



## العدد العشرون / آب 2023

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.

**A proposed vision for developing the administrative performance in the Ministry of Education in the southern governorates in the light of digital transformation.**

1. الفاضل تيمان إدريس

2. إبراهيم عمر حسونة

1. قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة - السودان [elfaditiman@yahoo.ocm](mailto:elfaditiman@yahoo.ocm)

2. مديرية التربية والتعليم غرب غزة - قسم التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي - غزة - فلسطين

### الملخص:

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.

واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي الذين يعملون تحت مسمى (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبه، موظف إداري) والبالغ عددهم (390) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتضمنت سبعة مجالات وأبعاد (التخطيط، التنظيم، القيادة الإدارية، المشاركة في صنع القرار، الموارد البشرية، البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات، المتابعة والتقييم) حيث تم توزيعها على كافة مفردات مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، وبلغ حجم الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (209) بنسبة (53.58%). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التخطيط جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.51%)، والتنظيم بدرجة متوسطة بوزن نسبي (67.71%)، والقيادة الإدارية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.39%)، والمشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.21%)، والبنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (69.13%)، والمتابعة والتقييم بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.36%).

وكما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول القيادة التحويلية وتعزيز التمكين الإداري التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تضمين الخطة الاستراتيجية الخمسية لقطاع التعليم أهدافاً واضحة تتعلق بتطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي.
- زيادة التشبيك والتنسيق مع كافة المؤسسات الدولية والمحلية ذات العلاقة لتدعيم آلية التحول الرقمي ومتطلبات ذلك سواء أكانت متطلبات مادية أم فنية أم بشرية.
- ضرورة تحديث الأنظمة والتعليمات والسياسات الإدارية بما ييسر عملية التطوير في ظل التحول الرقمي والعمل على إشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة وتحديث الأنظمة والسياسات.
- ربط برامج التنمية المهنية بمعهد التدريب بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تبني قاعدة معلوماتية للبرامج والتطبيقات والأنشطة ذات العلاقة بالتطور الرقمي في الخدمات.
- الكلمات المفتاحية: التطوير الأداء الإداري، التحول الرقمي، وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

### Abstract.

The study aimed to develop a proposed vision for the development of administrative performance in the Ministry of Education in the southern governorates in the light of digital transformation.

The researcher used the descriptive analytical method, and the study population consisted of employees in the Ministry of Education and Higher Education who work under the name of (**department manager, department head, division head, administrative employee**), and their number is (390) male and female employees, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, and it included seven Domains and dimensions (planning, organization, administrative leadership, participation in decision-making, human resources, infrastructure and technological employment of information, follow-up and evaluation), which were distributed to all items of the study community in a comprehensive survey method, and the volume of the recovered and valid questionnaires for statistical analysis reached (209) by (53.58%).

The study found that the degree of planning came to a medium degree with a relative weight (66.51%), organization to a medium degree with a relative weight (67.71%), administrative leadership to a medium degree with a relative weight (64.39%), and participation in decision-making to a medium degree with a relative weight (64.21%). And human resources at a medium degree with a relative weight (69.13%), the infrastructure and information technology employment at a medium degree with a relative weight (67.33%), and follow-up and evaluation with a medium degree with a relative weight (64.36%).

The results also indicated that there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean estimates of the sample about transformational leadership and the promotion of administrative empowerment that are attributed to the following variables (**gender, job title, educational qualification, years of service**).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

In light of the results of the study, the study made several recommendations, the most important of which are:

- The study recommended the need to work on including clear objectives in the five-year strategic plan for the education sector related to developing administrative performance in the light of digital transformation.
- Increasing networking and coordination with all relevant international and local institutions to support the digital transformation mechanism and its requirements, whether they are material, technical or human requirements.
- The need to update the administrative regulations, instructions and policies to facilitate the development process in light of the digital transformation and work to involve all administrative levels in formulating and updating systems and policies.
- Linking the professional development programs offered by the National Training Institute to the actual needs of workers in the field of electronic administration. The necessity of adopting an information base for programs, applications and activities related to digital development in services.

**Keywords: administrative performance development, digital transformation, Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates.**

### مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتطور التكنولوجي والتقني الذي يؤثر في شتى مناحي الحياة المختلفة، وقد تأثرت بصورة مميزة المؤسسات التعليمية بكافة دوائرها، في ظل التغيرات والتحديات التي انتشرت مؤخرًا كالعولمة التي تتسم بسرعة التغيير والانفجار المعرفي وشدة المنافسة بين المؤسسات والسعي إلى إيجاد مكانة لها بالتقدم العلمي، لكي تضمن بقاءها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى تتوسع بالدخول لميادين العمل وبيئة تنافسية متقدمة وتبحث بمجال التحول الرقمي الذي يشهد تطوراً وإقبالاً كبيراً في العصر الحالي، فأصبحت المؤسسات تتبنى أساليب جديدة في إدارة المؤسسات متعددة الفروع، واستخدام استراتيجيات وفعاليات تواكب التحول الرقمي وتطوير الأداء الإداري والمؤسسي في المنظمة بشكل عام.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتعترف أغلبية المؤسسات المتقدمة بأهمية التحول الرقمي لبقائها ونموها على المدى البعيد، فهو يساعدها في تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحقيق أهدافها. ويتم من خلال مواكبة المتغيرات المحيطة وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في داخلها كي تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة تحقق أهدافها. وتتكيف المؤسسة مع المتغيرات المحيطة، بل أن الأمة تدخل في ثورة جديدة من المعرفة التكنولوجية الهائلة والواقع المتجدد الذي يقوم على التواصل مع التطور التكنولوجي بغرض تطوير الأداء الإداري.

وقد انتشر استخدام التحول الرقمي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأصبح تطبيق التحول الرقمي بشكل جدي ضرورة للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وفي ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان استمرارها واستقرارها، وانعكاس ذلك على سياساتها وبرامجها التي تنفذها داخل أقسامها (أمين، 2018).

فإذا كان الأداء المؤسسي والإداري يمثل النموذج الذي يعكس صورة المؤسسة أو المنظمة أو الإدارة في مختلف إدارتها، وهو ما تسعى الإدارة لتعزيزه عند الموظفين، كما أنه يعبر عن درجة المنظمة أو المؤسسة في تطوير أداء كوادرها لتحقيق أهدافها وبرامجها المختلفة، فإن التحول الرقمي يهدف بالدرجة الأولى إلى تطوير الأداء المؤسسي للوصول بالمؤسسة إلى الإبداع والابتكار وتعزيز المؤسسة على تنمية كفايات ومهارات موظفيها بأفضل الموارد (المدلل، 2012).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولقد ظهر مفهوم التحول الرقمي في منتصف أول التسعينيات مع التطور التكنولوجي بل أصبحت العديد من المحاولات العلمية ممكنة من خلال التقنيات التي ساعدت على السفر إلى أماكن لم يتمكنوا من الذهاب إليها بطرق أخرى وفحص طبيعة الكون، إلا أن ارتباطه بالتربية والمؤسسات التربوية جاء متأخراً في بداية الألفين، وأخذ المشهد العالمي يتكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالتحول الرقمي "الذي يتمثل في عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها، وأنها ليس سوى نقطة الانطلاق لرحلة فريدة من نوعها لكل مؤسسة، ويتم تحديد مسارها إلى حد كبير من خلال ثقافة القوى العاملة ومرونتها للتكيف والتجربة مع الواقع والتطور المعرفي والتكنولوجي. وينطلق الأداء الإداري من علاقته بالعنصر البشري، أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى البعض أن الأداء المؤسسي له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات المؤسسات، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (القطار، 2012).

وتعتبر وزارة التربية والتعليم من أهم الوزارات التي تحتاج إلى مواكبة وتطوير كواردها البشرية بشكل مستمر، من أجل مواكبة هذا التطور الرقمي والتكنولوجي المستمر والإفادة منه في تطوير الأداء الإداري سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة في جميع المجالات بالإضافة إلى تحقيق التواصل والاتصال الفعال داخل إداراتها ومديراتها المختلفة، بما يسهم في مواكبة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

خدمة أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها، واستيعاب وتطبيق المفاهيم الحالية

حسب الأوضاع والظروف السائدة (الزهراني، 2018).

**مشكلة الدراسة:**

نظراً للأهمية الكبيرة والدور الفعال للنهوض والارتقاء بوزارة التربية والتعليم بمختلف إداراتها ومديرياتها، تتضح أهمية تطوير ومواكبة التطور التكنولوجي وتحديث سياساتها وأدائها، باعتبارها الوزارة القادرة على بناء أجيال المستقبل.

ولعل اختيار الباحث لموضوع البحث الحالي يرجع لأهميته في دراسة واقع التحول الرقمي لموظفي وزارة التربية والتعليم لرصد نقاط الضعف والعمل على تلاشيها، ومن أجل تحديد المشكلة قام الباحث بالاطلاع على ميدان العمل عن قرب، للتعرف على واقع التحول الرقمي في الأداء الإداري من أجل رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين بما يضمن الكفاءة والفعالية في إدارة وتوظيف الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة بما يحقق تحسين الأداء الإداري.

ومن التحديات التي تواجه الإفادة من التحول الرقمي عدم القدرة على صياغة استراتيجية رقمية تساعد في تشخيص الوضع الراهن وتحديد الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل، ومن خلال دراسة المشكلة ظهرت وبشكل مبدئي فجوة بحثية مكانية حيث لا يمكن تطبيق هذه المشكلة على موظفي قطاع غزة والضفة الغربية بسبب ظروف خارجة عن قدرات الباحث ووجود معوقات الاحتلال وحالة الانقسام التي نمر بها، وفي ضوء ذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.

وهنا تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي؟

وينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

3- ما مجالات تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي؟

4- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي؟  
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.

- التعرف على مجالات تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الوقوف على أهمية تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.
- الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات المبحوثين لدرجة واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي.
- أهمية الدراسة:
- قد تساعد هذه الدراسة الباحثين للقيام بأبحاث مختلفة في مجال تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات التعليمية في ضوء التحول الرقمي.
- تضيف هذه الدراسة إلى المؤسسات والجامعات دراسة تساعد على تطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي.
- تقديم تغذية راجعة حول واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال رصد المواطن التي تحتاج إلى تطوير، وتعزيز مواطن القوة في الأداء.
- تحث المؤسسات على التحفيز ورفع كفاءة الموظفين وإعادة استخدام أساليب جديدة من أجل تطوير مهارات الأفراد.
- تمثل إضافة عملية ونظرية في مجالات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي في مجال الإدارة بشكل عام.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- خلق روح تنافسية بين الموظفين من أجل تطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد فرضيات الدراسة فيما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع تطوير الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية تعزي للمتغيرات التالية (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت علمية أو نظرية حدود موضوعية، وبشرية، ومكانية، وأيضاً زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **الحد الموضوعي:** ستقتصر الدراسة على تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.

2. **الحد المؤسسي:** ستركز هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.

3. **الحد المكاني:** ستقتصر تطبيق هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، وذلك بسبب الظروف السياسية التي يمر بها قطاع غزة، وعدم تمكن الباحث من جمع البيانات من الشق الآخر من الوطن.

4. **الحد الزمني:** سيتم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة الزمنية (2021-2022م).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مصطلحات الدراسة:

-**التصور المقترح:** هو تخطيط مستقبلي مبنى على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين، 2013).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة من البرامج يتم استنباطها لتطوير أداء الموظفين بناءً على مؤشرات الأداء والمتغيرات المعاصرة من خلال وضع أسس ومرتكزات لخدمة المؤسسة.

-**التطوير:** هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يهدف إلى تحسين الأداء، والتطوير يبدأ عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم مثل: وجود انفصال بين العاملين والإدارة، وعدم القدرة على المنافسة، وكثرة غياب العاملين، وزيادة معدلات الشكاوي، وأسباب بيئية خارجية (بختي، 2005).

-**الأداء:** يعرف الأداء بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية؛ وتعنى الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة (عشماوي، 2014).

-**تطوير الأداء الإداري:** مجموعة من الإجراءات والممارسات لتحسين النظام الإداري من خلال تحسينات في الهياكل الإدارية والأفراد من أجل النهوض بأعمال وأهداف المؤسسة في مجالاتها المختلفة (كافي، 2018).

ويعرف الباحث تطوير الأداء إجرائياً بأنه: تحليل واقع أداء المؤسسة الفعلي في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في المجالات (التخطيط، التنظيم، القيادة، المشاركة في صنع القرار، والتمكين)، ومعرفة نقاط الضعف والقوة بهدف تشخيص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، لتطوير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتتمية مهارات الموظفين والتعزيز في سلوكهم بما يحقق الأهداف المرجوة من أجل تحسين بيئة المؤسسة بأقل وقت وجهد مطلوب.

