

## المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

إعداد:

د/سمية علي أحمد علي سليمان<sup>١</sup>

### ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا، بالإضافة إلى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع أبعاد المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية، وتحديد معوقات المناخ التنظيمي الجيد في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر العينة، فضلا عن تقديم مقترحات لتطوير المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة العينة، واستخدم البحث استبانة من إعداد الباحثة، تم تطبيقها مسحيا على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين هم على رأس العمل وقت التطبيق، والبالغ عددهم (٥٥) (٣٣ عضو هيئة تدريس، و٢٢ معاون)، وتوصلت النتائج إلى تحقق بعدي نمط القيادة السائد والاتصال الإداري في العمل في ظل توجهات التحول الرقمي بدرجة كبيرة، في حين تحققت الأبعاد: القيم التنظيمية السائدة، ونظم التقييم والرقابة والمحاسبية، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها في ظل توجهات التحول الرقمي بدرجة متوسطة، كما أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين فئات عينة البحث ولصالح فئة المدرس المساعد في بعد نظم التقييم والرقابة والمحاسبية، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في الأبعاد الأربعة الأخرى، وحددت العينة مجموعة من المعوقات للمناخ التنظيمي الجيد في ظل توجهات التحول الرقمي، كما قدمت العينة مجموعة من المقترحات لتطوير المناخ التنظيمي بكلية في ظل توجهات التحول الرقمي.

<sup>١</sup> مدرس الإدارة التربوية لرياض الأطفال، كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا

## **The organizational climate in the light of the digital transformation dimensions at the faculty of early childhood Education from the point of view of the staff members and their assistants**

### **Abstract:**

The aim of the research is to identify the reality of the dimensions of the organizational climate in light of the trends of the digital transformation from the point of view of the faculty of Early Childhood Education lectures and, their assistants at the Faculty in Minia University. In addition to determining the extent to which there are statistically significant differences between the realities of dimensions of the organizational climate at the Faculty of Early Childhood Education in Minya University. In light of the trends of the digital transformation from the point of view of the faculty members and their assistants that leads to the different degree of education and identifying the obstacles of a good organizational climate in light of the trends of the digital transformation from the point of view of the sample, as well as making suggestions develop the organizational climate in light of the trends of the digital transformation from the point of view of the sample. The research used a questionnaire prepared by the researcher, that was surveyed on the faculty members and their assistants who were on the job on the time of application, and their number were (55): (33 lectures and their assistants 22). As the findings were reached achieving subsequent of the prevailing leading system, the administrative contact at the work in light of the trends of digital transformation organizational with a high degree, as well as the prevailing organizational values leading dimensions, the system of control and accounting evaluation systems, and the human relations inside and outside the institution, have been achieved in light of the trends of the digital transformation as a medium degree. The findings also were demonstrated the existence of statistically significant differences between the categories of the research sample and in favor of the assistant teacher category in the dimension of evaluation, control and accounting systems, while no statistically significant differences were appeared in the other four dimensions, and the sample identified a set of obstacles for a good organizational climate in light of the trends of the digital transformation, as the sample presented a set of suggestions for developing the organizational climate in the college in light of the trends of the digital transformation.

## مقدمة:

تتجه معظم دول العالم أجمع إلى إعادة تنظيم وتطوير مؤسساتها في مجالات الحياة المختلفة بما يتوافق مع مستجدات العصر، والتي من أبرزها التوجهات نحو التحول الرقمي بأشكاله ودرجاته المختلفة، ولعل أكبر العناصر المؤثرة على أداء العاملين في أي مؤسسة - مهما كان نشاطها أو حجمها - هو المناخ التنظيمي السائد بها.

إن المناخ التنظيمي لمؤسسات العمل المختلفة يعبر عن المفاهيم والأفكار والقيم التي تسود جو العمل، وتؤثر على إدراكات واتجاهات أعضائها، وتحدد رضاهم عن العمل وسلوكهم المهني داخل المؤسسة. (مصطفى محمود أبوبكر، ٢٠١٥، ٣٤)

أما التحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي فيعني أن تتحول الجامعة إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة الإيجابية أو ما يعرف بالجامعة الرقمية، ويتطلب ذلك تحويل الجامعة إلى بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة مع التخطيط المسبق لذلك، وإصدار التشريعات اللازمة للعمل في ظل هذه التطبيقات بما يضمن الحماية الإلكترونية الجيدة، و تدريب وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير أشكال الاتصال الإلكتروني الفعال بين الجامعة والطلاب ومؤسسات المجتمع، مع رقمنة البرامج الدراسية، والاعتماد على التعليم عن بعد بتطبيقاته المختلفة. (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٨، ٤٨):

وبذلك فإن التحول الرقمي بأشكاله المختلفة يؤثر على كافة عناصر منظومة الجامعة التي تتجه نحوه أو تستخدم تطبيقاته - مهما كان حجم نطاق هذه التطبيقات -؛ ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي يتأثر بدرجة كبيرة بتوجهات التحول الرقمي؛ حيث إنه يعبر عن نتائج التأثيرات المتداخلة والمتبادلة بين عناصر المنظومة التعليمية المختلفة المادية منها وغير المادية.

وقد أكدت نتائج دراسة عبد الرحمن بن فهد المطرف (٢٠٢٠) أن إمكانية تطبيق التحول الرقمي وتفعيله والاستفادة منه لصالح تحقيق الأهداف التعليمية تختلف بين الجامعات (الحكومية والخاصة) تبعا لتوافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لهذا التحول، والتي ثبت (وفقا لنتائج هذه الدراسة) توافرها بصورة أكبر في الجامعات الخاصة في مقابل الحكومية، ومن ثم فإن المؤسسات التعليمية الجامعية ليست جميعها على نفس درجة الاستعداد لتطبيق توجهات التحول الرقمي لصالح العمل، وكلما تمتعت البيئة التنظيمية للجامعة بمقومات التطوير اللازمة وتوافر فيها الأجهزة والوسائل الاتصالية الحديثة، ساهم ذلك على فاعلية وجودة المناخ التنظيمي فيها وأثر إيجابيا على أداء العاملين، وهذا ما أوصت به نتائج دراسة زياد يوسف المعشر (٢٠٠١)، والتي أسفرت عن وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد المناخ التنظيمي بالجامعات الخاصة في مقابل الحكومية وأعزت ذلك إلى توافر المقومات المستحدثة لتطوير العمل في الجامعات الخاصة أكثر من الحكومية.

وفي الوقت الذي تنادي به دراسات وأدبيات عدة بضرورة وأهمية وفوائد تطبيقات التحول الرقمي في العمل في المجالات المختلفة مثل: (أحمد بطاح، حسن الطعاني، ٢٠١٦، ٧٥-٧٠)،

مصطفى أحمد أمين، (٢٠١٨)، (عمر عبد الحفيظ أحمد عمر ٢٠٢١)، (طارق عوض الله سواط، ياسر ساير الحربي، ٢٠٢٢) يوجد على الجانب الآخر دراسات وأدبيات تحذر من الآثار السلبية التي قد تلحق بالمجتمع أو المؤسسة التي تطبق إجراءات التحول الرقمي دون الاستعداد الأمثل له، مثل عبد الرحمن بن فهد المطرف (٢٠٢٠)، ومنها ما أكد على التحديات الكبيرة التي تواجه نجاح تطبيقات التحول الرقمي مثل دراسة إسراء محمد أحمد (٢٠٢٢)، ومنها ما أكدت نتائجها (لمياء إبراهيم المسلماني، ٢٠٢٢)، وجود العديد من المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية وأنه في حاجة كبيرة إلى عدة متطلبات لاستكمال مقوماته وتحقيق الأهداف، أما عن نتائج ودراسة (Adam mark et-al, 2020, 507-508) فقد أكدت أن التحول الرقمي في الدول النامية يواجه تحديات أكبر، ويحتاج لمزيد من الدراسات العلمية وجمع المعلومات حوله.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين ورضاهم عن العمل كما ذكر كل من زياد يوسف المعشر (٢٠٠١)، أحمد يونس عي (٢٠١٤)، فريده محمد غزالي (٢٠١٩)، بالإضافة إلى كونه من المميزات غير الملموسة والتي تتعلق بإدراكات العاملين عن بيئة العمل المحيطة بهم وتؤثر على رضاهم عنها وأدائهم فيها، كما أنه يتحدد في ضوئها اتجاه المؤسسة نحو الركود أو النجاح والتميز؛ لذا فإنه من الضروري التعرف على واقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل أشكال التطورات المعاصرة في العمل، والتي أبرزها على الإطلاق ما تشهده المؤسسات من توجهات التحول الرقمي.

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي التعرف على واقع المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي ومعوقاته وسبل تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كمحاولة لتسهيل حل المشكلات التي قد تظهر في المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من خلال الرجوع لنتائج البحث الحالي، وتطوير العمل بالكلية بما يتناسب مع التوجهات الرقمية.

### مشكلة البحث:

يشهد العصر الحالي انتشار التكنولوجيا في كل جانب من جوانب الحياة ويعتمد تفوق المؤسسات بشكل كبير على إنتاج المعلومات واستخدامها بكفاءة وسرعة، الأمر الذي يضع المؤسسات في حتمية التحول الرقمي، ومن ثم أصبح التحول الرقمي في التعليم الجامعي أمراً لا مفر منه. (إسراء محمد أحمد، ٢٠٢٢، ٥٥).

وتسعى جمهورية مصر العربية من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ لتطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات المختلفة وجسدت ذلك في الهدف الثالث التابع لمحور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية والذي ينص على "تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة باستخدام الأساليب التكنولوجية"، وذلك للوصول إلى ١٠٠% خدمات مقدمة إلكترونياً عام ٢٠٢٠ (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٢٩)

وقد حققت جامعة المنيا - كإحدى المؤسسات الحكومية للدولة - إنجازا واضحا في مجال توجهات التحول الرقمي بعدة أشكال موضحة في جانب القوة في التحليل البيئي لعناصر الجامعة المختلفة بخططها الاستراتيجية، منها وجود موقع إلكتروني للجامعة والكليات يغطي الخدمات المختلفة التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية مع تحديثه دوريا، ووجود مشروعات لتطوير المكتبات مثل وحدة المكتبات الإلكترونية مع ربط كل مكتبات الجامعة بالشبكة القومية ووجود المكتبة الرقمية والمكتبات الميكنة ومشروع سفارة المعرفة، وأيضا مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP وتشمل مشروع نظم المعلومات الإدارية MIS ومشروع مستودع الرسائل الجامعية وميكنة المكتبات، ومشروع إنشاء وحدات الخدمات الإلكترونية بالكليات ومشروع تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم.. وغيرها (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات التعليم العالي، ٢٠٠٦)، (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٥/٢٠١٦-٢٠١٩/٢٠٢٠)، (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩/٢٠٢٠-٢٠٢٤-٢٠٢٥)

واستجابة وتمشيا لما حققته جامعة المنيا في مجال التحول الرقمي فإن كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا قد خطت خطوات جلية في مجال تطبيقات التحول الرقمي - شأنها في ذلك شأن كل مؤسسات المجتمع المصري بدأت مع تطبيقات المشروعات السابق ذكرها في الجامعة، وظهرت بشكل كبير وواضح واضطراري وقت التعامل مع أزمة كورونا؛ حيث تم الاعتماد على التطبيقات الإلكترونية والرقمية في إدارة وتنفيذ العديد من الأنشطة والمهام المختلفة على كافة المستويات في سبيل تحقيق الأهداف المتنوعة للكلية، ومن أبرز أشكال هذه التطبيقات الحالية للتحول الرقمي التعليم الهجين، والتدريب الهجين، ورقمنة البيانات والمعلومات والتعليمات، والمنصة التعليمية والكتاب الإلكتروني، ومجموعات العمل الرسمية عبر تطبيقات التواصل عن بعد.. وغيرها.

وتظهر التطبيقات السابقة للتحول الرقمي بالكلية تلبية وتمشيا مع رؤيتها المحدثة، والتي تنص على "كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا كلية ذكية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية قويا وإقليميا في مجال التعليم الجامعي والبحث التربوي وخدمة المجتمع، وأيضا رسالتها التي تنص على "إعداد معلمات لمرحلتي الطفولة المبكرة باستخدام التعليم الهجين، قدرات على الإبداع والمنافسة في سوق العمل، وإعداد الباحثين القادرين على استخدام المعرفة الرقمية وتوظيفها في حل المشكلات التربوية والمجتمعية في مجال تربية الطفل، وتقديم الخبرات والاستشارات التربوية والنفسية لخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي. (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة، ٢٠١٧/٢٠١٦-٢٠٢١-٢٠٢٢)

ورغم نقاط القوة السابق ذكرها في مستوى تطبيقات توجهات التحول الرقمي في جامعة المنيا وكلية التربية للطفولة المبكرة؛ فإنه يوجد العديد من نقاط الضعف في مقومات التحول الرقمي في جامعة المنيا والذي ينعكس حتما على كلية التربية للطفولة المبكرة التي هي جزء منها وتعمل ضمن منظومتها، ومن هذه النقاط - والتي جاءت في التحليل البيئي لخطتي الجامعة الاستراتيجيتين - ضعف البنية التقنية المادية والبشرية اللازمة لتطبيقات التحول الرقمي، ضعف تفعيل الكامل لبرامج

التطوير الإداري التكنولوجي، وضعف مواكبة ورغبة بعض العاملين للتطوير وضعف قاعدة البيانات في مجالات العمل، وضعف شبكة الإنترنت المتاحة واستمرار الاعتماد على المكاتبات الورقية في إدارة الجامعة والكليات، وقلة المعامل المتصلة بالإنترنت، وقلة الأجهزة والوسائل الإلكترونية بالنسبة لعدد الأعضاء والعاملين والطلاب، وضعف نظم الصيانة للأجهزة الإلكترونية وقلة الميزانية المخصصة لها، وضعف نظم تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على تطبيقات التكنولوجيا في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية المختلفة في ضوء الاحتياجات الفعلية.. وغيرها. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٥/٢٠١٦-٢٠١٩/٢٠٢٠) (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩/٢٠٢٠-٢٠٢٤-٢٠٢٥)

ومن المؤكد أن تأثير التحول الرقمي ينعكس على كافة عناصر المؤسسة من بنية تحتية، وأداء العاملين، وهياكل تنظيمية وثقافة مؤسسية، كما تتم هذه التأثيرات بشكل متداخل، وتأخذ أشكالاً واضحة وأخرى ضمنية في آن واحد؛ مما يجعلها في حاجة مستمرة إلى وضعها محل الدراسة والبحث العلمي لتحديد ما بشكل دقيق وموضوعي.

