيها.					
9.	يتم تبادل المعلومات والاقتراحات بين العاملين كافة في الأقسام المختلفة في المديرية.					
10.	يتوفر الاتصال بين العاملين في المديرية بشكل مستمر، وذلك بفضل توافر أدوات ووسائل الاتصال.					
11.	يسهل الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار.					
12.	يفضل العاملون في المديرية العمل ضمن فريق لما له من دور في تسهيل الاتصال والتواصل فيما بينهم.					
13.	يلعب الاتصال دور في تخفيف ضغوط العمل والحد من الصراعات بين العاملين.					
14.	يتلقى العاملين في المديرية القرارات والتعليمات جاهزة وعليهم تنفيذها.					
15.	يتم توضيح القرارات والتعليمات للعاملين قبل الشروع في تنفيذها.					
المحور الثاني: وسائل الاتصال الإداري: هي الأدوات التي تستخدم لنقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد أو الجهات سواء كانت شفوية أو كتابية بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم في العمل وتشمل المرسل والمستقبل الرسالة ومضمونها.						
16.	الحصول على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر في العمل.					
17.	تستقبل التعليمات من خلال الاتصال مع الزملاء في العمل.					

					تتلقى التعليمات من خلال الجهات العليا دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	18.
					مضمون الرسالة التي تصل العامل واضحة ومقروءة.	19.
					عادةً ما تكون الرسالة موجزة، غير مملّة، وخالية من الأخطاء.	20.
					يتم التواصل خلال فترات العمل وفي الأوقات المناسبة لضمان فعاليته.	21.
					يتم الاتصال خارج أوقات الدوام لمتابعة المهام وتنفيذها في اليوم التالي.	22.
					يعتبر الاتصال الشفوي هو المعتمد في نطاق المديرية.	23.
					يعتمد في بيئة العمل على الرسائل المكتوبة كوسيلة للاتصال.	24.
					يجرى الاتصال في بيئة العمل باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	25.
					يستعان بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة بشكل أوضح	26.
					يلتزم العاملون بمضمون الرسائل دون إضافة أو تغيير عليها.	27.
					استعداد العاملين في استقبال المعلومات التي تساعد في أداء المهام.	28.

القسم الثالث: استبانة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم. أرجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع إشارة (X) في

الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الأداء الوظيفي: هو مستوى تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة له ضمن المعايير والتعليمات في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعكس سلوكه وصفاته ومدى التزامه في تأدية عمله.						
1.	يلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات واللوائح الرسمية أثناء تنفيذ المهام.					
2.	يحرص على متابعة كافة الأعمال المكلف بها باهتمام وعناية.					
3.	يسعى العاملون إلى تنمية قدراتهم لتحسين أدائهم في العمل.					
4.	يتم تقديم المقترحات لتطوير وتحسين سير العمل.					
5.	يملك العاملون المهارات الكافية في حل المشكلات التي تواجههم يومياً.					
6.	الاهتمام بجودة العمل من أولويات العامل.					
7.	القدرة على تقديم المساعدة والخبرة لزملائهم في تطبيق المهارات الجديدة أثناء العمل.					
8.	تمنح الإدارة الحوافز المعنوية للعامل الذي يقدم أفكاراً جديدة تساهم في تطوير طرق العمل.					
9.	توجد متابعة وتوجه مستمر من قبل المسؤولين للعاملين لإنجاز المهمات بما يتلاءم مع القوانين.					
10.	يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية تمكن من قياس مهارات وقدرات العاملين.					
11.	القدرة على التكيف في الحالات الطارئة التي تحدث في العمل رغم صعوبتها.					
12.	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف والإبلاغ عن المغادرات في الأوقات الرسمية.					
13.	يعتمد في إنجاز المهمات والأعمال من خلال العلاقات الطيبة بين الزملاء.					
14.	يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.					
15.	يطبق التغيرات التي تطرأ على مهامه بشكل يناسب طبيعة العمل.					
16.	تساهم قوة ونفوذ المسؤول المباشر في تحسين الأداء بشكل فعال.					
17.	القدرة على التعامل مع الزملاء في متابعة الأعمال المناطة به.					
18.	يراعي المسؤول المباشر المهام الوظيفية بما يتلاءم مع التخصص العلمي					
19.	يعمل بروح الفريق في تطبيق ما يوكل له من مهمات في مجال العمل.					
20.	تؤثر القيم والتنوع الاجتماعي والمعتقدات على طريقة الأداء الوظيفي.					

ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين للاستبانة وأسئلة المقابلة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د خالد قيرواني	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2	د. باسم شلش	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
3	د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د. محمد عمران	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
5	أ. د مجدي الزامل	إدارة وأصول تربوية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. جمل بحيص	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7	د. عزمي أبو الحج	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
8	أ. د محمد الطيطي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3) قائمة المحكمين للتصور المقترح

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د حسام القاسم	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	أ. د سامي عدوان	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
3	أ. د خالد قيرواني	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د مجدي الزامل	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	د. باسم شلش	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري



ملحق (4): أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراه في الإدارة التربوية

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة التحول الرقمي

و علاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح). وتأتي هذه الدراسة استكمالاً

لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، ولتحقيق

أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسة لقياس كل من: التحول

الرقمي، و الاتصال الإداري، وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين من وجهة نظرهم. وقد

صممت هذه الأداة البحثية خصيصاً في سياق تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة.

أرجو من حضرتكم التفضل بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية، ومن ثم وضع إشارة

(X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بدقة وموضوعية.

أؤكد لحضراتكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم الكريم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث

الباحث: رامي بسام خوري

الجزء الأول - المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

1	المسمى الوظيفي	موظف ()	رئيس قسم ()
2	الجنس	ذكر ()	أنثى ()
3	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()
4	المديرية	1- () رام الله والبيرة 2- () بيرزيت 3- () نابلس 4- () سلفيت	5- () بيت لحم 6- () الخليل

الجزء الثاني - القسم الأول: استبانة التحول الرقمي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

يهدف هذا القسم التعرف إلى واقع التحول الرقمي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ويشمل هذا القسم من الاستبانة ثلاثة محاور هي: الثقافة الرقمية، شبكة الاتصال، البعد البشري. أرجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع إشارة (x) في الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول - الثقافة الرقمية (الوعي، التغير): مجموعه من المهارات (المعارف) التي تمكن العاملين من استخدام التكنولوجيا الرقمية بفاعلية سواء في العمل أو التواصل.						
28.	تستخدم المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ مراسلاتها.					
29.	تعمل المديرية على تلبية احتياجات العاملين بما يتماشى مع متطلبات الثقافة الرقمية.					
30.	يمتلك جميع العاملين الإداريين في المديرية إلماماً كاملاً بمفاهيم الثقافة الرقمية.					
31.	تحفز المديرية العاملين على تعزيز التعاون المشترك فيما بينهم لتحقيق الثقافة الرقمية على جميع المستويات الإدارية.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
32.	تقوم المديرية بعقد ورشات وندوات تتعلق بالتحول الرقمي (داخلها وخارجها) تتضمن نشاطات علمية، ندوات، ورشات...					
33.	تؤمن المديرية بأن التحول الرقمي يسهم في تعزيز وضوح الأدوار بما فيها تحديد المسؤوليات بدقة أكبر.					
34.	تسعى المديرية إلى التخلص من التعاملات الورقية بما يقضي التوجه نحو الرقمنة.					
35.	تدعم المديرية استخدام المواقع الرقمية للتعليم الذاتي بما يسهم في تطوير المهارات.					
36.	تركز المديرية على تعزيز الثقافة الرقمية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف (الإدارية والتربوية) بكفاءة .					
المحور الثاني - البنية التحتية الرقمية: هي البنية التي تربط الأشخاص والأجهزة معا بهدف تبادل المعلومات لتسهيل سير العمل بكفاءة.						
37.	تمتلك المديرية شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين.					
38.	تعتمد المديرية على برنامج إلكتروني يُعزز كفاءة التواصل بما يسهم في تحويل المهمات بفاعلية (بدقة وسرعة عالية).					
39.	تمتلك المديرية أجهزة اتصال كافية لتسهيل إنجاز العمل (المهمات) بكفاءة عالية.					
40.	تمتاز أجهزة الاتصال الموجودة في المديرية بالحدثة بما ينسجم مع التطور المستمر.					
41.	وجود شبكات الأنترنت بسرعة عالية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها عمل المديرية.					
42.	تعمل المديرية على تحسين كفاءة الأجهزة بالصيانة الدورية.					
43.	تساعد مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة في المديرية في إنجاز التحول الرقمي.					
44.	يعتمد نجاح التحول الرقمي في المديرية على بنية تحتية تكنولوجية.					
45.	مستوى توفر برمجيات الحماية في المديرية لضمان فعالية معالجة المعلومات (حفظها وسريتها أو حمايتها).					
المحور الثالث - الكادر البشري: الجوانب التي تتعلق بالعنصر البشري في بيئة العمل هي أساس النجاح، لأنها تهتم بتطوير العاملين وتحفيزهم وتعزيز التفاعل بينهم						
46.	يتوفر في المديرية العدد الكافي من العاملين لإنجاح التحول الرقمي.					
47.	تحفز المديرية العاملين على الابتكار والإبداع بما يتناسب مع متطلبات					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	طبيعة التحول الرقمي.					
48.	يملك العاملون الإداريون في المديرية المعارف التقنية التي تساعد على مواكبة التحول الرقمي.					
49.	تحرص المديرية على تدريب العاملين الإداريين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.					
50.	يتوفر فنيون في المديرية قادرون على تشغيل الأجهزة الإلكترونية وشبكاتها بما فيها صيانتها.					
51.	يملك العاملون الإداريون في المديرية القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الحديثة.					
52.	يسهم التحول الرقمي في صقل شخصيات العاملين الإداريين في المديرية (تجعلهم أكثر انفتاحاً ومصدراً حقيقياً للوصول إلى المعرفة).					
53.	يؤدي العاملون الإداريون في المديرية دوراً رئيسياً في نجاح مشروعات التحول الرقمي.					
54.	يدعم العاملون الإداريون في المديرية التغيير المتعلق بالتحول الرقمي.					