- **التحول الرقمي:** هو عملية تغيير في بنية المؤسسات، من خلال استعمال التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية، وتسهيلات الوسط الرقمي؛ لتعديل العمليات الداخلية والخارجية، وتحسين خبرة المستخدمين وعوائد المؤسسات، وهو تغيير يتضمن تطوير نظم القيادة وطريقة التفكير والثقافة التنظيمية المؤسسية السائدة، وتمكين المؤسسات بشكل أساسي من استخدام التطورات الرقمية مثل التحميلات والتنقل والتواصل الاجتماعية والأجهزة الذكية (Spremić, 2017).

كما يعرف بأنه "الاعتماد الاستراتيجي للتقنيات الرقمية ويتم استخدامه، لتحسين العمليات الإنتاجية وتقديم أفضل مخرجات وخدمات للعملاء، وأفضل الخبرات للعاملين، مع القدرة على إدارة مخاطر الأعمال بكفاءة عالية والتحكم في التكاليف داخل المؤسسة، ويقدم التحول الرقمي عدداً كبيراً جداً من الأدوات والحلول والعمليات، وتتبع كل مؤسسة استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة من هذه الأدوات (Sarvari, 2018).

**ويعرف الباحث تطوير الأداء إجرائياً بأنه:**

تحليل واقع التكنولوجيا الرقمي والالكترونية الفعلي في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في المجالات الالكترونية المختلفة سواء البريد الداخلي أو الواتساب والماسنجر أو المواقع التواصل الاجتماعية التي لها علاقة في معرفة نقاط الضعف والقوة بهدف معالجة نقاط الضعف ومساندة نقاط القوة،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتطوير وتنمية مهارات الموظفين في البرامج المحوسبة لتعزيز سلوكهم

بما يحقق الأهداف المرجوة من أجل تحسين بيئة المؤسسة.

**الإطار النظري:**

**أولاً: تطوير الأداء:**

يحظى الأداء الإداري أهمية مميزة هذه الأيام في تنمية العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الإدارات الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يقومون بواجباتهم ومسؤولياتهم أمام مرؤوسيهم بشكل مستمر مما ينمي الدافعية والتحفيز لدى المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه المهارة في المجالات التي تستخدم لتقويم الأداء وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات. (أبو شيخة، 2010).

وترتبط أهمية أي مؤسسة بكفاءة الكادر البشري للعمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر الفعال والمؤثر في استخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الإدارة على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وقد يصعب عليها ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة مواكبة المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة. وتعتبر إدارة الأداء حلقة وصل مثمرة بين الموظفين ومسؤوليهم بهدف الوصول إلي الأهداف وفهم التحديات المحيطة في العمل، والعمل على مواجهات هذه التحديات وأدائها، ومعرفة كيفية المحافظة على الأداء وتطويره وتحسينه،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وكذلك تحديد العقبات التي تواجه الأداء وكيفية التغلب عليها (أبو شرح،

2010).

**أهداف الأداء الإداري:**

يعتبر الأداء الإداري من أهم الفعاليات التي تعكس الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة الموظف أو وصوله إلى مستوى الإبداع المطلوب في المؤسسة، ويرتبط بالإنجازات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها (الشريف، 2013).

**-أهداف استراتيجية:** حيث يتم الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص الموظفين المؤهلين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

**-أهداف إدارية:** حيث تعتمد المؤسسات على المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء العاملين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

**-أهداف تنموية:** وتتعلق بتنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد نقاط الضعف في أدائهم الوظيفي ومعالجته، وتحديد نقاط القوة في أدائهم الوظيفي وتنميته للأفضل، والتعرف على المعوقات التي أدت إلى الضعف أو القوة في الأداء ومعالجتها حسب الأسس والنظام.

ويرى الباحث أن للأداء الإداري أهدافاً ومهارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وكلما توافرت هذه الأهداف والمهارات ومتطلباتها كلما ساعد ذلك على تطوير الممارسات الإدارية بما ينعكس على الجودة الشاملة للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الأداء الإداري ليس فقط في الأجهزة والأنظمة، بل مرتبط بتطوير الموظف وتنميته قدراته والارتقاء به، فالتطوير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والارتقاء بالموظفين أصبح أساسياً من أجل الإبداع الابتكار داخل بيئة المؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات الخارجية ومواكبة هذا التطور بشكل مستمرة وحسب متغيرات الظروف.

### أبعاد الأداء الإداري:

هناك تقارب بين علماء الإدارة على أن الأداء الإداري يتضمن عدة أبعاد تتمثل في (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والمشاركة في صنع القرار، والتمكين)، كما ذكرها (المساجدي، 2020) وهي كالتالي:

-**التخطيط:** ويقصد به التنبؤ بما سيحدث في المستقبل مع الاستعداد ووضع التصور المطلوب لمواجهة هذا المستقبل، كما أن التخطيط يشير إلى التفكير المستقبلي اللازم لتنفيذ أي عمل بشكل منظم، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله.

-**التنظيم:** ويقصد به تحديد الاحتياجات والمسئوليات والاختصاصات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتكليف الأفراد بما يتناسب مع مهاراتهم وتنظيم وتنفيذ برامج خدمة البيئة من أجل إيجاد آلية تنفيذ الخطط.

-**القيادة:** ويتمثل في القدرة على تحقيق فعالية الأفراد والتأثير بهم من أجل الوصول لأهداف المؤسسة وتنمية قدراتهم، فهي عملية تعاقب مستمرة بين القائد والأفراد من خلال تبادل الخبرات والابداعات وتعاونهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

-**صنع القرار:** تعد المشاركة في صنع القرار من أبرز الموضوعات التي يختص بها النظام، والمنظمة والقائد، إذ يهيئ للموظف كافة الوسائل والمستلزمات التي يحتاجها لتطوير المؤسسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-**التمكين الإداري:** ويقصد به تخويل الموظفين صلاحيات بوضع الأهداف الخاصة بعملهم، والمشاركة باتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف، وتحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع في المؤسسات ويرى الباحث أن وظائف الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، ولكل بيئة أو مؤسسة عناصر مختلفة تتعامل معها في مؤسساتها، وفقاً لبرامج المؤسسة فإن المؤسسات التي تشارك موظفيها في اتخاذ القرارات ينعكس ذلك على مخرجات وأهداف المؤسسة، حيث أنها تتجزأ بالشكل المطلوب وفي أقل جهد ووقت. حيث إن استخدام وظائف الأداء الإداري يكون حسب الظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، والموظف المبدع يستطيع أن يستخدم إمكاناته ويستغل وظائف الأداء حسب البيئة لخدمة الجمهور وإنجاز الأهداف المطلوبة.

#### عناصر الأداء:

هناك عدة عناصر للأداء الإداري لا بد من توافر وهذه العناصر، كما ذكرها (شرح، 2010) وهي كما موضح أدناه:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات الفنية والمهنية والتغييرات والإصلاحات الإدارية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة والقدرة على السرعة في اتجاه التغيير والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وامتلاكه قدرات إدارية تساعده على تنفيذ السياسات والخطط والأفكار الجديدة والقدرة على الإنجاز بسرعة المطلوبة.

4. **المثابرة وتشمل الجدية والتفاني** في العمل والقدرة على تحمل مسئولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وامتلاك مهارات وظيفية متعددة تلبية احتياجات المؤسسة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه والمتابعة. ويرى الباحث أن عناصر الأداء الإداري تعتبر من أهم العناصر التي لا بد من معرفتها في العصر الحالي، حيث سيكون لها تأثير ملحوظ على أداء الموظفين على اعتبار أن الوعي الوظيفي ينعكس على نوعية الأداء.

#### مقومات الأداء الإداري:

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد أو أسس يستطيع القائد الإداري من خلالها تحقيق الأهداف المؤسساتية بكفاءة وفاعلية متميزة، وتتمثل في الآتي:

1- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الموظفين والتعامل معهم بكفاءة.

2- إتقان أساليب جذابة في الاجتماعات والمؤتمرات والقدرة على مناقشة واقناع الآخرين بالآراء المختلفة في الجلسات الاستشارية والعامية.

3- ممارسة مهارة المشاركة في العمل الجماعي وتبادل الآراء والعلاقات الاجتماعية.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 4- التعرف على مجالات مفيدة في مجال العمل عن طريق الامام بأساليب عملية ذات صلة بأمور العمل من أجل تسهيل متابعة ما يقوم به الموظفين.
  - 5- إتقان مهارات متابعة المشكلات واتخاذ القرار، واستخدام مهارات متعددة، والقدرة على استخدام مواهبه الذاتية من خلال ما تم اكتسابه من حلقات التدريب وكيفية استخدامها في أمور المؤسساتية.
- ويرى الباحث أن مقومات الأداء الإداري تشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التي لا بد من توافرها داخل أي مؤسسة من أجل تطوير وتنمية أداء الموظفين وتقديم خدمة مميزة للجمهور، وكون هذه المقومات تعتبر مهارات أساسية لا بد من توافرها للإلهام في تمكين المؤسسة من التعايش مع الظروف والعوامل البيئية المحيطة بها.

#### ثانياً: التحول الرقمي:

يقصد بالتحول الرقمي عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة تزيد من قيمة خدماتها المختلفة، هي تحويل البيانات والإشارات بأي شكل يمكن التعامل معها من خلال أجهزة الحاسوب أو التقنيات (عبيد، 2021).

ويعرف الباحث التحول الرقمي بأنه التغيير الجذري في تقديم الخدمات للجمهور داخل المؤسسات وتحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم الإلكترونية باستخدام كافة أساليب التكنولوجيا ووسائلها، والانتقال بهم من أجل تقديم أفضل الخدمات بالطرق الإلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية بأقل الجهد والتكاليف.

#### أهمية التحول الرقمي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إن الثورة التكنولوجية المستمرة أثرت بشكل كبير في تغيير العالم بعد الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008، وأثرت التكنولوجية الرقمية على ظهور ابتكارات وإبداعات إيجابية بزيادة الأعمال في إدارة الموارد البشرية، وتعزى أهمية التحول الرقمي في جميع المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة في تحقيق العديد من الأهداف الإيجابية المرتبطة بزيادة الخدمات والابتكار وتطوير الأداء المؤسسي من خلال (منصة حكومة 01، 2016):

- **كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية:** حيث تستخدم المؤسسات الوسائل الرقمية المختلفة لتقديم أفضل الخدمات سواء للجمهور أو المؤسسات الخاصة، وفي المؤسسات تركز على أكبر الخدمات، علماً بأن نجاح الوسائل والأساليب الرقمية يعتمد على مدى استيعاب المؤسسات لخدمات الجمهور وقابليتها لتطوير السياسات والمعاملات للتوافق مع احتياجات الجمهور مثل تقديم المعاملات عبر برامج ووسائل التكنولوجيا المختلفة.

- **تحسين اتخاذ القرارات:** تعمل المؤسسات العامة على تحليل المعلومات الضخمة في مجالاتها المتنوعة كالدفاع والسلامة العامة والرعاية الصحية، كما تعمل المؤسسات على توظيف خوارزميات وبرامج معقدة وتستجيب للمتغيرات في العصر الحالي وتستنبط البيانات والمعلومات من قنوات متعددة.

يعد التحول الرقمي مهم لمواكبة الحركة التكنولوجية، وتقديم خدمات بأقل الأخطاء، والفصل بين الموظفين والمواطنين أثناء تقديم الخدمة، الحد من الرشاوي وتقليص في النفقات.

ويرى الباحث أن الإلكترونيات الرقمية أهمية في سرية وأمان البيانات والمعلومات التي يتم الوصول إليها بأقل المصاريف وأقصر طرق لتقديم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الخدمات الإدارية والمالية بشفافية والقدرة على التخلص من الفساد، وترجع أهمية التحول الرقمي لقدرة على كشف مخاطر الائتمان وعملية النصب الالكتروني، وخلق الأمان في إدارة الضمانات التنظيمي وتوفير الاندماج والاستقرار داخل المؤسسات.

### أهداف التحول الرقمي:

قبل تطبيق استراتيجية التحول الرقمي داخل أي مؤسسة لا بد من توافر

أهداف واقعية للعمل عليها، وهي كما ذكرها (Spear, 2020):

- تعزيز مبادرات الموظفين: يركز على تعزيز روح التنافس بين الموظفين لاختيار أفضل المبادرات التي يمكن قياسها وتطبيقها على المؤسسة.
- تحسين التنافس: ويكمن هذا الهدف بخلق روح المبادرة والتحفيز داخل الموظفين وتمييز دائرة عن أخرى باستخدام الوسائل الرقمي المختلفة.
- اتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات: وهذا يعتمد على العقلية الرقمية المتوافر في عقول الموظفين في مختلف دوائر المؤسسة.
- تحسين الموارد البشرية: يعزز هذا الهدف كل شيء داخل المؤسسة سواء بتعزيز الاتصال والتواصل بين القادة أو الموظفين أو العكس وخفض التكاليف المتعلقة باستخدام الوسائل الالكترونية
- ويرى الباحث ضرورة توافر أهداف واستراتيجيات واقعية داخل أي مؤسسة من أجل تطبيق التحول الرقمي، حيث لا بد من تعزيز المبادرات العلمية التي تخدم التحول الرقمي داخل المؤسسة وتحسينها، وأيضاً ضرورة تحسين الموارد والكوادر البشرية بين أقسام ودوائر المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة حسب البيانات المتوفرة والمعتمدة.