وللوقوف أكثر على مشكلة البحث تم استطلاع آراء عدد (١٠) عضو هيئة تدريس و (٧) معاونين بالكلية حول أهم تأثيرات تطبيقات التحول الرقمي بالكلية (بسؤال مفتوح عنها) تبين من حصر نتائج الاستطلاع أن جميع أعضاء هيئة التدريس عينة الاستطلاع ذكروا تأثيرات سلبية ترتبط بالعلاقات المتبادلة داخل الكلية مقارنة بالنظام التقليدي السابق، فضلا عن وجود العديد من الأخطاء المرتبطة بنقص الخبرات بالتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي من قبل الطالبات والعاملين بالكلية، وأخطاء ناتجة عن ضعف شبكة الإنترنت وتطبيقاتها في التعليم بالكلية، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ضعف الترابط والتكاتف بين جميع أطراف العمل مقارنة بما سبق؛ في حين أكدت نسبة ٢٩% من عينة الاستطلاع أن تأثيرات التحول تأتي بنتائج إيجابية أهمها سرعة إنجاز العمل، وتوفير الجهد والمال، وسرعة وتنوع وسائل الاتصال المتاحة ضمن تطبيقات التحول الرقمي؛ وقد دفعت هذه النتائج إلى أهمية إجراء بحث علمي مسحي بأداة مقننة للوقوف على واقع المناخ التنظيمي في ضوء توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالكلية، وتحديد دقيق للمعوقات من وجهة نظرهم، ومقترحاتهم للتغلب عليها وتطوير المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي.

**وفي ضوء ما سبق يتحدد السؤال الرئيس للبحث الحالي في:**

س: ما طبيعة المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:  
س ١ - ما واقع أبعاد المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه؟

س٢ - ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع أبعاد المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم التي ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية؟

س٣ - ما معوقات المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

س٤ - ما مقترحات تطوير المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

### أهداف البحث:

١- التعرف إلى واقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.

٢- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع أبعاد المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية.

٣- تحديد معوقات المناخ التنظيمي الحيد في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا

٤- تقديم مقترحات لتطوير المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا

### أهمية البحث:

#### أ - الأهمية النظرية:

١- أهمية دراسة موضوع التحول الرقمي وتوجهاته في المؤسسات التعليمية الجامعية الذي تشهده دول العالم بشكل عام ومصر بشكل خاص.

٢- أهمية موضوع المناخ التنظيمي وتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، والذي يتأثر حتماً (المناخ التنظيمي) بأشكال التطوير في العمل ويعكس هو بآثاره على كافة عناصر العمل في منظومة التعليم لا سيما العاملين بها ومستوى أدائهم، (ومن أبرز أشكال التطوير التحول الرقمي)؛ مما يجعل هذا الموضوع (المناخ التنظيمي) في حاجة مستمرة للدراسة في ضوء تطورات ومستجدات العمل.

٣- أهمية دراسة آراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة في العناصر المحيطة بهم في بيئة العمل والتطورات التي تشهدها مؤسسات التعليم الجامعي والتي تؤثر حتماً على أدائهم لأدوارهم المتعددة والمتداخلة، وتؤثر على نجاح الكلية في تحقيق أهدافها ورسالتها.

٤- ما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات والأدبيات السابقة من أهمية إجراء مزيد من البحوث الجديدة والمستمرة في مجال المناخ التنظيمي مثل دراسة مشاري ظاهر وآخرون (٢٠١١)،

وخالد قرواني (٢٠١٢)، وما أكده كل من أكرم أحمد رضا، وإسراء وعد الله قاسم (٢٠١٥)،  
(٢٩)، وما أوصت به دراسة فيصل مدعث غلاب (٢٠١٦)، بضرورة الاهتمام بدراسة  
المناخ التنظيمي لأهميته في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وتحسن قدرات وأداء العاملين،  
وكذلك ما أوصت دراسة عهود فلاح الهبيدة (٢٠١٩).

### ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- قد توجه نتائج البحث الحالي المسؤولين نحو اتخاذ إجراءات واقعية للقضاء على معوقات  
المناخ التنظيمي الجيد في ضوء توجهات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي بشكل  
عام وكليات التربية للطفولة المبكرة بشكل خاص.
- ٢- قد يستفيد القيادات والعاملون بالكلية من مقترحات البحث الحالي في إعداد وتنفيذ خطط  
تحسينية وتطويرية تخص توجهات التحول الرقمي بالكلية والمناخ التنظيمي السائد بها.

### مصطلحات البحث:

#### المناخ التنظيمي:

يحدد كل من أكرم أحمد رضا، وإسراء وعد الله قاسم (٢٠١٥، ٢٤) المناخ التنظيمي في " الخصائص الثابتة نسبيا للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا أو سلبا على أداء العاملين ورضاهم عن العمل"، ويعرف محمد يوسف (٢٠١٥، ١١) المناخ التنظيمي بأنه كل ما يتعلق بالظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف في أثناء قيامه بعمله، والتي تؤثر على سلوكه المهني وتشكل اتجاهاته نحو المؤسسة، وأيضا تؤثر على أدائه المهني، في حين يعرفها، كما يعرفه كل من علي الجسار، ووجدان محمد (٢٠١٦، ٥١) بأنه خصائص بيئة العمل كما يدركها العاملون به.

**وتعرفه الباحثة** إجرائيا بأنه الخصائص المميزة للعمل بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي، كما يراها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتؤثر على أدائهم في العمل، والتي تظهر بشكل متداخل ومتكامل في أبعاد مختلفة يمكن تصنيفها إلى: (القيم التنظيمية السائدة، ونمط القيادة السائد، والعلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها، والاتصال الإداري في العمل، ونظم التقييم والرقابة والمحاسبية).

#### التحول الرقمي:

تعرفه إسراء محمد أحمد (٢٠٢٢، ٦١) بأنه انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توظيف واستخدام التكنولوجيا وتوفير التعليم الرقمي ونشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي وتصميم برامج تعليمية رقمية، وتدريب العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب على كيفية التعامل مع الوسائط والتقنيات التكنولوجية الحديثة، أما الإدارة الرقمية فتعرف بأنها "الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية" (رويدة عبد الحميد سمان، ٢٠٢٠، ١-٢)



وتعرفه الباحثة إجرائيا (التحول الرقمي) على أنه توظيف التطبيقات التكنولوجية والإلكترونية في إنجاز جميع أنشطة العمل المختلفة وتحقيق الأهداف المؤسسية، والاستغناء التدريجي والشامل عن كافة الأساليب والإجراءات التقليدية في تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم الأنشطة والمهام المتنوعة بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا استجابة وتمشيا مع التوجهات المحلية والعالمية.

### حدود البحث:

**حدود موضوعية:** يقتصر البحث الحالي على المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي، نظرا للتوجه العام نحو التحول الرقمي بجميع مؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والدولي، ونظرا لأن عنصر المناخ التنظيمي له تأثيراته الكبيرة على أداء العاملين ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أنه يعاد تشكيله بشكل كبير في ظل توجهات التحول الرقمي.

**حدود بشرية:** تتمثل عينة البحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا (الذين هم على رأس العمل وقت التطبيق)؛ نظرا لكثرة وتداخل وتنوع الأعباء الوظيفية المنوطة بهم؛ مما يجعلهم أكثر عرضة لتأثيرات التحول الرقمي في العمل، وأكثر دقة في إدراك أبعاد المناخ التنظيمي السائد حولهم في العمل في ظل توجهات التحول الرقمي، ومن ثم أكثر قدرة على وصفه والتعبير عن وجهة نظرهم فيه. (بلغ عدد العينة للتطبيق المسحي للقائمين على رأس العمل من أعضاء هيئة التدريس والمعاونين وقت التطبيق (٥٥ موزعين كالتالي: ٥ أستاذ، ٩ أستاذ مساعد، ١٩ مدرس، ١٢ مدرس مساعد، ١٠ معيد).

**حدود مكانية:** يقتصر البحث الحالي على كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا، وذلك نظرا لاختلاف مستويات تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات المختلفة، وأيضا اختلاف بيئات العمل والمناخ التنظيمي السائد في الكليات المختلفة، وإن تماثلت في مسمياتها وأهدافها، كما أنها مكان عمل الباحثة.

**حدود زمانية:** تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) في شهر سبتمبر ٢٠٢٢.

### أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة من إعداد الباحثة هدفت إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي (ويشمل أبعاد: القيم التنظيمية السائدة، نمط القيادة السائدة، العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها، الاتصال الإداري في العمل، نظم التقييم والرقابة والمحاسبية)، في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، كما تشتمل على سؤالين مفتوحين حول معوقات المناخ التنظيمي الجيد في ظل توجهات التحول الرقمي، ومقترحات العينة لتطوير المناخ التنظيمي بالكلية في ضوء توجهات التحول الرقمي.

### منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة البحث الحالي، حيث جمع البيانات وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للمشكلة، مما ييسر تحقيق أهداف البحث الحالي (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، ٢٠٠٢، ١٣٤).

## أ. التحول الرقمي:

إن توجهات التحول الرقمي لم تظهر فجأة في وقتنا الحالي، وإنما هي نتائج تطورات الثورات الصناعية المتتالية التي أثرت على كل مجالات الحياة، وأدت إلى حتمية التحول الرقمي، منذ ظهور الثورة الصناعية الأولى فالثانية، وجاءت الثورة الصناعية الثالثة أو الثورة الرقمية عام ١٩٦٠م، فظهرت الأجهزة الإلكترونية والإنترنت ثم الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقاتها الرقمية المتنوعة المتسارعة في التطور، وجاءت بمصطلحها عام ٢٠١١م في ألمانيا، وهذا دفع كل دول العالم ومؤسساتها المختلفة - خاصة الجامعات - إلى اتخاذ ما يلزم في سبيل الاستثمار الأمثل لتطبيقات التقدم التكنولوجي في تحقيق الأهداف والتطوير المستمر، فالثورة الصناعية الرابعة تعد أقوى الثورات التي غيرت الحياة تغييراً جذرياً. (منة الله محمد لطفى، ٢٠١٩، ٣٦٨-٣٧٠)

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح التحول الرقمي مازال من المصطلحات التي لم تجد اتفاقاً إلى الآن بين الباحثين والمفكرين لم يتم الوصول إلى فهم عميق له، وهناك فرق بين الرقمنة والتحول الرقمي، فالتحول الرقمي يحتاج إلى تخطيط واع ومسبق لتوظيف التكنولوجيا في مجال التحول المؤسسي والثقافي، أما الرقمنة فهي أكثر انعزالا ويتم تنفيذها دون جهد مقصود ومنسق، وتأخذ اتجاهات التحول الرقمي شكلين؛ الأول إنشاء نتائج رقمية جديدة، والثاني تحويل وتعديل المنتجات الحالية نحو التحول الرقمي. (Diana Baker Freeman, 2022)

وتذكر شرين عبد السلام (٢٠٢٠) أن الإدارة الرقمية هي مرادف للإدارة الإلكترونية وأنها المجال الذي تعتمد فيه كافة وظائفه ومهامه التابعة له على التكنولوجيا الحديثة، والإنترنت عبر استخدام أجهزة الحاسوب وبرامجه التي تقوم على إنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه، وهي المنظومة التي تقوم على حوسبة الإدارة، واعتمادها بشكل كامل على النمط الإلكتروني بدلاً من النمط التقليدي، والذي تؤدي إلى تعزيز التواصل بين المدراء وفريق العمل من الموظفين في كافة المهام داخل المؤسسة، وكذلك تسهيل التواصل بين المؤسسات الأخرى على المستوى الخارجي.

**ومن أهم أهداف وأهمية تفعيل إجراءات الإدارة الرقمية والإلكترونية وتقليل الإجراءات الروتينية والأرشفة و الهدر في الوقت والجهد والنفقات، فضلا عن تقليل المستويات الإدارية، وتحسين أداء المنظمة، وتوفير الشفافية والدقة والأمان في العمل.** (أحمد بطاح، حسن الطعاني، ٢٠١٦، ٧٠)

وفي مجال التعليم؛ فإن التعليم الرقمي يوفر للمعلمين تصميم بيئات تعليمية تفاعلية إبداعية تكون بشكل هجين أو عن بعد، ويعني التعليم الرقمي التعليم المعزز بالتكنولوجيا، أو التعلم الإلكتروني. (Carlos Delgada Kloos et-al, 2017, 31-32).

وقد ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية، وإكسابها مميزات توعية تنقلها الي مصاف إدارات المستقبل، كما أنها استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير وتحسين وتطوير المنظمة التربوية من

خلال الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة والآليات المطورة في تنظيم العمل داخل المنظمة والتواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها. (أحمد بطاح، حسن الطحاني، ٢٠١٦، ١٧١) ويعبر التحول الرقمي عن صيغة تطبيق المهام والوظائف للمؤسسة باستخدام الاتصالات والتكنولوجيا الإلكترونية، ذلك من قبل جميع العاملين بالمؤسسة والأطراف المعنية وذات الصلة بها. (طارق عوض الله سواط، ياسر ساير الحربي (٢٠٢٢، ٦٥٣).