القسم الثاني: استبانة الاتصال الإداري للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية.

يهدف هذا القسم التعرف إلى الاتصال الإداري للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم ويشمل هذا القسم من الاستبانة على محورين هي:

أنماط الاتصال الإداري، ووسائل الاتصال الإداري. أرجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع

إشارة (X) في الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول - أنماط الاتصال الإداري: وهي الطرق التي يتم فيها تنظيم عملية التواصل داخل بيئة العمل بهدف تسهيل نقل المعلومات لاتخاذ القرارات تشتمل في الاتصالات النازلة، والصاعدة، والأفقية.						
29.	تتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين					
30.	تعد الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين في المديرية ضرورية للحصول على المعلومات الكاملة، مما يسهم في اتخاذ القرارات.					
31.	تلجأ إدارة المديرية إلى تعزيز التواصل مع العاملين بهدف مناقشة مشكلات العمل بغية التوصل إلى حلول لها.					
32.	تحرص إدارة المديرية على تكثيف تواصلها مع العاملين لتوثيق العلاقات بما يعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.					
33.	لا يواجه العاملون صعوبات في الاتصال بالإدارة في المديرية.					
34.	يحقق الاتصال الفعال بين العاملين وإدارة المديرية جواً من الألفة، مما يعزز الرضا الوظيفي .					
35.	تصل المعلومات من عاملي التربية إلى الإدارة بصورة واضحة، مما يسهل فهمها واستجابة.					
36.	تهتم إدارة المديرية بالاقترحات المتعلقة بالعمل الواردة من موظفيها.					
37.	يتم تبادل المعلومات بما فيها الاقتراحات بين العاملين كافة في الأقسام المختلفة في المديرية.					
38.	يتوفر الاتصال بين العاملين في المديرية بشكل مستمر ، وذلك بفضل توافر وسائل الاتصال.					
39.	يسهل الاتصال بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار .					
40.	يفضل العاملون في المديرية العمل ضمن فريق لما له من دور في تسهيل التواصل فيما بينهم.					
41.	يؤدي الاتصال دوراً في تخفيف ضغوط العمل بما يسهم في الحد من الصراعات بين العاملين.					
42.	يتلقى العاملون في المديرية القرارات جاهزة لتنفيذها .					
43.	يتم توضيح القرارات للعاملين قبل الشروع في تنفيذها .					
المحور الثاني: وسائل الاتصال الإداري: هي الأدوات التي تستخدم لنقل الأفكار، والمعلومات بين الأفراد أو الجهات سواء أكانت شفوية أم كتابية بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم في العمل وتشمل (المرسل والمستقبل للرسالة ومضمونها).						
44.	الحصول على التعليمات (الأوامر والنواهي) من المسؤول المباشر في العمل.					
45.	تستقبل التعليمات من خلال الاتصال مع الزملاء في العمل.					