### مكونات التحول الرقمي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من خلال التحليل الشامل الآراء العديد من الباحثين، يمكن تقسيم التحول الرقمي إلى أربعة مكونات أو عناصر كما ذكرها (الشوبكي، 2020)، وهي:

- **مواد الرقمية:** تؤكد أن الموظفين يمكنهم الاستفادة من خلال استخراج برامج التحول الرقمي، وتشير البيانات إلى المحتويات الرقمية والتي تحتوي على الكتب الإلكترونية أو البيانات الرقمية أو المحتويات المقدمة مع وسائل الرقمية الأخرى.
- **الأدوات الرقمية:** تعتمد على مواكبة الموظفين للوسائل من خلال الأدوات الرقمية، مثل أجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة لاب توب والهواتف الذكية.
- **الاتصال والتواصل الرقمي:** يركز على تواصل الموظفين من خلال برامج ووسائل التحول الرقمي والانترنت والفضائيات وأساليب التكنولوجيا الحديثة.
- **التعلم الذاتي:** يركز على الموظفين المشاركين في برامج التعلم عبر الانترنت أو الغير متصل عبر التعلم الرقمي بأنفسهم، إذا يركز على التعلم الذاتي المستقل ويتطلب مشاركة الموظفين بالتعلم الذاتي.

#### تطبيق التحول الرقمي:

- يتم تطبيق التحول الرقمي عبر أسس منها التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، كما ذكرها (شعلان، 2016) حسب التفصيل التالي:
- **التقنيات:** حيث يتم إنشاء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الشبكات والأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأجهزة بكفاءة تشغيلية منتظمة. كما يعمل على تقديم ورفع مستوى الخدمة المقدمة للموظفين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والجمهور عبر وسائل و فرق ذات مهنية عالية مسؤولة عن إدارة المنظومة  
والبنية الإلكترونية للشبكة سواء كانت محلية أو سحابية.

- **البيانات:** تعمل المؤسسات بجهود على تحليل البيانات والمعلومات بشكل  
دوري وفعال من أجل توفير معلومات وسياسات آمنة مع تعزيز وتنمية  
أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي للبيانات والتنبؤ بالمستقبل، مع ضرورة  
تقديم التغذية الراجعة والاشراف على المعلومات بشكل مستمر من أجل  
الاستفادة منها بشكل يتناسب مع سياسات وأهداف المؤسسة المتوقعة.

- **الموارد البشرية:** يعد تنمية وتطوير الكادر البشري داخل المؤسسة مهمة،  
بدون ذلك لا يمكن تطبيق التحول الرقمي، لذا ضرورة وجود موظفين  
مؤهلين لديه قدرة عالية على استخدام المعلومات والبيانات وتحليلها لاتخاذ  
الإجراءات المناسبة، كما يحتاج رسم السياسات والرؤى المستقبلية لكوادر  
بشرية ومهارات إدارية وفنية من أجل التطوير والتغيير.

- **العمليات:** هي مجموعة من المهارات المترابطة التي توفر خدمة معينة  
للجمهور، يجب على المؤسسات والدوائر بناء تقني فعالة تسمح بتطوير  
الإجراءات والسياسات الحكومية من أجل تطبيق التحول الرقمي بشكل  
أفضل، مع ضرورة موازنة إنجازات العمليات الداخلية والخارجية وجود رقابة  
في إنجاز المعاملات والخدمة المقدمة.

#### **معيقات وتحديات التحول الرقمي:**

تواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العديد من المعوقات والتحديات  
التي تؤثر على الأهداف المنشودة، ومن أهم هذه المعوقات (على، 2019).  
- نقص المهارات القادرة على التغيير وقيادة برامج التحول الرقمي في  
المؤسسات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- عدم توافر الموارد المالية لبرامج التحول الرقمي تشكل عائق على تحقيق الأهداف المنشودة.
- مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، حيث يعتبر من أهم العوامل لضمان تحقيق هذا التحول وتعزيز منظومة الشمول المالي.
- ضرورة تطوير وتنمية المهارات الإلكترونية لدى المواطن، واستحداث منصة ثقافة سرية البيانات والتعامل السليم معها.
- ضرورة محاسبة جرائم المعلوماتية التي تهدد الخصوصية، وعدم وضوح استراتيجية الرقمية.
- تقييد وسائل التكنولوجيا الضرورية لتحول الرقمية.
- ضرورة تهيئة الموظفين والجمهور للتعامل مع التحول الرقمي، وتنمية استراتيجية شاملة لتعزيز مهارة التحول الرقمي، مع إيجاد الخبرة لقيادة التحول الرقمي.
- عدم الوعي من صانعي السياسات والقرارات حول عالم العالم الرقمي.
- ليست كل فئات المجتمع تمتلك المهارات الرقمية.
- الانقسام السياسي تؤثر بشكل كبير على عملية التمويل لبرامج التحول الرقمي.
- يرى الباحث إن التغلب على المعوقات الموجودة سيساعد في تقديم الخدمات الإلكترونية المناسب للموظفين والجمهور بشكل متميز وبأقل الجهد والتكاليف، وسيلاحظ الجمهور العديد من الفوائد والمميزات التي ستعمل الحكومة على توفيرها مدار الساعة من أجل تقديم أفضل الخدمات، بالإضافة لتحقيق الكفاءة والشفافية بالمؤسسات العاملة الحكومية والخاصة، مما سينعكس على زيادة الثقة الحكومة والشعور بالارتياح بأدائها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إطار بمجالي تطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي وهي المتغيرات الرئيسية للدراسة، حيث سيتم عرضها في ضوء الهدف منها وإجراءاتها وأدواتها وأبرز نتائجها وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض هذه الدراسات:

1-دراسة (على، 2021) هدفت الدراسة إلى تعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2-دراسة (العبيدي، 2020) هدفت الدراسة الحالية إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وذلك من خلال التعرف على واقع الأداء بكلية التربية، وإبراز أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه تطوير الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب دلفاي. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء الأكاديميين والباحثين في الجامعات اليمنية ومراكز البحوث والتطوير التربوي وبلغت (24) خبيراً. وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهمها: هناك العديد من المعوقات التنظيمية والبيئية التي تعوق تطوير الأداء بكلية التربية رداً. اتفاق الخبراء حول فقرات الاستبانة حيث حصل محور الأداء الإداري على درجة اتفاق عالية جداً بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.39)، وجاء في المرتبة الأولى مجال الموارد البشرية، بينما جاء في المرتبة السادسة مجال القيادة، فيما حصل محور الأداء الأكاديمي على درجة اتفاق عالية جداً بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.56)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال البحث العلمي، كما جاء في المرتبة السادسة مجال أعضاء هيئة التدريس. وبناءً على نتائج الدراسة والاطار النظري توصلت الباحثة إلى إعداد التصور المقترح بمكوناته المتمثلة في: الحاجة إلى التصور - منطلقات بناء التصور - أهداف التصور - مجالات وعناصر التصور - متطلبات تطبيق التصور - معوقات تطبيق التصور.

3- دراسة (الدجنى، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة، وذلك من خلال دراسة واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، وقد تم استخدام منهج تحليل المحتوى والمنهج البنائي بالاعتماد على أداتين هما بطاقة تحليل المحتوى للخطة التنفيذية لكلية التربية للعاملين (2016-2017 / 2017-2018)، وأسلوب دلفاي، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء المؤسسي لكلية التربية حصل فيه المجال الأكاديمي على وزن نسبي 68.3%، وحصل المجال الإداري على وزن نسبي 64.3%، والمالي على 89.7%، وبناءً عليه أوصت الدراسة بتبني كلية التربية للاستراتيجية المقترحة لتطوير أدائها، وتوفير الظروف المناسبة لتطبيقها.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثانياً: الدراسات التي تناولت المحور الثاني (التحول الرقمي):

1-دراسة (نصر، بغدادي؛ 2021) يهدف البحث الحالي الوقوف على التحول الرقمي وأهدافه وفوائده ومتطلبات تحقيقه بالمدارس، والتعرف على الثقافة التنظيمية من حيث (مفهومها ووظائفها، والعناصر التي تشكل هذه الثقافة، وأبعادها، علاوة على أنماط الثقافة التنظيمية، ودواعي الاهتمام بتحسين الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية، وأساليب تحسينها، وعلاقة الثقافة التنظيمية بدعم وإنجاح التحول الرقمي بالمدارس)، إلي جانب استكشاف واقع وجهود التحول الرقمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتعرف على الوضع الراهن للثقافة التنظيمية بها. وقد استخدم البحث في سبيل تحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي، مع الاستعانة بالمجموعة البؤرية كأحد الأدوات المنهجية المنتشرة حالياً في الأبحاث والدراسات، وشملت العينة قيادات تعليمية ومدرسية بلغ عددهم (20)، وتوصل البحث إلى تصور مقترح يساعد على تحسين الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية، لدعم التحول الرقمي بها.

2-دراسة (محمد، مصطفى؛ 2021) هدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطوير دور التحول الرقمي في إدارة العملية التعليمية بكليتي التربية\_جامعتي المنصورة وحفر الباطن، استخدم البحث المنهج المقارن نظراً لملاءمته أهداف البحث وطبيعته، وفقاً للخطوات التالية: الوصف: بالتعرض للتحول الرقمي ودوره في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا بكلية التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن، والتفسير: بتحليل تجربة كل من كلية التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن في سياقها الثقافي وتعرف أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، والمقابلة: بالتوصل إلى نقاط التشابه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والاختلاف بين تجربتي كلية التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير دور التحول الرقمي في إدارة العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن. وقام الباحثان بإعداد الأدوات التالية: استبانة مقدمة إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن؛ بهدف تقويمهم لتجربة كليتهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا، واستبانة مقدمة إلى طلاب كليتي التربية بجامعة المنصورة وحفر الباطن بهدف تقويمهم لجودة العملية التعليمية بكلياتهم في ظل جائحة كورونا. وتوصل البحث إلي تصور مقترح لتطوير دور التحول الرقمي في إدارة العملية التعليمية بكليتي التربية - جامعة المنصورة وحفر الباطن.

3.دراسة (محمد، إبراهيم؛ 2021) **يتمثل الهدف الأساسي للبحث في بيان الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية. واستخدام البحث منهج المسح الميداني لبيان الدور المباشر للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري وكذلك الدور المشروط بوجود بيئة التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض القائل بوجود دور للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية، علي الرغم من ضعف دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري المنظمات الحكومية في ظل وجود البيئة الرقمية.**

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة موضوع الأداء الإداري من جوانب عدة فمنها ما اهتم بتطوير الأداء الإداري من خلال تصورات مقترحة أو مداخل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واتجاهات إدارية معينة، ومنها ما تناول علاقة الأداء الإداري بغيره من المتغيرات، ومنها ما اهتم ببيان العوامل المؤثرة في الأداء الإداري وتطويره، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة يتضح ما يلي:

- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية ومكانة الأداء الإداري، ودوره في تحسين مخرجات المؤسسة، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة الدجني (2020).
- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تطوير الأداء الإداري للموظفين بهدف الارتقاء والنهوض بالكادر البشرية داخل المؤسسات ومواكبة التطور التكنولوجي والالكتروني كما في دراسة محمد وإبراهيم (2021).
- أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى دور العديد من المتغيرات في تطوير الأداء الإداري مثل التدوير الوظيفي كما في دراسة علي (2021).
- أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة دور التحول الرقمي في العمل الإداري وتطوير العمليات الإدارية في المؤسسات المختلفة كما في دراسة محمد ومصطفى (2021).
- أوصت العديد من الدراسة بضرورة قيام المؤسسات سواء كانت جامعية أو مدرسية أو أعمال بالتوجه نحو إحداث تحسينات في التطوير الأداء الإداري ومواءمة التغييرات الالكترونية والتحول الرقمي وتعزيز مهارات الموظفين الإلكترونية.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك العديد من العوامل تسهم في إنجاح التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة منها عوامل مادية وعوامل بشرية تتعلق بامتلاك الموظفين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحوسبة وتطوير مهاراتهم الذاتية والمعرفية بشتى المجالات. وأنه ينبغي دمج هذه العوامل في السياسات التعليمية والمؤسسية المختلفة.

استعرض الباحث (6) دراسة والتي تم قسمتها لعدد (3) دراسة حول تطوير الأداء الإداري وعدد (3) دراسة عن التحول الرقمي؛ ومن الملاحظ في الدراسات السابقة اختلاف الفئات وبيئات العمل التي تم استهدافها، فمنها دراسات عربية وأجنبية، كذلك الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسات السابقة واستخدمت مناهج وأدوات مختلفة.