**ومن الجدير بالذكر أن التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في الدول المختلفة لم يأخذ نموذجاً أو شكلاً واحداً إنما له أشكاله المتعددة منها: النموذج الفني** والذي يركز على تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة رقمية بالتركيز على زيادة التطبيقات الإلكترونية والاستفادة من علوم الحاسب في ذلك، وهناك **النموذج السلوكي** الذي يكون فيه التركيز على إحداث تغييرات سلوكية فردية وجماعية وتنظيمية وبيئية أكثر من التركيز على الجانب الفني والتجهيزات، وهناك **النموذج التحليلي** الذي يعتمد على التحليل الرباعي ودعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف والتحكم في الفرص ومواجهة التهديدات، وأيضاً هناك نموذج **التحول الرقمي التدريجي** والذي يقوم على تطبيق التحول الرقمي بالتدرج في عناصر المنظومة التعليمية من خلال توفير الاعتمادات المالية وإنفاقها بالتدرج على المنظمة في سبيل التحول الرقمي، كما يوجد نموذج **إدارة الأصول الرقمية** للتحول الرقمي والذي يعتمد على إسناد مجالات التحول الرقمي على عدة شركات وليست شركة أو جهة واحدة، كما يوجد **النموذج الاستراتيجي** ويعتمد على استئجار الأجهزة والرقمية من شركات متخصصة وأكثر خبرة في المجال الرقمي، كما يوجد **النموذج المتكامل** الذي يعمل على التحول الرقمي لكافة عناصر المنظومة بشكل متكامل وفي آن واحد. (عبد الرحمن حسن حسن، محمد أحمد الغبيري، ٢٠٢٠، ١٨-٢٠)

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي كتوجه عالمي مازال في مراحل التطبيق، وسيستمر في التطور والانتشار بنماذج مختلفة، كما أن استعدادات الدول والمؤسسات لهذا التحول متباينة؛ مما يجعل هناك حاجة كبيرة ومستمرة لدراسة المتطلبات المادية وغير المادية اللازمة للتحول الرقمي. ويحتاج تطبيق إجراءات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية إلى توفير البيئة المادية وغير المادية المناسبة لطبيعة عمله وإباعت تطبيقاته بالفشل، وأدى إلى نتائج عكسية وهدر في الوقت والجهد والمال، ومن **متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية** وتطبيق إجراءات التحول الرقمي ما يلي: (أحمد بطاح، حسن الطحاني، ٢٠١٦، ٧٢-٧٤)، (عبد الرحمن حسن حسن، محمد أحمد الغبيري، ٢٠٢٠، ١٧-١٨)

- ١- وضع رؤية ورسالة محددة ومطورة للعمل في ظل توجهات التحول الرقمي.
- ٢- توافر البنية التحتية بمستوي عال من الجودة والتي تتضمن شبكه حديثة وبيانات متطورة
- ٣- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة.
- ٤- وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي.

٥- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي مع الدعم المستمر من قبل القيادة والإدارة لجهود التحول الرقمي.

٦- شبكة الاتصال بالإنترنت علي أعلى مستوى الجودة.

٧- التدريب وتنمية المهارات والقدرات لكل العاملين.

٨- التمويل اللازم لتنظيم إجراءات الإدارة الإلكترونية.

٩- توافر لجنة لوحدة إدارية مختصة لمتابعة العمل الإلكتروني.

١٠- وجود التشريعات والنصوص القانونية المنظمة للعمل الرقمي.

١١- توافر نظم تسويقية ودعاية شاملة لترويج استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وإبراز فوائدها.

١٢- اتخاذ ما يلزم نحو حفظ الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية.

١٣- تبني ثقافة التغيير وحب التطوير والعمل في ظل توجهات التحول الرقمي من قبل القيادات والعاملين.

ومن المؤكد وجود العديد من المعوقات التي تواجهه توجهات التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة لاسيما التعليمية منها المعوقات المادية وعدم توافر التقنيات اللازمة، وضعف المفاهيم والمهارات المرتبطة بالأجهزة الفنية والوسائل الحديثة، وعدم الرغبة في التغيير من قبل القيادات والعاملين، وغيرها. (محمد الخالدي، ٢٠٠٧، ٩٠-٩١)

كما أن الواقع يشير إلي أن الإدارة الإلكترونية في البيئات الغير مهينة لها قد تأتي نتائج عكسية، واستخدام الإدارة الإلكترونية له عدة سلبيات أهمها: (أحمد بطاح، حسن الطعاني، ٢٠١٦، ٧٤-٧٧)

١\_ التحسين الإلكتروني: والذي قد يكون مطاردة أفراد أو قرصنة (هاكرز) أو أجهزة استخبارات عالمية

٢\_ زيادة التعبئة للخارج: وذلك لأن معظم الدول العربية دول مستهلكة للتكنولوجيا ومستعملة لها، لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدول يزيد من تبعيتها للدول العربية والمتقدمة.

٣\_ شلل الإدارة: إن التطبيق غير الدقيق للإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي في إلي الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة.

يتضح مما سبق عرضه أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في الوقت الحالي ولا مفر منه خاصة في مجال التعليم الجامعي، وأنه يواجه العديد من التحديات والمعوقات، وأن تأثيراته كبيرة على كافة عناصر منظومة العمل بالجامعة، لاسيما البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي، مما يجعله في حاجة إلى وضعه محل الدراسة المستمرة لمواجهة تحدياته، وإنجاح غاياته في تطوير العمل.

**ثانيا: المناخ التنظيمي:**

على الرغم من وجود عدد من الدراسات البحثية تناولت المناخ التنظيمي، لا يوجد إجماع حتى الآن على تعريفه ولا حول على أبعاده، وهذا التنوع والاختلاف في الرؤى جعل المناخ التنظيمي مجالاً بحثياً مثيراً للاهتمام؛ فقد عرفه بعض المؤلفين بأنه وظيفة الشخص وتفاعله مع البيئة

التنظيمية، كما عرفه آخرون على أنه متغير تابع قد يتأثر بالفرد أو الذات، في حين أشار إليه آخرون على أنه متغير مستقل، كما ذكره بعض الخبراء على أنه أنماط متكررة من السلوك تتم بناء على القيم والجو السائد في منظمة من وقت لآخر، ويعرف أيضا بأنه يشير إلى التصور العام من الموظفين (ككل) حول المنظمة فيما يتعلق بالأبعاد ذات الصلة بالمنظمة التنظيمية السائد خلال فترة زمنية معينة في منظماتهم. (Vikas Madhukar & Sulabh Sharma, 2017, 276-277)

كما يعرف بأنه مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين وهو محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المؤسسة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي لتلك المؤسسة. (Asif, 2011, 457)

وتأتي أهمية دراسة المناخ التنظيمي من تأثيراته الكبيرة على مستوى رضا العاملين عن العمل ومن ثم مستوى إشباع حاجاتهم وأدائهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يجعل الموضوع في حاجة إلى الدراسة المستمرة تبعا للتطورات في المؤسسات. (خالد قرواني، ٢٠١٢، ١٤-١٥)

ومن المؤكد أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين ويدعم التطوير بالمؤسسة، ويوفر المشاركة في اتخاذ القرارات ويدعم توفير المكافآت المادية وغير المادية للعاملين. (Chiang, T, 2011, 51), (Deconick, 2011, 620)

**ويستنبط من العرض السابق أن المناخ التنظيمي يتسم بمجموعة من الخصائص منها:**

١- الاستقرار والثابت النسبي داخل المؤسسة.

٢- يعبر عما يراه ويدركه ويعتقده ويشعر به العاملون حول جو بيئة العمل.

٣- يتعلق بمجموعة من الأبعاد أو الجوانب المتداخلة فيما بينها.

٤- له تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على أداء العاملين بالعمل وإنجاز الأعمال.

٥- يتأثر بالتطورات والتغيرات في العمل (المادية وغير المادية).

٦- وقابل للتحسين والتغيير والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن **أبعاد المناخ التنظيمي** متداخلة ومتكاملة، وتصنيفها يكون تبعاً لوجهة نظر الباحثين بما يحقق دراسته برؤية متكاملة، لذلك فإن الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي تختلف من بحث لآخر، فدراسة أنديرا عيسى (٢٠١٨) حددتها في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، العلاقات الإنسانية، ودراسة رائد محمد مفضي (٢٠١٨) فقد حددها في الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، طبقة العمل، الحوافز، تقييم الأداء، ومنهم من حددها في مجموعة أبعاد ليس ضمنها الهيكل التنظيمي مثل دراسة لبنى الكيلاني، مقابلة عاطف (٢٠١٤)، المحددة في (العمل القيادي، العلاقات والاتصالات، الحوافز والنمو المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات)، ودراسة أحمد يونس علي (٢٠١٤) (القرارات الفعالة والإجراءات والسياسات، البناء والتجهيزات)، ويحددها البحث الحالي في خمسة أبعاد هي: القيم التنظيمية السائدة، ونمط القيادة السائد، والاتصال الإداري في العمل، والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها، ونظم التقييم والرقابة والمحاسبية، مع التأكيد على أن

العبارات والأبعاد متداخلة والفصل بينها وتصنيفها لمحاولة الوصول إلى نتائج أكثر شمولية، وتفصيل، وشمولية.

فبالنسبة لبعد القيم التنظيمية السائدة فهو من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى دراسة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية المختلفة في الدول العربية، وذلك نظرا لندرة الدراسات المقدمة فيه، كما أنه من الموضوعات التي تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح توجهات التطوير في العمل (عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز أبو عاصي، ٢٠١٦، ١٧٤-١٧٧)

وتهتم المنظمات التعليمية المختلفة بتشكيل ثقافتها التنظيمية وما تشمله من مقومات وعناصر أساسية، والتي من أهمها القيم التنظيمية حيث تعبر عن هويتها، وتوجه سلوك أعضائها، وتمثل المحرك الأساسي لقادتها في عملية صنع القرارات وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وتحقيق أهدافها. (إيمان زغلول راغب، أسامة عبد السالم علي، ٢٠٢٢، ١٦)

كما أكدت دراسة كل من متيجا جورناك وسوزانا كوزير ( Mitja Gorenak , Suzana Košir, 2012) أهمية القيم التنظيمية للمنظمات بقوة في الوقت الحالي الذي زاد فيه التنافسية المادية الاقتصادية، أصبحت المنظمات حاليا تهتم بنشر القيم التنظيمية الإيجابية لإلهام موظفيها وكذلك جذب عملائها؛ مما جعلها في ظل أهميتها (القيم التنظيمية) أداة تسويقية قوية، وبذلك يمكن القول أن القيم التنظيمية مدمجة في شخصية المنظمة، كما تلعب دوراً مشابهاً للقيم في حياة الأفراد؛ كتوجيه الأنماط السلوكية والتأثير على العلاقات داخل المنظمة، وتوحد القيم الشخصية مع القيم المؤسسية بحيث يكون للقيم أهمية أكبر من الدخل.

ولقد حددت دراسة أرون اي (Aaron A,2007,42) القيم التي تعد أساسية ولازمة لجميع المنظمات، وهي: **الإبداع**، ويعني التقديم المستمر للطرق الجديدة والمبتكرة لتحسين الأداء؛ و**الإخلاص والالتزام الداخلي الذاتي**، و يعني الالتزام المستمر بكل ما يفيد وضروري لما يحقق الصالح للعاملين والمستفيدين وتلبية احتياجات العاملين والمنظمة، وأيضا دعم روح المبادرة، وتعني الحرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل المنظمة أفضل وتحقيق نتائج أفضل، و**الدافعية** وتعني حث العاملين على بذل أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف وتقديم أداء جيد، وأيضا **الاحترام** وتعني المعاملة المتبادلة بين جميع العاملين والقيادات على أساس الاحترام، و **العمل الجماعي**، ويعني الإيمان بأن الأعمال الجماعية أفضل من الفردية بكثير وأيضا **قيمة الثقة**، وتعني بناء العلاقات والتعاون القائم على الثقة المتبادلة بين العاملين بما يحقق المصالح المؤسسية.

وقد أكد كل من عبد الرحمن حسن حسن، محمد أحمد الغبيري (٢٠٢٠، ١٨) أن القيم التنظيمية في العمل، كأحد أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على نجاح التطويرات في تحقيق مسيرتها المأمولة على الوجه الأكمل، وبناء عليه فإن نجاح عملية التحول الرقمي لا يعتمد على مدي فاعلية عملية التحول ومقوماتها فحسب، وإنما تتحدد أيضا في ضوء مهارات وخصائص للقيادات وكل العاملين ومدى التزامهم بالقيم المؤسسية الداعمة، من دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج

التكنولوجيا في العمل ودعم الاتصالات الفعالة في العمل، وانتشار جو من الثقة والشفافية داخل المؤسسة.

كما أكدت دراسة كل من حامد كاظم متعب، وعامر علي العطوي (٢٠٠٧) على أهمية المناخ التنظيمي الذي يتوافر فيه القيم المؤسسية الداعمة مثل الثقة، والتي تعني الثقة المتبادلة بين العاملين، والاتصال الفعال بين العاملين والقيادات، والانتماء المؤسسي وهو إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والاستعداد لبذل قصارى جهده لتحقيق الصالح لها وتقديم الأعمال التطوعية المساهمة في تطوير المنظمة، والعمل الجماعي الذي يحقق الأهداف ويمثل حجر الزاوية في أي مؤسسة.

يتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي تتوافر فيه القيم المؤسسية الإيجابية والتي تختلف وتتداخل مسمياتها في الدراسات والأدبيات المختلفة، وأن هناك توجه عالمي لنشر القيم المؤسسية الداعمة لنجاح المؤسسة، وتحقيق الترابط بين أعضائها، وتنمية الدافعية الذاتية للتقاني في العمل، في جو من الثقة والتفاهم المتبادل بين الجميع.

ومن أبعاد المناخ التنظيمي التي تتأثر بتوجهات التحول الرقمي **نمط القيادة السائد**، وتتنوع أنماط القيادة التي قد تظهر في المؤسسات فقد تأخذ نمط القيادة **الديمقراطية** وفيه يسود جو من التماسك والمحبة والإخاء والاستقرار بين أفراد المؤسسة والقيادات، كما يوجد حرية في إبداء الآراء بين العاملين ويتم تفعيل التفويض بصورة إيجابية واستثمارية، وقد يسود نمط القيادة **الاستبدادي** أو **الدكتاتوري**، والذي يتصف بالتسلط في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات علي العاملين دون الاستشارة والاعتماد على الروتين وتعقيد إجراءات العمل، كما يوجد نمط القيادة **الفوضوية** أو التساهلية والذي يسود جو من الحرية المطلقة في العمل لكل العاملين؛ مما يؤدي إلى التسبب، وهدر الوقت والجهد والمال في العمل والفشل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتختفي معها الأعمال الجماعية. (رامي جمال اندراوس، عادل سالم عبد المحسن، ٢٠١٢، ١٠٤-١٠٧)، (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤، ٢٣-٢٩)

وهناك من يقسم المناخ التنظيمي للمؤسسة إلي عدة أنواع تبعاً لنمط القيادة السائد بها، منها المناخ المفتوح، وهو الذي يشعر فيه العاملون بدرجة كبيرة من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة في العمل، والمناخ الاستقلالي، وفيه يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة، والمناخ المسيطر والذي تهمل فيه احتياجات العاملين، والمناخ الأبوي الذي يسيطر فيه القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، والمناخ المطلق الذي يتسم بالركود والجمود. (خالد قرواني، ٢٠١٢، ٢٢-٢٣) ومن المؤكد - في ضوء ما سبق - أن النمط الديمقراطي هو أفضل أنماط القيادة الناجحة والداعمة للمناخ التنظيمي الجيد؛ حيث الحرية في إبداء الآراء، والإبداع في العمل، والأخذ بالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، والنجاح في العمل والرضا عنه.

أما عن بعد **الاتصال الإداري في العمل**، فهو العملية التي يتم من خلالها نقل المعاني والمعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل اتصالية، كما أن الاتصال قد يكون داخل المؤسسة أو خارجها، وتتكون عملية الاتصال من المرسل والمستقبل

والرسالة والتغذية الراجعة، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أنه كلما تنوعت وفُعلت أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، ساعد على تبادل الخبرات في العمل، وزاد مستوي جودة أداء العاملين ومن ثم نجحت إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها، و حل المشكلات بشكل أسرع. (فتحي محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٧٣\_٧٦)

وكما أثرت وسائل الاتصال الحديثة على حياة الأفراد الشخصية؛ فقد امتد التأثير إلى الحياة المهنية وبيئة العمل؛ حيث انتشر الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة، وفي الوقت الحالي يصعب عمل الموظف بدون كمبيوتر شخصي لديه، كما أن العاملين في المؤسسات المختلفة في العصر الحالي عليهم التمكن من مهارات استثمار الوسائل الإتصالية الحديثة والبريد الإلكتروني والإنترنت وتطبيقاته في إنجاز مهامهم. (Herry Bouwman et-al , 2005,3)

ولعملية الاتصال عدة معوقات يمكن تصنيفها تبعاً لعناصره إلى معوقات في المرسل (مثل ضعف الإدراك، والحالة الانفعالية السيئة، القيم والمعتقدات السلبية، والتحيز..)، ومعوقات في المستقبل (نفس معوقات المرسل)، ومعوقات في الرسالة (مثل الغموض – الأخطاء..)، ومعوقات في وسيلة الاتصال نفسها (وسيلة غير مناسبة للوقت أو للفئة المستهدفة..)، معوقات في بيئة الاتصال (ضعف توافر العدالة والثقة، ضعف اتسام بيئة الاتصال بالابتكار..). (فتحي محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٧٦\_٧٩)

وفي ظل التوجهات الرقمية تتنوع وسائل الاتصال الفعالة والسريعة، وتقل الوسائل التقليدية في الاتصال، ويتم الاعتماد على الوسائل الإلكترونية في توجيه التعليمات وتنفيذ الأنشطة المختلفة، ويحتاج ذلك إلى التنمية الذاتية للمهارات اللازمة للتعامل مع الأساليب والوسائل الحديثة في العمل. ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي بعد العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة وخارجها؛ حيث إن المناخ التنظيمي يعبر عن إدراك العاملين ويظهر في سلوكهم التنظيمي؛ فالمناخ التنظيمي لأي مؤسسة يتشكل في ضوء العلاقات الذي تسود أجوائها، والتي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها، وما يتوافر لديها من موارد متاحة، في ضوء البعد القانوني للعمل من قواعد، ولوائح وتعليمات. (منى سليمان حمد وآخرون، ٢٠٠٥، ١)

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدة عوامل مؤثرة في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يمكن تصنيفها وفقاً لدراسة (بكر علي أبو حجيبة، محمد عبود الحراشة، ٢٠١٣، ١٤١٠) إلى عوامل داخلية تنظيمية مثل البعد القيادي والبناء التنظيمي والمسؤوليات والعبء الوظيفي والقرارات التنظيمية، والبيئة الخارجية والبيئة الإجتماعية وأيضاً العوامل الشخصية والتي تتعلق بقيم الأفراد والعاملين وقدراتهم، كما يتأثر المناخ التنظيمي داخليا وخارجيا بالتطور التكنولوجي والثورة العلمية، والتي تفرض الاهتمام بالجوانب الكيفية داخل المنظمات والاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي لتشكيل فكر إداري واعي ومتقبل للتطوير والتغيير.

ويعتبر بعد العلاقات المتبادلة داخل المؤسسات التعليمية مكوناً مهماً للمنظمات، وله علاقة بالعناصر الشخصية والنفسية والاجتماعية لظروف العمل، كما أن له تأثيره على الصحة الجسمية



والنفسية للعاملين، والتي لم يتم دراستها بشكل كاف، ويحتاج هذا البعد إلى الدراسة المستمرة تأثيراتها الكبيرة على نجاح العمل وتقليل الصراعات والنزاعات الداخلية. و ( Ulrich Stoetzer , 2010,1)

كما أكدت نتائج دارس (Elizabeth Jane et-al, 1998) أهمية إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمات، كأهم الطرق لزيادة الفاعلية في العمل وتحقيق مستويات اعلى من الجودة والربح والاستمرارية للمؤسسة، من خلال تكوين علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون المستمر والالتزام المؤسسي والتنافس الإيجابي في ظل عالم سريع التغير والتطور، وكذلك أكدت نتيجة دراسة (بونوة علي، ٢٠١٥/٢٠١٦) أهمية العلاقات الإنسانية المتبادلة بين جميع العاملين والقيادات وعلاقتها الطردية على الرضا عن العمل.

كما أكد كل من إيهاب عيسى وطارق عبد الرؤوف (٢٠١٥، ٣٠١) على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وأن لها العديد من الأسس التي يجب أن تقوم عليها هذه العلاقات أهمها الغيمان بقيمة الفرد، والعمل في جو من التعاون والمشاركة بالإضافة إلى العدل في المعاملة، وأيضا التطوير والتحديث في السلوكيات التنظيمية وفق المستجدات والتطورات في العمل.

يتضح مما سبق أهمية بعد العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها في تحقيق أهداف المنظمة وتأثرها بتوجهات التغيير والتطوير وأيضا تأثيرها في نجاح التطوير في العمل، فكلما توطدت العلاقات بين العاملين واتسمت بالثقة والتعاون، ساهم ذلك في نجاح الجميع في إنجاز مهامهم، وبالتالي تيسر على المؤسسة تحقيق رسالتها، كما أن العلاقات الفعالة مع الجهات المحيطة والمعنية بمجال العمل يدعم المؤسسة، ويسهم في بقائها واستمراريتها وتطورها ويجذب إليها المزيد من العملاء والمستفيدين.

ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي بعد نظم التقييم والرقابة والمحاسبية في العمل في ظل توجهات التحول الرقمي، وتعرف المحاسبية التعليمية بأنها: نظام لقياس وتقييم الأداء التعليمي بالمؤسسة التعليمية مما يؤدي بدوره إلى حدوث عملية التقييم، والوقوف على نقاط القوة والضعف ومن ثم التحسين المستمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الجودة في العملية التعليمية ويزيد من كفاءتها وفعاليتها. (مها سعد عبد الرحمن، ٢٠١٥، ٤)

وتعرف الرقابة بأنها التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية، ويؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد منذ البداية، كما تشمل الرقابة العمل علي كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويتها وتشمل الرقابة الخطوات التالية: (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤، ٢٢).

١\_ تحديد المقاييس والمعايير الرقابية.

٢\_ مقارنة الأداء والنتائج بالمعايير.

٣\_ دراسة أسباب انحراف التنفيذ عن التخطيط والعمل علي تصحيحها بقصد تحقيق.

ورغم وجود معايير واضحة ومحددة للرقابة والمحاسبية في منظمات العمل بالتعليم العالي إلى أنه يوجد تفاوت في مستوى تطبيق هذه المعايير وتفعيل العمل بها، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (٢٠١٩)

(Boniface Niyivuga) والتي تمت على ١٠٥ كلية وجود تفاوت في مستوى عملية التقييم والمحاسبية بأشكالها المختلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ سواء التقييم الذاتي أو تقييم العاملين، أو تقييم بيئة العمل، أو تقييم الأقران، كما أوصت الدراسة بأهمية بعد التقييم والمحاسبية في العمل داخل الكليات، وأوصت بتطوير سياسة للرقابة والمحاسبية داخل الكليات.

ويوجد معايير عدة للمحاسبية في التعليم العالي أهمها الشفافية والمرونة والشمولية ودعم الدافعية الذاتية والتقييم الذاتي، ومشاركة العاملين في وضع معايير التقييم، والاستمرارية، والعمل على تصحيح الانحرافات عن المعايير، والنظرة المستقبلية والتطوير المستمر لنظم التقييم والمحاسبية. (وفاء زكي بدروس، ٢٠١٦، ٧١٤-٧١٦).

وتعد الحوافز والمكافآت أدوات فعالة في تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق رضا العاملين عن العمل، وفي ظل تطورات العمل والتوجه نحو الرقمية يحتاج الفرد إلى دعم مادي وغير مادي لتطوير مهاراته بما يتناسب مع هذه التطورات في العمل، وخاصة العامل المتميز، ومن أشكال المكافآت التي يمكن استغلالها في زيادة دافعية الأفراد في العمل ما يلي: (محمد العجمي، حسن، ٢٠١٣، ٣٢٩-٣٣٣)

١- الحوافز وتؤدي إلى الدعم المادي والمعنوي؛ مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي في العمل.

٢- المكافآت وتعمل على دعم السلوك التنظيمي الإيجابي والتميز في العمل، ومنها التقديرية والتشجيعية.

يتضح من العرض السابق تداخل وتكامل أبعاد المناخ التنظيمي، وأن التقسيم السابق عرضه للتنظيم، كما يتضح أن هذه الأبعاد تؤثر وتتأثر بتوجهات التطوير في العمل، والتحول الرقمي الشامل لمنظومة العمل بالكلية؛ مما يجعل هذا الموضوع في حاجة كبيرة إلى الدراسة العلمية بأدوات مقننة للوقوف على نتائج تعكس الواقع، وتحدد المعوقات، وتقدم مقترحات للتطوير، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهذا ما سيتم عرضه في الجزء التالي من البحث.

**ثانياً: الجزء الميداني للبحث:**

**أ- المعاملات الإحصائية المستخدمة:**

باستخدام برنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss" تم اللجوء إلى المعاملات الإحصائية التالية:

- معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الوزن النسبي.
- النسبة المئوية.

- تحليل التباين أحادي الاتجاه one way

- اختبار المقارنات البعدية L.S.D

وتم تكويد الأداة وفقاً لنموذج ليكرت الثلاثي وفق بدائل (يتحقق بدرجة كبيرة- يتحقق بدرجة متوسطة- لا يتحقق)، بحيث يحصل المستجيب على ٣ درجات في حالة اختياره بديل (يتحقق بدرجة كبيرة)، ودرجتين (٢) في حالة اختياره بديل (يتحقق بدرجة متوسطة)، ودرجة واحدة (١) في حالة اختياره بديل (لا يتحقق).

ولتحديد القيمة الخاصة بكل درجة يحصل عليها المستجيب تم حساب المدى بطرح القيمة العليا من القيمة الدنيا بواقع  $(٣-١)=٢$ ، ثم تقسيمه على ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة - أي حاصل قسمة حاصل قسمة  $٣ \div ٢ = ١.٦٦$  - إلى أقل قيمة في الأداة أو بداية الأداة وهي الواحد الصحيح؛ ليصبح توزيع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب كالتالي:

• المستوى المنخفض بمتوسط (١ حتى ١.٦٦) ونسبة مئوية ٣٣.٣٣% إلى ٥٥.٦٥%.

• المستوى المتوسط بمتوسط (١.٦٧ حتى ٢.٣٣) ونسبة ٥٥.٦٦% إلى ٧٧.٩%.

• المستوى المرتفع بمتوسط (٢.٣٤ حتى ٣) ونسبة ٧٨% إلى ١٠٠%.