46.	تتلقى التعليمات من خلال الجهات العليا دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.				
47.	مضمون الرسالة التي تصل العامل واضحة مقروءة، ومفهومة.				
48.	عادةً ما تكون الرسالة موجزة (غير مملّة، وخالية من الأخطاء).				
49.	يتم التواصل خلال فترات العمل في الأوقات المناسبة لضمان فعاليته.				
50.	يتم الاتصال خارج أوقات الدوام لمتابعة تنفيذ المهمات في اليوم التالي.				
51.	يعتبر الاتصال الشفوي هو المعتمد في نطاق المديرية.				
52.	يعتمد في بيئة العمل على الرسائل المكتوبة كوسيلة للاتصال.				
53.	يجرى الاتصال في بيئة العمل باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.				
54.	يستعان بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات المقدمة بشكل أوضح.				
55.	يلتزم العاملون بمضمون الرسائل (دون إضافة أو تغيير عليها).				
56.	يستقبل العاملون المعلومات التي تساعد في أداء المهمات.				

القسم الثالث: استبانة جودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية على ضوء التحول الرقمي.

يهدف هذا القسم التعرف إلى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم

في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم. ارجو قراءة الفقرات بدقة ومن ثم وضع اشارة (X) في

الخانة المخصص لها.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الأداء الوظيفي: هو مستوى تنفيذ الموظف للمهام (المسؤوليات) الموكلة له ضمن المعايير في تحقيق أهداف المؤسسة تعكس سلوكياته، وصفاته ومدى التزامه في تأدية عمله.						
21.	يلتزم العاملون بتطبيق القوانين (التعليمات واللوائح الرسمية) أثناء تنفيذ المهمات.					
22.	يحرص العاملون على متابعة كافة الأعمال المكلف بها باهتمام وعناية.					
23.	يسعى العاملون إلى تنمية قدراتهم لتحسين أدائهم في العمل.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
24.	يتم تقديم المقترحات لتطوير سير العمل بما يحسنه.					
25.	يملك العاملون المهارات الكافية في حل المشكلات اليومية التي تواجههم.					
26.	يهتم العاملون بجودة العمل ويعدونها من أولوياتهم.					
27.	يقدم العاملون المساعدة بما فيها الخبرة لزملائهم في تطبيق المهارات الجديدة أثناء العمل.					
28.	تمنح الإدارة الحوافز المعنوية للعامل الذي يقدم أفكاراً جديدة تسهم في تطوير طرق العمل.					
29.	توجد متابعة مستمرة من قبل المسؤولين للعاملين لإنجاز المهمات بما يتلاءم مع التشريعات.					
30.	يشتمل نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية تمكن من قياس أدائهم (مهارات وقدرات).					
31.	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة التي تحدث في العمل رغم صعوبتها.					
32.	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام (الحضور والانصراف والإبلاغ عن المغادرات في الأوقات الرسمية).					
33.	يعتمد العاملون إنجاز المهمات على العلاقات الطيبة بين الزملاء.					
34.	يتم تنفيذ التعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.					
35.	يطبق العاملون التغيرات التي تطرأ على مهماتهم بشكل يناسب طبيعة العمل.					
36.	تسهم قوة المسؤول المباشر في تحسين الأداء بشكل فعال.					
37.	يتعامل العاملون مع الزملاء في متابعة الأعمال المناطة بهم.					
38.	يراعي المسؤول المباشر المهمات الوظيفية بما يتلاءم مع التخصص العلمي					
39.	يعمل العاملون بروح الفريق في تطبيق ما يوكل لهم من مهمات في مجال العمل.					
40.	تؤثر القيم والتنوع الاجتماعي والمعتقدات في طريقة الأداء الوظيفي للعاملين.					

أسئلة المقابلة

عنوان الأطروحة: التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح)

المحور الأول - الثقافة الرقمية (الوعي، التغير)

السؤال الأول: كيف تقيمون مستوى الثقافة الرقمية لدى موظفي مديريتكم من حيث وعيهم باستخدام التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل مع ذكر الشواهد والأدلة التي تعزز رأيكم وقراركم.

.....
.....
.....

المحور الثاني - البنية التحتية الرقمية

السؤال الثاني: صف لي مدى جاهزية وتكامل البنية التحتية الرقمية في مديريتكم، ودورها في دعم العمل الإداري وتسهيل سير العمليات بكفاءة.