### منهج وإجراءات الدراسة:

يتناول هذا البحث عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها وبيان الأساليب والوسائل المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة، ومنهجية الدراسة وأداة الدراسة، والإجراءات المتبعة في التحقق من صدقها وثباتها، وأساليب جمع البيانات، وتحديد الآليات اللازمة لتحليل ومعالجة البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للتوصل إلى نتائج الدراسة، والتي تهدف من خلالها لتعرف على:

1- واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الجنوبية في ظل التحول الرقمي.

2- أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بالعينة (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) في استجابات الأفراد نحو واقع الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.

### مجتمع الدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية ومديرياتها السبعة والذين يحملون المسميات الوظيفية التالية (موظف إداري 34، رئيس شعبة 88، رئيس قسم 203، مدير دائرة 65) والبالغ عددهم (390) موظفاً (وزارة التربية والتعليم العالي، 2022م).

• عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (22) موظفاً من بين أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التأكد من خصائص أداة الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من العينة الأصلية للدراسة، وقد تم استبعاد العينة الاستطلاعية عند تطبيق الأداة على العينة الفعلية.

أسلوب جمع البيانات:

تكون مجتمع الدراسة من (390) موظفاً وهم أنفسهم أفراد عينة الدراسة، بطريقة المسح الشامل، ولقد استجاب منهم (209) موظفين بنسبة بلغت (38.58%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح الاستبانة الموزعة والسليمة والتي ستخضع للتحليل الإحصائي وفقاً للفئات، حسب الجدول الموضح أدناه:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (01) البيانات الوصفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
%01.02	04	الثانوية العامة		%42.82	167	ذكر	الجنس
%06.41	25	دبلوم		%10.76	42	أنثى	
%32.82	128	بكالوريوس	المؤهل	%53.58	209	المجموع	الفئة العمرية
%13.33	52	دراسات عليا	العلمي	0	0	5 سنوات فأقل	
%100.0	209	المجموع		%07.43	29	6-10 سنوات	
%08.46	33	مدير دائرة		%23.33	91	1-15 سنة	
%28.71	112	رئيس قسم	المسمى	%14.35	56	16-20 سنة	
%11.79	60	رئيس شعبة	الوظيفي	%05.12	20	21-25 سنة	
%04.62	20	موظف إداري		%03.33	13	25 سنة فأكثر	
%100.0	209	المجموع		%100	209	المجموع	

المصدر الإدارة العامة للتخطيط والتطوير المؤسسي الوزارة 2021

### أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بواقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي، واشتقاق مادتها من خلال المصادر التالية:

1. الأدب التربوي المتمثل في كتب الإدارة لا سيما تلك التي تناولت الأداء الإداري وأساسه وتطوره.
2. الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي أجريت في مجال الأداء الإداري وتطوره.
3. الكتابات المختلفة التي تناولت التحول الرقمي وانعكاسه على الأداء الإداري.
4. آراء بعض المتخصصين في مجال الإدارة، وكذلك الأكاديميين المهتمين بالتحول الرقمي.

### الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المحكمين:

من خلال المصادر السابقة، تم التوصل إلى عدد كبير من الفقرات التي تقيس واقع الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي، تم حذف المتشابه منها والمكرر، ثم وضعت هذه الفقرات في صورة استبانة مبدئية، تم عرضها على



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مجموعة من المحكمين ضمت أساتذة جامعات، ومتخصصين في مجال الإدارة، وكذلك بعض الموظفين في وزارة التربية والتعليم (ملحق رقم 5)، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يلي:

- مدى سلامة الفقرات المذكورة كمظاهر لقياس واقع الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي.
- بيان ما إذا كان هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها أو فقرات مذكورة يرون حذفها.
- بيان ما إذا كان هناك فقرات مذكورة يمكن دمجها مع فقرات أخرى.
- تعديل الصياغة اللفظية للفقرة إذا تطلب الأمر ذلك.
- آراء أخرى تسهم في ضبط الاستبانة.

وبعد تجميع الاستبانة من السادة المحكمين، ومعرفة آرائهم حولها، تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم وأصبحت الاستبانة مكونة من (69) فقرة، ولقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً) تقابله الأوزان التالية (5،4،3،2،1)، وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث كلما كانت الدرجة (5) دل على الموافقة العالية والعكس صحيح، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها.

**المحك المعتمد:**

لقد تم اعتماد المحك المعتمد للدراسة والمرتبط بمقياس ليكرت الخماسي، بناءً على دراسة (Ozen et al, 2012)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (02) المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	الدرجة
20% - أقل من 36%	من 1.00 - 1.80	قليلة جداً
36% - أقل من 52%	من 1.81 - 2.60	قليلة
52% - أقل من 68%	من 2.61 - 3.40	متوسطة
68% - أقل من 84%	من 3.41 - 4.20	كبيرة
84% - 100%	من 4.21 - 5.00	كبيرة جداً

**صدق أداء الدراسة وثباتها:**

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق البنائي والمحكمين، لكل قسم من أقسام الاستبانة من حيث شمول بنودها، ووضوح فقراتها وارتباطها بالمحاور، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على بعض المحكمين، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوحها وارتباطها، وفي ضوء تلك الآراء تم إجراء بعض التعديلات، وقد تكونت من (69) فقرة. ويعد من مقاييس الاستبانة، والذي يبين ارتباط كل مجال بمحاوره، والمجال والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (03): معامل الثبات لأبعاد استبانة الأداء الإداري ودرجته الكلية





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التجزئة النصفية	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة/ البعد
0.910	0.811	11	التخطيط
0.935	0.898	12	التنظيم
0.920	0.834	10	القيادة الإدارية
0.948	0.878	6	المشاركة في صنع القرار
0.936	0.885	8	الموارد البشرية
0.950	0.896	14	البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات
0.897	0.866	7	المتابعة والتقييم
<b>0.984</b>	<b>0.949</b>	<b>69</b>	

جدول (04): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة الأداء الإداري مع الدرجة الكلية للاستبانة

قيمة الدلالة sig	معامل الارتباط	الاستبانة/ البعد
0.000	**0.850	التخطيط
0.000	**0.949	التنظيم
0.000	**0.846	القيادة الإدارية
0.000	**0.767	المشاركة في صنع القرار
0.000	**0.920	الموارد البشرية
0.000	**0.971	البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات
<b>0.000</b>	<b>**0.823</b>	المتابعة والتقييم

يتضح من الجدول (04) أن معاملات ارتباطات أبعاد استبانة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع وتنسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس مما صممت لقياسه. أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لاستبانة وأبعادها، وذلك بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. مناقشة البيانات الوصفية لدراسة:

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد، مع بيان مستوى الدلالة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (05): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الأول (التخطيط) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد الأول: التخطيط
------------------	----------------	----------------------



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

0.000	**0.854	تقوم الإدارة العليا بتطوير رؤية واضحة تعكس الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي.	.1
0.000	**0.802	تتبنى الوزارة قيماً ومبادئ تحكم سلوكها ونظامها الإداري في ضوء مبادئ التحول الرقمي.	.2
0.000	**0.684	يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الوزارة ورسالتها.	.3
0.000	**0.852	يتم تحديد وتحديث البرمجيات المناسبة لتنظيم العمليات الإدارية وخدمات الوزارة.	.4
0.000	**0.637	تقوم بخطوات عملية لإحداث تحول في استراتيجية العمل الإداري في ضوء التطبيقات الإلكترونية.	.5
0.000	**0.893	تعمل على انتهاز التخطيط المتواصل المبني على نتائج التغذية الراجعة للتحول الرقمي.	.6
0.000	**0.566	تحرص على إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.	.7
0.000	**0.814	تقوم بتحديث الأنظمة والسياسات الإدارية بما يسير عملية التطوير الإداري.	.8
0.000	**0.735	يتضمن التخطيط برامج وأساليب لتهيئة الظروف والمتطلبات الإدارية اللازمة للتحول الرقمي.	.9
0.000	**0.731	تضع خطة متعددة المستويات للأمد القريب والمتوسطة والبعيدة للتحول الرقمي.	.10
0.000	**0.517	تشتمل الخطة على أهداف فرعية وخاصة بإدارات وأقسام ووحدات الوزارة.	.11

### جدول (06): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الثاني (التنظيم) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد الثاني: التنظيم:	
0.000	**0.921	تقوم الإدارة العليا بالتنسيق مع وزارة الاتصالات لتنسيق عملية توظيف الشبكات في التحول الرقمي.	.1
0.000	**0.839	تتسجم الأنظمة المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.	.2
0.000	**0.660	تقوم بتوزيع المهام وفقاً للقدرة والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها الموظف.	.3
0.000	**0.763	تقوم بتوضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في مجال الخدمات الإلكترونية.	.4
0.000	**0.655	تعمل على إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.	.5
0.000	**0.664	تعمل على تنظيم عملية وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين بالسرعة الممكنة.	.6
0.000	**0.863	توفر المعلومات الكافية إلكترونياً حول الأعمال والمهام الوظيفية لجميع المستويات الإدارية.	.7
0.000	**0.655	يتم عرض الخدمات عبر المواقع الإلكترونية مصحوبة بتسهيلات كالبحث والاستفسار.	.8
0.000	**0.776	تستصدر قوانين وتشريعات وإجراءات تسهل التحول الرقمي ضمن استراتيجية أمن المعلومات.	.9
0.000	**0.792	توفر الأدلة والنماذج والمفكرات الإلكترونية اللازمة لتسهيل الخدمات.	.10
0.000	**0.866	تتوفر إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.	.11
0.000	**0.741	يراعى التنظيم الإلكتروني الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.	.12

### جدول (07): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الثالث (القيادة الإدارية) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد الثالث: القيادة الإدارية:	
0.000	**0.665	تقوم الإدارة العليا بتهيئة الظروف أمام الموظفين لتبادل الخبرات الإلكترونية فيما بينهم.	.1
0.000	**0.825	تشجع الموظفين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة تساهم في تنفيذ الأعمال.	.2
0.000	**0.737	تناقش مع الموظفين أخلاقيات وقيم لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل.	.3
0.000	**0.821	تعمل على خلق كفاءات قيادية قادرة على التوجه المستقبلي للتحول الرقمي في الإدارة.	.4
0.000	**0.674	توفر الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.	.5
0.000	**0.750	تعمل على رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي وتوظيف أدواته في العمل اليومي.	.6
0.000	**0.832	تعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير والتحول الرقمي.	.7
0.000	**0.847	تقوم بتطوير أنظمة المعلومات بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.	.8
0.000	**0.748	تمتلك القيادة الإدارية اقتناع وتصميم على التحول الرقمي في الإدارة.	.9
0.000	**0.825	توفر القيادة قنوات اتصال لتسهيل تنفيذ الأعمال بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.	.10

### جدول (08): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الرابع (المشاركة في صنع القرار) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد الرابع: المشاركة في صنع القرار:
------------------	----------------	---------------------------------------



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

0.000	**0.899	1. تتق الإدارة العليا بقدرات الموظفين على إنجاز المهام التي تساعد في صنع القرار .
0.000	**0.869	2. تحفز العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
0.000	**0.885	3. تدعم تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية التنفيذية.
0.000	**0.942	4. تشجع على تحمل المسؤولية عن القرارات التي ساهمت في صنعها.
0.000	**0.852	5. تدعم التوجه نحو اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.
0.000	**0.849	6. تشارك العاملين في طرح الأفكار والآراء والحلول للمشكلات المختلفة.
0.000	**0.814	7. يتم الاعتماد على المعلومات لمقومات أساسية في اتخاذ القرارات.

جدول (09): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الخامس (الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد الخامس: الموارد البشرية:
0.000	**0.762	1. يتصف موظفو وزارة التربية والتعليم العالي بالكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا الاتصالات.
0.000	**0.835	2. يتوفر في قطاع التعليم خبراء وتقنيون قادرين على إنجاز التحول الرقمي.
0.000	**0.866	3. يمتلك المسؤولون رؤية واضحة لآليات واحتياجات التحول الرقمي.
0.000	**0.857	4. يتم استقطاب الأفراد المؤهلين في مجال التكنولوجيا لإدارة عملية التطوير في الوزارة.
0.000	**0.855	5. يساعد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في إجراءات التحول الرقمي.
0.000	**0.873	6. تبنى ثقافة التغيير والتحول الرقمي لدى الكادر البشري.
0.000	**0.823	7. يتم تدريب الكادر البشري في مجال البرمجيات والتقنيات الرقمية.
0.000	**0.772	8. تعمل على ربط برامج التنمية المهنية بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

جدول (10): معامل ارتباط درجات فقرات البعد السادس (البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد السادس: البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات:
0.000	**0.861	1. تمتلك الوزارة خطة شاملة للتحول الرقمي والتخلص من الإجراءات الورقية.
0.000	**0.871	2. توجد أجهزة ومعدات تكنولوجيا حديثة تساعد على التحول الرقمي بالوزارة.
0.000	**0.756	3. تتوفر بالوزارة شبكة انترنت قوية لتبادل المعلومات إلكترونياً بين الموظفين فيها.
0.000	**0.697	4. تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات التقنية الحديثة في مجال الحاسوب التي تلائمها.
0.000	**0.844	5. تعمل الوزارة على تطوير الذكاء الصناعي والبرامج التعليمية إلكترونياً للطلبة.
0.000	**0.767	6. تعمل الوزارة على استبدال المنهاج ورقياً إلى مناهج إلكترونية لمواجهة الطوارئ.
0.000	**0.870	7. تبني قاعدة معلوماتية للبرامج والتطبيقات والأنشطة ذات العلاقة بالتطور الرقمي في الخدمات.
0.000	**0.702	8. تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين عبر الموقع الإلكتروني.
0.000	**0.802	9. توفر نظاماً أمنياً لحماية البيانات والمعلومات.
0.000	**0.582	10. توفر نظام الاجتماع عن بعد حسب الحاجة.
0.000	**0.718	11. تتوفر تقنية التوقيع الإلكتروني في المراسلات الإلكترونية حسب مقتضيات العمل.
0.000	**0.814	12. تعمل على زيادة فاعلية نظام الحفظ والأرشفة الإلكترونية.
0.000	**0.863	13. يتم تحديث وسائل التقنية المختلفة بشكل دوري.
0.000	**0.877	14. تدعم تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الدوائر المختلفة.

جدول (11): معامل ارتباط درجات فقرات البعد السابع (المتابعة والتقييم) مع الدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	البعد السابع: المتابعة والتقييم:
------------------	----------------	----------------------------------



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

0.000	**0.686	1. يتم وضع معايير لقياس الأداء الفعلي في ضوء التحول الرقمي.
0.000	**0.761	2. تقوم بتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه الموظفين في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية.
0.000	**0.844	3. يتم توفير آليات واضحة لجمع المعلومات عن أداء الموظفين.
0.000	**0.779	4. يتم توفير المعلومات عن المشاكل والعقبات التي تواجه الموظفين في ظل التحول الرقمي.
0.000	**0.852	5. تتابع آليات الحد من تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.
0.000	**0.775	6. يتوفر نظام تطبيقات المتابعة الآلية للخدمات التي تقدمها الوزارة.
0.000	**0.817	7. يتم تحديد مواطن القوة والضعف والاحتياج اللازم لضمان التحول الرقمي أول بأول.

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

#### أداة الدراسة الثانية:

#### المجموعة البؤرية:

عمد الباحث إلى إجراء مقابلات مع مجموعة بؤرية من خبراء الإدارة وكوادر وزارة التربية والتعليم ضمت أساتذة جامعات في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ومدراء دوائر في وزارة التربية والتعليم وبعض رؤساء أقسام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وعينة من الموظفين ممن يحملون مؤهلات عليا في الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي توضيح لإجراءات المجموعة البؤرية.

#### الهدف من المجموعة البؤرية:

كان الهدف من المقابلات التي تم عقدها مع المجموعة البؤرية هو تحديد المجالات الرئيسية لمتطلبات تطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي، والتوافق على أبرز ما يندرج تحت هذه المجالات من متطلبات فرعية، والإسهام في صياغة الأفكار التطويرية التي تسهم في إعداد ملامح التصور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
المقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية  
في ضوء التحول الرقمي.  
إجراءات المجموعة البؤرية:

تم عقد لقاءين مع المجموعة البؤرية في وزارة التربية والتعليم وذلك على النحو التالي:

- عقد اللقاء الأول بتاريخ **2022/8/21م** حيث تم عرض ومناقشة أبرز المجالات التي يمكن أن تتضمنها الاستبانة، بحيث تشكل محاور أساسية لمتطلبات لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي.

حيث قام الباحث بعرض ملخص للمحاور والمجالات التي تم التوصل إليها في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وطلب من أعضاء المجموعة إبداء الرأي حولها، واختيار الأنسب منها بما يخدم أغراض الدراسة الحالية، وقد تم في نهاية الجلسة التوافق على المتطلبات السبعة التالية: المحور الأول: التخطيط، والمحور الثاني: التنظيم، والمحور الثالث: القيادة الإدارية، و المحور الرابع: المشاركة في صنع القرار، والمحور الخامس: الموارد البشرية، والمحور السادس/ البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات، والمحور الأخير: المتابعة والتقويم. وذلك لكون هذه المحاور تشكل محاور عامة يمكن أن تشمل وتضم ويندرج تحتها جميع الفقرات ذات العلاقة بتطوير الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي.

- عقد اللقاء الثاني يوم الثلاثاء بتاريخ **2022/10/2م**، حيث قام الباحث في هذا اللقاء بعرض قائمة الفقرات الفرعية التي تم جمعها، موزعة على محاورها السبعة، كما تم فيه عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وعرض العبارات التي حصلت على أوزان نسبية متوسطة ومنخفضة، وإجراء مناقشة حول هذه العبارات و طريقة الإفادة من مضمونها في سياق تكاملي يخدم التوصل إلى الأفكار التطويرية والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي، حيث تم التوافق على صياغة أفكار عامة حول الرؤية التطويرية، وكذلك صياغة أفكار مرتبطة بالمجالات السبعة لمتطلبات تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي، بحيث يكون محور كل فكرة مرتبط بمضمون العبارة التي حصلت على وزن نسبي متوسط فما دون.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج (SPSS) الإحصائي، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم استخدام الأدوات الإحصائية المذكورة أدناه:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة
- التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.
- اختبار **T-Test** للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

**ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:**

1- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2- حصل الباحث على كتاب موجة من (وزارة التربية والتعليم العالي)، لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على موظفي وزارة التربية والتعليم بمحافظة الجنوب.

3- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات اللازمة، قام بتوزيع (22) استبانة أولية استطلاعية؛ للتأكد من صدقها وثباتها.

4- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (390) استبانة بعد استثناء العينة الاستطلاعية، واسترد جميع الاستبانات.

5- تم ترقيم وترميز أداء الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة والتي هدفت إلى تقديم "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي"، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لتعرف واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإجابة على تساؤلات الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي؟" وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد استبانة الأداء الإداري وفيما يلي تفصيل النتائج من خلال الجداول التالية التي تتناول كل مجال من المجالات السبعة للاستبانة:

تحليل النتائج المحور الأول (التخطيط):

جدول (12) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول (التخطيط)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تقوم الإدارة العليا بتطوير رؤية واضحة تعكس الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي.	209	3.27	0.93	65.45	9	متوسطة
2	تتبنى المؤسسة قيماً ومبادئ تحكم سلوكها ونظامها الإداري في ضوء مبادئ التحول الرقمي.	209	3.41	0.93	68.23	4	كبيرة
3	يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها.	209	3.34	1.09	66.89	5	متوسطة
4	يتم تحديد وتحديث البرمجيات المناسبة لتنظيم العمل الإداري.	209	3.45	0.92	69.09	3	كبيرة
5	تقوم بخطوات عملية لإحداث تحول في استراتيجية العمل الإداري في ضوء التطبيقات الإلكترونية.	209	3.47	0.95	69.47	1	كبيرة
6	تعمل على انتهاج التخطيط المتواصل المبني على نتائج التغذية الراجعة للتحول الرقمي.	209	3.32	0.91	66.41	6	متوسطة
7	تحرص على إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.	209	3.11	1.07	62.30	11	متوسطة
8	تقوم بتحديث الأنظمة والسياسات الإدارية بما يسير عملية التطوير.	209	3.16	1.04	63.25	10	متوسطة
9	يتضمن التخطيط برامج وأساليب لتهيئة الظروف والمتطلبات الإدارية اللازمة للتحول الرقمي.	209	3.29	0.99	65.74	7	متوسطة
10	تضع خطة متعددة المستويات للأمد القريبة والمتوسطة والبعيدة للتحول الرقمي.	209	3.27	0.97	65.45	8	متوسطة
11	تستعمل الخطة على أهداف فرعية وخاصة بإدارات وأقسام ووحدات الوزارة.	209	3.46	0.97	69.28	2	كبيرة
	البعد ككل	209	3.33	0.80	66.51		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن درجات تقدير بعد "التخطيط" تراوحت ما بين (69.47% - 62.30%) أي بدرجة تراوحت ما بين "كبيرة ومتوسطة"،





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (5): والتي نصت على "تقوم بخطوات عملية لإحداث تحول في استراتيجية العمل الإداري في ضوء التطبيقات الإلكترونية". وكانت بدرجة موافقة "كبيرة" وبوزن نسبي قدره (69.47%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (7): والتي نصت على "تحرص على إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي". وكانت بدرجة موافقة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (62.30%). وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد "التخطيط" بلغ (3.33)، والوزن النسبي (66.51%) وهو بدرجة "متوسطة".

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تدرك أهمية إحداث تحول في استراتيجية العمل الإداري في ضوء التطبيقات الإلكترونية، حيث أن الوزارة تقوم بمواكبة التطور التكنولوجي من أجل النهوض بالمؤسسة والوصول إلى الأهداف المنشودة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولي اهتماما في وضع تصورات وخطط مستقبلية للأمام القريبة والبعيدة حسب الثورة الإلكترونية المتسارعة. ويرى الباحث أن هناك جوانب بحاجة إلى دعم أكثر من قبل الإدارة العامة وتطوير الموظفين مهنياً وتعزيز الموظفين إيجابياً وتلبية احتياجاتهم الشخصية من أجل مواكبة هذا الانفجار الإلكتروني والتكنولوجي المنتشرة بشكل غير مسبوق.

وتتفق هذه الدراسة وتختلف مع بعض الدراسات السابقة في النتائج والتوصيات ولكن جميعها تصبو نحو أهداف معينة وهي النهوض بالمؤسسات ومواكبة التكنولوجيا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحليل النتائج المحور الثاني (التنظيم):

جدول رقم (13) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني (التنظيم)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تقوم الإدارة العليا بالتنسيق مع وزارة الاتصالات لتنسيق عملية توظيف الشبكات في التحول الرقمي.	209	3.38	0.96	67.66	7	متوسطة
2	تتسجم الأنظمة المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.	209	3.50	0.89	69.95	3	كبيرة
3	تقوم بتوزيع المهام وفقاً للقدرات والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها الموظف.	209	3.24	1.05	64.78	10	متوسطة
4	تقوم بتوضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في مجال الخدمات الإلكترونية.	209	3.36	1.01	67.18	8	متوسطة
5	تعمل على إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.	209	3.22	1.01	64.31	11	متوسطة
6	تعمل على تنظيم عملية وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين بالسرعة الممكنة.	209	3.50	1.03	70.05	2	كبيرة
7	توفر المعلومات الكافية إلكترونياً حول الأعمال والمهام الوظيفية لجميع المستويات الإدارية.	209	3.42	1.05	68.42	6	كبيرة
8	يتم عرض الخدمات عبر المواقع الإلكترونية مصاحبة بتسهيلات كالبحث والاستفسار.	209	3.52	1.02	70.33	1	كبيرة
9	تستصدر قوانين وتشريعات وإجراءات تسهل التحول الرقمي ضمن استراتيجية أمن المعلومات.	209	3.28	1.04	65.55	12	متوسطة
10	توفر الأدلة والنماذج والمفكرات الإلكترونية اللازمة لتسهيل الخدمات.	209	3.45	0.95	69.00	4	كبيرة
11	تتوفر إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.	209	3.45	1.03	69.00	5	كبيرة
12	يراعى التنظيم الإلكتروني الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.	209	3.32	0.98	66.32	9	متوسطة
	البعد ككل	209	3.39	0.82	67.71		متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن درجات تقدير بعد "التنظيم" تراوحت ما بين (70.33% - 65.55%) وبدرجة "كبيرة ومتوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (8): والتي نصت على "يتم عرض الخدمات عبر المواقع الإلكترونية مصاحبة بتسهيلات كالبحث والاستفسار." وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (70.33%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (9): والتي نصت على "تستصدر قوانين وتشريعات وإجراءات تسهل التحول الرقمي ضمن استراتيجية أمن المعلومات." وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نسبي قدره (65.55%)، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعء "التنظيم"

بلغ (3.39)، والوزن النسبي (67.71%) وهو بدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تدرك أهمية مصاحبة الخدمات الإلكترونية بدليل إجرائي لمتابعة الأمور من خلال البحث والاستفسار عن أي إجراء بشكل واضح ، ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولى اهتماما في استصدار إرشادات لتسهيل التعامل مع التحول الرقمي في استخدام التصورات والخطط المستقبلية.

ومع ذلك فما زالت الوزارة بحاجة إلى دعم عملية مواكبة التحول الرقمي من خلال العمل على الحد من الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية بحيث يتم تحديد مهام الوحدات بشكل دقيق دون تداخل، وتحديد الخدمات التي يتم تقديمها إلكترونيا أو وجاهيا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحليل النتائج بالمحور الثالث (القيادة الإدارية):

جدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثالث (القيادة الإدارية)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تقوم الإدارة العليا بمشاركة الموظفين على تبادل الخبرات الإلكترونية فيما بينهم.	209	3.31	0.98	66.12	4	متوسطة
2	تشجع الموظفين للبحث المستمر عن أنشطة جديدة تسهم في تنفيذ الأعمال.	209	3.17	1.03	63.35	8	متوسطة
3	تتأقش مع الموظفين أخلاقيات وقيم لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل.	209	3.19	1.05	63.73	7	متوسطة
4	تعمل على خلق كفاءات قيادية قادرة على التوجه المستقبلي للتحوّل الرقمي في الإدارة.	209	3.23	1.11	64.59	6	متوسطة
5	توفر الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.	209	2.78	1.19	55.60	10	متوسطة
6	تعمل على رفع مستوى الوعي بأهمية التحوّل الرقمي وتوظيف أدواته في العمل اليومي.	209	3.30	1.02	66.03	5	متوسطة
7	تعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير والتحوّل الرقمي	209	3.12	1.02	62.49	9	متوسطة
8	تقوم بتطوير أنظمة المعلومات بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.	209	3.43	0.94	68.52	1	كبيرة
9	تمتلك القيادة الإدارية اقتناع وتصميم على التحوّل الرقمي في الإدارة.	209	3.33	1.04	66.70	3	متوسطة
10	توفر القيادة قنوات اتصال لتسهيل تنفيذ الأعمال بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.	209	3.34	1.03	66.79	2	متوسطة
	البعد ككل	209	3.22	0.87	64.39		متوسطة

يتضح من الجدول (14) أن درجات تقدير بعد "القيادة الإدارية" تراوحت ما بين (68.52%- 55.66%) وبدرجة "كبيرة ومتوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (8): والتي نصت على "تقوم بتطوير أنظمة المعلومات بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية." وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (68.52%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (5): والتي نصت على "توفر الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية." احتلت المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (55.60%). وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعـد "القيادة الإدارية" بلغ (3.22)، والوزن النسبي (64.39%) وهو بدرجة "متوسطة".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولى أهمية كبيرة في تطوير أنظمة المعلومات من أجل تغطية جميع المناحي التي تخدم التعليم وهناك برامج كثيرة تعمل الوزارة على تطويرها مثل (قناه روافد، البريد الداخلي مجموعات الواتساب) التي تخدم أكبر فئة من الموظفين، ويعزى حصول ذلك على درجة كبيرة إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تطلق كثير من المسابقات والمبادرات التي تخدم تطبيق البرامج الالكترونية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى الباحث أن هناك الكثير من البرامج المعمول بها تحتاج إلى تطوير بشكل أفضل من أجل الوصول إلى الكفاءة العالية التي تخدم المؤسسة في مواكبة الثورة التكنولوجية من خلال توفر الحوافز المادية اللازمة لتشجيع الموظفين على تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية والتعامل معها بشكل يحقق النتائج المنشودة.

وتتفق هذه الدراسة وتختلف مع بعض الدراسات السابقة في النتائج والتوصيات ولكن جميعها تصبو نحو أهداف معينة وهي النهوض بالمؤسسات ومواكبة التكنولوجيا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
تحليل النتائج المحور الرابع (المشاركة في صنع القرار):  
جدول رقم (15) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الرابع (المشاركة في صنع القرار)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تثق الإدارة العليا بقدرات الموظفين على إنجاز المهام التي تساعد في صنع القرار.	209	3.33	1.07	66.60	1	متوسطة
2	تحفز العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	209	3.09	1.07	61.82	7	متوسطة
3	تدعم تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية التنفيذية.	209	3.22	1.01	64.50	4	متوسطة
4	تشجعي على تحمل المسؤولية عن القرارات التي ساهمت في صنعها.	209	3.26	1.01	65.17	3	متوسطة
5	تدعم التوجه نحو اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.	209	3.15	1.03	63.06	5	متوسطة
6	تشارك العاملين في طرح الأفكار والآراء والحلول للمشكلات المختلفة.	209	3.10	1.10	61.91	6	متوسطة
7	يتم الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.	209	3.32	1.13	66.41	2	متوسطة
	البعد ككل	209	3.21	0.94	64.21		متوسطة

يتضح من الجدول (15) أن درجات تقدير بعد "المشاركة في صنع القرار" تراوحت ما بين (66.60% - 61.82%) وبدرجة تراوحت "متوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (1): والتي نصت على "تثق الإدارة العليا بقدرات الموظفين على إنجاز المهام التي تساعد في صنع القرار" وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (66.60%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (2): والتي نصت على "تحفز العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية". احتلت المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (61.82%). وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد "المشاركة في صنع القرار" بلغ (3.21)، والوزن النسبي (64.21%) وهو بدرجة "متوسطة".

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولي أهمية بمهارات الموظفين وتنمية قدراتهم في إنجاز المهام المطلوب تنفيذها من خلال عقد الدورات المتخصصة وعقد ورش العمل لتبادل الخبرات، واستقطاب مدربين متخصصين من خارج الوزارة إذا لزم الأمر، غير أن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الوزارة بحاجة إلى التوجه نحو تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات وإشراكهم بشكل أكبر في عملية صنع القرار في ما يتعلق بمواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة.

تحليل النتائج المحور الخامس (الموارد البشرية):

جدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الخامس (الموارد البشرية)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	ينصف موظفي وزارة التربية والتعليم العالي بالكفاءة في التعامل مع تكنولوجيا الاتصالات.	209	3.54	0.98	70.81	2	كبيرة
2	يتوفر في قطاع التعليم خبراء وتقنيين قادرين على إنجاز التحول الرقمي.	209	3.74	0.98	74.74	1	كبيرة
3	يملك المسؤولين رؤية واضحة لآليات واحتياجات التحول الرقمي.	209	3.40	0.91	68.04	5	متوسطة
4	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين في مجال التكنولوجيا لإدارة عملية التطوير في الوزارة.	209	3.40	1.01	68.04	6	متوسطة
5	يساعد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في إجراءات التحول الرقمي.	209	3.33	1.01	66.70	8	متوسطة
6	تنبث ثقافة التغيير والتحول الرقمي لدى الكادر البشري.	209	3.38	0.84	67.56	7	متوسطة
7	يتم تدريب الكادر البشري في مجال البرمجيات والتقنيات الرقمية.	209	3.44	0.91	68.90	3	متوسطة
8	تعمل على ربط برامج التنمية المهنية بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.	209	3.41	0.91	68.23	4	متوسطة
	البعد ككل	209	3.46	0.80	69.13		متوسطة

ينضح من الجدول (16) أن درجات تقدير بعد "الموارد البشرية" تراوحت ما بين (74.74%- 66.70%) وكانت بدرجة "كبيرة ومتوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (2): والتي نصت على "يتوفر في قطاع التعليم خبراء وتقنيين قادرين على إنجاز التحول الرقمي". وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (74.74%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (5): والتي نصت على "يساعد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في إجراءات التحول الرقمي". احتلت المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (66.70%). وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد "الموارد البشرية" بلغ (3.46)، والوزن النسبي (69.13%) وهو بدرجة "متوسطة".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولى أهمية كبيرة في توفير فنيين وخبراء قادرين على تطوير أنظمة المعلومات والتكنولوجيا داخل المؤسسة من أجل مواكبة البرامج التكنولوجية التي تهدف للنهوض بالمؤسسة، حيث يتوفر لدى الوزارة عدد من مهندسي الحاسوب والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات بخبرات مناسبة، غير أن الهيكل التنظيمي لم يأخذ بالحسبان التحول الرقمي بشكل كاف وبالتالي فهو بحاجة إلى تحديث وإجراء بعض التعديلات التي تتضمن استحداث وحدات ودوائر ضمن الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، بحيث تطلع بمهام متابعة تطبيق البرامج الإلكترونية.

وتتفق هذه الدراسة وتختلف مع بعض الدراسات السابقة في النتائج والتوصيات ولكن جميعها تصبو نحو أهداف معينة وهي النهوض بالمؤسسات ومواكبة التكنولوجيا.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
 Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
 تحليل النتائج المحور السادس (البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات):  
 جدول رقم (17) نتائج التحليل الإحصائي للمحور السادس (البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك الوزارة خطة شاملة للتحويل الرقمي والتخلص من الإجراءات الورقية.	209	3.27	0.93	65.45	11	متوسطة
2	توجد أجهزة ومعدات تكنولوجيا حديثة تساعد على التحول الرقمي بالوزارة.	209	3.41	0.92	68.23	7	كبيرة
3	تتوفر بالوزارة شبكة انترنت قوية لتبادل المعلومات الكترونياً بين الموظفين فيها.	209	3.23	0.98	64.69	12	متوسطة
4	تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات التقنية الحديثة في مجال الحاسوب التي تلائمها.	209	3.39	0.99	67.75	9	متوسطة
5	تعمل الوزارة على تطوير الذكاء الصناعي والبرامج التعليمية الكترونياً لطلبة.	209	3.33	0.99	66.70	10	متوسطة
6	تعمل الوزارة على استبدال المنهاج ورقياً إلي منهاج الكترونياً لمواجهة الطوارئ.	209	3.17	1.00	63.35	13	متوسطة
7	تبني قاعدة معلوماتية للبرامج والتطبيقات والأنشطة ذات العلاقة بالتطور الرقمي في الخدمات.	209	3.40	0.96	68.04	8	كبيرة
8	تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين عبر الموقع الإلكتروني.	209	3.53	0.95	70.53	2	كبيرة
9	توفر نظاماً أمنياً لحماية البيانات والمعلومات.	209	3.54	1.04	70.81	1	كبيرة
10	توفر نظام الاجتماع عن بعد حسب الحاجة.	209	3.43	1.01	68.52	6	كبيرة
11	تتوفر تقنية التوقيع الإلكتروني في المراسلات الإلكترونية حسب مقتضيات العمل.	209	3.08	1.18	61.63	14	متوسطة
12	تعمل على زيادة فاعلية نظام الحفظ والأرشفة الإلكترونية.	209	3.50	1.07	69.95	3	كبيرة
13	يتم تحديث وسائل التقنية المختلفة بشكل دوري.	209	3.42	0.98	68.42	5	كبيرة
14	تدعم تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الدوائر المختلفة.	209	3.43	0.95	68.61	4	كبيرة
	البعد ككل	209	3.37	0.78	67.33		متوسطة

يتضح من الجدول (17) أن درجات تقدير بعد "البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات" تراوحت ما بين (70.81%-) ودرجة تراوحت "كبيرة ومتوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (9): والتي نصت على "توفر نظاماً أمنياً لحماية البيانات والمعلومات". وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (70.81%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (11): والتي نصت على "تتوفر تقنية التوقيع الإلكتروني في المراسلات الإلكترونية حسب مقتضيات العمل" احتلت المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (61.63%).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعـد " البنية التحتية والتوظيف  
التكنولوجي للمعلومات " بلغ (3.37)، والوزن النسبي (67.33%) وهو  
بدرجة "متوسطة".

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولى أهمية  
كبيرة لقضية توفير نظام لحماية البيانات والمعلومات المهمة داخل المؤسسة  
من أجل تطويرها والنهوض بها بما يخدم المصلحة العامة، حيث تسند  
الصلاحيات في ضوء المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي، ويتم إجراء  
تحديث لنظام أمن المعلومات بين الفترة والأخرى، غير أن موضوع التوقيع  
الإلكتروني ما زال غير متوفر ويتم الاعتماد على التوقيع الحي للموظف  
على المعاملات والمراسلات الأمر الذي يتطلب العمل على إيجاد آلة  
مناسبة لاعتماد توقيع إلكتروني على بعض المراسلات التي تصنف ضمن  
مراسلات تيسير العمل من أجل السرعة وتوفير الجهد.  
**تحليل النتائج المحور السابع (المتابعة والتقييم):**

جدول رقم (18) نتائج التحليل الإحصائي للمحور السابع (المتابعة والتقييم)

م	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يتم وضع معايير لقياس الأداء الفعلي في ضوء التحول الرقمي.	209	3.18	0.92	63.54	6	متوسطة
2	تقوم بتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه الموظفين في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية.	209	3.33	0.92	66.60	1	متوسطة
3	يتم توفير آليات واضحة لجمع المعلومات عن أداء الموظفين.	209	3.20	0.91	63.92	5	متوسطة
4	يتم توفير المعلومات عن المشاكل والعقبات التي تواجه الموظفين في ظل التحول الرقمي.	209	3.17	0.95	63.35	7	متوسطة
5	تتابع آليات الحد من تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.	209	3.22	0.94	64.31	3	متوسطة
6	يتوفر نظام تطبيقات المتابعة الآلية للخدمات التي تقدمها الوزارة.	209	3.24	0.91	64.78	2	متوسطة
7	يتم تحديد مواطن القوة والضعف والاحتياج اللازم لضمان التحول الرقمي أول بأول.	209	3.20	0.93	64.02	4	متوسطة
	البعـد ككل	209	3.22	0.79	64.36		متوسطة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول (18) أن درجات تقدير بعد "المتابعة والتقييم" تراوحت ما بين (66.60% - 63.35%) وبدرجة تراوحت "متوسطة"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد الفقرة (2): والتي نصت على "تقوم بتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه الموظفين في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية" وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (66.60%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (4): والتي نصت على "يتم توفير المعلومات عن المشاكل والعقبات التي تواجه الموظفين في ظل التحول الرقمي" احتلت المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة "متوسطة" بوزن نسبي قدره (63.35%). وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد "المتابعة والتقييم" بلغ (3.22)، والوزن النسبي (64.36%) وهو بدرجة "متوسطة".

ويفسر الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم تولى أهمية كبيرة من لتذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين في استخدام البرامج الإلكترونية المختلفة، وذلك من خلال فرق المتابعة وأقسام الحاسوب الموجودة في المديرية ومبنى الوزارة الرئيس حيث يعهد إليهم بالتعامل مع جميع المشكلات التي تعيق العمل وإجراء صيانة وإعادة برمجة التطبيقات التي يحتاجها الموظف في عمله. غير أن الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بحاجة إلى العمل على زيادة توفير معلومات وبرامج لتذليل العقبات والصعوبات التي تواجه الموظفين في ظل التطوير الإلكتروني.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين المبحوثين حول واقع الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T. Test" والجداول

أدناه توضح ذلك:

1- متغير الجنس: قام الباحث بإجراء اختبار T. Test، وفق الجدول التالي:  
جدول (19) اختبار (T-Test) - متغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط	ذكر	167	37.02	9.18	207	1.46	0.144	غير دال
	أنثى	42	34.80	6.72				
التنظيم	ذكر	167	41.26	9.89	207	1.87	0.062	غير دال
	أنثى	42	38.09	9.33				
القيادة الإدارية	ذكر	167	32.33	8.97	207	0.46	0.646	غير دال
	أنثى	42	31.64	7.59				
المشاركة في صنع القرار	ذكر	167	22.58	6.84	207	0.469	0.639	غير دال
	أنثى	42	22.04	5.42				
الموارد البشرية	ذكر	167	27.80	6.44	207	0.679	0.498	غير دال
	أنثى	42	27.04	6.42				
البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات	ذكر	167	47.43	11.10	207	0.796	0.427	غير دال
	أنثى	42	45.92	10.44				
المتابعة والتقييم	ذكر	167	22.65	5.58	207	0.686	0.493	غير دال
	أنثى	42	22.00	5.46				
الكل	ذكر	167	231.10	53.52	207	1.05	0.291	غير دال
	أنثى	42	221.57	46.30				

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة حول الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى الجنس، حيث جاءت جميع قيم (ت) المحسوبة أقل القيم الجدولية وجاء مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى تشابه وتمائل ظروف العمل للذكور والإناث من الموظفين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فنظام العمل وتعليماته واحدة يلتزم بها جميع الموظفين بغض النظر عن جنس الموظف، فتحفيز الموظفين واستثارتهم فكرياً في المجال المهني وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء بغرض تطوير العمل، لا يخضع لمتغير الجنس، الأمر الذي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أظهرت عدم وجود فروق تعزي إلى الجنس.

**متغير المسمى الوظيفي:** قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، وفق

جدول (20) تحليل التباين الأحادي - متغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	643.682	3	214.561	2.860	0.038	غير دال
	داخل المجموعات	15381.266	205	75.031			
	المجموع	16024.947	208				
التنظيم	بين المجموعات	934.461	3	311.487	3.323	0.021	غير دال
	داخل المجموعات	19214.429	205	93.729			
	المجموع	20148.890	208				
القيادة الإدارية	بين المجموعات	213.117	3	71.039	0.937	0.424	غير دال
	داخل المجموعات	15543.840	205	75.824			
	المجموع	15756.957	208				
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	163.313	3	54.438	1.265	0.287	غير دال
	داخل المجموعات	8820.793	205	43.028			
	المجموع	8984.105	208				
الموارد البشرية	بين المجموعات	429.481	3	143.160	3.588	0.015	غير دال
	داخل المجموعات	8180.021	205	39.903			
	المجموع	8609.502	208				
البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات	بين المجموعات	875.379	3	291.793	2.479	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	24128.869	205	117.702			
	المجموع	25004.249	208				
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	470.359	3	156.786	5.411	0.001	غير دال
	داخل المجموعات	5939.746	205	28.974			
	المجموع	6410.105	208				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	20724.046	3	6908.015	2.595	0.054	غير دال
	داخل المجموعات	545745.676	205	2662.174			
	المجموع	566469.722	208				



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة حول الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع قيم (ف) أقل القيم الجدولية وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع الموظفين بنظام العمل في الوزارة بغض النظر عن المسمى الوظيفي، فجميع الموظفين يلتزمون بمدونة السلوك الوظيفي ويقومون بمهامهم الوظيفي في ضوء طبيعة المسمى الوظيفي وطبيعة الوظيفة التي يشغلها كل منهم وفق نظام إداري موحد وتعليمات يتم تطبيقها على الجميع الأمر الذي يقلل من فرص ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة. وقد اتفقت هذه دراسة مع الدراسات السابقة بالأهداف والتوصيات واختلف مع بعض الدراسات الأخرى.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

متغير المؤهل العلمي: قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، وفق  
الجدول التالي  
جدول (21) تحليل التباين الأحادي - متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	716.238	3	238.746	2.860	0.038	غير دال
	داخل المجموعات	15308.709	205	74.677			
	المجموع	16024.947	208				
التنظيم	بين المجموعات	1611.873	3	537.291	3.3232	0.021	غير دال
	داخل المجموعات	18537.017	205	90.424			
	المجموع	20148.890	208				
القيادة الإدارية	بين المجموعات	1531.109	3	510.370	0.937	0.424	غير دال
	داخل المجموعات	14225.848	205	69.394			
	المجموع	15756.957	208				
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	964.797	3	321.599	1.265	0.287	غير دال
	داخل المجموعات	8019.308	205	39.119			
	المجموع	8984.105	208				
الموارد البشرية	بين المجموعات	1024.428	3	341.476	3.588	0.015	غير دال
	داخل المجموعات	7585.074	205	37.000			
	المجموع	8609.502	208				
البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات	بين المجموعات	3024.953	3	1008.318	2.479	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	21979.296	205	107.216			
	المجموع	25004.249	208				
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	912.872	3	304.291	5.411	0.001	غير دال
	داخل المجموعات	5497.233	205	26.816			
	المجموع	6410.105	208				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	63473.921	3	21157.974	2.595	0.054	غير دال
	داخل المجموعات	502995.801	205	2453.638			
	المجموع	566469.722	208				

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة حول الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع الموظفين بنظام موحد للعمل الوظيفي في الوزارة التي لا تميز في تطبيق النظام الإداري بين الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فضلاً عن أن جميع الموظفين ينتمون إلى الإدارات العامة في الوزارة وهذه الإدارات تعمل بشكل تكاملي بحيث يقوم كل موظف بمهامه



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الوظيفية في إطار الخطة التشغيلية للوزارة دون أن يكون هناك تمييز للمؤهل

العلمي في سياق الأداء الوظيفي..

وقد اتفقت هذه دراسة مع الدراسات السابقة بالأهداف والتوصيات واختلف مع

بعض الدراسات الأخرى.

1- متغير سنوات الخدمة: قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي، وفق

الجدول التالي:  
جدول (22) تحليل التباين الأحادي - متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	284.711	4	71.178	0.918	0.454	غير دال
	داخل المجموعات	15739.900	205	77.536			
	المجموع	16024.611	208				
التنظيم	بين المجموعات	290.466	4	72.617	0.742	0.564	غير دال
	داخل المجموعات	19856.529	205	97.815			
	المجموع	20146.995	208				
القيادة الإدارية	بين المجموعات	242.889	4	60.722	0.795	0.529	غير دال
	داخل المجموعات	15496.376	205	76.337			
	المجموع	15739.264	208				
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	281.059	4	70.265	1.639	0.166	غير دال
	داخل المجموعات	8702.821	205	42.871			
	المجموع	8983.880	208				
الموارد البشرية	بين المجموعات	214.224	4	53.556	1.296	0.273	غير دال
	داخل المجموعات	8389.732	205	41.329			
	المجموع	8603.957	208				
البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات	بين المجموعات	444.375	4	111.094	0.918	0.454	غير دال
	داخل المجموعات	24559.151	205	120.981			
	المجموع	25003.495	208				
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	135.689	4	33.922	1.099	0.358	غير دال
	داخل المجموعات	6268.003	205	30.877			
	المجموع	6403.692	208				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11439.062	4	2859.765	1.046	0.385	غير دال
	داخل المجموعات	555020.458	205	2734.091			
	المجموع	566459.519	208				





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة حول الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع الموظفين بنظام موحد للعمل الوظيفي في الوزارة حسب نظام قانون الخدمة المدنية التي لا تميز في تطبيق النظام الإداري بين الموظفين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، فضلاً عن أن جميع الموظفين يخضعون إلي نظام قانون الخدمة العامة بحيث يقوم كل موظف بتقديم لوظيفة معينة حسب النظام المعمول به في جميع الوزارات وقد اتفقت هذه دراسة مع الدراسات السابقة بالأهداف والتوصيات واختلف مع بعض الدراسات الأخرى.



**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: كان نص السؤال الثالث ما يلي: ما مجالات تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالرجوع إلى العديد من المصادر المتمثلة في كتب الإدارة والدراسات السابقة ذات العلاقة بتطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي، ومن خلالها توصل إلى عدد من المجالات والأبعاد التي يمكن أن تشكل محاور مناسبة لتطوير الأداء الإداري، فقام بعقد جلسة مع المجموعة البؤرية وعرض عناوين المجالات التي قام بجمعها على أعضاء المجموعة البؤرية، وبعد المناقشات وتبادل الآراء والأفكار تم تحديد سبعة مجالات لتطوير الأداء الإداري يندرج تحت كل مجال مجموعة من العبارات الفرعية (ملحق رقم 2)

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: كان نص السؤال الرابع كما يلي: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعقد لقاء مع المجموعة البؤرية التي ضمت أساتذة جامعات في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ومدراء دوائر في وزارة التربية والتعليم، وذلك يوم **2022/10/02م** في وزارة التربية والتعليم، حيث تم في هذا اللقاء ما يلي:

1- عرض نتائج الاستبانة والفقرات التي حصلت على وزن نسبي متوسط فأقل، والطلب من أفراد المجموعة البؤرية إبداء آرائهم حول كيفية الاستفادة من نتائج



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هذه الفقرات، في صياغة أفكار تطويرية تسهم في تطوير الأداء الإداري في

ضوء التحول الرقمي

2- تم توجيه سؤال مفتوح لأعضاء المجموعة البؤرية، يطلب منهم ذكر أبرز السبل التي يرون أنها تسهم في تطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في ضوء التحول الرقمي، ولقد تم حصر الإجابات التي تم الحصول عليها، ورصدها في قائمة واعتماد المكرر منها والذي تواتر وتكرر **50%** فأكثر.

وفي ضوء ما سبق تم التوصل إلى العديد من الأفكار التطويرية المقترحة التي تسهم في بلورة ملامح التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي، وفيما يلي تفصيل ذلك.

#### مقدمة التصور:

يسهم التحول الرقمي في تذليل العقبات والمساعدة في حل العديد من المشكلات التي تواجه إدارة العملية التعليمية، ويتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تيسر تنفيذ الخدمات والمهام التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، واستثمار الأدوات الإلكترونية ومزاياها في اختصار الوقت والجهد، ويحتاج تطوير الأداء الإداري إلى تضافر جهود القيادات الإدارية والتربوية من جهة، وجميع عناصر المنظومة الوزارية من جهة أخرى، لتدعيم كافة المجالات والتوجيهات التي من شأنها أن تحقق أهداف التطوير الأداء الإداري، ولما كانت عملية التحول الرقمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العمليات فإن الباحث سيعرض سبل التطوير من خلال عرض أبرز الملامح العامة للتطوير، تم التعرض لسبل تطوير الأداء الإداري في ضوء المحاور الأساسية التي تمثل متطلبات داعمة للتطوير.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الملاحم العامة للتصور:

**أولاً:** التخطيط المنهجي الموجه نحو تبني توجه عام نحو الانتقال التدريجي من الأداء الإداري التقليدي إلى الأداء الإداري الرقمي، بما يسهم في الاستفادة من مزايا الأدوات الإلكترونية التي لها دورها في تيسير تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية، والارتقاء بالعمل الإداري في وزارة التربية والتعليم. وذلك من خلال إعداد خطة عامة وشاملة تضم هيكله الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي من حيث الأهداف، والمهام والخدمات، وملاحم الخدمات الإلكترونية وفق معايير واضحة ومحددة.

**ثانياً:** تنظيم الجهود المختلفة لجميع الأطراف والتنسيق الفعال مع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة كوزارة الاتصالات والمؤسسات التربوية كالجوامع ومؤسسات التعليم العالي للاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري في ظل التحول الرقمي.

**ثالثاً:** ضرورة توجه القيادة الإدارية للوزارة نحو تنويع مجالات التطوير الإداري والتوعية الشاملة لمهارات العمل الإداري وأدواته ووسائله بما بشكل إطاراً عاماً يفضي إلى توحيد الرؤى والمسارات حول طبيعة التحول الرقمي في الإدارة، واعتماد آلية محفزة لعناصر المنظومة الإدارية للتطوير المهني الذاتي في المجال الإداري والإلكتروني.

**رابعاً:** إشراك جميع المستويات الإدارية في صنع القرار وتوزيع الأدوار للتوسع في دمج التكنولوجيا في الخدمات التي تقدمها الوزارة وفي إدارة العملية التعليمية في جمع مراحلها وفي جميع جوانبها الإدارية والفنية.

**خامساً:** زيادة الاهتمام والتفعيل الهادف للموارد البشرية بما يسهم في الاهتمام بالجانب العملي والتكنولوجي في إعداد الموظف الذي سيتولى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مهام إدارية وتأهيله وفق متطلبات التحول الرقمي.

**سادساً:** توفير بنية تحتية مناسبة للتوظيف التكنولوجي للمعلومات من خلال التواصل مع المؤسسات الداعمة وشركات المجتمع لجمع الهبات وتوفير الدعم المادي اللازم لبيئة التحول الرقمي وما تشمله من أجهزة وأدوات مختلفة.

**سابعاً:** توفير نظام متكامل للتقويم والمتابعة لجميع الخدمات التي تقدمها الوزارة.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الملاحم الخاصة لكل مجال من مجالات التطوير:

**المجال الأول: التخطيط:**

- ضرورة قيام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بتطوير رؤية واضحة تعكس الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي.
- ضرورة تطوير الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها والتوجه نحو التحول الرقمي.
- انتهاج التخطيط المتواصل المبني على نتائج التغذية الراجعة للتحول الرقمي.
- ضرورة إشراك جميع العاملين من شتى المستويات الوظيفية في عملية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي.
- تحديث الأنظمة والتعليمات والسياسات الإدارية بما يسير عملية التطوير والتحديث الذي يترتب على تفعيل التحول الرقمي.
- تضمين خطط الوزارة برامج وأساليب مناسبة لتهيئة الظروف والمتطلبات الإدارية اللازمة للتحول الرقمي.
- وضع خطة متعددة المستويات للآمد القريبة والمتوسطة والبعيدة للتحول الرقمي.

**المجال الثاني: التنظيم:**

- ضرورة قيام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع وزارة الاتصالات لتنسيق عملية توظيف الشبكات في التحول الرقمي.
- ضرورة توزيع المهام وفقاً للقدرات والمهارات والمؤهلات التي يمتلكها الموظف.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية في مجال الخدمات الإلكترونية.

-العمل على إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.

-استصدار قوانين وتشريعات وإجراءات تسهل التحول الرقمي ضمن استراتيجية أمن المعلومات.

- مراعاة التنظيم الإلكتروني الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.

**المجال الثالث: القيادة الإدارية:**

-ضرورة قيام الإدارة العليا بمشاركة الموظفين على تبادل الخبرات الإلكترونية فيما بينهم.

-تشجيع الموظفين للبحث المستمر عن أنشطة جديدة تسهم في تنفيذ الأعمال، والتحلي بالأخلاقيات والقيم اللازمة لإنجاز العمل.

-العمل على خلق كفاءات قيادية قادرة على التوجه المستقبلي للتحول الرقمي في الإدارة.

-توفير الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

-العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي وتوظيف أدواته في العمل اليومي.

-العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير والتحول الرقمي

-ضرورة امتلاك القيادة الإدارية للاقتناع والتصميم على التحول الرقمي في الإدارة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-توفير قنوات اتصال لتسهيل تنفيذ الأعمال بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

- تزويد دوائر الوزارة والمديريات وأقسامها بالتشريعات واللوائح المنظمة للتحول الرقمي وخاصة ما يتعلق بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.
- إعداد وتهيئة الموظفين نحو التحول الرقمي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي، وعقد دورات تدريبية مكثفة في مجال الاداء الإداري الرقمي، وتحفيز الموظفين لحضورها.
- ضرورة التنسيق بين الوزارة والمديريات والمدارس نحو التطبيق التدريجي للتحول الرقمي.

**المجال الرابع: المشاركة في صنع القرار:**

- ضرورة ثقة الإدارة العليا بقدرات الموظفين على إنجاز المهام التي تساعد في صنع القرار.
- تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بطبيعة المهام الإدارية.
- تدعيم تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية التنفيذية.
- التشجيع على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يسهم الموظف في صنعها.

- تدعيم التوجه نحو اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.
- شاركة العاملين في طرح الأفكار والآراء والحلول للمشكلات المختلفة.
- ضرورة الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

**المجال الخامس: الموارد البشرية:**

- ضرورة تكوين المسؤولين لرؤية واضحة لآليات واحتياجات التحول الرقمي.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- العمل على استقطاب الأفراد المؤهلين في مجال التكنولوجيا لإدارة عملية التطوير في الوزارة.
  - تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بما ينسجم مع إجراءات التحول الرقمي.
  - ضرورة بث ثقافة التغيير والتحول الرقمي لدى الكادر البشري.
  - تدريب الكادر البشري في مجال البرمجيات والتقنيات الرقمية.
  - العمل على ربط برامج التنمية المهنية بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي لدى جميع العناصر البشرية ذات العلاقة بالعمل التربوي ضمن منظومة وزارة التربية والتعليم.
  - تكوين وحدة دعم فني من خلال مختصين لصيانة وتركيب ومتابعة الأجهزة الإلكترونية بحيث توكل إليه مجموعة من الدوائر والمدارس يقوم بزيارتها زيارات دورية لمتابعة الأجهزة وصيانتها.
  - أن تعمل وزارة التربية والتعليم على استقطاب العناصر البشرية، القادرة على تأهيل وتدريب الموظفين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية والفنية وتفعيلها في العمل.
  - أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلاً فنياً عالياً في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية وتطويرها.
- المجال السادس: البنية التحتية والتوظيف التكنولوجي للمعلومات:**
- ضرورة وضع خطة شاملة للتحول الرقمي والتخلص من الإجراءات الورقية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- توفير شبكة انترنت قوية لتبادل المعلومات إلكترونياً بين الموظفين فيها.
- التوجه نحو مواكبة المستجدات التقنية الحديثة في مجال الحاسوب التي تلائمها.
- العمل على تطوير الذكاء الصناعي والبرامج التعليمية إلكترونياً لطلبة.
- العمل على استبدال المنهاج ورقياً إلي منهاج إلكترونياً لمواجهة الطوارئ.
- توفير تقنية التوقيع الإلكتروني في المراسلات الإلكترونية حسب مقتضيات العمل.
- العمل على زيادة فاعلية نظام الحفظ والأرشفة الإلكترونية.
- حث الإدارة العامة للحاسوب ووزارة التربية والتعليم على إنتاج وتعريب البرمجيات الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية التي تخدم تطوير الأداء الإداري.
- العمل على تحديث قاعدة بيانات إلكترونية لجميع الموظفين من المسميات الإشرافية والمدارس والمعلمين تيسر القيام بالمهام الإدارية.
- تصميم برمجيات متخصصة لإدارة منظومة إدارة العمل الإداري والتعليمي وتأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة مناسبة لتطبيقات التحول الرقمي
- تخصيص موازنات مالية كافية لوزارة التربية والتعليم لتطبيق مشروع التحول الرقمي بشكل منهجي ومنظم، والاستعانة بمدربين خبراء في هذا المجال.
- حث القطاع الخاص على دعم وزارة التربية والتعليم، وتبني المشاريع الإلكترونية في مؤسسات الوزارة والاستثمار فيها، وتهيئة قاعات مجهزة بالمستحدثات التكنولوجية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-تجهيز قاعات تدريبية خاصة مجهزة للتدريب الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم وتوفير أعداداً مناسبة من أجهزة الحاسوب في المدارس لتطبيق التحول الرقمي والعمل على استمرارية صيانة الأجهزة التكنولوجية.

**المجال السابع: المتابعة والتقييم:**

- وضع معايير لقياس الأداء الفعلي في ضوء التحول الرقمي.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه الموظفين في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية.
- توفير آليات واضحة لجمع المعلومات عن أداء الموظفين.
- توفير المعلومات عن المشاكل والعقبات التي تواجه الموظفين في ظل التحول الرقمي.
- متابعة آليات الحد من تحريف المعلومات وتشويهها مقارنة بالمعاملات الورقية.
- توفير نظام تطبيقات المتابعة الآلية للخدمات التي تقدمها الوزارة.
- تحديد مواطن القوة والضعف والاحتياج اللازم لضمان التحول الرقمي أول بأول.

**توصيات الدراسة:**

- العمل على تضمين الخطة الاستراتيجية الخمسية لقطاع التعليم أهدافاً واضحة تتعلق بتطوير الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي.
- زيادة التشبيك والتنسيق مع كافة المؤسسات الدولية والمحلية ذات العلاقة لتدعيم آلية التحول الرقمي ومتطلبات ذلك سواء أكانت متطلبات مادية أم فنية أم بشرية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- ضرورة تحديث الأنظمة والتعليمات والسياسات الإدارية بما ييسر عملية التطوير في ظل التحول الرقمي والعمل على إشراك جميع المستويات الإدارية في صياغة وتحديث الأنظمة والسياسات.
- ربط برامج التنمية المهنية التي يقدمها المعهد الوطني للتدريب بالاحتياجات الفعلية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تبني قاعدة معلوماتية للبرامج والتطبيقات والأنشطة ذات العلاقة بالتطور الرقمي في الخدمات.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع:

- أمين، مصطفى (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، العدد 19.
- المدلل، عبد الله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء) أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين قطاع غزة.
- العطار، هيثم محمد (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية- غزة.
- الزهراني، إبراهيم (2018). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية 34، عدد 7، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- زين الدين، محمد (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- بختي، إبراهيم (2005). صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
- عشاوي، محمد (2014). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، الإمارات.
- Sarvari, P. A., Ustundag, A., Cevikcan, E., Kaya, I., & Cebi, S. (2018). Technology roadmap for industry 4.0. In Industry 4.0: Managing the digital transformation (pp. 95–103). Cham: Springer.
- Mario Spremic. (2007). Governing digital technology-how mature it governance can help in digital transformation ? International journal of economics and management systems.7،
- شيخة، نادر (2010) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شرح، نادر (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- الشريف، ريم (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- المساجدي، خالد (2020) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال، المركز الديمقراطي العربي، للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية ألمانيا/برلين.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

### Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- عبيد، مصطفى (2021) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- منصة حكومة 01، كيف تنفذ الحكومات التحول الرقمي، <https://01gov.com>
- Spear , E (2020) : Digital transformation in Higher Education , Trends , Tips , Example, Available at <https://precisioncampus.com/blog/digitaltransformation-higher-education>
- الشوبكي، مازن (2020)، مدونة الدكتور مازن الشوبكي، عناصر التحول الرقمي.
- شعلان، محمد علي (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030. مجلة المهندس، الهيئة السعودية للمهندسين. 99. ذو القعدة / أغسطس.
- على، محمود (2019) الدولة المصرية وتحديات التحول الرقمي، الحدث الإخبارية، أغسطس.
- الدجني، إيباد (2020) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة في الجامعة الإسلامية غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م 13، الطبعة 43، اليمن.
- العبيدي، صفاء (2020) تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، جامعة الدار البيضاء، الجزائر، مجلد 2 العدد 2.
- على، إيمان (2021) دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد 3، العدد الأول.
- نصر، عزة؛ بغدادي، منار (2021) تصور مقترح تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يوليو، ج 1.
- محمد، شرين؛ مصطفى، السيد (2021) دور التحول الرقمي في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا (COVID- 19) بكلية التربية - جامعتي المنصورة وحفر الباطن، "دراسة مقارنة"، مجلة كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد 15، العدد 4.
- محمد، نزار؛ إبراهيم، لمياء (2021) دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، كلية الإدارة، جامعة بني سويف، المجلد 12، العدد 2.
- الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي - غزة تمت الزيارة بتاريخ 2022/03/23م [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)
- الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم - غزة الإدارة العامة للتخطيط والتطوير المؤسسي.
- التقرير الإحصائي الصادر عن الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني (2022م).