ب- التحقق من صدق وثبات الأداة:

أولاً. الصدق:

١- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال تربية الطفل وأصول تربية الطفل والإدارة التربوية قوامها (٧) محكمين، وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبانة فيما وضعت من أجله، سواء من حيث الأبعاد والعبارات الخاصة بكل بعد، ومدى مناسبة تلك العبارات للبعد الذي تمثله، وقد تم تعديل صياغة عبارتين ولم يتم حذف أي عبارة تنفيذاً لآراء السادة المحكمين.

٢- الاتساق الداخلي كمؤشر للصدق:

لحساب صدق أداة الدراسة إحصائياً تم حساب الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي له، وبين درجة كل محور من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية قدرها (١٥) مبحوث، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (١):** صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ١٥)

البعء الأول: القيم التنظيمية الساندة		البعء الثاني: نمط القيادة الساندة		البعء الثالث: العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها		البعء الرابع: الاتصال الإداري في العمل		البعء الخامس: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦	١	**٠.٧٦	١	**٠.٨٨	١	**٠.٧٤	١	**٠.٦٩
٢	*٠.٥٨	٢	**٠.٧٩	٢	**٠.٧٤	٢	**٠.٨٠	٢	**٠.٧٢
٣	*٠.٤٩	٣	*٠.٥٥	٣	**٠.٧٩	٣	**٠.٨٥	٣	**٠.٧٩
٤	**٠.٧١	٤	**٠.٨٣	٤	*٠.٤٩	٤	**٠.٨٣	٤	**٠.٨٦
٥	*٠.٤٩	٥	**٠.٧١	٥	*٠.٥٠	٥	**٠.٨٦	٥	**٠.٨٧
٦	*٠.٦١	٦	**٠.٧٨	٦	**٠.٧١	٦	**٠.٨٣	٦	**٠.٧٥
٧	**٠.٧٢	٧	**٠.٨٦	٧	**٠.٨٠	٧	**٠.٨٦	٧	**٠.٨٧
٨	**٠.٧١	٨	*٠.٦١	٨	**٠.٧٤	٨	**٠.٨١	٨	**٠.٨١
٩	*٠.٥١	٩	**٠.٨١	٩	*٠.٥٩	٩	**٠.٧١	٩	*٠.٦٤
١٠	**٠.٧٨	١٠	*٠.٤٩	١٠	*٠.٦٢	١٠	*٠.٥٧	١٠	**٠.٩٠
١١	**٠.٨٥			١١	**٠.٧٥	١١	*٠.٤٩	١١	**٠.٨٦
١٢	*٠.٥٧			١٢	**٠.٨٠	١٢	**٠.٧٨	١٢	**٠.٨٤
١٣	*٠.٤٩							١٣	**٠.٦٩
١٤	*٠.٤٩							١٤	**٠.٧٣
درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية	*٠.٥٤	درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية	**٠.٨٨	درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية	**٠.٩٢	درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية	**٠.٨٢	درجة ارتباط البعد بالدرجة الكلية	**٠.٩٠

(\*) دال عند مستوى ٠.٠٥

(\*\*) دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من نتائج الجدول السابق:

جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعء الذي تتبعه، جاءت دالة عند مستويات

دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١).

كما بلغت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ككل نحو (٠.٥٤)

بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة البعد الأول والدرجة الكلية للاستبانة، ونحو (٠.٨٨) بالنسبة

لمعامل الارتباط بين درجة البعد الثاني والدرجة الكلية للاستبانة، و (٠.٩٢) بالنسبة لمعامل الارتباط

بين درجة البعد الثالث والدرجة الكلية للاستبانة، و (٠.٨٢) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة البعد

الرابع والدرجة الكلية للاستبانة، و (٠.٩٠) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة البعد الخامس

والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)،

(٠.٠٥)؛ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة بأبعادها الخمس كمؤشر للصدق.

### ت- الثبات:

تم حساب ثبات الاختبار باستخدام (معامل إلفا كرونباخ)، كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (٢): قيم الثبات للاستبانة ككل وأبعادها

أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا
الاستبيان ككل	٦٢	٠.٩٥
البعد الأول: القيم التنظيمية الساندة	١٤	٠.٨٧
البعد الثاني: نمط القيادة الساندة	١٠	٠.٨٩
البعد المحور الثالث: العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها	١٢	٠.٩٠
البعد الرابع: الاتصال الإداري في العمل	١٢	٠.٩٣
البعد الخامس: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية	١٤	٠.٩٥

يتضح من نتائج الجدول السابق:

أن جميع معاملات الثبات وفق (معامل إلفا كرونباخ) لإستبانة المناخ التنظيمي والتحول الرقمي بأبعادها المختلفة، جاءت دالة وتشير إلى تمتع الأداة بثبات مرتفع.

### ث- توزيع عينة البحث:

### جدول (٣): يوضح توصيف عينة البحث

الدرجة العلمية	المتغيرات عينة الدراسة	التكرار	النسبة %
الدرجة العلمية	معيد	١٠	١٨.٢%
	مدرس مساعد	١٢	٢١.٨%
	مدرس	١٩	٣٤.٥%
	أستاذ مساعد	٩	١٦.٤%
	أستاذ	٥	٩.١%
	الإجمالي	٥٥	١٠٠%
الجنس	ذكور	٣	٥.٥%
	إناث	٥٢	٩٤.٥%
	الإجمالي	٥٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق: أن عينة البحث شملت جميع المتغيرات التي تم في ضوءها جمع البيانات، حيث جاءت نسبة (الإناث) وفق متغير الجنس في الترتيب الأول بواقع ٩٤.٥% فيما جاء (الذكور) في الترتيب الثاني بنسبة ٥.٥%، أما متغير الدرجة العلمية فقد جاء موزعاً بواقع ٣٤.٥% (مدرسين)، ثم (مدرسين مساعدين) ونسبتهم ٢١.٨%، ثم (المعيدين) في الترتيب الثالث بنسبة ١٨.٢%، ثم (أستاذ مساعد) بنسبة ١٦.٤%، وأخيراً (أستاذ) بنسبة ٩.١%.

### ج- النتائج والإجابة عن أسئلة البحث:

نتائج الجزء المتعلق بواقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا؛ ويتضمن خمسة أبعاد، تشكل في مجملها تحقيق هذا الهدف من الدراسة المتمثل في السؤال التالي:

■ السؤال الأول: ما واقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة لكل بعد من الأبعاد، كما توضحها الجداول الآتية:

**جدول (٤): المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة لعبارات (البعد الأول: القيم التنظيمية السائدة) (ن = ٥٥)**

العينة الكلية				التكرار لدرجة التحقق			العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	كبيرة	متوسطة	نادرة	
				١	٨٨.٥	١٤٦	٢.٦٥
٢	٨٣.٦	١٣٨	٢.٥٠	٥	١٧	٣٣	٩- يساعد التسلسل الهيكلي التنظيمي المطور رقمياً في سرعة إنجاز العمل وسلامته
٣	٧٨.٢	١٢٩	٢.٣٤	٦	٢٤	٢٥	٤- يسود جو من الموضوعية في المؤسسة نتيجة تطبيق التحول الرقمي
٣	٧٨.٢	١٢٩	٢.٣٤	٢	٣٢	٢١	١٣- يدفع التحول الرقمي القيادات والعاملين نحو التنمية الذاتية المستمرة.
٤	٧٧.٠	١٢٧	٢.٣٠	٣	٣٢	٢٠	٣- تنتشر ملامح الشفافية في ظل تطبيق إجراءات التحول الرقمي
٥	٧٦.٤	١٢٦	٢.٢٩	٩	٢١	٢٥	١١- يزيد التحول الرقمي من مستوى المرونة والتجديد في العمل
٦	٧٦.٤	١٢٦	٢.٢٩	٣	٣٣	١٩	١٢- يساهم التحول الرقمي في تنمية الالتزام الذاتي لدى العاملين بالكلية
٧	٧٥.٢	١٢٤	٢.٢٥	٥	٣١	١٩	٦- يساعد التحول الرقمي في تنمية احترام الرؤساء والقيادات
٨	٧٣.٩	١٢٢	٢.٢١	٦	٣١	١٨	١٤- يدعم التحول الرقمي تبني القيادات والعاملين رؤية الكلية بشكل تشاركي وتعاوني
٩	٧٢.١	١١٩	٢.١٦	١٠	٢٦	١٩	١٠- تتسم التعليمات والقرارات بالوضوح والشفافية داخل الكلية في ظل التحول الرقمي
١٠	٦٨.٥	١١٣	٢.٠٥	١٤	٢٤	١٧	١- يساهم التحول الرقمي في دعم جو الانتماء التنظيمي للمؤسسة ومن ثم الولاء التنظيمي

العينة الكلية							العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق			
				كبيرة	متوسطة	نادرة	
١١	٦٧.٩	١١٢	٢.٠٣	١٠	٣٣	١٢	٢- يعكس التحول الرقمي جو من التضافر بين القيادات والعاملين في حل الصراعات في أثناء العمل بسرعة وعدالة.
١٢	٦٦.٧	١١٠	٢.٠٠	١٧	٢١	١٧	٧- يساعد التحول الرقمي في انتشار القيم الإنسانية الراقية بين العاملين داخل الكلية
١٣	٦٦.١	١٠٩	١.٩٨	١٤	٢٨	١٣	٨- يسهم التحول الرقمي في دعم قيم احترام الغير والاختلاف بين العاملين داخل الكلية
متوسطة	٧٤.٩%	١٧٣٠	٢.٢٤	الإجمالي			

#### يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية للبعد الأول المتعلق بالقيم التنظيمية السائدة تراوحت ما بين (٢.٦٥ : ١.٩٨)، حيث جاءت عبارة (يدعم التحول الرقمي احترام الوقت والالتزام بالخطط الزمنية داخل الكلية) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يسهم التحول الرقمي في دعم قيم احترام الغير والاختلاف بين العاملين داخل الكلية) في الترتيب الأخير. وتشير الدرجة الكلية للبعد الأول ونسبتها المقدرة بـ "٧٤.٩%" إلى توافر القيم التنظيمية السائدة بدرجة متوسطة وفق آراء العينة.

وقد يرجع تحقق هذا البعد بدرجة متوسطة - بشكل عام - نظرا لأن تطبيقات التحول الرقمي مازالت في مراحلها الأولى، وأنه يوجد العديد منها محل التدريب مثل التجريب الحالي لمنصة Thingqi التعليمية ومتابعة وتعديل وحل مشكلات المنصات التعليمية الخاصة بكل جامعة وتقديم التدريب للطالبات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس المستمرة على الجديد؛ مما يجعل الوضع لا يرقى لحد التحقق بدرجة كبيرة إلى الآن.

ويرتبط البعد الحالي بالقيم التنظيمية، وتأتي نتيجة العبارات منطوية؛ حيث جاءت العبارات المرتبطة بمميزات التحول الرقمي (٥، ٩، ٤، ١٣ على التوالي) بأعلى النسب، وهي المرتبطة بقيم احترام الوقت والالتزام بالخطط الزمنية، وسرعة إنجاز العمل، والموضوعية في العمل، وهذا يتفق مع ما أكده كل من أحمد بطاح، حسن الطعان (٢٠١٦)، وأيضا العبارة (١٣) المرتبطة بالتنمية الذاتية جاءت نسبتها عالية نظرا لاحتامية التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي واستخدامها في العمل؛ مما يدفع الجميع نحو التنمية الذاتية لمواكبة المستجدات في العمل وتعلم المهارات الجديدة اللازمة في العمل.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة محمد على صالح (٢٠٢٢) التي أكدت أن استخدام تطبيقات التحول الرقمي تمي مهارات مستخدميها لاسيما المهارات الإبداعية. أما بقية العبارات المرتبطة بقيم احترام الغير والقيم الإنسانية الراقية والتضافر بين العاملين والقيادات والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي؛ فقد حصلت على أقل النسب، وتحقق بدرجة متوسطة، وهذا قد يرجع إلى التباعد الإنساني الذي تفرضه تطبيقات التحول الرقمي على جميع العاملين في العمل؛ مما يؤثر سلبا على القيم الإنسانية بشكل عام خاصة الجماعية منها. وتختلف نتيجة البحث الحالي في العبارة (١٠) مع ما أكده أحمد بطاح، حسن الطعان (٢٠١٦)، (٧٠) من ان التحول الرقمي يحقق مستوى عال من الشفافية والدقة والأمانة في العمل، كما تختلف مع (عصام جابر رمضان، هشام عبدالعزيز أبو عاصي (٢٠١٦) التي أوضحت تحقق القيم التنظيمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ومن الجدير بالذكر أن العلاقة طردية وتبادلية بين القيم والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونجاح تطبيقات التحول الرقمي فيها، فكلما انتشرت القيم الإيجابية وقبول التغيير والتطوير والتنمية الذاتية المستمرة في ثقافة العاملين بالمنظمة، نجحت معها محاولات التغيير والتحول الرقمي، والعكس أيضا صحيح لذلك يفضل استغلال توجهات وتطبيقات التحول الرقمي في نشر ثقافة التغيير وحب التطوير والتنمية الذاتية المستمرة.. وغيرها من القيم المؤسسية الإيجابية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة مريم نعومي (٢٠٢٠)

### جدول (٥): المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة لعبارات

(البعد الثاني: نمط القيادة السائدة) (ن = ٥٥)

العينة الكلية				العبارات		
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق		
				كبيرة	متوسطة	نادرة
١	٨٣.٦	١٣٨	٢.٥٠	٢٩	٢٥	١
٢	٨٣.٠	١٣٧	٢.٤٩	٢٩	٢٤	٢
٣	٨١.٢	١٣٤	٢.٤٣	٢٧	٢٥	٣
٤	٨٠.٦	١٣٣	٢.٤١	٢٧	٢٤	٤
٥	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٢٥	٢٦	٤



العينة الكلية				التكرار لدرجة التحقق			العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط				
				٦	٧٨.٨	١٣٠	٢.٣٦
٧	٧٧.٠	١٢٧	٢.٣٠	٥	٢٨	٢٢	٤- يتيح التحول الرقمي فرص الحرية في إبداء الآراء وتداولها بين العاملين والقيادات
٨	٧٥.٢	١٢٤	٢.٢٥	٩	٢٣	٢٣	٧- يشجع التحول الرقمي على تقبل إبداعات ومقترحات العاملين في العمل
٩	٧٤.٥	١٢٣	٢.٢٣	٦	٣٠	١٩	٦- يحدد التحول الرقمي من أفراد السلطة والقيادات باتخاذ القرارات
١٠	٧٣.٣	١٢١	٢.٢٠	٦	٣٢	١٧	٣- يزيد التحول الرقمي من قرارات التفويض من قبل القيادات لإنجاز العمل
	كبيرة	١٢٩٨	٢.٣٥				الإجمالي

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية للبعد الثاني المتعلق بنمط القيادة السائدة تراوحت ما بين (٢.٥٠): (٢.٢٠)، حيث جاءت عبارة (يتم مراعاة التسلسل الإداري في التوجيهات في ظل تطبيقات التحول الرقمي) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يزيد التحول الرقمي من قرارات التفويض من قبل القيادات لإنجاز العمل) في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للمحور الثاني ونسبتها المقدرة بـ "٧٨.٦" إلى رضا عينة البحث عن نمط القيادة السائد بدرجة كبيرة وفق آراء العينة.