.....
.....
.....

المحور الثالث - الكادر البشري

السؤال الثالث: هل تتبعون في مديريتكم أي نوع من الاستراتيجيات التي تتبعها مديريتكم لتطوير الكادر البشري وتحفيزه، وتعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين مع ذكرها لطفًا.

.....
.....
.....

المحور الرابع – أنماط الاتصال الإداري

السؤال الرابع: صف لي كيفية تنظيم أنماط الاتصال الإداري (النازل، الصاعد، والأفقي) المتبعة في مديريتكم، ودورها في ضمان تدفق المعلومات واتخاذ القرارات بفعالية.

.....

.....

.....

المحور الخامس – وسائل الاتصال الإداري

السؤال الخامس: ما أهم وسائل الاتصال الإداري التي تستخدمها مديريتكم في تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والأقسام، ومدى فعاليتها في تحقيق التنسيق والتفاهم بين كواادر المديرية وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي وجودته.

.....

.....

.....

المحور السادس – جودة الأداء الوظيفي

السؤال السادس: صف لي ما الآلية المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في مديريتكم، والمعايير التي تعتمدها لقياس جودة تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

.....

.....

.....

السؤال السابع: من واقع خبرتكم الوظيفية ما أهم نقاط القوة في تقييم جودة الأداء الوظيفي في مديريتكم وأهم النقاط التي ترون ضرورة الأخذ بها كتوصيات لتعزيز جودة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز.

.....

.....

.....

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2025/6/30

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم

مدير مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم العالي

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهديكُم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب رامي بسام جورج خوري والذي يحمل الرقم الجامعي 202216491 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة به بعنوان:

" التحول الرقمي وعلاقته بالاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم (تصور مقترح)"، تحت إشراف الدكتور كمال مخامرة. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

Digital transformation and its relationship to administrative communication and the quality of job performance of administrative staff in the education directorates in the northern governorates from their point of view (a proposed vision)

Rami Bassam George Khoury

Dissertation Committee

Dr. Kamal Makhamra

Dr. Omar Al- Kharabsheh

Dr. Ahmad Battah

Abstract

The current study aimed to identify the role of transformation in administrative communications and the existence of direct functional performance of digital electronic systems in the education directorates in the northern governorates through its perception. The researcher adopted a mixed-methods approach that combines quantitative and qualitative methods, and the study population included all administrative staff in the directorates, totaling (2148) employees.

On the quantitative side, the researcher used a questionnaire after verifying its validity and reliability, and applied it to a multi-stage sample; the first stage included selecting six directorates that represent the geographical distribution (north, central, south) out of (18) directorates.

In the second stage, the sample was divided into two categories: workers and department heads. For the workers, a stratified random sample of (280) workers was selected out of a total of (762). As for the department heads, they were included in a complete survey because their number was limited and amounted to (82) department heads.

On the qualitative side, (12) technical and administrative managers from the directorates participated, through individual answers to open questions posed by the researcher.

The quantitative study results showed that the reality of digital transformation in its various aspects was average. It also showed that there were no statistically significant differences attributable to gender or job title, while differences appeared attributable to the number of years of experience in the two dimensions (digital infrastructure and human resources) in favor of employees with experience (10 years or more).

In addition, statistically significant differences were found attributable to the directorate, favoring the Nablus directorate.

The results also showed that the level of administrative communication was average, with no statistically significant differences attributable to gender, job title, or years of service in the "communication methods" dimension. However, differences emerged in the "administrative communication styles" dimension, favoring those with 10 or more years of experience.

As for the reality of the quality of job performance, it came in at a high degree, and there are no differences attributable to the three demographic variables, except for statistically significant differences related to the directorate in favor of the (Nablus) directorate.

The qualitative results showed an increasing awareness among administrative staff of the importance of technology in accomplishing daily tasks, in addition to the use of staff development strategies such as training, courses and workshops, the adoption of email for correspondence, and the existence of clear and approved performance evaluation models.

The study made several recommendations, the most important of which was the implementation of the proposed vision, in addition to recommendations directed to the Ministry of Education, including the establishment of a central unit for digital transformation in the ministry, and to the education directorates, including updating the infrastructure in the most prepared directorates, and to the administrative staff, including encouraging collaborative work and the exchange of experiences among them.

Keywords: Digital transformation, administrative communication, job performance quality, proposed vision.