يتضح مما سبق أن بعد نمط القيادة السائد تحقق بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى وعي القيادات بأهمية ممارسة نمط القيادة الديمقراطي في العمل واستثمار التحول الرقمي لصالح دعم نمط القيادة الديمقراطي الإيجابي ودور ذلك في مراعاة التسلسل الوظيفي ومنع التضارب في إجراءات العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى جودة، نظراً لتوفر الرضا الوظيفي في ظل هذا النمط القيادي، وذلك تمشياً مع ما تؤكد الأدبيات والبحوث من مميزات النمط الديمقراطي على عكس الأنماط القيادية الأخرى مثل (رامي جمال اندراوس، عادل سالم عبد المحسن، ٢٠١٢، ١٠٤-١٠٧)، (جودت عزت عطوى، ٢٠١٤، ٢٣-٢٩)، كما تتفق نتيجة البحث الحالي مع ما أوصت به نتائج دراسات عدة تمت بالمؤسسات التعليمية منها دراسة فريده محمد غزالي (٢٠١٩)، ودراسة حميد راشد عبيد، وعائدة بنت بطي بن راشد (٢٠٢٠)، ودراسة عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠٢٠)، كما تتفق مع نتيجة دراسة (بونوة على، ٢٠١٥/٢٠١٦)

وتأتي أعلى النسب في العبارات الخاصة بمراعاة التسلسل الإداري وتسهيل إجراءات العمل نتيجة تطبيقات التحول الرقمي، وهذا يتفق مع أهداف ومميزات التحول الرقمي، ويتفق مع ما أكده أحمد بطاح، وحسن الطعاني (٢٠١٦، ٦٩-٧٠)

**جدول (٦): المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة لعبارات (البعد الثالث: العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها) (ن=٥٥)**

العينة الكلية							العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق			
				كبيرة	متوسطة	نادرة	
١	٨١.٢	١٣٤	٢.٤٣	٣	٢٥	٢٧	٨-يسهم التحول الرقمي في تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين في العمل
٢	٨٠.٦	١٣٣	٢.٤١	٣	٢٦	٢٦	١٠-يطور التحول الرقمي من إجراءات وأنشطة الكلية في خدمة المجتمع المحلي
٣	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٣	٢٨	٢٤	٩-يحسن التحول الرقمي من فرص التعاون بين الكلية ومؤسسات أخرى جامعية ومجتمعية
٣	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٦	٢٢	٢٧	١٢- ييسر التحول الرقمي من سبل التعاون مع هيئات ومؤسسات دولية
٤	٧٨.٢	١٢٩	٢.٣٤	٥	٢٦	٢٤	١١-يسهم التحول الرقمي في تيسير سبل الأعمال التطوعية والخدمية المشتركة والمتبادلة بين الكلية ومؤسسات الجامعة والمجتمع المحلي
٥	٧٧.٦	١٢٨	٢.٣٢	٥	٢٧	٢٣	١-يسود جود من التعاون بين جميع العاملين داخل الكلية في ظل التحول الرقمي
٦	٧٥.٢	١٢٤	٢.٢٥	٧	٢٧	٢١	٧-يسهم التحول الرقمي في إشاعة جو من التواد والاحترام والتكاتف الاجتماعي بين جميع العاملين
٧	٧٤.٥	١٢٣	٢.٢٣	٩	٢٤	٢٢	٣- يدفع التحول الرقمي العاملين بالكلية نحو العمل الجماعي
٨	٧٣.٩	١٢٢	٢.٢١	٤	٣٥	١٦	٥-يتم حل المشكلات بالكلية بصورة تعاونية في ظل التحول الرقمي
٩	٧٢.٧	١٢٠	٢.١٨	١٠	٢٥	٢٠	٦-يساعد التحول الرقمي في حل الصراعات والخلافات بين العاملين بسرعة كبيرة وبموضوعية
١٠	٧٠.٩	١١٧	٢.١٢	٨	٣٢	١٥	٢-يسهم التحول الرقمي في دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين بالكلية
١٠	٧٠.٩	١١٧	٢.١٢	١٠	٢٨	١٧	٤-يوفر التحول الرقمي مجالات عدة للتطوع ويشجع عليه
متوسطة	%٧٦.٢	١٥٠.٩	٢.٢٨				الإجمالي

### ينضح من الجدول (٦) ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية للبعد الثالث المتعلق بالعلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها تراوحت ما بين (٢.٤٣ : ٢.١٢)، حيث جاءت عبارة (يسهم التحول الرقمي في تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين في العمل) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يوفر التحول الرقمي مجالات عدة للتطوع ويشجع عليه) في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الأول ونسبتها المقدرة بـ "٧٦.٢" إلى توافر العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها في ظل التحول الرقمي بدرجة متوسطة وفق آراء العينة.

ويحتاج هذا البعد (العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها) خاصة مع توجهات التحول الرقمي إلى مزيد من الاهتمام والدراسة؛ لمحاولة تحسين العلاقات المتبادلة والتي تنعكس حتما على جودة المناخ التنظيمي بأكمله، وهذا يتفق مع ما أوصت دراسة (بكر علي أبو حجلة، محمد عبود الحراحشة، ٢٠١٣) بأهمية العلاقات الداخلية، و تفعيل الشراكة المجتمعية والتفاعل والتعاون بين المؤسسات التربوية.

### جدول (٧): المتوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة لعبارات (البعد الرابع: الاتصال الإداري في العمل) (ن = ٥٥)

العينة الكلية				التكرار لدرجة التحقق			العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	كبيرة	متوسطة	نادرة	
				١	٨٤.٢	١٣٩	٢.٥٢
٢	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٤	٢٦	٢٥	٤-يسهل التحول الرقمي من التواصل الفعال بين الكلية والمؤسسات المحيطة والمستفيدين
٢	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٤	٢٦	٢٥	٧-تطور تكنولوجيا التحول الرقمي من أشكال الاتصال وفاعليته
٢	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٤	٢٦	٢٥	١٢-يوفر التحول الرقمي شبكة معلوماتية معلنة ومتاحة لجميع العاملين بالكلية بما يحقق صالح العمل
٣	٧٨.٨	١٣٠	٢.٣٦	٣	٢٩	٢٣	٨-يتسم الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي بالمرونة الكبيرة مقارنة بما مضى
٤	٧٧.٦	١٢٨	٢.٣٢	٥	٢٧	٢٣	١-تتوافر وسائل متنوعة للاتصال الإداري داخل الكلية في ضوء توجهات التحول الرقمي

العينة الكلية							العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق			
				كبيرة	متوسطة	نادرة	
٤	٧٧.٦	١٢٨	٢.٣٢	٤	٢٩	٢٢	٣-يسهم التحول الرقمي في توضيح مضامين الرسائل والتعليمات والقرارات بالكلية
٥	٧٧.٠	١٢٧	٢.٣٠	٥	٢٨	٢٢	٥-يوفر التحول الرقمي فرص الاتصال المتبادل والفعال مع الجهات والمؤسسات الدولية المتخصصة
٥	٧٧.٠	١٢٧	٢.٣٠	٢	٣٤	١٩	١١-تتسم عملية الاتصال الإداري بالتناسق والتناغم وعدم التعارض في ظل تطبيقات التحول الرقمي
٦	٧٦.٤	١٢٦	٢.٢٩	٤	٣١	٢٠	٦-يتوافر الاتصال المتبادل الفعال بين جميع أطراف العمل في ظل توجهات التحول الرقمي
٦	٧٦.٤	١٢٦	٢.٢٩	٥	٢٩	٢١	١٠-يتمكن العاملون بالكلية من مهارات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال الإداري في ظل التحول الرقمي
٧	٧٥.٢	١٢٤	٢.٢٥	٥	٣١	١٩	٢-يساعد التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الإداري وسرعته داخل الكلية
كبيرة	٧٨.٢%	١٥٤٨	٢.٣٤	الإجمالي			

ينتضح من الجدول (٧) ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية للبعد الرابع المتعلق بالاتصال الإداري في العمل تراوحت ما بين (٢.٤٣ : ٢.٢٥)، حيث جاءت عبارة (يسهم التحول الرقمي والاتصال الإلكتروني في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الهدر في الوقت والجهد) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يساعد التحول الرقمي في فاعلية الاتصال الإداري وسرعته داخل الكلية) في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الأول ونسبتها المقدرة بـ "٧٨.٢" إلى توافر الاتصال الإداري في العمل في ظل التحول الرقمي بدرجة كبيرة وفق آراء العينة.

وقد ترجع النتيجة السابقة الخاصة ببعد الاتصال الإداري في العمل وتحققه بدرجة كبيرة إلى مميزات التحول الرقمي الذي يوفر أشكالاً متعددة للاتصالات المطورة من خلال استغلال الآليات والأساليب التكنولوجية والإلكترونية في العمل؛ مما يحقق التواصل أفعال داخل المؤسسة وخارجها، وهذا يتفق مع ما أكده أحمد بطاح، وحسن الطعاني (٢٠١٦، ٦٩-٧٠)

**جدول (٨): المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة لعبارات (المحور الخامس: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية) (ن=٥٥)**

العينة الكلية							العبارات
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق			
				كبيرة	متوسطة	نادرة	
١	٨١.٨	١٣٥	٢.٤٥	٤	٢٢	٢٩	٥-يسير التحول الرقمي من الكشف عن الأخطاء وتحديد المقصرين
٢	٨٠.٠	١٣٢	٢.٤٠	٧	١٩	٢٩	٧-يتيح التحول الرقمي فرص التقييم الذاتي لجميع العاملين والمستفيدين
٣	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٤	٢٦	٢٥	١-تتسم أساليب التقييم والمحاسبة بالشفافية والوضوح لكل العاملين في ظل توجهات التحول الرقمي
٣	٧٩.٤	١٣١	٢.٣٨	٤	٢٦	٢٥	١٤-يضمن التحول الرقمي المتابعة المستمرة لعمليات التنفيذ لخطط العمل والتحسين ومدى تحقيق الأهداف
٤	٧٨.٨	١٣٠	٢.٣٦	٣	٢٩	٢٣	١٢-يسهم التحول الرقمي في جعل معايير الترقية معلنة وأكثر وضوحاً وموضوعية
٥	٧٨.٢	١٢٩	٢.٣٤	٣	٣٠	٢٢	٢-يسهم التحول الرقمي في جعل أساليب المحاسبية والرقابة أكثر موضوعية وحيادية
٥	٧٨.٢	١٢٩	٢.٣٤	٦	٢٤	٢٥	١٣-يدفع التحول الرقمي القيادات والعاملين نحو تقديم خطط تحسينية وتعديلات في ضوء نتائج عمليات التقييم والرقابة المستمرين
٦	٧٧.٦	١٢٨	٢.٣٢	٥	٢٧	٢٣	٣-يوفر التحول الرقمي فرصاً كبيرة لتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين
٧	٧٧.٠	١٢٧	٢.٣٠	٨	٢٢	٢٥	٦-تتوافر أساليب متنوعة للتقويم في ظل التحول الرقمي
٨	٧٦.٤	١٢٦	٢.٢٩	٤	٣١	٢٠	٤-يساعد التحول الرقمي في تقديم الدعم المستمر لكل العاملين وتوجيههم لصالح العمل وتحقيق الأهداف (التغذية الراجعة)
٩	٧٥.٨	١٢٥	٢.٢٧	٦	٢٨	٢١	٨-يسهم التحول الرقمي في تقديم حلول واقعية وسريعة للمشكلات التي تحول دون تحقيق أهداف العمل

العينة الكلية				العبارات			
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	التكرار لدرجة التحقق			
				كبيرة	متوسطة	نادرة	
٩	٧٥.٨	١٢٥	٢.٢٧	٦	٢٨	٢١	٩-تتنوع أشكال المكافآت مادية وغير مادية في ظل توجهات التحول الرقمي
١٠	٧٥.٢	١٢٤	٢.٢٥	٧	٢٧	٢١	١١-يوفر التحول الرقمي فرصاً لاكتشاف المتميزين في العمل وتكريمهم
١١	٧٢.٧	١٢٠	٢.١٨	٨	٢٩	١٨	١٠-يدعم التحول الرقمي مكافأة الموهوبين والمبدعين في العمل
متوسطة				الإجمالي			
	٧٧.٥%	١٧٩٢	٢.٣٢				

ينتضح من الجدول (٨) ما يلي:

أن المتوسطات الحسابية للبعد الخامس المتعلق بنظم التقييم والرقابة والمحاسبية تراوحت ما بين (٢.٤٥ : ٢.١٨)، حيث جاءت عبارة (بيسر التحول الرقمي من الكشف عن الأخطاء وتحديد المقصرين) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يدعم التحول الرقمي مكافأة الموهوبين والمبدعين في العمل) في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للبعد الخامس ونسبتها المقدرة بـ "٧٧.٥" إلى توافر نظم التقييم والرقابة والمحاسبية في ظل التحول الرقمي بدرجة متوسطة وفق آراء العينة.

وقد ترجع نتيجة البحث الحالي في بعد نظم التقييم والرقابة والمحاسبية وتحققه بدرجة متوسطة في ظل توجهات التحول الرقمي، إلى أن تحول الكلية نحو الرقمية مازال في مرحلة التنفيذ، ولم تكتمل إجراءاته ولا تطبيقاته، كما أن هناك العديد من التحديثات والتغييرات في العمل الرقمي مستجدة، لذلك لم تصل إلى درجة التحقق بنسب عالية، وهذا يتضح أيضاً في نتيجة البحث الحالي في المناخ التنظيمي في ظل التحول الرقمي بشكل عام، ويحتاج هذا البعد إلى مزيد من التطوير في ظل توجهات التحول الرقمي.

وتعتبر معايير الرقابة والمحاسبية والتقييم داخل المؤسسات التعليمية متقاربة إلى حد كبير، وتتشابه في عرضها الأدبيات والبحوث العربية والأجنبية، مثل (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤) (مها سعد عبد الرحمن، ٢٠١٥)، (وفاء زكي بدروس، ٢٠١٦)، (Boniface Niyivuga, 2019)

**جدول (٩):** المتوسط والوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لواقع المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	المحاور
١	٧٨.٦%	١٢٩٨	٢.٣٥	البعد الثاني (نمط القيادة السائد)
٢	٧٨.٢%	١٥٤٨	٢.٣٤	البعد الرابع (الاتصال الإداري في العمل)
٣	٧٧.٥%	١٧٩٢	٢.٣٢	البعد الخامس (نظم التقييم والرقابة والمحاسبية)

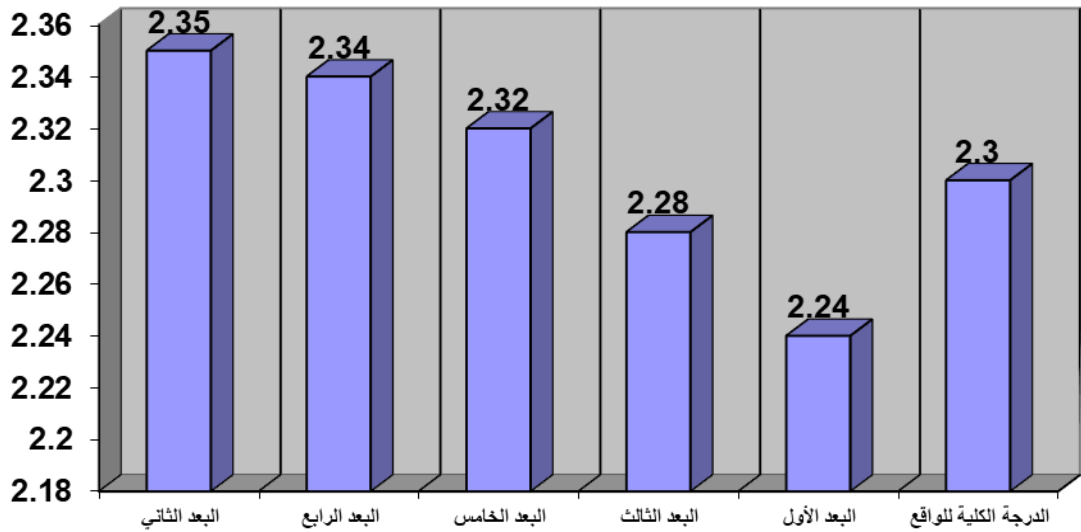
الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المتوسط	المحاور
٤	٧٦.٢%	١٥٠٩	٢.٢٨	البعد الثالث (العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها)
٥	٧٤.٩%	١٧٣٠	٢.٢٤	البعد الأول (القيم التنظيمية السائدة)
متوسطة	٧٧.٠٨%	٧٨٧٧	٢.٣٠	الدرجة الكلية للواقع

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

تراوحت النسب المئوية لواقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا ما بين (٧٨.٦% : ٧٤.٩%)، حيث جاء البعد الثاني الخاص "بنمط القيادة السائدة" في الترتيب الأول، في حين جاء البعد الأول الخاص "بالقيم التنظيمية السائدة" في الترتيب الأخير.

وتشير الدرجة الكلية للواقع المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا والمقدرة بنسبة (٧٧.٠٨%) إلى توافر المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا بدرجة متوسطة.

**شكل (١):** يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا



■ السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع أبعاد المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم التي ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية؟

**جدول (١٠):** يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين أعضاء هيئة التدريس عينة البحث في رؤيتهم لواقع المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا وفق الدرجة العلمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: القيم التنظيمية الساندة	بين المجموعات	٤٣.٣٨٦	٤	١٠.٨٤٧	٠.٢٤٥	٠.٩١١	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١٤.٣	٥٠	٤٤.٢٨٥			
	المجموع	٢٢٥٧.٦	٥٤				
البعد الثاني: نمط القيادة الساندة	بين المجموعات	١٠٩.٩٥	٤	٢٧.٤٨٦	١.٣٨٩	٠.٢٥١	غير دال
	داخل المجموعات	٩٨٩.٢٥	٥٠	١٩.٧٨٥			
	المجموع	١٠٩٩.٢	٥٤				
البعد الثالث: العلاقات المتبادلة داخل المنظمة وخارجها	بين المجموعات	١٩٠.٨٤	٤	٤٧.٧١١	١.٢٣	٠.٣١	غير دال
	داخل المجموعات	١٩٣٨.٧	٥٠	٣٨.٧٧٤			
	المجموع	٢١٢٩.٥	٥٤				
البعد الرابع: الاتصال الإداري في العمل	بين المجموعات	٣٤٩.٥٧	٤	٨٧.٣٩٢	٣.٠٩٢	٠.٠٢٤	دال
	داخل المجموعات	١٤١٣.٣	٥٠	٢٨.٢٦٥			
	المجموع	١٧٦٢.٨	٥٤				
البعد الخامس: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية	بين المجموعات	٢٤٩.٦٩	٤	٦٢.٤٢٤	١.٢٥٨	٠.٢٩٩	غير دال
	داخل المجموعات	٢٤٨١.٧	٥٠	٤٩.٦٣٤			
	المجموع	٢٧٣١.٤	٥٤				
الواقع ككل	بين المجموعات	٣٥٤٧.٥	٤	٨٨٦.٨٨	١.٢٨٥	٠.٢٨٨	غير دال
	داخل المجموعات	٣٤٥٠.٢	٥٠	٦٩٠.٠٤			
	المجموع	٣٨٠.٤٩	٥٤				

يتضح من الجدول السابق:



وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع المناخ التنظيمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية، وذلك في البعد الرابع: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية. في حين لم يثبت وجود فروق دالة إحصائية في أي من الأبعاد الأخرى، وفي الدرجة الكلية للواقع. ولتحديد اتجاه الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ولمعرفة الفروق ستكون لصالح أي فئة تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hock- LSD).

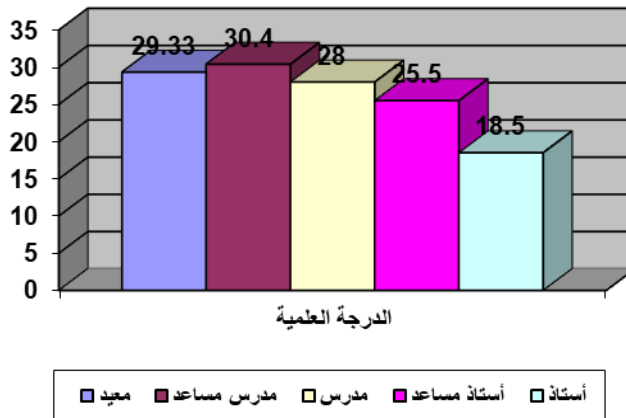
جدول (١١): يوضح نتائج اختبار (Post Hock- LSD)

الدرجة العلمية	المتوسط	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
معيد	٢٩.٣٣	—	١.٠٦٦٦-	١.٣٣٣	٣.٨٣٣٣	*١٠.٨٣٣
مدرس مساعد	٣٠.٤٠		—	٢.٤٠٠٠	*٤.٩٠٠٠	*١١.٩٠٠٠
مدرس	٢٨.٠٠			—	٢.٥٠٠٠	*٩.٥٠٠٠
أستاذ مساعد	٢٥.٥٠				—	٧.٠٠٠
أستاذ	١٨.٥٠					—

(\* دالة عند مستوى (٠.٠٥)).

وبالنظر إلى متوسطات الدرجات العلمية يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عينة البحث في رؤيتهم لواقع المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا وفق الدرجة العلمية، وذلك في البعد الرابع: نظم التقييم والرقابة والمحاسبية لصالح فئة (مدرس مساعد)؛ مما يعني أنهم راضون بدرجة أكبر عن نظم التقييم والرقابة والمحاسبية في ظل التحول الرقمي مقارنة ببقية الدرجات العلمية.

شكل (٢): يوضح الفروق بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عينة البحث في وجهة نظرهم حول واقع أبعاد المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي بكلية التربية للطفولة المبكرة



## ■ السؤال الثالث: ما معوقات المناخ التنظيمي الجيد في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حصر الإجابات التي دونها أعضاء هيئة التدريس عينة البحث، والتي انحصرت في المعوقات التالية:

- ضعف البنية الأساسية والتقنية والتكنولوجية المؤهلة للتحول الرقمي.
- عدم توافر الإمكانيات المادية.
- ندرة وجود تشريعات معلنة ومفعلة لتنظيم مستجدات الأعمال في ظل تطبيقات التحول الرقمي وتحقيق الأمن الإلكتروني.
- ندرة توافر العناصر البشرية المدربة.
- ضعف الصيانة للأجهزة والوسائل التكنولوجية مع عدم كفاية عدد الأجهزة المتاحة لعدد العاملين.
- عدم وجود معامل تكنولوجية تتناسب مع احتياجات التعليم والبحث العلمي.
- ضعف التدريب الكافي للطالبات والعاملين الجدد والقادمي.
- اتباع الروتين في كثير من الإجراءات.
- ضعف بعض القيم التنظيمية لدى بعض العاملين الجدد بالكلية.
- الأمية الإلكترونية مازالت حاضرة في التعامل مع المستحدثات من قبل بعض عناصر المنظومة.
- نقص المهارات المتنوعة اللازمة للتعامل مع مستجدات التحول الرقمي.
- افتقاد الرغبة والاستعداد النفسي والتنظيمي للتغيير والميل للروتين.

وتتفق نتيجة البحث الحالي السابق ذكرها في المعوقات كما حددها أفراد العينة مع ما توصلت إليه نتيجة التحليل البيئي لجامعة المنيا، والخاصة بنقاط الضعف في البنية التحتية المادية والتقنية، وشبكة المعلومات بالجامعة، وضعف تجهيز عدد من المكاتب والمعامل الدراسية والبحثية بالوسائل التكنولوجية، و أيضا ضعف نظم وتطبيقات التكنولوجيا الإدارية والتعليمية والبحثية بالجامعة، وضعف مواكبة بعض العاملين بكليات الجامعة بمختلف فئاتهم للتطور التكنولوجي في مجالات العمل، وضعف نظم وخطط الصيانة الدورية للأجهزة وقلة الميزانية المخصصة لها، ونقص الأجهزة العلمية المطورة والافتقار إلى الوسائل المعينة إلكترونيا وضعف نظم التعليم عن بعد..، وضعف ثقافة التغيير واحترام الآخر، مما يعرقل مسيرة التحول الرقمي بالجامعة بشكل عام وكلية التربية للطفولة المبكرة بشكل خاص. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٥/٢٠١٦-٢٠١٩/٢٠٢٠) (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩/٢٠٢٠-٢٠٢٤-٢٠٢٥)

كما تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة عمر عبد الحفيظ أحمد (٢٠٢١) حول واقع

التحول الرقمي في مصر بأنه رغم توافر عدة مقومات لتطبيقات التحول الرقمي إلا أن عملية التحول الرقمي ينقصها الكثير من التشريعات المنظمة لها لهذه العملية، كما يوجد العديد من معوقات التحول الرقمي في مصر، وأوصت الدراسة بالعمل على التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي في مصر.

وقد ترجع النتيجة السابقة الخاصة بالمعوقات التي حددتها عينة البحث إلى كون التحول الرقمي توجه حديث، وما زال في طور التنفيذ والتعديل والتطوير المستمرين؛ لذا فهو بحاجة دائمة إلى دراسة للمعوقات التي تواجهه أولاً بأول، للعمل على مواجهتها والاستمرار في المضي قدماً في توظيف تطبيقاته في العمل، كما قد يرجع أيضاً إلى كون التحول الرقمي بالكلية هو جزء من منظومة أكبر وهي التحول الرقمي بالجامعة والذي يواجه العديد من المعوقات - سبق عرضها -، والتي تعد تهديداً يواجه التحول الرقمي بالكلية والمناخ التنظيمي السائد في ظلّه.

■ السؤال الرابع: ما مقترحات تطوير المناخ التنظيمي في ظل توجهات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حصر الإجابات التي دونها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عينة البحث، والتي انحصرت في المقترحات التالية:

- إصدار التشريعات واللوائح الجديدة المنظمة للعمل في ظل التحول الرقمي وحماية الحقوق، وحفظ الأمن الرقمي.
  - عمل ندوات تعريفية وتوعوية بأهمية التحول الرقمي.
  - توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتعامل مع ملف التحول الرقمي بما يتناسب مع المستجدات والتطورات التكنولوجية.
  - التدريب المستمر لجميع منسوبي الكلية على متطلبات التحول الرقمي.
  - الاستفادة من خبرات مؤسسات أخرى وهيئات محلية ودولية في تطوير العمل في ظل التحول الرقمي.
  - تنمية الثقافة والمهارات الرقمية لدى جميع العاملين بالكلية بشكل مستمر ودوري.
  - الدراسة الدورية لمشكلات المناخ التنظيمي في ظل التحول الرقمي ووضع خطط لمواجهتها.
  - الاستمرارية في تطبيق التحول الرقمي وعدم التوقف حتى تزداد خبرة المستخدمين لهذا النظام.
  - تجديد الفكر الإداري والبعد عن النمطية ودعم ثقافة التغيير والتطوير المستمرين.
  - استثمار تطبيقات التحول الرقمي في دعم العلاقات الإنسانية والقيم الإنسانية.
  - العمل على دعم القيم الإيجابية مثل الولاء التنظيمي واحترام الوقت بين العاملين باستخدام تطبيقات التحول الرقمي، وعمل أنشطة ومشروعات جماعية من خلال التطبيقات الرقمية.
  - تفعيل سبل شراكة مع جهات متخصصة في تطبيقات التحول الرقمي لضمان حسن التنفيذ والمتابعة والتطوير وحل المشكلات بشكل علمي وسريع.
  - العمل على التحول الرقمي السلوكي والاجتماعي والبيئي والتقني في آن واحد بشكل متكامل.
- وتتفق المقترحات التي قدمتها العينة في البحث الحالي مع ما أوصت به دراسة عبد الرحمن حسن حسن، ومحمد أحمد الغبيري (٢٠٢٠) والتي أوصت بالاستمرار في دعم وتطوير بيئة العمل التقنية والتدريب المستمر للعاملين على مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة والتطوير المستمر في بيئة العمل.

#### هـ - توصيات البحث والبحوث المقترحة:

##### التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالجوانب المعنوية والعلاقات داخل المؤسسات التعليمية المرتبطة بتربية الطفل.
- تشكيل فرق عمل داخل الكلية ومؤسسات تربية الطفل للمتابعة المستمرة لتطبيقات التحول الرقمي بها، وتحديد المعوقات والعمل على مواجهتها.
- العمل على نشر ثقافة التطوير وحب التغيير بالكلية وبين الجميع والمستجدين.
- استثمار وسائل الاتصال الرقمي في تبادل الخبرات في مجال العمل مع الجهات والمؤسسات المحلية والدولية المناظرة والمشاركة في العمل في مجال تربية الطفل.
- استغلال تطبيقات التحول الرقمي في دعم قيم الانتماء والولاء التنظيمي.
- التدريب المستمر الذاتي والموجه لكل العاملين والطالبات بالكلية على مهارات التعامل مع تقنيات التحول الرقمي في العمل والتعليم.

##### البحوث المقترحة:

- واقع تطبيقات التحول الرقمي برياض الأطفال.
- دراسة مستقبلية للتحول الرقمي بمؤسسات إعداد معلمة الطفل.
- الإدارة الرقمية لمؤسسات رعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد بطاح، حسن الطحاني (٢٠١٦): الإدارة التربوية رؤية معاصرة، عمان الأردن، دار الفكر.
- أحمد يونس على أحمد حمودة (٢٠١٤): "المناخ التنظيمي في المدرس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أكرم أحمد رضا الطويل، إسرائ و عد الله قاسم حمدي (٢٠١٥): **المناخ التنظيمي وحلقات الجودة**، عمان الأردن: دار الحامد.
- أسامة عبد السلام علي (٢٠١٣): "التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد ٣٧، الجزء الثاني، ٥٧٣-٥٢٣
- أنديرا عيسى (٢٠١٨): "المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري لدى مدراء المدارس بمحافظة دمشق، **مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية**، سوريا، العدد ٦٥، المجلد ٤٠، ص ص ١٣٧-١٧٣.
- إيمان زغلول راغب أحمد، أسامة عبد السلام علي عبد السالم (٢٠٢٢): "تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية - تصور مقترح"، **مجلة الإدارة التربوية**، العدد ٣٤ - إبريل، ص ص ١٢٦-١٣.
- إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٥): **السلوك الإداري والهندسة الإدارية**، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- بكر علي أبو حجيبة، محمد عبود الحراشنة (٢٠١٣): "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد ٤٠، ملحق ٤، ص ص ١٤٠٧-١٤٢٩.
- بونوة علي (٢٠١٦/٢٠١٥): "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢): **مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس**، القاهرة: دار النهضة العربية.
- جلال محمود الشيخ (٢٠١٦): المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، **كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- جودت عزت عطوى (٢٠١٤): **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة ٥، عمان / الأردن: دار الثقافة.
- حامد كاظم متعب، وعامر علي العطوى (٢٠٠٧): المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد ٤، المجلد ٩، ص ص ١٠٨-١٢٤.

حميد راشد عبيد، وعائدة بنت بطي بن راشد القاسمية (٢٠٢٠): "أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد ١٧، المجلد ٤، ص ص ١-٣٨.

عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة (٢٠٢٠): "أنماط القيادة السائدة لدى مدير مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية**، جامعة بورسعيد، العدد ٢٩، ص ص ٧٢-١٧٦.

خالد قرواني (٢٠١٢): "مدي تأثير المناخ التنظيمي في منطقه سلفيت التعليمية علي الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد ٢٦، الجزء ٢، كانون الثاني، ص ص ١٢-٥٥.

رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة عبد المحسن الحويله (٢٠١٢): **الإدارة التربوية الفعالة ومدرس المستقبل**، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

رائد محمد مفضي الرقيبات (٢٠١٨): "مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمين في تلك المدارس، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد ٢٥، المجلد ٢، ص ص ١٤٥-١٦٥.

رويدة عبد الحميد سمان (٢٠٢٠): "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، العدد ١١٠، إبريل، ص ص ١-٣٩.

زياد يوسف المعشر (٢٠٠١): "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، **مجلة جامعة دمشق**، العدد ١، المجلد ١٧، ص ص ٢٩٩-٣٣٧.

شيرين عبد السلام (٢٠٢٠): مفهوم الإدارة الرقمية، الموسوعة العربية الشاملة، ١٣ مايو

**Available at: <https://www.mosoah.com/career-and-education/education/the-concept-of-digital-management>**

طارق عوض الله سواط، ياسر ساير الحربي (٢٠٢٢): "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد ٤٣ آيار، ص ص ٦٤٧-٦٨٦.

عبد الرحمن بن فهد المطرف (٢٠٢٠): "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، العدد ٧، المجلد ٣٦، ص ص ١٥٧-١٨٤.

عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري (٢٠٢٠): " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية -"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد ٣، المجلد ٤، ص ص ٨-٣٧.

عصام جابر رمضان، هشام عبدالعزيز أبو عاصي (٢٠١٦): " انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ٤٤، أبريل، ١٧١-٢١٧.

عمر عبد الحفيظ أحمد عمر (٢٠٢١): " التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - مصر نموذجا - مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد ٢، الإصدار ٢، ص ص ١٥٤، ١٧٩.

عهود فلاح الهبيدة (٢٠١٩): " أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيراتها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٧، العدد ٥، ص ص ٣٤٣-٣٦٢.

علي الجسار، وجدان محمد (٢٠١٦): " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار البازوري العلمية.

فتحي محمد أبو ناصر (٢٠٠٨): "مدخل الي الإدارة التربوية، عمان: دار السيرة.

فريد النجار (٢٠٠٤): "دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مؤتمر الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٧-٢٩ نوفمبر.

فريده محمد غزالي سالم (٢٠١٩): " المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢٠، الجزء ١٤، ص ص ١-٣٣.

فيصل مدعث غلاب العازمي (٢٠١٦): " المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٩٢، ص ص ٥٥-١٠٤.

كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا: الخطة الاستراتيجية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا ٢٠١٦/٢٠١٧ - ٢٠٢١/٢٠٢٢

لبنى الكيلاني، مقابلة عاطف (٢٠١٤): " دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة "، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمان، العدد ١، المجلد ٤١، ص ص ٤٦-٦٠.

لمياء إبراهيم المسلماني (٢٠٢٢): "التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع- المتطلبات - المعوقات)، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٩٩، الجزء ٢، يوليو، ص ص ٧٩٣-٨٧٦.

محمد الخالدي (٢٠٠٧): التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز.

محمد العجمي، محمد حسان (٢٠١٣): الإدارة التربوية، الطبعة الثالثة، عمان الأردن: دار المسيرة.  
محمد على صالح الصالح (٢٠٢٢): "دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة تربية الأزهر، مجلد ٤١، عدد ١٩٥، ص ص ٤٨٥-٥٣٣.

محمد يوسف (٢٠١٥): السلوك التنظيمي، عمان، الأردن: الاكاديميون.

مريم نعومي (٢٠٢٠): " أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة " مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد ٣٢، العدد ٢٣، ص ص ٥٦١-٥٧٥.

مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة المنيا الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٥/٢٠١٦-٢٠٢٠/٢٠١٩.

, in May2021 <https://www.minia.edu.eg/Minia/Files/strategic.pdf>

مركز التخطيط الاستراتيجي، جامعة المنيا، الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩/٢٠٢٠-٢٠٢٤ Available at.

may 2021 <https://www.minia.edu.eg/Minia/straticplan1.aspx>,in

مشاري ظاهر الحسيني، عبد الله عبد القصاب، حجاج مبارك العجمي (٢٠١١): مستوى المناخ التنظيمي لدى المدراس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ص ١٥٩-٢١٠.

مصطفى محمود أبو بكر (٢٠١٥): قضايا إدارية وتنموية معاصرة، القاهرة: الدار الجامعية.

مصطفى أحمد أمين (٢٠١٨): "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٩، سبتمبر، ص ص ١١-١١٦.

مني سليمان حمد عنام الديباني، مصطفى عبد القادر زيادة، عفاف محمد حسن (٢٠٠٥): " المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات "، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.

منة الله محمد لطفى أبو لهبان (٢٠١٩): "تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨١، الجزء الثالث، يناير، ٣٦٥-٤١٧.



مها سعد عبد الرحمن (٢٠١٥): "المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٦، ص ١-٤٠

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): "رؤية مصر ٢٠٣٠ استراتيجية التنمية المستدامة"، جمهورية مصر العربية.

وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي (٢٠٠٦). (م شروع نظم تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي الأهداف والإنجازات، المرحلة الأولى ٢٠٠٤

-٢٠٠٦، القاهرة: وحدة إدارة المشروعات، <http://www.ictp.org.eget-al>

وفاء زكي بدروس (٢٠١٦): "نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية في التعليم العالي المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد ٤، يناير، ص ٦٨٧-٧٥١.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adam Marks1 & Maytha AL-Ali & Reem Atassi & Abedallah Zaid Abualkishik & Yacine Rezgui (2020):"Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment American University of the Emirates", Zayed University, Dubai, UAE2 University of Cardiff, Cardiff, UK5, (**IJACSA International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, Vol. 11, No. 12, pp504-513. - [www.ijacsa.thesai.org](http://www.ijacsa.thesai.org)
- Aaron A Buchko (2007):" The effect of leadership on values-based management", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 28 No.1, p p 1-32.
- Asif , T (2011):" What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational climate ? , A native's Point of View on A decade Paradigm Wars" , Journal of Business Research , No 64, pp 454-459.
- Boniface Niyivuga&Alfred Otara & Dieudonné Tuyishime (2019):"Monitoring and Evaluation Practices and Academic Staff Motivation: Implications in Higher Education Within Rwandan Context", SAGE Journals,February.
- Carlos Delgado-Kloos &Pilar Rodríguez & J. Ángel Velázquez-Iturbide& Manuel Castro (2017): Digital Education in the Classroom. **IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)**,25-28 April. Athens. Greece.pp31-32.
- Chaing, T, (2011):Reward Climate and Its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes , **International Journal Hostility Management** , No 30 , pp 3-9.
- DeConick (2011): The effects of Ethical Climate on Organizational Identification , Supervisory trust and Trusover Among Salespeople , **Journal of business Research** ,vol 64, Issue 6,pp 617-624.

- Diana Baker Freeman (2022): Digital Transformation in Higher Education: The Role of Leaders in a Digital Initiative , **Diligent** ,31 May, AVAILABLE AT:  
<https://www.diligent.com/insights/education/digital-transformation-higher-education/>.
- Elizabeth Jane& Beckett-Camarata& Martin R.Camarata & Randolph T.Barker (1998):"Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment " , **Journal of Business Research** , Vol 41, Issue 1, January, Pages 71-81
- Herry Bouwman & Bert Van Den Hooff & Lidwien Van De Wijngaert & Jan Van Dijk (2005): **Information and Communication Technology in Organization** , London: Sage Publications , p 3
- Maytha AL-Ali , Reem Atassi , Abedallah Zaid Abualkishik , Yacine Rezgui (2020): Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment Adam Marks1 , (**IJACSA**) **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, Vol. 11, No. 12, PP504-513.
- Mitja Gorenak & Suzana Košir (2012):" The Importance of Organizational Values for Organization" , **Make Learn: Management Knowledge and Learning** , **International Conference** ,January ,pp 563-589.
- Vikas Madhukar& Sulabh Sharma (2017):" Organizational Climate: A Conceptual Perspective", **International Journal of Management, IT & Engineering**, Vol. 7 Issue 8, August, p p 275-293.
- Ulrich Stoetzer (2010): **International Relationships At Work Organization, Working Conditions And Health**, Department OF Public Health Sciences, Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden.