



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي
القطاع الصحي في محافظة طولكرم

**The Role of E-Leadership in Developing Employee Performance:
An Applied Study on Health Sector Employees in Tulkarm
Governorate**

إعداد:

مي سلمان أحمد بشناق

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

٢٠٢٥ م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي
القطاع الصحي في محافظة طولكرم

**The Role of E-Leadership in Developing Employee Performance:
An Applied Study on Health Sector Employees in Tulkarm
Governorate**

إعداد:

مي سلمان أحمد بشناق

بإشراف:

أ.د. فتح الله أحمد عبد الرازق غانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

٢٠٢٥

دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي،
في محافظة طولكرم

The Role of E-Leadership in Developing Employee Performance: An
Applied Study on Health Sector Employees in Tulkarm Governorate

إعداد:

مي سلمان أحمد بشناق

بإشراف: أ.د. فتح الله احمد عبد الرازق غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/12/22

الأستاذ الدكتور فتح الله احمد غانم جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً
الدكتور سهير إبراهيم الشوملي جامعة فلسطين التقنية - خضوري عضواً
الدكتور نور طاهر الأقرع جامعة القدس المفتوحة عضواً
.....

تفويض وإقرار

أنا الموقعة / أدناه **مي سلمان أحمد بشناق** أفضّ / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول

بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب

دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع

الصحي في محافظة طولكرم

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: **مي سلمان أحمد بشناق**

الرقم الجامعي: **٠٣٣٠٠١٢٣١٠١٦٨**

التوقيع: **مي سلمان بشناق**

التاريخ: **٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٥م**

الإهداء

إلى أرواح الشهداء.. إلى فلسطين..

إلى من كانت البداية بدعائهما، إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والرحمة، ومصدر القوة والإلهام، اللذين غمراني بحبهما، ورعيّاني بدعواتهما حتى بلغت هذه الغاية، أهدي إليكما هذا العمل المتواضع، عربون وفاءٍ وامتنانٍ لا يُقاس. إلى والدتي الحنون، التي كانت دعواتها سرّاً توفّيقِي، وإلى والدي الكريم، الذي علّمني الصبر والإصرار وحبّ العلم. إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، شركائي في الفرح والسند في كل المراحل، لكم مني كل الحب والتقدير، فأنتم الدافع الذي يمنحني الأمل كلما تعثّرت الخطي.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين نهلتُ من علمهم وتوجيهاتهم، أخصّ بالشكر والامتنان مشرفي الأكاديمي أ.د. فتح الله أحمد عبد الرازق غانم المحترم الذي كان لي خيرَ معلّم ومرشدٍ وموجّه، فقد كان لصبره وتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى النور. إلى كل من وقف إلى جانبي ودعمني بكلمة أو نصيحة أو ابتسامه، إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني رحلة البحث والتعب،

أهديكم جميعاً هذه الثمرة التي نضجت بجهودٍ مضيئةٍ وساعاتٍ طويلةٍ من العمل والعزيمة. إلى كل من يؤمن بأن العلم طريق النهضة، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً أن يكون لبنةً في بناء المعرفة وخدمةً لمجتمعِي.

الباحثة

مي بشناق

شكر وتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله وتوفيقه أُنجز هذا العمل العلمي

المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الأكاديمي أ.د. فتح الله أحمد عبد الرازق غانم المحترم، على

جهوده القيّمة وتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة التي أسهمت في إثراء هذا البحث وصقله، فقد كان

مثالاً للعباء العلمي الهادئ والحكمة الأكاديمية الرفيعة. كما أتقدّم بخالص الشكر إلى لجنة التحكيم

والمناقشة على ما تفضّلوا به من ملاحظات علمية ومقترحات قيّمة، أسهمت في تطوير هذا العمل

ورفع مستواه العلمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من إدارات المؤسسات

الصحية في محافظة طولكرم، وجميع الموظفين والموظفات المشاركين في الاستبانة، لتعاونهم الكريم

وحرصهم على تقديم المعلومات اللازمة بكل أمانة وصدق.

كما أخصّ بالشكر عائلتي الكريمة التي كانت سندي ودعمي في مسيرة الدراسة، فبفضل دعائهم

وتشجيعهم وتفهمهم لصعوبة الطريق، واصلتُ حتى بلغتُ هذه المرحلة.

وأختم بشكر كل من قدّم لي دعماً معنوياً أو علمياً أو لوجستياً خلال إعداد هذه الرسالة، داعياً الله أن

يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم والمجتمع.

الباحثة

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	قرار لجنة المناقشة	أ
	التفويض	ب
	الإهداء	ت
	الشكر والتقدير	ث
	قائمة المحتويات	ج
	قائمة الجداول	د
	قائمة الأشكال	ذ
	قائمة الملاحق	ر
	ملخص باللغة العربية	ز
	ملخص باللغة الإنجليزية	ش
١	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	١
١,١	المقدمة	٢
١,٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها	٤
١,٣	أهمية الدراسة	٧
١,٤	أهداف الدراسة	٨
١,٥	فرضيات الدراسة	٩
١,٦	حدود الدراسة ومحدداتها	١٠
١,٧	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمصطلحات	١١
٢	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٤
٢,١	أولاً: الإطار النظري	١٥
٢,٢	ثانياً: الدراسات السابقة	٤٠
٣	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	٥٥
٣,١	منهجية الدراسة	٥٦
٣,٢	مجتمع وعينة الدراسة	٥٧
٣,٣	وصف خصائص عينة الدراسة	٥٨

٦٠	مصادر وأدوات الدراسة	٣,٤
٦٢	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة	٣,٥
٦٧	إجراءات جمع البيانات ومناقشتها	٣,٦
٦٨	متغيرات الدراسة	٣,٧
٦٨	أنموذج الدراسة	٣,٨
٧٠	المعالجات الإحصائية	٣,٩
٧٢	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	٤
٧٤	التحليل الأولي للبيانات	٤,١
٧٥	تحليل بيانات الدراسة	٤,٢
٩٤	معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient's determination)	٤,٣
٩٥	حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)	٤,٤
٩٦	جودة المطابقة	٤,٥
٩٦	جودة التنبؤ	٤,٦
٩٧	اختبار الفرضيات	٤,٧
١١١	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	٥
١١٢	تفسير النتائج	٥,١
١١٢	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	٥,١,١
١١٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس	
١١٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	
١١٦	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	
١١٨	نتائج تحليل فرضيات الدراسة المرتبطة بأسئلتها	٢,١,٢
١١٨	النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية	
١٢٠	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	
١٢٢	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	
١٢٣	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	
١٢٥	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	
١٢٦	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية	

١٢٩	التوصيات	٥,٢
١٣١	مقترحات	٥,٣
١٣٢	محددات الدراسة	٥,٤
١٣٤	المراجع باللغة العربية	
١٤٣	المراجع باللغة الانجليزية	
١٤٨	ملاحق الرسالة	
١٤٩	ملحق رقم ١: الاستبانة النهائية	
١٥٣	ملحق رقم ٢: قائمة المحكمين	

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
٥٨	خصائص أفراد العينة الديموغرافية	٣,١
٦٠	الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد أداة القياس الرئيسية للدراسة الحالية	٣,٢
٦٢	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٣,٣
٦٣	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه	٣,٤
٦٤	معاملات ثبات أداة الدراسة	٣,٥
٦٦	اختبار التوزيع الطبيعي (-Sample K-S 1)	٣,٦
٦٦	تشخيص التعدد الخطي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)	٣,٧
٧٧	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	٤,١
٧٩	نتائج تشبعات (Factor loadings) فقرات متغيرات نموذج الدراسة	٤,٢
٨١	نتائج الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا	٤,٣
٨٣	نتائج متوسط التباين المستخرج AVE	٤,٤
٨٥	معايير قبول عناصر الصدق التمايزي	٤,٥
٨٦	نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading	٤,٦
٩٠	نتائج الصدق التمايزي Fornell and Larcker	٤,٧
٩٢	نتائج اختبار HTMT	٤,٨
٩٣	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	٤,٩
٩٤	نتائج معامل التفسير R^2	٤,١٠
٩٥	نتائج حجم التأثير f^2	٤,١١
٩٦	جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (تطوير أداء الموظفين)	٤,١٢
٩٧	معايير قبول الفرضيات	٤,١٣
١٠١	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى	٤,١٤
١٠٢	نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة للمتغير المستقل	٤,١٥
١٠٣	نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة للمتغير التابع	٤,١٦
١٠٤	نتائج الفرضية الفرعية الأول H1-1 .	٤,١٧
١٠٥	نتائج الفرضية الفرعية الثانية H1-2	٤,١٨

١٠٦	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1-3	٤,١٩
١٠٧	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة H1-4	٤,٢٠
١٠٩	نتائج الفرضية الرئيسة الثانية: مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين القيادة الإلكترونية وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم	٤,٢١

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
٦٩	أنموذج الدراسة	٣,١
٧٨	النموذج القياس لمتغيرات الدراسة	٤,١
٩٩	النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الأولى	٤,٢
١٠٠	النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى	4.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
١٤٩	الاستبانة النهائية	١
١٥٣	قائمة المحكمين	٢

دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي

في محافظة طولكرم

مي سلمان أحمد بشناق

بإشراف: أ.د. فتح الله أحمد عبد الرازق غانم

2025م

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ومعرفة فيما إذا كان هناك أثر لعناصر هذا النموذج وهي القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير)، ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، فيما تشكل مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسات القطاع الصحي الفلسطيني والبالغ عددهم (١٢٥٢) موظفا وموظفة، اختير منهم عينة مكونة من (٢٩٦) موظفا وموظفة بطريقة العينة المتيسرة، واستخدم برنامج (Smart PLS 4) الإحصائي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) على تطوير أداء الموظفين بأبعادها مجتمعة (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ووجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا

في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ومن أهم التوصيات أنه على إدارة مؤسسات القطاع الصحي الفلسطيني تبني إستراتيجية شاملة للقيادة الإلكترونية تجمع بين التواصل الافتراضي، واتخاذ القرارات الرقمية، والتدريب والتحفيز الإلكتروني، بهدف تحسين جميع أبعاد أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) بشكل متكامل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، تطوير أداء الموظفين، القطاع الصحي الفلسطيني.

The Role of E-Leadership in Developing Employee Performance: An Applied Study on Health Sector Employees in Tulkarm Governorate

Mai Salman Ahmad Boshnaq

Supervisor: Prof. Fathallah Ahmad Abdul-Razzaq Ghanem

2025

Abstract

This study aimed to examine the role of electronic leadership in developing employee performance through an applied study on employees in the healthcare sector in Tulkarm Governorate. It also sought to investigate the effect of the dimensions of electronic leadership—namely virtual communication, the use of technology in decision-making, electronic training and development, and electronic motivation—on employee performance development, represented by productivity, efficiency, innovation, and development. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach was employed. The study population consisted of employees working in Palestinian healthcare institutions, totaling 1,252 male and female employees. A convenience sample of 296 employees was selected. The statistical analysis was conducted using the Smart PLS 4 software. The findings revealed a statistically significant positive effect of electronic leadership, with its combined dimensions (virtual communication, the use of technology in decision-making, electronic training and development, and electronic motivation), on the overall development of employee performance, with its combined dimensions (productivity, efficiency, innovation, and development), in healthcare institutions in Tulkarm Governorate. In addition, the results indicated a statistically significant positive direct correlation between electronic leadership dimensions and employee performance development dimensions in the healthcare sector in Tulkarm Governorate. Among the most important recommendations, the study emphasizes that the management of Palestinian healthcare institutions should adopt a comprehensive electronic leadership strategy that integrates virtual communication, digital decision-making, electronic training and development, and electronic motivation, with the aim of improving all dimensions of employee performance (productivity, efficiency, innovation, and development) in an integrated manner.

Keywords: Electronic Leadership, Employee Performance Development, Palestinian Health Sector.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة ومحدداتها

التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

١،١ : مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أسهمت في إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل وأساليب الإدارة، فقد أصبحت المؤسسات في مختلف القطاعات، لا سيما الحيوية منها كقطاع الصحة، مطالبة بالتكيف مع التحول الرقمي واستثمار أدواته لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء (مغراف، ٢٠٢٥).

وأصبحت القيادة الإلكترونية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، حيث يشير هذا المفهوم إلى استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في إدارة الفرق وتحفيز الموظفين، مما يسمح بتطوير بيئة عمل أكثر مرونة وفعالية (Wang et al., 2022)، وتعتمد القيادة الإلكترونية على إستراتيجيات رقمية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين عبر الإنترنت، وتعزيز التواصل بين القادة والمرؤوسين (Yuting et al., 2022).

وبين شبكة (٢٠٢٤) بأن هذا النوع من القيادة يسهم في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، ويرتبط بشكل مباشر بتطوير أداء الموظفين، حيث تُمكن القيادة الإلكترونية القادة من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة ومحدثة بفضل الأدوات التكنولوجية مثل نظم المعلومات الصحية وأنظمة إدارة البيانات، وبين الجهني (٢٠٢٥) بأن هذا يساعد على تسريع العمليات الإدارية وتحقيق دقة أعلى في قرارات الموارد البشرية، وحتى عمليات تطوير الأداء.

وأكد (Philipos et al., 2022) بأن القطاع الصحي يتسم بطابع خاص يتطلب التكيف السريع مع التطورات التكنولوجية نظراً للتحديات المستمرة في توفير الرعاية الصحية الجيدة، وتسهم القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية، خاصة مع تزايد الحاجة إلى الشفافية، والدقة، والاستجابة السريعة في بيئة العمل الصحية (شوقير وعساف، ٢٠٢٥)، وعلى الرغم من التحديات التي يواجهها القطاع الصحي الفلسطيني، إلا أن هناك اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة بإدخال التحولات الرقمية في إدارة المؤسسات الصحية، وقد تم اعتماد العديد من البرامج التكنولوجية لتحسين جودة الرعاية الصحية ورفع مستوى الكفاءة.

وتؤثر القيادة الإلكترونية بشكل مباشر على أداء الموظفين من خلال تحسين التواصل، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد، وكذلك من خلال تعزيز بيئة العمل التعاونية (Filip et al., 2024)، فمن خلال الأدوات التكنولوجية، يمكن للقيادات الصحية أن تدير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، مما ينعكس على إنتاجية الموظفين وتطوير مهاراتهم (Li et al., 2024).

ويعد أداء الموظفين في القطاع الصحي من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع، فالموظفون في هذا القطاع، من أطباء وممرضين وإداريين، يعتمدون على قدرة القيادة على تهيئة بيئة مناسبة لتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم (Elsa Negro et al., 2023)، وإن تحسين هذا الأداء يسهم في تحسين نتائج العلاج وزيادة رضا المرضى، كما يُحسن استخدام هذه الأدوات من التوزيع الفعال للموارد وتخطيط الخدمات الصحية (سالم، ٢٠٢١).

وتتناول الدراسة الحالية دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث لا تقتصر القيادة الإلكترونية على تحسين أداء

الموظفين فقط، بل تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعندما يعمل الموظفون في بيئة رقمية متطورة، ويشعرون بالدعم والتوجيه من قادتهم، سينعكس ذلك إيجابياً على تقديم خدمات صحية أكثر دقة، وفعالية.

١,٢ : مشكلة الدراسة وأسئلتها

لوحظ في القطاع الصحي بمحافظة طولكرم أن أداء الموظفين دون المستوى الأمثل وخاصة فيما يتعلق الأمر باستخدام التكنولوجيا، حيث يواجه العديد منهم تحديات تتعلق بالإنتاجية والكفاءة والابتكار والتطوير المهني. وفي هذا السياق، وعلى الرغم من الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية، إلا أن أساليب القيادة التقليدية لم تعالج هذه العيوب في الأداء بفعالية، وهذا ما أكدته دراسة (شوقير وعساف، ٢٠٢٥).

وغالبا ما تفتقر ممارسات القيادة الحالية إلى التواصل الافتراضي الفعال، مما يعيق تدفق المعلومات بوضوح والتعاون بين أعضاء الفريق (جلاد، ٢٠٢٣)، بالإضافة إلى ذلك، يبدو استخدام التكنولوجيا في صنع القرار محدوداً، مما يؤدي إلى تأخر الاستجابة للتحديات الحرجة في قطاع الصحة (العنزي، ٢٠٢٤)، ووفقاً لملاحظات الباحثة أثناء إجرائها بعض المقابلات مع بعض العاملين ومتخذي القرار في المؤسسات الصحية، تبين لها وجود فجوة ملحوظة في فرص التدريب والتطوير الإلكتروني، مما يعيق اكتساب الموظفين للمهارات اللازمة للتكيف مع متطلبات الرعاية الصحية المتطورة، وعلاوة على ذلك، تساهم إستراتيجيات التحفيز الإلكتروني غير الفعالة في انخفاض الروح المعنوية وضعف المشاركة، مما يزيد من إعاقة أداء الموظفين، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسات كل من (القريناوي، ٢٠٢٣) و (Abuajwa et al., 2023). وقد ركزت الدراسة على تحديد أبعاد القيادة الرقمية (التواصل

الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتأثيرها على الاستعداد للتغيير في بيئة العمل في المؤسسات.

وتبرز الفجوة البحثية من خلال ما تبين أن معظم الدراسات كدراسة أبي بكر (٢٠٢٤) ودراسة عقلان وأحمد (٢٠٢٥) ركزت على القيادة التقليدية أو القيادة التحويلية والقيادة الموزعة، مع إغفال واضح لدور القيادة الإلكترونية كمدخل إداري حديث في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية، رغم ما لهذا الدور من أهمية في رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق التكيف المؤسسي مع التحول الرقمي، كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإلكترونية والأداء الوظيفي اقتصرت غالباً على مؤسسات عامة أو غير صحية، ولم تراعِ الخصوصية المهنية والتنظيمية للقطاع الصحي، الذي يتطلب نمط قيادة متكيفاً مع ضغط العمل، والتعقيد التكنولوجي، والحاجة المستمرة للتواصل والتنسيق الفوري والدقيق.

وحتى على المستوى المحلي في فلسطين، لم يُرصد حتى وقت إعداد هذه الدراسة - في حدود معرفة الباحثة - وجود دراسات تناولت القيادة الإلكترونية ضمن بيئة القطاع الصحي في محافظة طولكرم، مما يجعل هذا الموضوع من المواضيع الجديدة والمهمة، ويبرز وجود فجوة معرفية وميدانية واضحة تستدعي البحث والتقصي.

ومما سبق تهدف هذه الدراسة إلى تناول دور القيادة الإلكترونية التي تشمل مجالات (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) في تحسين أداء الموظفين التي تشمل (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة طولكرم، من خلال تحديد مدى فعالية القيادة الإلكترونية في معالجة هذه

الفجوات، وستوفر الدراسة رؤى عملية لتحسين إنتاجية الموظفين وكفاءتهم وابتكارهم وتطويرهم الشامل، كما تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح حلول تمكن القيادة الإلكترونية من تعزيز قوة عاملة أكثر ديناميكية واستجابة في قطاع الصحة في محافظة طولكرم.

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة الإلكترونية في

تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

السؤال الفرعي الأول: ما درجة القيادة الإلكترونية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الفرعي الثالث: ما دور التواصل الافتراضي في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع

الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الفرعي الرابع: ما دور استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات في تطوير أداء الموظفين لدى

موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الفرعي الخامس: ما دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي

القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الفرعي السادس: ما دور التحفيز الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع

الصحي في محافظة طولكرم؟

السؤال الرئيس الثاني: ما العلاقة بين دور القيادة الإلكترونية (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

١,٣: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. إثراء الجانب المعرفي في مجال القيادة الإلكترونية، من خلال تقديم إطار علمي يربط بين مفاهيم القيادة الحديثة وتطوير الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع العمل الصحي في فلسطين.
٢. تساهم الدراسة في سد النقص في الأدبيات العربية والفلسطينية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية في القطاع الصحي، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال.
٣. توضح الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإلكترونية ومؤشرات الأداء الوظيفي، بما يعزز من الفهم الأكاديمي لهذا الارتباط في بيئات العمل المعقدة مثل المؤسسات الصحية الفلسطينية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. تقدم الدراسة نتائج قابلة للتطبيق يمكن أن تدعم صناع القرار في وزارة الصحة والمؤسسات الصحية الفلسطينية، عبر توجيه سياسات القيادة نحو التوجه الرقمي.
٢. تمكّن الدراسة المسؤولين في القطاع الصحي الفلسطيني من تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء من خلال تبني أدوات القيادة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتحفيز الموظفين.

٣. تُساهم نتائج الدراسة في رفع جودة الخدمات الصحية في فلسطين من خلال تحسين أداء الكوادر البشرية، ما ينعكس بشكل مباشر على رضا المرضى والمراجعين.

٤. تدعم الدراسة توجهات التحول الرقمي الحكومي في فلسطين، وتسهم في مواكبة أساليب القيادة مع التوجهات العالمية المعاصرة.

١,٤ : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية

على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، إضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف إلى درجة القيادة الإلكترونية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٢. التعرف إلى مستوى تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٣. التعرف إلى دور التواصل الافتراضي في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٤. التعرف إلى دور استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٥. التعرف إلى دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٦. التعرف إلى دور التحفيز الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٧. دراسة العلاقة بين دور القيادة الإلكترونية وتطوير أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

١,٥: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لفحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية وهي:

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٣. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

٤. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب

والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

١,٦ : حدود الدراسة

الدراسة محددة بعدة حدود وهي:

١. الحد الزمني: العام (٢٠٢٥/٢٠٢٦)م.
٢. الحد المكاني: القطاع الصحي في محافظة طولكرم - الضفة الغربية، فلسطين.
٣. الحد البشري: الموظفون في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.
٤. الحد الموضوعي: أثر القيادة الإلكترونية بجميع أبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) على تطوير أداء الموظفين بجميع أبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

١,٧ : مصطلحات الدراسة

القيادة الإلكترونية: القدرة على ممارسة النفوذ وتوجيه الأفراد أو الفرق من خلال الوسائط الرقمية، باستخدام أدوات وتقنيات الاتصال الإلكترونية لتحقيق أهداف تنظيمية في بيئة افتراضية (أبو بكر، ٢٠٢٥).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها نمط من أنماط القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في التواصل واتخاذ القرارات، وتتم من خلال منصات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات الاجتماعات الافتراضية، وأنظمة الإدارة الرقمية في القطاع الصحي الفلسطيني.

التواصل الافتراضي: نوع من الاتصال يتم من خلال الوسائط التكنولوجية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات الفيديو، والرسائل الفورية، ويُستخدم بين أفراد أو فرق لا يتواجدون في المكان نفسه (Retnowati & Santosa, 2023).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه عملية تبادل المعلومات بين الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني باستخدام أدوات إلكترونية دون الحاجة للتواجد الفيزيائي، ويشمل الصوت، والفيديو، والنصوص المكتوبة.

استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات: توظيف الأنظمة الرقمية، مثل نظم دعم القرار وتحليل البيانات الضخمة، لمساعدة القادة والمديرين في اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة بناءً على معلومات موثوقة (Dwianto, 2021).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه الاعتماد على البرامج والتطبيقات الرقمية لجمع وتحليل المعلومات، وتوليد خيارات متعددة لتحديد أنسب البدائل عند اتخاذ قرارات تنظيمية أو إدارية في القطاع الصحي الفلسطيني.

التدريب والتطوير الإلكتروني: تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت باستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني، ويهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين من خلال منصات رقمية (مغراف، ٢٠٢٥).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه عملية مستمرة لاكتساب المهارات والمعرفة باستخدام أدوات إلكترونية، تشمل الدورات التفاعلية، والفيديوهات التدريبية، والواقع الافتراضي في القطاع الصحي الفلسطيني.

التحفيز الرقمي: استخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية لتحفيز الموظفين، كأنظمة المكافآت الإلكترونية، والتغذية الراجعة الفورية، والألعاب التحفيزية (شبكة، ٢٠٢٣).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه تفعيل الحوافز المعنوية والمادية للموظفين من خلال بيئات العمل الرقمية، بما يشمل إشعارات التقدير، والتحديات الإلكترونية، وتصميم بيئة عمل مشجعة رقمياً في القطاع الصحي الفلسطيني.

تطوير أداء الموظفين: عملية منظمة تهدف إلى تحسين قدرات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب والتقييم المستمر، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (العدل، ٢٠٢٤).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية التي توفرها المؤسسات في القطاع الصحي الفلسطيني بهدف تحسين أداء العاملين من حيث السرعة، والجودة، والفاعلية في تنفيذ المهام. الإنتاجية: النسبة بين المخرجات والمدخلات، وتُقاس بكمية المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها باستخدام موارد معينة خلال فترة زمنية محددة (محمد والنقيب، ٢٠٢٥).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني على إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام بأقل وقت وجهد ممكن مع المحافظة على جودة العمل.

الكفاءة: مدى قدرة الفرد أو المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أفضل نتائج، مع تقليل الفاقد والهدر (Tajpour & Razavi, 2023).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها أداء الموظف في القطاع الصحي الفلسطيني لمهامه بدقة وفاعلية، مع تحقيق النتائج المرجوة ضمن الوقت والموارد المتاحة.

الابتكار والتطوير: عمليتان مترابطتان تهدفان إلى إدخال أفكار أو منتجات أو عمليات جديدة أو تحسين القائم منها بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية (Wulan et al., 2023).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه قدرة الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني على تقديم أفكار جديدة أو تحسين طرق العمل الحالية بما يساهم في تحسين النتائج وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ الإطار النظري

٢,٢ : الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل أولاً مفهوم القيادة الإلكترونية وأبعادها المتعددة، حيث يركز على أربعة محاور رئيسية وهي التواصل الافتراضي، واستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، والتدريب والتطوير الإلكتروني، والتحفيز الإلكتروني، ويتم من خلال هذا الجزء استعراض التعريفات والنظريات الأساسية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية، مع إبراز أهميتها ودورها في تحسين أداء الموظفين، وثانياً يختص بمفهوم تطوير أداء الموظفين، والذي يشمل أبعاداً متعددة كالإنتاجية، والكفاءة، بالإضافة إلى الابتكار والتطوير المستمر، ويستعرض هذا الجزء أهم العوامل التي تؤثر في تحسين أداء العاملين، مع التركيز على كيفية ارتباط هذه الأبعاد بقيادة المنظمات في القطاع الصحي، بوصفه من القطاعات الحيوية التي تتطلب كفاءة عالية وابتكاراً مستمراً.

كما يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، التي أجريت في المجالات المحلية والأجنبية والعربية، حيث تساعد على رصد أبرز النتائج والملاحظات المتعلقة بتأثير القيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين، مع التركيز على القطاع الصحي لتقديم رؤية شاملة حول الواقع الحالي والتحديات والفرص، مما يساهم في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

٢,١: الإطار النظري

٢,١,١: تعريف القيادة الإلكترونية

تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية توجيه وإدارة الأفراد والفرق باستخدام التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال الإلكترونية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة في بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (أبو بكر، ٢٠٢٤)، وهي القدرة على التأثير في الأفراد وإلهامهم عبر منصات الاتصال الافتراضية، باستخدام الأدوات الرقمية لتنسيق العمل، واتخاذ القرارات، وتحفيز الفرق عن بُعد (الأفزع، ٢٠٢٠).

وتعرف عقلاّن وأحمد (٢٠٢٥) القيادة الإلكترونية بأنها نوع من القيادة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية في التواصل والتفاعل بين القائد والمرؤوسين، مما يتيح إمكانية إدارة الفرق والأعمال في بيئات العمل الافتراضية والبعيدة. كما عرفها جلاّد (٢٠٢٣) بأنها أسلوب القيادة الذي يستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية والتقنيات الرقمية لتسهيل اتخاذ القرارات، والتدريب، والتوجيه، مما يعزز من قدرة القائد على إدارة الفرق بكفاءة بصرف النظر عن المسافات الجغرافية.

كما تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية توجيه وتحفيز الأفراد باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الإلكترونية التي تدعم بيئات العمل عن بُعد، مع التركيز على بناء الثقة، والتواصل الفعال، والابتكار المستمر، وهي نمط من القيادة التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة، خاصة تقنيات الإنترنت والاتصالات، لتعزيز التفاعل، وتمكين الأفراد، وإدارة الموارد بكفاءة في بيئات العمل الافتراضية (الجهني، ٢٠٢٥).

ويعرف عطية وعتروز (٢٠٢١) القيادة الإلكترونية بأنها القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لتحفيز وتوجيه الأفراد والفرق نحو تحقيق أهداف المنظمة، مع المحافظة على تواصل مستمر وفعال في ظل تحديات البُعد المكاني والزمني، ويبيّن شبكة (٢٠٢٣) بأن القيادة الإلكترونية تعني القدرة على ممارسة أدوار القيادة من خلال بيئات تكنولوجية متقدمة، بما في ذلك الشبكات الاجتماعية، منصات التعاون الرقمي، وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية.

كما تعرف القيادة الإلكترونية بأنها نوع من القيادة التي تستغل التقنيات الرقمية الحديثة في تفعيل عمليات اتخاذ القرار، بناء الفرق، وتحفيز الأداء، لا سيما في ظل انتشار بيئات العمل عن بُعد والتوزيع الجغرافي للأفراد، وتمثل القدرة على إحداث التأثير وتوجيه الفرق باستخدام وسائل وتقنيات الاتصال الرقمي، بما يضمن التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف في بيئات العمل الافتراضية والمعتمدة على التكنولوجيا (العنزي، ٢٠٢٤).

وتعرف الباحثة القيادة الإلكترونية بأنها مجموعة الممارسات والعمليات التي يقوم بها القائد في القطاع الصحي الفلسطيني باستخدام التكنولوجيا الرقمية وأدوات الاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وأنظمة إدارة التعلم، بهدف توجيه وتحفيز وتطوير أداء الموظفين في بيئة عمل افتراضية، وكل ذلك يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي من حيث الإنتاجية، والكفاءة، والابتكار.

٢, ١, ٢: أهمية القيادة الإلكترونية

تكتسب القيادة الإلكترونية أهمية متزايدة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، وخاصة مع ازدياد الاعتماد على بيانات العمل الرقمية والافتراضية، فالقيادة الإلكترونية تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وسريعة تساهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق مهما كانت مواقعهم الجغرافية (عيسى، ٢٠٢٣).

كما تسهم القيادة الإلكترونية في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية باستخدام البيانات والتقنيات الحديثة، مما يزيد من دقة وفعالية القرارات المتخذة، ويساهم في تقليل الأخطاء والتأخير، ومن خلال استخدام التكنولوجيا في التدريب والتطوير الإلكتروني، يمكن رفع مستوى مهارات وكفاءة الموظفين بشكل مستمر وبأساليب مرنة تلائم ظروف العمل عن بُعد (مغراف، ٢٠٢٥).

وتُعد القيادة الإلكترونية أداة قوية للتحفيز الإلكتروني، حيث يمكن للقيادة استخدام منصات التواصل الرقمي لتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وتحفيز الأداء، وتعزيز الانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم (اليامي وآخرون، ٢٠٢٢)، وهي ليست مجرد بديل للقيادة التقليدية، بل هي نموذج حديث يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ويسهم بشكل فعال في تحقيق تطوير مستدام لأداء الموظفين، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسات في أماكن العمل المتغيرة والمعقدة (Abujwa et al., 2023).

كما تسهم القيادة الإلكترونية في تعزيز دمج التكنولوجيا ضمن الثقافة التنظيمية، ما يخلق بيئة عمل متطورة ومستعدة للتكيف مع الابتكارات الرقمية، ويؤدي هذا إلى رفع مستوى الابتكار والقدرة على

التطوير المستمر، خاصة عندما يُمكن القادة من تشجيع التفكير الإبداعي والتعلم المستمر عبر منصات التدريب الإلكتروني (Arham et al., 2024).

وتوفر القيادة الإلكترونية آليات فعالة لرصد وتحليل أداء الموظفين من خلال أدوات وتقنيات رقمية متطورة، ما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء والإنتاجية، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان جودة الخدمات المقدمة، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاعات التي تتطلب دقة وكفاءة عالية (Dwianto, 2021).

وتسهل القيادة الإلكترونية بناء وتعزيز العلاقات بين القادة والموظفين رغم البعد المكاني، من خلال التواصل المستمر والفعال عبر الوسائل الرقمية، وهذا يعزز الثقة والرضا الوظيفي، ويقوي الانتماء التنظيمي، ما ينعكس بدوره على استقرار العاملين وتحسين بيئة العمل (Hidayat et al., 2023). وترى الباحثة بأن القيادة الإلكترونية تمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح القطاع الصحي الفلسطيني في عصر التحول الرقمي، بوصفها أسلوباً متكاملاً للقيادة يُمكن القادة من توجيه وتحفيز فرق العمل بفعالية، ومن خلال تعزيز التواصل الافتراضي، ودعم اتخاذ القرار، وتمكين التدريب والتطوير، بالإضافة إلى التحفيز الإلكتروني، تسهم القيادة الإلكترونية بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وابتكارهم.

٢،١،٣: أنواع القيادة الإلكترونية

تتعدد أنواع القيادة الإلكترونية بناء على طبيعة التفاعل بين القائد والمرؤوسين، والوسائل التكنولوجية المستخدمة، بالإضافة إلى أسلوب القيادة المطبق في بيئات العمل الرقمية (Jacobis et al., 2023)، ومن أهم أنواع القيادة الإلكترونية ما يأتي:

أولاً: القيادة الافتراضية، وتعتمد هذه النوعية من القيادة على إدارة الفرق التي تعمل عن بُعد بالكامل أو جزئياً، من خلال التواصل عبر منصات الاجتماعات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وأدوات التعاون الرقمية، ويركز القائد في هذا النوع على بناء الثقة وتحفيز الأفراد رغم غياب التواصل المباشر، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Nugroho et al., 2024).

ثانياً: القيادة التكيفية الرقمية، وتتميز هذه القيادة بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والبيئات الرقمية المتجددة، ويقوم القائد بتعديل أسلوبه القيادي بناءً على أدوات وتقنيات جديدة لضمان استمرارية الأداء وابتكار الحلول في مواجهة التحديات الرقمية (op 't Roodt et al., 2025).

ثالثاً: القيادة التحويلية الإلكترونية، وتستخدم هذه القيادة التكنولوجيا لتعزيز الرؤية والابتكار، وتحفيز الموظفين على تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة داخل المنظمة، ويركز القائد على إلهام الأفراد وتمكينهم عبر الوسائل الرقمية لتحقيق أهداف إستراتيجية متطورة (Retnowati & Retnowati, 2023).

رابعاً: القيادة التبادلية الإلكترونية، وتتمحور حول تبادل المكافآت والعقوبات من خلال وسائل الاتصال الرقمية، حيث يعتمد القائد على المراقبة والمتابعة الرقمية لأداء الموظفين، ويقدم التحفيز بناءً على النتائج الرقمية (Senadjki et al., 2024).

خامساً: القيادة الجماعية الرقمية، وفي هذا النوع، يتم توزيع أدوار القيادة بين أعضاء الفريق عبر الوسائل الرقمية، حيث يشارك الجميع المسؤولية ويتعاونون لاتخاذ القرارات وإدارة العمليات، مما يعزز من العمل الجماعي والابتكار (Stevani & Muafi, 2024).

وترى الباحثة بأنه تتنوع القيادة الإلكترونية بحسب الأساليب والأدوات التي يستخدمها القائد في القطاع الصحي الفلسطيني، مما يعكس الحاجة إلى مرونة وتكيف مستمر، فكل نوع من هذه الأنواع يسهم في تعزيز فعالية التواصل، واتخاذ القرارات، وتحفيز الموظفين، وتطوير الأداء التنظيمي، كما تسهم القيادة الإلكترونية الفعالة في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الإنتاجية والابتكار.

٤, ١, ٢: أبعاد القيادة الإلكترونية

تُعد القيادة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي تواكب التطور التكنولوجي المتسارع في العمل، حيث بات استخدام التكنولوجيا الرقمية ضرورة حتمية لإدارة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (Wang et al., 2022)، وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى عدة أبعاد أساسية تُمكن القادة من التفاعل الفعال مع الموظفين، وتحسين العمليات التنظيمية، وتعزيز الأداء الوظيفي، وتُمكن القادة من إدارة فرقهم بكفاءة في بيئات العمل الرقمية، وهي كما يأتي:

أولاً: التواصل الافتراضي، ويُقصد به استخدام وسائل الاتصال الرقمية كالبريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات المراسلة الفورية للتفاعل مع الموظفين وتبادل المعلومات، ويسهم التواصل الافتراضي في تخطي الحواجز المكانية والزمنية، ويعزز من سرعة ودقة نقل الرسائل بين القائد والفرق، مما يخلق بيئة عمل متصلة وفعالة رغم بعد المسافات (Widyaputri & Sary, 2022).

ثانياً: استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا البعد على توظيف أدوات وتقنيات تحليل البيانات الرقمية، وأنظمة المعلومات، ومنصات الدعم الإلكتروني لمساعدة القادة على جمع المعلومات وتحليلها، واتخاذ قرارات مبنية على أسس موضوعية وبيانات دقيقة، ويساهم هذا الأسلوب في تقليل

الأخطاء، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وزيادة دقتها، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة (Yusuf et al., 2023).

ثالثاً: التدريب والتطوير الإلكتروني، ويشير إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الرقمية مثل منصات التعلم الإلكتروني، والدورات الافتراضية، وبرامج المحاكاة الرقمية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم بشكل مستمر، ويتيح التدريب الإلكتروني مرونة في التعلم، ويوفر الفرص المتجددة للتطوير المهني بصرف النظر عن الموقع أو الوقت (Yuting et al., 2022).

رابعاً: التحفيز الإلكتروني، وهو استخدام التقنيات الرقمية لتحفيز الموظفين، سواء من خلال تقديم مكافآت إلكترونية، أو التغذية الراجعة الفورية عبر المنصات الرقمية، أو تنظيم فعاليات تحفيزية عبر الإنترنت، ويسهم التحفيز الإلكتروني في رفع معنويات العاملين، وزيادة ارتباطهم بالعمل، وتعزيز روح المبادرة والإبداع (مقران وبلعيد، ٢٠٢٥).

خامساً: إدارة المعرفة الرقمية، وهي إدارة تبادل المعرفة والمعلومات داخل المنظمة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، مما يسهم في تحسين التعلم المؤسسي وتسهيل الوصول للمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (عثمانية وبرانسية، ٢٠٢٤).

سادساً: القيادة عبر المنصات الرقمية، من خلال استخدام المنصات الرقمية لتنسيق وإدارة العمليات بين الفرق والأقسام المختلفة، مما يعزز التعاون والتكامل التنظيمي، وتوفير مستوى عالٍ من الشفافية في التواصل والمعلومات باستخدام التكنولوجيا، مما يبني الثقة بين القائد والمرؤوسين ويعزز المسؤولية والمساءلة (قرفي ومخناش، ٢٠٢٤).

سابعاً: إدارة الأداء الرقمي، باستخدام أدوات وتقنيات رقمية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والترقيات والتحفيز، وتعزيز التفاعل المباشر والفوري بين القائد والموظفين عبر الوسائل الرقمية، مما يحسن سرعة الاستجابة ويعزز روح الفريق (أبو المجد وآخرون، ٢٠٢٤).

وترى الباحثة أنه تم اختيار أبعاد القيادة الإلكترونية الأربعة وهي التواصل الافتراضي، واستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، والتدريب والتطوير الإلكتروني، والتحفيز الإلكتروني، للتركيز عليها في هذه الدراسة نظراً لأهميتها العملية والوظيفية في سياق بيئة العمل الرقمي، خاصة في القطاع الصحي الفلسطيني، وتم استبعاد بعض الأبعاد الأخرى للقيادة الإلكترونية التي تكون أقل ارتباطاً مما يساعد على تركيز الجهود البحثية وتحقيق نتائج أكثر دقة وعمقاً في فهم أثر هذه الأبعاد المختارة على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني.

٥, ١, ٢: النظريات التي تفسر القيادة الإلكترونية

يُعتبر فهم النظريات التي تفسر القيادة الإلكترونية من الأمور الضرورية لتكوين فهم متين يدعم تحليل هذا النوع من القيادة في المؤسسات المختلفة، وتعود جذور مفاهيم القيادة إلى نظريات كلاسيكية ومتطورة أسهمت في تطوير فهم شامل لكيفية تأثير القادة في أتباعهم، حيث تم تعديل وتطوير هذه النظريات لتتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي (العلياني، ٢٠٢٤)، ومن هذه النظريات:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية، هي واحدة من النظريات التي أسهمت في تفسير القيادة الإلكترونية التي وضعها جيمس بيرنز عام ١٩٧٨، والتي تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق

الأهداف العالية من خلال تعزيز الرؤية المشتركة والابتكار، وتتناسب هذه النظرية بشكل كبير مع بيئات العمل الرقمية التي تعتمد على التحفيز الإلكتروني والتواصل الافتراضي (الرشيدي والهادي، ٢٠٢٢).

ثانياً: نظرية القيادة الموقفية التي طورها بول هيرسي وكين بلانشارد عام ١٩٦٩، والتي تؤكد أن فعالية القيادة تعتمد على ملاءمة أسلوب القائد مع موقف العمل واحتياجات الأتباع. ويعزز هذا المنظور أهمية استخدام التكنولوجيا بمرونة في اتخاذ القرارات والتدريب بما يتناسب مع الظروف المتغيرة في بيئات العمل الإلكترونية (بلقاسم وبوشيخي، ٢٠٢٣).

ثالثاً: نظرية القيادة التبادلية التي صاغها بيرنهارد باس عام ١٩٨٤، والتي تركز على تبادل المكافآت والعقوبات بين القائد والمرؤوسين، حيث يُستخدم التحفيز الإلكتروني كأداة رئيسية لتعزيز الأداء ضمن الإطار الرقمي (شكر، ٢٠٢٣).

وترى الباحثة بأن القيادة الإلكترونية تستند إلى مجموعة متكاملة من النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تفسر أساليب القيادة وأدوار القائد في القطاع الصحي الفلسطيني، فالنظريات مثل القيادة التحويلية، والموقفية، والتبادلية، تساعد في فهم طبيعة القيادة الإلكترونية وأبعادها المتنوعة، حيث يمكن للقادة تكييف ممارساتهم القيادية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، مما يتيح تحسين التواصل، واتخاذ القرارات، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم عبر الوسائل الإلكترونية.

٢,١,٦: تعريف أداء الموظفين

عرف أداء الموظفين بأنه مدى تحقيق الفرد للمهام الوظيفية المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية محددة، ويشمل الجودة والكمية والسلوكيات المرتبطة بالعمل، وهو السلوكيات التي يقوم بها

الموظف في إطار وظيفته والتي تؤثر بشكل مباشر على نتائج المنظمة وتحقيق أهدافها، ويعرف بأنه التفاعل المستمر بين المعرفة والمهارات والدوافع التي تمكن الفرد من أداء مهامه الوظيفية وتحقيق نتائج ملموسة تخدم أهداف المؤسسة (رقيم، ٢٠٢٤).

ويعرف أداء الموظفين بأنه مجموعة النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف، والتي تُقاس بناءً على المعايير التنظيمية المحددة مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام بالمواعيد، ويشير إلى القدرة على تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، متضمناً استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل صورة ممكنة (محمد والنقيب، ٢٠٢٥).

ويعرف أداء الموظفين بأنه مدى قدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة إليه بشكل يتوافق مع معايير المنظمة، ويشمل كفاءة الإنجاز وسلوكات العمل التي تؤثر على بيئة العمل والإنتاجية، ويعبر عن السلوكات التي يبديها الموظف والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، والتي يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي (يوسف وآخرون، ٢٠٢٤).

ويعرف محمد (٢٠٢٤) أداء الموظفين بأنه يشمل النتائج التي يحققها الفرد في عمله، بالإضافة إلى الجهود والسلوكات التي يبديها خلال أداء المهام الوظيفية. ويعرفها عيسى (٢٠٢٣) بأنها مجموع السلوكات والإنجازات التي يؤديها الموظف في سياق وظيفته، والتي تساهم في تحقيق فعالية المنظمة وأهدافها، ويشير إلى التقييم الكمي والنوعي لمدى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه، مع مراعاة الجودة والالتزام بالمعايير التنظيمية.

كما يعرف أداء الموظفين بأنه السلوكات التي يبديها الموظف أثناء أداء واجباته الوظيفية، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وجودة العمل، ويبين مستوى الإنجاز الذي يحققه

الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويشمل الفعالية، الكفاءة، والالتزام بالمعايير المهنية (سهمود، ٢٠٢٢).

ويعرف أيضاً بأنه القدرة على تحقيق النتائج المرجوة ضمن الأطر الزمنية والجودة المحددة، ويعكس مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمية، ويشمل أداء الموظفين جميع السلوكيات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمنظمة، سواء كانت متعلقة بالمهام الأساسية أو بالأنشطة الداعمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل (العدل، ٢٠٢٤).

وتعرف الباحثة أداء الموظفين بأنه الدرجة التي يحقق فيها الموظف في القطاع الصحي الفلسطيني المهام والواجبات الوظيفية الموكلة إليه بدقة وكفاءة ضمن الوقت المحدد، ويشمل ذلك جوانب الإنتاجية، والجودة، والالتزام بمعايير العمل، والسلوكيات المهنية التي تساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات ورفع مستوى الأداء العام.

٢,١,٦: أهمية أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح واستمرارية المؤسسات في بيئات العمل المختلفة، فالأداء الجيد للموظفين يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويُسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠٢٢)، وعندما يرتقي مستوى أداء الموظفين، تتحسن جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز سمعة المؤسسة في السوق، كما أن تحسين أداء الموظفين يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء أو الإعادة، وبالتالي زيادة الربحية، ويعتبر الأداء الفعال للموظفين

ركيزة أساسية لتحقيق التنافسية في الأسواق، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة للعملاء (محمدي وآخرون، ٢٠٢٣).

وإن أداء الموظفين الجيد يعزز من بيئة العمل الإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالرضا والالتزام تجاه المنظمة، مما يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي، ويُعد هذا الأمر بالغ الأهمية في القطاعات الحيوية التي تتطلب استقرار وكفاءة مستمرة (Hidayat et al., 2023)، كما أن تحسين أداء الموظفين يدعم تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية، مما يتيح لهم فرص النمو والتقدم الوظيفي، ويخلق ثقافة مؤسسية مبنية على التعلم المستمر والابتكار، وهذا بدوره يُسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية (Jacobis et al., 2023).

ويُعتبر أداء الموظفين أحد الجوانب الهامة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يسهم الأداء المتفوق في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية بأقل التكاليف (Li et al., 2024)، حيث تركز المنظمات الناجحة على قياس الأداء بشكل دوري وتطويره بما يتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، كما يرتبط أداء الموظفين بشكل وثيق برضا العملاء، إذ إن الموظفين الذين يؤديون مهامهم بكفاءة واحترافية يساهمون في تقديم خدمة متميزة تلبي توقعات العملاء وتعزز من ولائهم للمؤسسة (Nugroho et al., 2024).

وإن الأداء العالي للموظفين يدعم تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الروح المعنوية والإيجابية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويرفع من مستوى التعاون والعمل الجماعي، وهذا الأمر ينعكس إيجابياً على جودة العمل ويخلق ثقافة تنظيمية داعمة للنمو والتطور (Philipos et al., 2022).

وترى الباحثة بأن أداء الموظفين يمثل أحد الجوانب المهمة لنجاح القطاع الصحي الفلسطيني، إذ يؤثر بشكل مباشر على جودة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية ورضا المستفيدين، كما أن الأداء المتميز يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويشجع على الابتكار والتطوير المهني المستمر، مما يساهم في بناء مؤسسات صحية قادرة على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل المعاصرة.

٢,١,٧: تطوير أداء الموظفين

يعرف تطوير أداء الموظفين بأنه العملية المستمرة التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وسلوكياتهم لتحقيق أداء أفضل في الوظيفة (عامر وأحمد، ٢٠٢١)، وهو مجموعة الأنشطة المخططة التي تركز على تحسين كفاءة الأفراد وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وهو عملية منظمة تشمل التدريب والتوجيه والتقييم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم (Retnowati & Santosa, 2023).

ويعرف تطوير أداء الموظفين بأنه عملية تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية والفنية للعاملين بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة (قداش وآخرون، ٢٠٢٣)، ويشمل تحسينا مستمرا للمهارات والقدرات المهنية للموظفين لتعزيز أداء العمل، كما يشمل التعلم المستمر والبرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي (Senadjki et al., 2024).

ويعرف تطوير أداء الموظفين بأنه مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تحسين السلوك الوظيفي والمهارات الفنية لدى الموظفين، ويتضمن البرامج والسياسات التي تساعد على رفع كفاءة الأفراد

وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، ويشمل عملية تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال التدريب والتوجيه والدعم المستمر (Stevani & Stevani, 2024).

ويعرف تطوير أداء الموظفين بأنه نظام متكامل يهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين من خلال التعلم والتطوير المستمر لتعزيز أداء المؤسسة، ويتضمن العملية التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم وتعزيز مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Wulan et al., 2022).

كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة الأنشطة الموجهة التي تركز على تطوير القدرات الفردية والجماعية للموظفين بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة (صورية وعطية، ٢٠٢١)، ويتضمن الجهود المنظمة لتعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم بهدف رفع جودة الأداء وتحقيق التميز الوظيفي، كما يشمل البرامج والسياسات التي تهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية (Yusuf et al., 2023).

ويعرف تطوير أداء الموظفين بأنه العملية المستمرة التي تدمج التعلم والتدريب والتقييم لتحسين أداء الموظف بما يتناسب مع متطلبات العمل (طواهير وآخرون، ٢٠٢٤)، ويتضمن استخدام إستراتيجيات تعليمية وتدريبية لتمكين الموظفين من تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية والإنتاجية، كما يعتبر عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال تحليل الفجوات في الأداء وتقديم تدخلات تدريبية وتنموية مناسبة (بالحبيب وآخرون، ٢٠٢٣).

ويعرف تطوير أداء الموظفين بأنه سلسلة من الأنشطة المستمرة التي تنفذها المنظمات لتطوير مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة (عريوة وزيداني، ٢٠٢٥)، وهو الأداة

التي تستخدمها المؤسسات لرفع مستوى أداء العاملين، من خلال تحسين بيئة العمل، وتقديم الدعم المهني، وتحديد أهداف واضحة للأداء (يجي وسليمان، ٢٠٢٥).

وترى الباحثة بأن تطوير أداء الموظفين هو مجموعة الجهود والممارسات الإدارية الممنهجة التي تستهدف تحسين قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم الوظيفية في القطاع الصحي الفلسطيني، من خلال التدريب الإلكتروني، والدعم المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة، بهدف رفع مستوى الإنتاجية، والكفاءة، والابتكار في الأداء.

٨, ١, ٢: أهداف تطوير أداء الموظفين

يهدف تطوير أداء الموظفين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسهم في تعزيز فعالية المؤسسة ورفع مستوى أدائها، ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

١. رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، ويهدف تطوير الأداء إلى تعزيز قدرة الموظف على إنجاز مهامه بدقة وسرعة، مما يؤدي إلى زيادة حجم العمل المنجز خلال وقت أقل، وتحسين جودة الأداء في مختلف العمليات الإدارية أو الفنية داخل المؤسسة (قطيش ومحمودي، ٢٠٢٤).

٢. تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم، من خلال التدريب المستمر والتوجيه المنهجي، يتم تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة أو تعزيز المهارات الحالية، الأمر الذي يرفع من جاهزيتهم للتعامل مع المهام المتقدمة والتكنولوجيا الحديثة (منصوري، ٢٠٢٢).

٣. تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات، وتساعد برامج تطوير الأداء الموظفين على مواجهة التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية بشكل مرن، من خلال إكسابهم القدرة على التكيف مع أساليب العمل الحديثة واحتياجات السوق المتغيرة (فتحي، ٢٠٢٤)، كما يرتبط تطوير الأداء بشكل

مباشر بقدرة المؤسسة على تنفيذ خططها الإستراتيجية؛ إذ يضمن وجود موظفين مؤهلين وذوي أداء عالٍ قادرين على تنفيذ البرامج والخطط بفعالية (البلوي، ٢٠٢٢).

٤. تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي، ويشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتطوره المهني عندما تُوفّر له فرص التدريب والنمو، مما ينعكس إيجابياً على رضاه الوظيفي (غلاب، ٢٠٢٢)، ويزيد من انتمائه وولائه للمؤسسة، ويقلل من معدل دوران العمالة، ومن خلال تطوير المهارات السلوكية والتواصلية، يُمكن تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل التوترات الداخلية وخلق بيئة عمل أكثر إيجابية (بوخلخال وآخرون، ٢٠٢٢).

٥. تمكين القيادات المستقبلية، ويسهم تطوير الأداء في اكتشاف الكفاءات المتميزة وتنميتها لتكون مؤهلة لتولي مناصب قيادية مستقبلاً، مما يعزز من استمرارية الأداء المؤسسي ويضمن توفر قيادات بديلة عند الحاجة (زيد وآخرون، ٢٠٢٤)، ومن خلال التقييم والتطوير المستمر، يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد في توزيع المهام بشكل أكثر كفاءة واستغلال الطاقات البشرية بأفضل صورة ممكنة (محمد والنقيب، ٢٠٢٥).

٦. زيادة جودة الخدمات والمنتجات، فالموظف المدرب جيداً يؤدي عمله بدقة وجودة، ما ينعكس مباشرة على مستوى الخدمة أو المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى رضا العملاء أو المستفيدين، لا سيما في القطاعات الحساسة (كنوش ومرازقة، ٢٠٢٣).

وترى الباحثة بأن أهداف تطوير أداء الموظفين تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستجابة لمتطلبات بيئة العمل المتغيرة في القطاع الصحي الفلسطيني، فهذه الأهداف لا تقتصر على رفع الكفاءة الفردية، بل تمتد لتشمل تحسين بيئة العمل، ودعم الخطط الإستراتيجية، وضمان استمرارية

الأداء المتميز داخل هذا القطاع، وتزداد أهمية هذه الأهداف حيث يرتبط الأداء البشري ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات المقدمة وسلامة المستفيدين.

٩, ١, ٢: أبعاد تطوير أداء الموظفين

يُعد تطوير أداء الموظفين عملية شمولية متعددة الأبعاد، تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد ورفع

مستوى مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

البعد الأول: الإنتاجية، ويرتبط مفهوم الإنتاجية بقدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبجودة عالية، ويُعد تطوير هذا البعد من خلال التدريب والتوجيه والتحفيز أحد الوسائل الأساسية لرفع الناتج العام للمؤسسة (بن لحرش، ٢٠٢٣)، إذ إنّ الموظف المنتج يساهم بشكل مباشر في تسريع العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة العائد المؤسسي، خاصة في القطاعات التي تعتمد على سرعة الأداء ودقته (أبو صبيحة، ٢٠٢٢).

البعد الثاني: الكفاءة، وتعكس الكفاءة مدى قدرة الموظف على استخدام الموارد المتاحة كالوقت، والمعدات، والمعلومات بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة، ويهدف تطوير هذا البعد إلى تقليص الفاقد في العمل، وزيادة الاعتماد على أساليب عمل ذكية ومدروسة، من خلال تعزيز المهارات الفنية والسلوكية، وتوظيف التكنولوجيا بشكل يخدم جودة الأداء (Hidayat et al., 2023).

البعد الثالث: الابتكار والتطوير، ويمثل هذا البعد قدرة الموظف على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة وفعالة للتحديات التنظيمية، إلى جانب تطوير أساليب العمل القائمة، ويُعد تعزيز الابتكار ضرورة إستراتيجية في بيئة العمل الحديثة، إذ يُسهم في تحقيق التحسين المستمر وضمان التكيف مع المتغيرات

المتسارعة، ويستلزم ذلك توفير بيئة داعمة للأفكار الجديدة، وفرصاً للتعلّم الذاتي والمبادرة (Jacobis et al., 2023).

البعد الرابع: الالتزام الوظيفي، ويشير إلى مدى التزام الموظف بأداء مهامه ومسؤولياته حسب المعايير التنظيمية، وحرصه على الامتثال لسياسات المؤسسة وأهدافها، ويُعد هذا البعد مؤشراً على الولاء والاستقرار الوظيفي، وله تأثير مباشر على جودة الأداء واستمراريته (Li et al., 2024).

البعد الخامس: الرضا الوظيفي، ويرتبط بأداء الموظف من خلال تأثيره المباشر على الحافزية والانخراط في العمل، فالموظفون الراضون غالباً ما يكونون أكثر التزاماً وجودة في أدائهم، ويُظهرون مستويات أعلى من التعاون والإبداع (Nugroho et al., 2024).

البعد السادس: القدرة على التعلّم والتطوير الذاتي، وهو البعد الذي يعكس مدى قابلية الموظف للتعلّم المستمر، وتطوير مهاراته، والانفتاح على التغيير، فالمؤسسات التي تهتم بهذا البعد تضمن وجود كوادر مرنة وقابلة للنمو المهني مع الزمن (Philipos et al., 2022).

البعد السابع: العمل الجماعي والتعاون، ويتعلق هذا البعد بقدرة الموظف على العمل بفاعلية ضمن فرق عمل، والتواصل الإيجابي مع الزملاء، والمشاركة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويعد هذا من الأبعاد المهمة في المنظمات التي تعتمد على التنسيق العالي بين الوحدات (Retnowati & Santosa, 2023).

وترى الباحثة بأن هذه الدراسة تركز على أبعاد تطوير أداء الموظفين المتمثلة في الإنتاجية، والكفاءة، والابتكار والتطوير، لما لهذه الأبعاد من أهمية إستراتيجية وتأثير مباشر على فعالية الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الصحي الفلسطيني التي تتطلب مستويات عالية من الأداء المهني والدقة

والاستجابة السريعة للتغيرات، وتم استبعاد الأبعاد الأخرى ليس لعدم أهميتها، بل لأنها تتقاطع مع الأبعاد المختارة أو تُعد نتائج لاحقة لها، كما أن الدراسة تسعى للتركيز على الأبعاد الأكثر قابلية للقياس والتأثر المباشر بالقيادة الإلكترونية، مما يضمن وضوح العلاقة بين المتغيرات بدقة.

٢,١,١٠: النظريات المفسرة لتطوير أداء الموظفين

تُعد النظريات السلوكية والإدارية من الأسس العلمية التي ساهمت بشكل كبير في فهم وتطوير أداء الموظفين داخل المنظمات، ومن هذه النظريات:

أولاً: نظرية التوقع، التي وضعها فيكتور فروم عام ١٩٦٤، والتي تفسر الدوافع وراء سلوك الموظفين وكيفية تأثير توقعاتهم للنتائج على أدائهم، وتفترض هذه النظرية أن الموظف يكون أكثر تحفيزاً لأداء مهامه إذا توقع أن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد وبالتالي إلى مكافآت مرغوبة، وتبرز أهمية ربط تطوير الأداء ببرامج تحفيزية واضحة تتناسب مع توقعات الموظفين (Senadjki et al., 2024).

ثانياً: نظرية تعزيز السلوك التي وضعها ب. ف. سكينر في عام ١٩٥٧، أسهمت في شرح كيفية استخدام التعزيز الإيجابي والسلبي لتشكيل سلوك الموظفين وتحسين أدائهم، وتفيد هذه النظرية بأن التكرار والمكافأة الفورية للسلوكيات المرغوبة يزيدان من احتمالية تكرارها، وهو ما يُطبق في برامج تطوير الأداء عبر أنظمة المكافآت والتغذية الراجعة (Stevani & Stevani, 2024).

ثالثاً: نظرية تحديد الهدف التي طورها إدوين لوك عام ١٩٦٨ فقد أسهمت في فهم كيفية تأثير الأهداف الواضحة والتحديات الملائمة على رفع أداء الموظف، وتُبرز هذه النظرية أهمية وضع أهداف قابلة للقياس ومحددة زمنياً لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم (Wulan et al., 2022). وترى الباحثة أن هذه النظريات جميعها تتفق على أن تطوير أداء الموظفين ليس مجرد تدريب تقني، بل هو عملية معقدة تشمل التحفيز، والتعزيز، وضع الأهداف، والاستثمار في الموارد البشرية، بالإضافة إلى خلق بيئة تعلم مستمرة، حيث يعتمد تطوير الأداء على تكامل هذه النظريات لتحقيق نتائج فعالة في القطاع الصحي الفلسطيني، لأنه يتطلب جودة عالية ويتطلب الابتكار المستمر.

٢،١،١١: أثر القيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين

تُعد القيادة الإلكترونية أداة أساسية لتحسين قنوات التواصل بين القادة والموظفين من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية كالبريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات التواصل الفوري، وهذا التواصل المستمر والفعال يساهم في توضيح الأهداف والتوقعات (Yusuf et al., 2023)، مما يرفع من وضوح الدور الوظيفي ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم، وتمكّن القيادة الإلكترونية القادة من استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية لتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين، ما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، وهذا الأمر يؤدي إلى تخصيص برامج التطوير والتدريب بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي رفع جودة الأداء (عقلان وأحمد، ٢٠٢٤).

كما توفر القيادة الإلكترونية بيئة ملائمة لتطبيق برامج التدريب والتطوير الإلكتروني التي تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة بسرعة وبمرونة، كما يتيح التعلم الإلكتروني للموظفين تحديث معارفهم باستمرار، مما يعزز من الإنتاجية والكفاءة (التميمي، ٢٠٢٢)، وتستخدم القيادة الإلكترونية

أساليب التحفيز الرقمية كالإشادات عبر منصات التواصل الداخلي، والمكافآت الافتراضية، مما يزيد من دافعية الموظفين ويعزز شعورهم بالتقدير، وهذا النوع من التحفيز ينعكس إيجابياً على الأداء ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية (نويري وشريف، ٢٠٢٥).

وتتيح القيادة الإلكترونية بيئة عمل أكثر مرونة، حيث يمكن للموظفين تبني أدوات وتقنيات جديدة بسهولة، كما تشجع القادة على تبني ثقافة الابتكار من خلال فتح قنوات للتواصل المفتوح وتبادل الأفكار الرقمية، مما يسهم في تطوير الأداء والارتقاء به (صغايرية وبو خلوف، ٢٠٢٢)، وتساعد القيادة الإلكترونية على تنظيم العمل وتوزيع المهام بكفاءة عبر أدوات التخطيط الرقمي، مما يقلل من الهدر في الوقت والجهد. ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية الفردية والجماعية (البريهي والسفياني، ٢٠٢٣).

وتسمح التقنيات الرقمية للقيادة الإلكترونية بمراقبة أداء الموظفين بشكل دوري عبر أنظمة التقييم الإلكتروني، مما يوفر بيانات فورية لتحليل نقاط القوة والضعف، ويساعد هذا التقييم المستمر على تقديم تغذية راجعة بناءة، وتصميم خطط تطوير مخصصة، مما يرفع من مستوى الأداء (صانع وآخرون، ٢٠٢٢)، وتسهم القيادة الإلكترونية في تعزيز ثقافة الشفافية داخل المؤسسة من خلال تبني أدوات تواصل مفتوحة ومتاحة لجميع الموظفين، وهذا التوجه يسهم في بناء ثقة متبادلة بين القادة والفريق، ويحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابياً على التزامهم وتحسين أدائهم العام (العبيدي، ٢٠٢٢).

وفي ظل التطور التكنولوجي وانتشار نماذج العمل عن بُعد، تساعد القيادة الإلكترونية على تنظيم وتنسيق فرق العمل الموزعة جغرافياً بشكل فعال، وتوفر هذه المرونة للموظفين بيئة عمل ملائمة

توازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما يعزز رضاهم الوظيفي وبالتالي يزيد من دافعيتهم وأدائهم (Senadjki et al., 2024).

وترى الباحثة بأن القيادة الإلكترونية تسهم في تطوير أداء الموظفين عبر أبعاد متعددة تشمل تحسين التواصل، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتوفير فرص التدريب المرنة، وتعزيز التحفيز والابتكار في القطاع الصحي الفلسطيني، ومن خلال تبني التقنيات الرقمية، تُمكن القيادة الإلكترونية المؤسسات الصحية الفلسطينية من بناء بيئة عمل أكثر مرونة وشفافية، ما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء ورضا الموظفين.

٢,١,١٢: نبذة تاريخية عن القطاع الصحي الفلسطيني

يُعتبر القطاع الصحي الفلسطيني من القطاعات الحيوية التي شهدت تطورات كبيرة منذ بداية القرن العشرين، حيث تأثر بشكل مباشر بالتحويلات السياسية والاجتماعية في فلسطين والمنطقة المحيطة، وفي فترة الانتداب البريطاني (١٩١٧-١٩٤٨)، بدأت تظهر بعض المؤسسات الصحية المحدودة التي تلبي الاحتياجات الأساسية للسكان، وكانت الخدمات الصحية تتركز في المدن الكبرى مثل القدس وحيفا ويافا (الخطيب، ٢٠٢٥).

وبعد نكبة عام ١٩٤٨، تعرض القطاع الصحي الفلسطيني لتحديات كبيرة نتيجة النزوح والتشريد، حيث تقلصت الخدمات الصحية بشكل كبير في الأراضي التي احتلتها إسرائيل، وفي الضفة الغربية وقطاع غزة، بدأ العمل على تأسيس شبكات صحية جديدة تديرها مؤسسات فلسطينية وعربية ودولية، مع الاعتماد على الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتوفير الرعاية الصحية الأساسية (سالم، ٢٠٢١).

وشهد القطاع الصحي الفلسطيني عدة تطورات في العقود التالية، خصوصاً بعد اتفاقيات أوسلو في التسعينيات، حيث أسست السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة الصحة لتكون المسؤولة الرئيسية عن التخطيط وإدارة الخدمات الصحية، وتبنت الوزارة العديد من الإستراتيجيات لتحسين البنية التحتية الصحية، وتوسيع نطاق الخدمات، وتحسين جودة الرعاية المقدمة، مع دعم من المنظمات الدولية والوكالات الإغاثية (شوقير وعساف، ٢٠٢٥).

وبواجه القطاع الصحي الفلسطيني تحديات متزايدة نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية، وفرض القيود على التنقل، ونقص الموارد، مما أثر على قدرة المؤسسات الصحية على تقديم خدمات متكاملة وعالية الجودة، وبظل القطاع الصحي ركيزة أساسية في حياة الفلسطينيين، ويشهد جهوداً متواصلة لتعزيز الكفاءات البشرية، وتطوير الخدمات، ودمج التكنولوجيا الحديثة في ممارساته (سالم، ٢٠٢١).
ويبلغ عدد موظفي القطاع الصحي في الضفة الغربية ٣٥،٠٠٠ موظف، يشمل ذلك الكوادر الطبية (الأطباء، الممرضين، والصيدالدة)، والفنيين الصحيين، والإداريين، والكوادر الداعمة في المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة والمنظمات غير الحكومية، وهذا العدد يتوزع بين وزارة الصحة الفلسطينية التي تُعتبر الجهة الرئيسية المزودة للخدمات الصحية، بالإضافة إلى المستشفيات الحكومية، والمراكز الصحية الأولية، والعيادات الخاصة، والمنظمات الدولية والمحلية العاملة في المجال الصحي (الخطيب، ٢٠٢٥).

٢,٢ : الدراسات السابقة

تتنوع الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ومن ضمنها:

٢,٢,١ : الدراسات العربية

دراسة (مغراف، ٢٠٢٥) بعنوان "دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية

على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين- بني وليد-ليبيا":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين-بني وليد في ليبيا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال أداة الاستبانة وكان مجتمع الدراسة يتكون من (٣٢٨) مفردة أخذ منها عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٩) مفردة وباستخدام الأساليب الإحصائية تم الوصول إلى عدة نتائج، أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بشكل منخفض في صندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين، وذلك لأن بعض الإجراءات لا تزال ورقية، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتطوير الإلكتروني للرؤساء والعاملين والأجهزة والبرمجيات والشبكات.

دراسة (الجهني، ٢٠٢٥) بعنوان "القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس

المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات":

سعت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحديد مستوى الوعي الرقمي لدى عينة الدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتكونت العينة من (١٢٥) معلما ومعلمة للمرحلة الابتدائية في منطقة المدينة المنورة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ارتفاع درجة تطبيق القيادة

الإلكترونية لدى قادة المدارس الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ حيث يوجه القائد المعلمين على التخطيط للدروس الرقمية وفق تحضير منصة مدرستي كما يقوم بتوزيع المهام التدريسية بين المعلمين إلكترونياً عن طريق الجدول المدرسي في منصة مدرستي، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مدرء المدارس الابتدائية في المدينة المنورة على زيادة التواصل مع المعلمين عبر البريد الإلكتروني.

دراسة (عقلاان وأحمد، ٢٠٢٥) بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة تعز - دراسة ميدانية":

بحثت الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة تعز، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت (٢٩) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه (القيادة) الإلكتروني، الرقابة الإلكتروني، أداء العاملين) وقد طُبقت على عينة بلغ حجمها (١٤٧) مبحوثاً بنسبة (٤٣%) بالطريقة القصدية، وبلغ مجتمع الدراسة (٣٤٥) مبحوثاً، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن تقديرات فقرات الدراسة عن أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة تعز جاءت بدرجةٍ عاليةٍ في جميع الأبعاد، وكان ترتيبها على النحو الآتي: كان في المرتبة الأولى بُعد التخطيط الإلكتروني، ويليه بُعد التنظيم الإلكتروني، ثم بُعد التوجيه (القيادة) الإلكتروني، وبُعد الرقابة الإلكترونية، وأخيراً أداء العاملين، كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة تعز، ومن أهم التوصيات لإدارة الجامعات الأهلية العاملة بمدينة تعز بنشر معايير تقييم الأداء

الخاصة بالوحدات الإدارية والأكاديمية عبر موقعها الإلكتروني، وتدريب العاملين في الجامعة على استخدام تقنية المعلومات في تحسين أدائهم.

دراسة (أبو بكر، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "نموذجاً"

استهدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين، وتم اتباع المنهج الوصفي-الارتباطي، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي كافة، والبالغ عددهم (١٦٠) موظفاً في المقر العام، استرجع منها (١٢٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة، وتم فحص صدق الأداة وثباتها وتمتعها بدرجة صدق وثبات عالية، وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، كما تبين وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين في محور ممارسات القيادة الرقمية، ومن أهم التوصيات ضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الإستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية.

دراسة (شبكة، ٢٠٢٣) بعنوان " آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط:"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تفعيل القيادة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة المكونة من بعض (موجهات ومدراء ومعلمات) في بعض الروضات الحكومية

بمحافظة دمياط، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطبيق استبانة مكونة من أربعة محاور رئيسة هي: القيادة الإلكترونية، ملامح التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية، آليات مواجهة التحديات، دور تفعيل القيادة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) من موجبات ومدراء ومعلمات بعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه تتوفر أهمية مرتفعة للقيادة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية ورصد ملامح التحديات التي تواجه تفعيل القيادة الإلكترونية أهمها: عدم جاهزية البنية التحتية (الأجهزة، الوسائل، القاعات) لتطبيق القيادة الإلكترونية وضعف الخبرة المعرفية حول القيادة الإلكترونية (نقص الوعي الثقافي) وعدم جاهزية الكادر البشري على استخدام التقنيات الحديثة وتطوير النظم المعلوماتية.

دراسة (عيسى، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف":

سعت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط للقيادة الرقمية بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة مكونة من (٣٢٨) مفردة من مجتمع بلغ (٢٢٥٣) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وعدد الردود الصحيحة (٢٥٠) مفردة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي معنوي جزئي للاتصالات الإلكترونية كمتغير مستقل (توافر الاتصالات الإلكترونية، تطبيق الأعضاء للاتصالات الإلكترونية، فعالية الاتصالات الإلكترونية) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ووجود أثر إيجابي معنوي جزئي للقيادة الرقمية في الأداء

الوظيفي، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للاتصالات الإلكترونية في الأداء الوظيفي عند توسيط القيادة الرقمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، وتحسين الاتصالات الإلكترونية لزيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للأفراد.

دراسة (اليامي وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان " دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران":

استهدفت الدراسة تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المنظمات الصحية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في مستشفى الملك خالد بنجران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٢٢) موظفاً من موظفي مستشفى الملك خالد بنجران وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: تطبق محددات الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بالأجهزة والتقنيات الإلكترونية بدرجة كبيرة جداً داخل مستشفى الملك خالد بنجران، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٨٤,٢%)، ووجود مستوى أداء فعال جداً لدى العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران، بوزن نسبي بلغ (٨٥,٤%)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر محددات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران، ومن أهم التوصيات ضرورة تعزيز اهتمام إدارة المستشفى بتحديث الأجهزة والمعدات والبرمجيات المستخدمة الخاصة بالأنظمة الإلكترونية بصورة مستمرة.

دراسة (عطية وعتروز، ٢٠٢١) بعنوان "الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين" دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجيوة - ولاية ميلة"

هدفت الدراسة للتعرف على الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون وحدة فرجيوة بداية تم تناول الموضوع من الجانب النظري وذلك من خلال التطرق إلى جميع العناصر التي تخدم موضوع الدراسة بمطاحن بني هارون وحدة فرجيوة، في حين تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى وحدة فرجيوة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبانة موزعة على أفراد عينة البحث حيث تعتبر كأداة من بين أدوات جمع البيانات وتحليلها والحصول على النتائج التي وضحت مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل واختبار الفرضيات، عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الإنتاجية والتجارية مطاحن فرجيوة، في أبعادها الثلاثة شبكات الاتصال البرمجيات وقواعد البيانات، الكوادر البشرية، بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه.

دراسة (الأقرع، ٢٠٢٠) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قفيلية":

هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وقد استخدم المنهج التحليلي والاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وعددهم (٣٥٠)، وأجريت على عينة قوامها (١٩٠) من العاملين وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها: ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية.

٢,٢,٢: الدراسات الأجنبية

دراسة (op 't Roodt et al., 2025) بعنوان " Navigating Through the Digital

"Workplace: Measuring Leader Digital Competence

استهدفت الدراسة تطوير وقياس كفاءة القادة الرقمية (LDC) وتأثيرها على فعالية القيادة وأداء الموظفين في بيئات العمل الافتراضية، وتم الاعتماد على المنهجية الكمية باستخدام تحليل العوامل التأكيدية (CFA) واعتمد على أداة الدراسة من خلال استبانة إلكترونية تتضمن مقياس LDC المكون من ١٠ بنود، وشمل مجتمع الدراسة موظفين في ألمانيا، واعتمد على عينة الدراسة (٣٠٩) مشاركين (٦١% إناث، متوسط العمر ٣٢,٧ سنة)، وتم تحليل العوامل التأكيدية (CFA) وتحليل الصدق التلازمي، ومن أهم النتائج أن كفاءة القادة الرقمية مرتبطة إيجابياً بأداء الموظفين وفعالية القيادة المدركة، ومن أهم التوصيات تشجيع تطوير مهارات القيادة الرقمية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية القيادة في البيئات الرقمية.

دراسة (Li et al., 2024) بعنوان "The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment"

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الإستراتيجي للتحول الرقمي في تعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي من خلال القيادة الرقمية، ولتحقيق الهدف استخدمت منهجية وصفية تحليلية باستخدام تصميم كمي، بالاعتماد على أداة الدراسة وهي استبانة إلكترونية مكونة من عدة محاور لقياس القيادة الرقمية والأداء والالتزام، وشمل مجتمع الدراسة موظفي شركات صينية متوسطة وكبيرة تعمل في القطاع التقني والخدمات، واختيرت عينة مكونة من (٣٥٦) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واعتمد على تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين وتعزز التزامهم التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تمكينهم رقمياً، ومن أهم التوصيات ضرورة تبني المؤسسات إستراتيجيات للقيادة الرقمية وتطوير مهارات القادة في البيئات الرقمية.

دراسة (Nugroho et al., 2024) بعنوان "E-Leadership: Unveiling the Role of Digital Era Leadership in Enhancing Employee Performance in Higher Education Institution"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإلكترونية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهجية الوصفية التحليلية باستخدام أسلوب كمي، واعتمد على أداة الدراسة وهي الاستبانة المغلقة لقياس محاور القيادة الإلكترونية، وهي نظم المعلومات، والثقافة

التنظيمية، وشمل مجتمع الدراسة موظفي جامعات حكومية في إندونيسيا، واختيرت عينة الدراسة التي شملت (٣١٢) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، واعتمد على استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين، ومن أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين عبر تأثيرات الثقافة الرقمية والانضباط المؤسسي، ومن أهم التوصيات اعتماد تقنيات رقمية في القيادة وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي.

دراسة (Senadjki et al., 2024) بعنوان "Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية على أداء الشركات من خلال التحويل الرقمي، مع دراسة دور الثقافة التنظيمية الخضراء، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد على المنهجية الكمية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة الإلكترونية، وتضمن مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، واختيرت عينة الدراسة المكونة من (٢٨٠) موظفاً، ومن خلال الاعتماد على الأسلوب الإحصائي بتحليل المسار باستخدام SEM، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية تعزز أداء الشركات من خلال التحويل الرقمي، مع تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الخضراء، ومن أهم التوصيات تشجيع الشركات على تبني القيادة الرقمية وتعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء لتحقيق أداء مستدام.

دراسة (Arham et al., 2024) بعنوان " Enhancing Academic Performance: Investigating the Nexus Between Digital Leadership and the Role of Digital Culture "

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي، وتم الاعتماد على المنهجية الكمية باستخدام استبانة، وتضمن مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعات ماليزية، واختيرت عينة الدراسة المكونة من ١٠٠ موظف، واستخدم تحليل الانحدار باستخدام SmartPLS ، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر إيجابياً على الأداء الأكاديمي، مع دور وسيط للثقافة الرقمية، ومن أهم التوصيات تعزيز القيادة الرقمية والثقافة الرقمية في المؤسسات الأكاديمية لتحسين الأداء.

دراسة (Stevani et al., 2024) بعنوان " The Influence of Digital Leadership and Digital Competency on Service Performance Mediated by Job Satisfaction "

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية على أداء الخدمة، مع دراسة الدور الوسيط لرضا الموظف، وتم الاعتماد على المنهجية الكمية باستخدام تحليل الانحدار، ومن خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة الإلكترونية، وتضمن مجتمع الدراسة موظفين في مؤسسات خدمية، واختيرت عينة الدراسة ١٠٠ موظف، واستخدم تحليل الانحدار باستخدام SmartPLS v.3.2.9 ، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية تؤثران إيجابياً على أداء الخدمة، مع دور وسيط لرضا

الموظف، ومن أهم التوصيات تعزيز مهارات القيادة الرقمية والكفاءة الرقمية لدى الموظفين، مع التركيز على تحسين رضا الموظف لتعزيز أداء الخدمة.

دراسة (Hidayat et al., 2023) بعنوان " The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات، والكفاءة الرقمية على أداء الموظفين، مع دراسة الدور الوسيط لرضا الموظف في المؤسسات اليابانية، واعتمدت على المنهجية الكمية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال أداة الدراسة استبانة إلكترونية، وشمل مجتمع الدراسة موظفين في مؤسسات مختلفة، واختيرت عينة الدراسة المكونة من ٢٦٠ موظفاً واستخدم تحليل المسار باستخدام SEM، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات، والكفاءة الرقمية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، مع وجود تأثير وسيط لرضا الموظف، ومن أهم التوصيات تشجيع المؤسسات على تعزيز القيادة الرقمية وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، مع التركيز على تحسين رضا الموظف لزيادة الأداء.

دراسة (Jacobis et al., 2023) بعنوان " The effect of e-leadership on employee performance: the mediating role of elasticity workplace

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الإلكترونية على أداء الموظفين، مع تحليل الدور الوسيط لمرونة مكان العمل، واعتمد على المنهجية الكمية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية-PLS (SEM)، ومن خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة الإلكترونية، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من مساعدي

القرى المهنية في منطقة بولانغ مونغونودو رابا، إندونيسيا، وتضمنت عينة الدراسة 97 موظفاً، واستخدم تحليل المسار باستخدام SmartPLS ، ومن أهم النتائج أن القيادة الإلكترونية تؤثر بشكل غير مباشر على أداء الموظفين من خلال تعزيز مرونة مكان العمل، ومن أهم التوصيات تطوير إستراتيجيات القيادة الإلكترونية التي تعزز مرونة مكان العمل، مما يسهم في تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Yusuf et al., 2023) بعنوان " Exploring the Role of Digital Leadership and Digital Transformation on the Performance of the Public Sector Organizations":

هدفت الدراسة لاستكشاف دور القيادة الرقمية والتحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد على منهجية التحليل الوصفي باستخدام استبانة كمية بالاعتماد على أداة الاستبانة الذي يحتوي على مقاييس القيادة الرقمية، التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، وتضمن مجتمع الدراسة موظفي إدارات حكومية محلية في إندونيسيا، واختيرت عينة الدراسة المكونة من (٢٤٨) موظفاً، واعتمد على تحليل الانحدار وتحليل العوامل التوكيدية، ومن أهم النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على التحول الرقمي، والذي بدوره يؤثر على الأداء المؤسسي، ومن أهم التوصيات تأهيل القيادات الحكومية رقمياً ودمج التحول الرقمي في الخطط الإستراتيجية.

دراسة (Widyaputri & Sary, 2022) بعنوان " Digital Leadership and Organizational Communication Toward Millennial Employees in a Telecommunication Company":

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية والتواصل التنظيمي على أداء الموظفين من جيل الألفية في شركة اتصالات، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد على المنهجية الكمية باستخدام استبانة إلكترونية، وتضمن مجتمع الدراسة موظفي شركة اتصالات في أندونيسيا، واختيرت عينة مكونة من (١٤٠) موظفًا من جيل الألفية، واستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار F ومن أهم النتائج أظهرت أن القيادة الرقمية والتواصل التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي ومباشر على أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات تعزيز مهارات القيادة الرقمية وتحسين قنوات التواصل داخل المنظمة لرفع أداء الموظفين.

٢,٣: التعقيب على الدراسات السابقة

فمن حيث الموضوع تشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسة مغراف، (٢٠٢٥) ودراسة عقلاان وأحمد (٢٠٢٥)، ودراسة أبي بكر، (٢٠٢٤) ودراسة Chen et al. (2023) في تركيزها على القيادة الإلكترونية أو الرقمية وأثرها على أداء الموظفين أو الأداء المؤسسي، ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في تركيزها المكاني والقطاعي، حيث تناولت القطاع الصحي في محافظة طولكرم، في حين تناولت الدراسات الأخرى قطاعات ومواقع جغرافية مختلفة كالتعليم، والجامعات، والمؤسسات الحكومية.

ومن حيث الأهداف تتفق الدراسات جميعها، بما فيها الدراسة الحالية، في سعيها إلى قياس أثر أو دور القيادة الإلكترونية على تحسين أو تطوير الأداء، سواء أكان ذلك في المؤسسات التعليمية، الصحية، أو الحكومية، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو تركيزها على قطاع حيوي وحساس كالصحة، مما يمنح نتائجها أهمية تطبيقية عالية في ظل التحول الرقمي في الخدمات الصحية.

ومن حيث المنهجية والأدوات استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، مما يُظهر تجانساً منهجياً بينها، كما يبرز تفرد بعض الدراسات كدراسة عيسى، (٢٠٢٣) في اختبار الدور الوسيط للقيادة الرقمية، وهو منظور متقدم يمكن أن يُثري الدراسة الحالية من خلال تبني نماذج تحليلية أكثر عمقاً، كاستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

ومن حيث مجتمع الدراسة والعينة ركزت الدراسة الحالية على العاملين في القطاع الصحي، في حين تباينت الدراسات الأخرى بين موظفي الوزارات كوزارة الاتصالات، وأعضاء هيئة التدريس، ومديري المدارس، ويُلاحظ أن بعض الدراسات كدراسة اليامي وآخرين، (٢٠٢٢) تناولت أيضاً المؤسسات الصحية، مما يُتيح فرصاً للمقارنة المباشرة في السياقات الصحية.

ومن حيث النتائج توصلت معظم الدراسات، ومنها الدراسة الحالية، إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء، إلا أن دراسة مغراف، (٢٠٢٥) أظهرت أثراً منخفضاً بسبب ضعف البنية التحتية والاعتماد على الإجراءات الورقية، مما يبرز أهمية التحقق من جاهزية البنية التحتية في الدراسة الحالية كعامل مؤثر في نجاح القيادة الإلكترونية.

ومن حيث التوصيات أوصت غالبية الدراسات ومنها الجهني، (٢٠٢٥)، وعيسى (٢٠٢٣)، وأبو بكر، (٢٠٢٤) بأهمية تعزيز الوعي الرقمي والتدريب الإلكتروني، وهي توصيات تتفق مع ما يمكن أن تقترحه الدراسة الحالية في حال مواجهة تحديات تتعلق بالكادر البشري أو الجاهزية التقنية.

وإن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية تتعلق بمدى تفعيل القيادة الإلكترونية في القطاع الصحي الفلسطيني، وهو قطاع لم ينل نصيبه الكافي من الدراسات مقارنة بقطاعات أخرى، كما أن الدراسة الحالية تُضيف بعداً تطبيقياً محلياً يعكس الواقع الفلسطيني، وتُساهم في تعزيز منظومة التحول الرقمي في المؤسسات الصحية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

وصف خصائص مجتمع الدراسة

مصادر وأدوات الدراسة

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص المجتمع، وكيفية تحديد عينة الدراسة وطريقة المعاينة المستخدمة، ومن ثم توضيح خطوات تطوير أداة الدراسة ومعايير التحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءات توزيعها، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة الحالية، ووصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

3.1: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، لما له من ملاءمة كبيرة لطبيعة أهداف البحث وموضوعه، وهو "دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويُقصد بالمنهج الوصفي التحليلي الارتباطي ذلك الأسلوب البحثي الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع المعلومات عنها، وتحليلها بطريقة علمية منظمة، للوصول إلى فهم أعمق للعلاقات بين متغيراتها، واستخدمت الباحثة هذا المنهج بهدف وصف واقع القيادة الإلكترونية في المؤسسات الصحية بمحافظة طولكرم، وتحليل أثرها في تطوير أداء الموظفين، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بأنه يجمع بين الدقة العلمية في الوصف والتحليل الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية، وهو ما يتناسب تماماً مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى الربط بين المتغيرات وتحليلها.

3.2: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث بلغ عددهم (١٢٥٢) موظفا وموظفة وفق إحصائية وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة طولكرم للعام ٢٠٢٥م (وزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٢٥)، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تتمثل بعدد من الموظفين في المؤسسات الصحية الفلسطينية في محافظة طولكرم، وقد تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة المتاحة، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٩٦) موظفا وموظفة، باستخدام معادلة روبرت كيرجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)

$$\frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)} = s$$

s: حجم العينة

N: حجم المجتمع = ١٢٥٢

X^2 : القيمة الجدولية لل Chi-Square بدرجة حرية ١ ومستوى دلالة ٠,٠٥ = ٣,٨٤١

P: التقدير المسبق للنسبة (٠,٥)

d: هامش الخطأ المقبول = ٠,٠٥ (Krejcie & Morgan, 1970).

كما تم استخدام الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم الاعتماد على طريقة العينة المتيسرة وذلك لسهولة الوصول إلى الموظفين أثناء أوقات الدوام، وبعد استكمال جمع البيانات والتحليل الأولي للبيانات تم الحصول على (٢٩٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

٣,٣: وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية، والوظيفية لمجتمع الدراسة، كما يظهر في الجدول رقم (٣,١) والذي تضمن كلا من (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، وبعد ذلك تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للاستبانة التي تم تحليلها وعددها ٢٩٦ استبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٣,١): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
٤٤,٩%	١٣٣	ذكر
٥٥,١%	١٦٣	أنثى
١٠٠%	٢٩٦	المجموع
المؤهل العلمي		
٨٧,٥%	٢٥٩	بكالوريوس
١٢,٥%	٣٧	ماجستير فأعلى
١٠٠%	٢٩٦	المجموع
المسمى الوظيفي		
٨٨,٢%	٢٦١	موظف
٣,٧%	١١	رئيس شعبة
٨,١%	٢٤	رئيس قسم فأعلى
١٠٠%	٢٩٦	المجموع
عدد سنوات الخبرة		
٤,٧%	١٤	أقل من ٥ سنوات
١٢,٢%	٣٦	(٥- أقل من ١٠ سنوات)
٥٥,٤%	١٦٤	(١٠- أقل من ١٥ سنة)
٢٧,٧%	٨٢	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٢٩٦	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

استناداً إلى البيانات الموضحة في الجدول رقم (٣,١)، يمكننا التوصل إلى عدة استنتاجات عن خصائص عينة الدراسة، ويُظهر الجدول فيما يتعلق بفئة الجنس أن الفئة الأكبر مشاركة والتي بلغت ١٦٣ مشاركا هي فئة الإناث، ما يمثل ٥٥,١% من إجمالي العينة، يليها فئة الذكور وبلغت ١٣٣ مشاركا ما يمثل نسبة ٤٤,٩% من إجمالي العينة.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأكبر مشاركة من إجمالي العينة هي مؤهل البكالوريوس بمجموع ٢٥٩ مشاركة، أي بنسبة ٨٧,٥%، تتبعها فئة ماجستير فأعلى وهي الأقل مشاركة فقد بلغت ٣٧ مشاركة، مما يشكل ١٢,٥% من إجمالي العينة.

ومن حيث المستوى الوظيفي، فقد كانت فئة موظف هي الأكثر مشاركة حيث بلغ عدد المشاركين ٢٦١ مشاركة أي بنسبة ٨٨,٢%، يليها فئة رئيس قسم فأعلى حيث بلغ عدد المشاركين ٢٤ مشاركة أي بنسبة ٨,١%، وتعتبر فئة رئيس شعبة هي الأقل تمثلاً في عينة الدراسة فقد كانت نسبة المشاركة منها تساوي ٣,٧% بواقع ١١ مشاركة فقط.

ومن حيث عدد سنوات الخبرة، كانت الفئة الأكبر مشاركة هي من فئة (١٠- أقل من ١٥) سنة بمجموع ١٦٤ مشاركة بنسبة ٥٥,٤%، ويليهما فئة ١٥ سنة فأكثر بمجموع ٨٢ مشاركة مما يشكل ٢٧,٧% من إجمالي العينة، وفيما يتعلق بفئة أقل من ٥ سنوات فقد كانت الأقل تمثلاً في الدراسة، فكانت نسبة المشاركة ٤,٧% بواقع ١٤ مشاركة.

3.4: مصادر وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، ولجمع البيانات اللازمة اعتمد على مصدرين: أولاً: المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة، وكان الهدف منها تغطية الجانب النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة المطورة كأداة رئيسة للدراسة لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة وتشتمل على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها وتخدم فرضياتها وروعي فيها الهيكل التنظيمي والوضوح والتجانس بحيث كانت الاستجابة للمفحوصين بحسب مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد حسب التدرج الآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة و فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة كما يظهر الجدول (٣،٢):

جدول (٣،٢) الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد أداة القياس الرئيسية للدراسة الحالية

الدراسة	الأبعاد	المتغيرات
مغراف (٢٠٢٥)، (Li et al., 2024)، (عقلان وأحمد، ٢٠٢٥)	التواصل الافتراضي	المتغيرات المستقلة (القيادة الإلكترونية)
(شبكة، ٢٠٢٣)، (أبو بكر، ٢٠٢٤)، (Yusuf et al., 2023)	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	
مغراف (٢٠٢٥)، (Li, et al.,)، (Yusuf et al., 2023)،(2024)	التدريب والتطوير الإلكتروني	
(Widyaputri. & Sary, 2022)، (اليامي وآخرين، ٢٠٢٢)	التحفيز الإلكتروني	
(Yusuf et al., 2023)، (Jacobis et al., 2023) (al., 2023)	الإنتاجية	المتغيرات التابعة (تطوير أداء الموظفين)

الكفاءة	(Jacobis et al., 2023)، (أبو بكر، ٢٠٢٤)
الابتكار والتطوير	(Li et al., 2024)، (عقلان وأحمد، ٢٠٢٥)

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية موضحة كما يأتي:

القسم الأول: وتضمن (٤) متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتضمن أربعة مجالات مثلت أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) موضحة كما يأتي:

المجال الأول: وتضمن المتغير المستقل الأول (التواصل الافتراضي)، وتم قياسه من خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (١-٨) المجال الثاني: وتضمن المتغير المستقل الثاني (استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات)، وتم قياسه من خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (٩-١٦)، المجال الثالث: وتضمن المتغير المستقل الثالث (التدريب والتطوير الإلكتروني)، وتم قياسه من خلال (٧) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (١٧-٢٣)، المجال الرابع: وتضمن المتغير المستقل الرابع (التحفيز الإلكتروني) وتم قياسه من خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام (٢٤-٣١).

القسم الثاني: وتضمن ثلاثة مجالات مثلت أبعاد المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) موضحة كما يأتي:

المجال الأول: وتضمن المتغير التابع الأول (الإنتاجية)، وتم قياسه من خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (٣٢-٣٩)، المجال الثاني: وتضمن المتغير التابع الثاني (الكفاءة)، وتم قياسه من

خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (٤٠-٤٧)، المجال الثالث: وتضمن المتغير التابع الثالث (الابتكار والتطوير)، وتم قياسه من خلال (٨) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (٤٨-٥٥). وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوازن درجاته، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، كما يظهر في الجدول رقم (٣,٣) الآتي:

جدول (٣,٣): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٣,٥: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري **Validity Face**

من أجل التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة بعرضها على المشرف الأكاديمي المختص في مجال الدراسة وعدد من المحكمين، حيث طُلب منهم تقييم مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة، وذلك من حيث الصياغة اللغوية، والوضوح، وشمولية الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها، وقد قدّم المشرف والمحكمون ملاحظات علمية تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وحذف أو دمج فقرات أخرى، واقترح إضافة بعض البنود التي من شأنها تعزيز شمولية الأداة، بناءً على تلك التوصيات، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز من صدق المحتوى ويؤكد على تمثيل الأداة لكافة أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل مناسب.

ثانياً: صدق البناء

يقصد بصدق البناء مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في البعد نفسه، وبحيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد، والجدول (٣،٤) يبين ذلك:

جدول (٣،٤) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
١	٠,٧٦٧**	٠,٠٠*	٢٠	٠,٧٨٩**	٠,٠٠*	٣٩	٠,٧٣٤**	٠,٠٠*
٢	٠,٨٠١*	٠,٠٠*	٢١	٠,٧٤٧**	٠,٠٠*	٤٠	٠,٧٦٨**	٠,٠٠*
٣	٠,٧٧٣*	٠,٠٠*	٢٢	٠,٨٠٦**	٠,٠٠*	٤١	٠,٧٢٢**	٠,٠٠*
٤	٠,٨٢١**	٠,٠٠*	٢٣	٠,٨٦٤**	٠,٠٠*	٤٢	٠,٧١٤**	٠,٠٠*
٥	٠,٧٦٩**	٠,٠٠*	٢٤	٠,٨٣٠**	٠,٠٠*	٤٣	٠,٨٢٢**	٠,٠٠*
٦	٠,٧١٨**	٠,٠٠*	٢٥	٠,٨١٦*	٠,٠٠*	٤٤	٠,٨٣٩**	٠,٠٠*
٧	٠,٧٣٤**	٠,٠٠*	٢٦	٠,٧٧٢**	٠,٠٠*	٤٥	٠,٧٨١**	٠,٠٠*
٨	٠,٨٠٠**	٠,٠٠*	٢٧	٠,٨١٥**	٠,٠٠*	٤٦	٠,٧٦٦**	٠,٠٠*
٩	٠,٧٤٤**	٠,٠٠*	٢٨	٠,٧٣٤**	٠,٠٠*	٤٧	٠,٨٥٧**	٠,٠٠*
١٠	٠,٦٩٦**	٠,٠٠*	٢٩	٠,٧٠٦**	٠,٠٠*	٤٨	٠,٧٧٧**	٠,٠٠*
١١	٠,٧٠٠**	٠,٠٠*	٣٠	٠,٧٤٤**	٠,٠٠*	٤٩	٠,٨٣٤**	٠,٠٠*
١٢	٠,٧٦٥**	٠,٠٠*	٣١	٠,٧٨٥**	٠,٠٠*	٥٠	٠,٧٦٥**	٠,٠٠*
١٣	٠,٧٢٢**	٠,٠٠*	٣٢	٠,٧٢١**	٠,٠٠*	٥١	٠,٧١٥**	٠,٠٠*
١٤	٠,٦٩٩**	٠,٠٠*	٣٣	٠,٧٠٣**	٠,٠٠*	٥٢	٠,٨٥٤**	٠,٠٠*
١٥	٠,٧٥٨**	٠,٠٠*	٣٤	٠,٧٦٩**	٠,٠٠*	٥٣	٠,٧٦٩*	٠,٠٠*
١٦	٠,٧٦٠**	٠,٠٠*	٣٥	٠,٧٤٧**	٠,٠٠*	٥٤	٠,٨٥٤**	٠,٠٠*
١٧	٠,٧٨٩**	٠,٠٠*	٣٦	٠,٧٣٢**	٠,٠٠*	٥٥	٠,٧٣٨**	٠,٠٠*
١٨	٠,٧٤٩**	٠,٠٠*	٣٧	٠,٧٢٧**	٠,٠٠*			
١٩	٠,٧٥٤**	٠,٠٠*	٣٨	٠,٨٠٨**	٠,٠٠*			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) * دال عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

في ضوء النتائج الواردة في جدول (٣,٤) الذي يبين قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لكل بعد، يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٦٩٦) و(٠,٨٦٤)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى قوة العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وتدل هذه النتائج على أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعكس مدى انسجامها وترابطها في قياس المفهوم الذي صممت من أجله، وبناءً على ذلك، فإن أداة الدراسة تتصف بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني وتحقيق أهداف البحث.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

وفقاً لدراسة (Tavakol and Dennick (2011)، فإن أداة الدراسة لا يمكن أن تكون صالحة ما لم تكن موثوقة، وبعبارة أخرى تحقق شرط الاتساق الداخلي، حيث يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس البنية الأساسية نفسها (Collier, 2020). وفقاً لدراسة (Kline (2015)، فإن الاختبار الأكثر استخداماً للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة هو معامل الموثوقية (Cronbach's alpha (α).

يتبين من الجدول رقم (٣,٥) أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة ولفقرات الدراسة البالغة ٥٥ فقرة مجتمعة كانت أكبر من ٠,٧٠ وهي قيم مقبولة إحصائياً كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Collier, 2020)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

الجدول رقم (٣,٥) معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ ألفا
المتغيرات المستقلة (القيادة الإلكترونية)	التواصل الافتراضي	٠,٩٠١
	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	٠,٨٩٧
	التدريب والتطوير الإلكتروني	٠,٩١٤
	التحفيز الإلكتروني	٠,٩٠٠
	القيادة الإلكترونية ككل	٠,٩٠٣
المتغيرات التابعة (تطوير أداء الموظفين)	الإنتاجية	٠,٨٦٤
	الكفاءة	٠,٩٢٣
	الابتكار والتطوير	٠,٩٣٥
	تطوير أداء الموظفين ككل	٠,٩٠٧

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

يُظهر الجدول رقم (٣,٥) معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة. وتشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.864) و (٠,٩٣٥)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً وهو (٠,٧٠)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن جميع أبعاد أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم الحصول عليها في التطبيق الميداني، ويؤكد صلاحية الأداة للاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بدقة واتساق (George, 2003).

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (Sample K-S1)

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع

البيانات طبيعياً، ويوضح جدول رقم (٣,٦) نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا:

جدول رقم (٣,٦) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S1)

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	البعد
0.547	0.669**	التواصل الافتراضي
0.598	0.742**	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
0.601	0.687**	التدريب والتطوير الإلكتروني
0.621	0.734**	التحفيز الإلكتروني
0.587	0.754**	الإنتاجية
0.648	0.713**	الكفاءة
0.635	0.770**	الابتكار والتطوير

يُظهر الجدول رقم (٣,٦) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، والذي يهدف إلى التحقق من مدى اتباع بيانات الاستبانة للتوزيع الطبيعي، وهو من المتطلبات الأساسية قبل تطبيق بعض الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، وتشير نتائج الجدول إلى أن قيم الاختبار (Z) تراوحت بين (0.669) و (٠,٧٧٠) ، في حين بلغت مستويات المعنوية لجميع الأبعاد أعلى من (0.05) ، حيث تراوحت بين (٠,٥٤٧) و (٠,٦٤٨). وبما أن قيمة الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥)، فإن ذلك يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي المفترض، حيث إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني أن الافتراض الأساسي لاعتدال التوزيع متحقق، ويسمح باستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها.

رابعاً: التعدد الخطي (VIF)

الجدول (٣,٧): تشخيص التعدد الخطي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)

1/VIF	VIF	المتغير
0.955	1.047	التواصل الافتراضي
0.982	1.018	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
0.965	1.036	التدريب والتطوير الإلكتروني
0.977	1.024	التحفيز الإلكتروني
	1.031	VIF متوسط

يعرض الجدول نتائج اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المدرجة في نموذج الدراسة، وتشير النتائج إلى أن قيم معامل (VIF) لجميع المتغيرات تراوحت بين (1.018) و (١,٠٤٧) ، بمتوسط عام قدره (1.031)، وهي جميعها قيم منخفضة جداً وأقل بكثير من الحد الحرج المقبول إحصائياً وهو (١٠)، كما أن القيم المقابلة لـ (1/VIF) كانت قريبة من الواحد الصحيح، مما يعكس ضعف الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وبناءً على ذلك، فإن نموذج الدراسة خالٍ من مشكلة التعدد الخطي، وأن المتغيرات المستقلة تتمتع بدرجة استقلالية مناسبة، مما يعزز من سلامة ودقة التحليل الإحصائي وموثوقية النتائج المستخلصة منه.

3.6: إجراءات جمع البيانات ومناقشتها:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تجهيز الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية بشكل إلكتروني، تبع ذلك توجيه كتاب رسمي من جامعة القدس المفتوحة إلى إدارة مؤسسات القطاع الصحي في محافظة طولكرم لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة الحالية وبعد أخذ الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبانة حيث تم إرسال الاستبانة إلى إدارة تلك المؤسسات حيث تولوا بدورهم عملية القيام بالتوزيع على مفردات الدراسة الحالية بالإضافة إلى إعادة إرسال النسخة الإلكترونية من الردود.

وبعد عملية توزيع الاستبانة ومتابعة الردود وتحميلها تبع ذلك عملية تفرغ الباحثة للبيانات بعد تصنيفها في ملف (Excel) تمهيداً لتجهيزها لعملية التحليل اللازمة وذلك بناء على طبيعة إجراءات برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)، ومن ثم تم إدراج الملف على البرنامج، ليتم لاحقاً إجراء المعالجات اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.7: متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

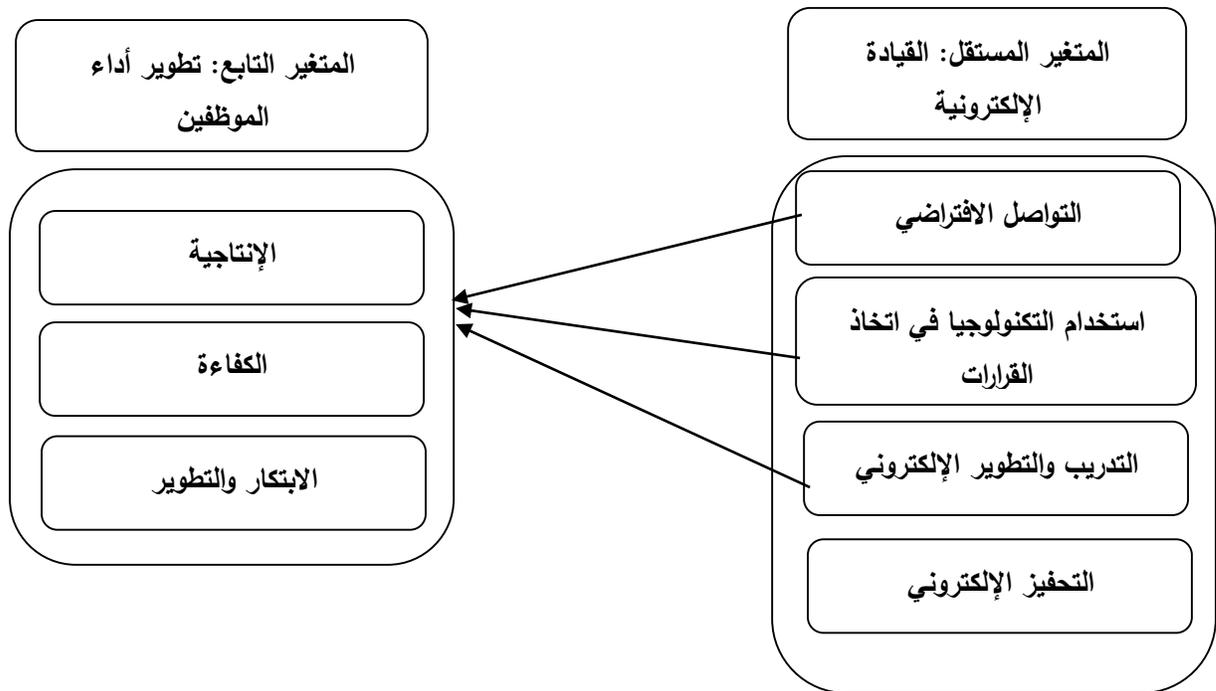
أولاً: المتغير المستقل: القيادة الإلكترونية، وتمثلت أبعادها في (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني).

ثانياً: المتغير التابع: تطوير أداء الموظفين وتمثلت أبعاده في (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير).

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت بكل من (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

3.8: نموذج الدراسة:

تضمن أنموذج الدراسة من المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) والمتغير التابع المتمثل في تطوير أداء الموظفين بأبعاده (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير)، وتكون أنموذج الدراسة مما يأتي:



شكل رقم (٣، ١) من إعداد الباحثة بناء على دراسة، كل من مغراف (٢٠٢٥)، (Li, et al, 2024)، (عقلان وأحمد، ٢٠٢٥) (شبكة، ٢٠٢٣)، (أبو بكر، ٢٠٢٤)، (Yusuf, et al, 2023)، (Widyaputri, & Sary, 2022)، (اليامي وآخرين، ٢٠٢٢)

٣,٩: المعالجات الإحصائية

للإجابة على فقرات الدراسة، واختبار فرضياتها، وبعد جمع الإجابات من مفردات الدراسة الحالية، جرى ترميزها بعد الحصول على ملف البيانات بصيغة إكسل من تطبيق جوجل، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS4)، وكذلك تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 27). ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحقيق نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بالإضافة إلى اختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف خصائص مفردات الدراسة الحالية (المتغيرات الديمغرافية).
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص قياس استجابات مفردات الدراسة الحالية.
٣. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، واختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)، ومعامل التعدد الخطي (VIF).
٤. تحليل النموذج القياس Measurement Model ويمكن تحليل نتائج النموذج القياس من خلال التحقق من المعايير مثل الصدق التقاربي Convergent validity ويتم من خلال: الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، ثبات المقياس Reliability - الثبات المركب Composite Reliability (CR)، متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE). والصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال: معيار (Fornell and David (1981)، النسبة غير المتجانسة - أحادية الاتجاه Heterotrait-Monotrait Ratio، Cross Loading.

٥. تحليل النموذج الهيكلي Structural Model، ويمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية: معامل التفسير coefficient of determination (R^2)، حجم التأثير Effect size (f^2)، واختبار الفرضيات.

٦. اختبار جودة نموذج الدراسة: ويتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير الآتية: جودة التنبؤ Q2، جودة المطابقة Goodness of Fit (GoF).

الفصل الرابع

عرض النتائج

التحليل الأولي للبيانات

تحليل بيانات الدراسة

معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient's determination)

حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)

جودة المطابقة

جودة التنبؤ

اختبار الفرضيات

التحليل الأولي للبيانات

تحليل بيانات الدراسة

معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient's determination)

حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)

الفصل الرابع

عرض النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لبيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، ويتناول المحور الثاني تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها للتحقق من أن البيانات تحقق التوزيع الطبيعي وخلو البيانات من القيم المتطرفة، ويتناول المحور الثالث تقييم نموذج القياس بشقيه الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة (الاستبانة)، وأخيراً، وفي المحور الرابع تم تقييم النموذج الهيكلي والذي من خلاله يتم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة.

يستخدم البحث الحالي منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، وتعدّ هذه المنهجية من أفضل المناهج الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات حيث يمكنها التعامل مع عدد كبير من المتغيرات والعلاقات بينها في وقت واحد، مما يجعلها مثالية لنماذج البحث المعقدة، وتعطي الباحثين إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي يتمّ تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Hair

(et al., 2019)، وبناءً عليه تمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

4.1: التحليل الأولي للبيانات

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة. واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية منهجية PLS-SEM، إذ تعتبر أحد ميزاتها أنها لا تتطلب التوزيع الطبيعي في مجموعة البيانات، ولكن من المستحسن مراعاة التوزيع الطبيعي عند العمل مع PLS-SEM نظراً لأن البيانات غير الموزعة طبيعياً يمكن أن توسع الأخطاء القياسية، وبالتالي من المحتمل أن تقلل من أهمية العلاقات بحسب دراسة (Dijkstra & Henseler, 2015) ودراسة (Hair et al., 2011). حيث يوصى (Hair et al., 2021) باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness and Kurtosis) لفحص التوزيع الطبيعي، ووفقاً للقاعدة الأساسية التي وضعها (Collier, 2020)، يجب أن تتراوح قيم الالتواء والتفرطح لأي مجموعة بيانات من ± 3 و ± 10 ، عدا ذلك، من الممكن أن يكون توزيع البيانات غير طبيعي.

بعد إيجاد قيم الالتواء والتفرطح من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS 27، فقد أظهرت النتائج أن قيم الالتواء تراوحت من $1,448 -$ إلى $0.218 -$ مع خطأ معياري يساوي $0,119$ ، في حين تراوحت قيم التفرطح من $0,136 -$ إلى $3,198$ مع خطأ معياري يساوي $0,231$ ، حيث إنّ هذه القيم ضمن ما هو موصى به في الدراسات السابقة بحسب (Collier, 2020)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومناسبة لمزيد من التحليل الإحصائي، كذلك تم التأكد من خلو

البيانات من القيم المتطرفة (Outliers) في إجابات المشتركين، وذلك من خلال حساب قيمة Z-Score لجميع مؤشرات الدراسة، وبحسب ما هو موصى به من قبل Tabachnick and Fidell (2019)، فإنه إذا تجاوزت قيمة Z-Score القيمة (± 3.29) فإنه يجب حذف الاستبانة التي تحوي هذه القيمة كونها تعتبر استبانة (متطرفة Outliers)، وبناءً على نتائج اختبار Z-Score تم حذف أربع استبانات كونها قيماً متطرفة، وبناءً على البيانات التي تم تجهيزها للتحليل تحوي ٢٩٦ استبانة.

٤,٢ : تحليل بيانات الدراسة:

يقسم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزأين:

١- تحليل النموذج القياس (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الفقرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

٢- تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث إنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة ومساهمتها في تعزيز المتغير التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart-PLS4 فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياس، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي وذلك من أجل الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

أولاً: النموذج القياس (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياس إلى قسمين رئيسيين هما الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وتتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS4) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس، إذ يشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه، ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كل من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس، وفيما يلي نتائج اختبار الصدق.

ثانياً: تحليل الصدق التقاربي للمقاييس (Convergent validity):

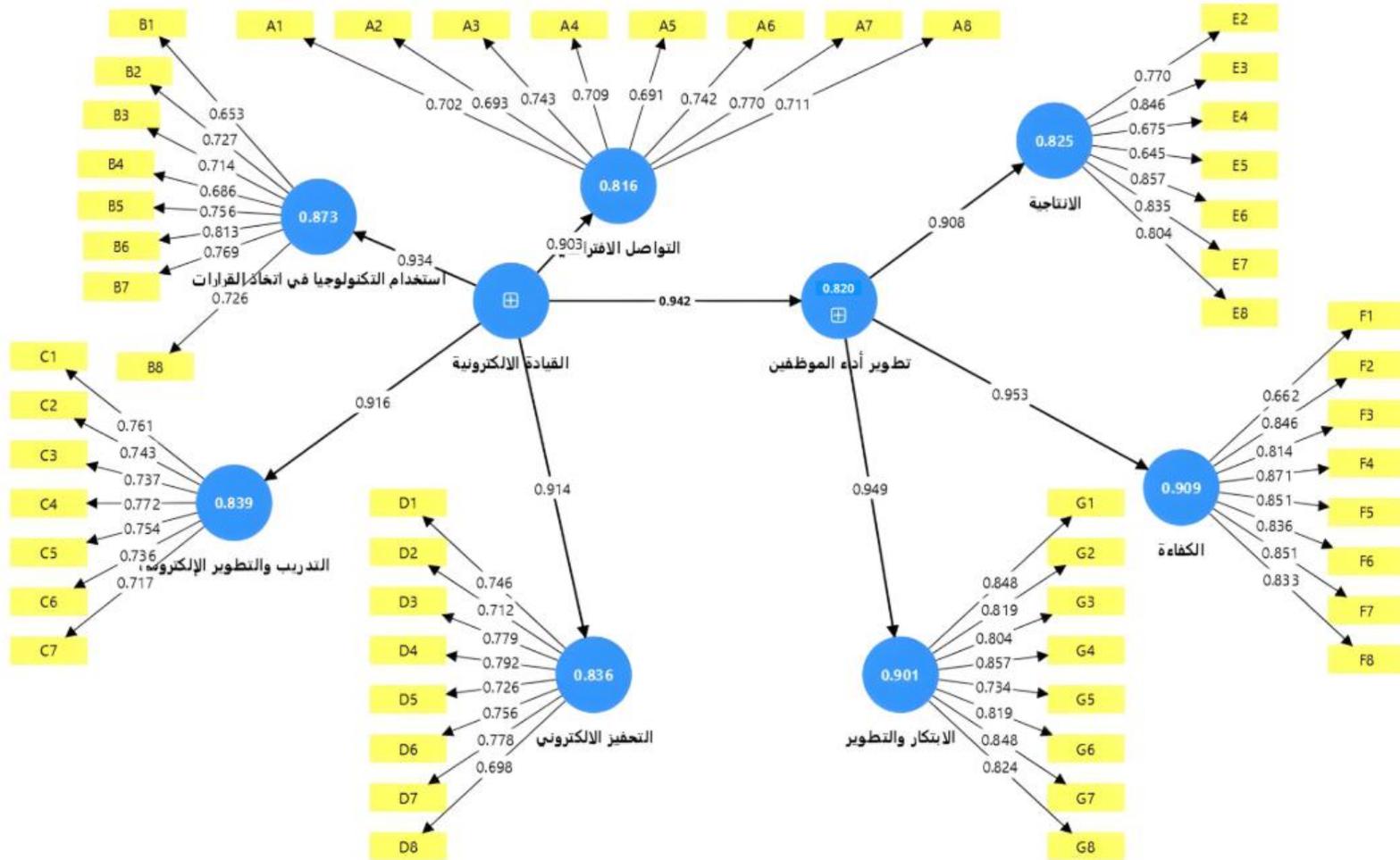
يشير اختبار الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفاهيم مع بعضها البعض، ووفقاً لما أشار إليه Hair et al. (2019) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (أولاً) الاتساق الداخلي - باستخدام التشبعات (Factor Loading) ، و(ثانياً) ثبات المقياس (Reliability) - باستخدام الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، و(ثالثاً) ألفا (Cronbach's alpha). (ثالثاً) متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، كما هو موضح في الجدول رقم (٤,١).

الجدول رقم (٤,١): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

#	المعايير	القيم المعتمدة بحسب الأبيات
الصدق التقاربي	الاتساق الداخلي باستخدام Factor Loading (FL)	يجب أن تكون قيمة التشبعات (FL) لكل الأسئلة أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al., 2019;Hair et al., 2011)
	ثبات المقياس باستخدام Composite Reliability و (CR) Cronbach's alpha (CA)	يجب أن تكون قيم CR و CA أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات المتغير (Hair et al., 2019;Hair et al., 2011)
	متوسط التباين المستخرج Average Variance (AVE) Extracted	يجب أن تكون قيم AVE أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة المتغير في قياسه (Hair et al., 2019;Hair et al., 2011)

يظهر الشكل (٤,١) نتائج تحليل النموذج القياس Measurement Model لمتغيرات الدراسة

كما أظهرتها نتائج برنامج Smart-PLS4.



شكل رقم (٤, ١) النموذج القياس لمتغيرات الدراسة
المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SMART PLS4

أولاً: الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التشبعات (Factor Loading):

يتمّ تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد، وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتمّ تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات متغيرات نموذج الدراسة. بحسب دراسة (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)، فإن تشبعات الفقرات يجب أن تساوي ٠,٥٠ فأعلى. ويوضح الشكل السابق رقم (٤,١) أن قيم تشبعات الفقرات لجميع المتغيرات حصلت على قيم أعلى من ٠,٥٠، وبحسب الجدول رقم (٤,١) حيث اشتملت على ٥٥ فقرة ذات تشبعات أعلى من ٥٠% وهو ما يتوافق مع نتائج الشكل السابق رقم (٤,١) حيث تم حذف فقرة واحدة منها على مجال الإنتاجية ورقمها (٣٢) في الاستبانة وبذلك شملت (٥٤) فقرة ذات تشبعات أعلى من ٥٠%.

الجدول رقم (٤,٢): نتائج تشبعات (Factor loadings) فقرات متغيرات نموذج الدراسة

العوامل Constructs	المؤشر Items	التشبعات Factor loadings
التواصل الافتراضي	A1	٠,٧٠٢
	A2	٠,٦٩٣
	A3	٠,٧٤٣
	A4	٠,٧٠٩
	A5	٠,٦٩١
	A6	٠,٧٤٢
	A7	٠,٧٧٠
	A8	٠,٧١١
استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	B1	٠,٦٥٣
	B2	٠,٧٢٧
	B3	٠,٧١٤
	B4	٠,٦٨٦
	B5	٠,٧٥٦
	B6	٠,٨١٣
	B7	٠,٧٦٩
	B8	٠,٧٢٦
	C1	٠,٧٦١

٠,٧٤٣	C2	التدريب والتطوير الإلكتروني
٠,٧٣٧	C3	
٠,٧٧٢	C4	
٠,٧٥٤	C5	
٠,٧٣٦	C6	
٠,٧١٧	C7	
٠,٧٤٦	D1	
٠,٧١٢	D2	
٠,٧٧٩	D3	
٠,٧٩٢	D4	
٠,٧٢٦	D5	
٠,٧٥٦	D6	
٠,٧٧٨	D7	
٠,٦٩٨	D8	
محتوف	E1	الإنتاجية
٠,٧٧٠	E2	
٠,٨٤٦	E3	
٠,٦٧٥	E4	
٠,٦٤٥	E5	
٠,٨٥٧	E6	
٠,٨٣٥	E7	
٠,٨٠٤	E8	
٠,٦٦٢	F1	الكفاءة
٠,٨٤٦	F2	
٠,٨١٤	F3	
٠,٨٧١	F4	
٠,٨٥١	F5	
٠,٨٣٦	F6	
٠,٨٥١	F7	
٠,٨٣٣	F8	
٠,٨٤٨	G1	الابتكار والتطوير
٠,٨١٩	G2	
٠,٨٠٤	G3	
٠,٨٥٧	G4	

٠,٧٣٤	G5	
٠,٨١٩	G6	
٠,٨٤٨	G7	
٠,٨٢٤	G8	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثانياً: ثبات المقياس باستخدام الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا

يشير ثبات المقياس (ReliaFility) إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس البنية الأساسية نفسها (Gollier, 2020)، تقليدياً، تم قياس الثبات باستخدام (CronbaGh's alpha - CA) (Kline, 2015)، وتمت التوصية باستخدام معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) كطريقة أكثر دقة، حيث إن الموثوقية المركبة تأخذ في الاعتبار أوزان المؤشرات المختلفة في التوزيع، في حين معيار (CronFaGh's alpha - CA) يأخذ في الاعتبار جميع المؤشرات على قدم المساواة (Dijkstra & Henseler, 2015). ويتم التأكيد على أنه يجب استخدام كلتا الطريقتين للحصول على تقدير أكثر دقة لثبات الأداة، لأن CA يقيس الحد الأدنى من مستوى الموثوقية والثبات، في حين يقيس CR المستوى الأقصى (Hair et al., 2021).

الجدول رقم (٤,٣): نتائج الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا

العوامل GonstruGts	كرونباخ ألفا (CA)	الموثوقية المركبة (CR)
التواصل الافتراضي	٠,٦١٠	٠,٨٩٦
استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	٠,٦١١	٠,٩٠٢
التدريب والتطوير الإلكتروني	٠,٦٢٨	٠,٨٩٨
التحفيز الإلكتروني	٠,٦١٣	٠,٩١١
الإنتاجية	٠,٦٣٣	٠,٩١٥
الكفاءة	٠,٦٦٧	٠,٩٣٤
الابتكار والتطوير	٠,٦٩٢	٠,٩٣٦

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (٤,٣) نتائج الموثوقية المركبة (Composite Reliability) ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأبعاد الدراسة، واللذان يهدفان إلى التحقق من مدى ثبات وموثوقية فقرات كل بُعد من أبعاد الأداة، وتشير النتائج إلى أن قيم كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.610) و(0.692)، وهي قيم مقبولة إحصائياً، خاصة في الدراسات التي تتناول متغيرات بشرية وسلوكية، مما يدل على وجود درجة مقبولة من الاتساق الداخلي بين الفقرات داخل كل بُعد (Kline, 2015)، كما أظهرت قيم الموثوقية المركبة (CR) ارتفاعاً واضحاً، إذ تراوحت بين (0.896) و(0.936)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو (٠,٧٠)، مما يعكس تجانس الفقرات وقدرتها على قياس البعد ذاته بدقة عالية (Dijkstra & Henseler, 2015)، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والموثوقية، الأمر الذي يُعزز من صدق النتائج ودقة التحليلات الإحصائية اللاحقة، ويؤكد صلاحية الأداة لاستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها (Hair et al., 2019).

ثالثاً: متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)

يُعرف متوسط التباين المستخرج (AVE) كمقياس يقدم تقيماً لصحة البناء في التحليل المتغيري بحسب هذا المقياس نسبة مجموع التحويلات المربعة (أي تأثير البناء على مؤشرات) إلى إجمالي عدد المؤشرات، بعبارة أخرى، يساعدنا في فهم كمية التباين في المؤشرات (الفقرات) التي يمكن تفسيرها بواسطة البناء الذي يُفترض أنه يكمن خلفها (Hair et al., 2021).

عندما يكون AVE تساوي 0.50 أو أعلى، فهذا يعني أن البناء يفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات المرتبطة به، وهذا يعتبر جيداً ويشير إلى أن البناء صحيح أو موثوق، من ناحية أخرى، قيمة AVE أقل من ٠,٥٠ تشير إلى أن هناك متغيرات أكثر بين المؤشرات بسبب خطأ القياس مقارنة بالتباين الذي يمكن

تفسيره بواسطة البناء نفسه، بمعنى آخر، البناء ليس قادراً بشكل كافٍ على تفسير سلوك المؤشرات الخاصة به من قبل (Dijkstra & Henseler, 2015).

الجدول رقم (٤,٤): نتائج متوسط التباين المستخرج AVE

متوسط التباين المستخرج (AVE)	العوامل GonstruGts
٠,٥١٩	التواصل الافتراضي
٠,٥٣٦	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
٠,٥٥٦	التدريب والتطوير الإلكتروني
٠,٥٦١	التحفيز الإلكتروني
٠,٦٠٨	الإنتاجية
٠,٦٨١	الكفاءة
٠,٦٦٩	الابتكار والتطوير
٠,٥٩٠	المتوسط

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

يُظهر الجدول رقم (٤,٤) نتائج متوسط التباين لأبعاد الدراسة، والذي يُستخدم للتحقق من الصدق التجميعي للنموذج، أي مدى قدرة الفقرات التابعة لكل بُعد على تفسير التباين الكلي لذلك البُعد، وتشير النتائج إلى أن قيم (AVE) لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.519) و(0.681)، وبمتوسط عام بلغ (0.590) وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.50)، فإن ذلك يدل على أن كل بُعد من أبعاد الدراسة يفسر أكثر من (٥٠%) من التباين في فقراته، وبناءً على هذه النتائج، فإن النموذج يمتلك صدقاً تجميعياً جيداً، مما يعني أن فقرات كل بُعد تتقارب في قياسها للمفهوم النظري ذاته، وأن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الجودة والثبات في تمثيل المتغيرات وتحقيق أهداف البحث، كما أن تجاوز جميع القيم للحد الأدنى يؤكد أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق التمايزي، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها وسيكون تحليل الصدق التمايزي الخطوة التالية.

أولاً: تحليل الصدق التمايزي للمقاييس (Discriminant Validity)

تشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة عدم ترابط فقرات المتغير نفسه بأية عوامل أخرى، بمعنى آخر أن كل فقرة في أداة الدراسة وضع خصيصاً لقياس المتغير الخاص به، وكذلك، يتم من خلال هذا المقياس اختبار ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى المقترحة في نموذج الدراسة، بمعنى آخر، إن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات الأخرى، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة (Farrell, 2010). غالباً ما يتم تقييم الصدق التمايزي استناداً إلى "التحميل المتقاطع" وهو مقدار التباين الذي يمكن لبنية معينة أن تفسره في بنية أخرى، ويتم تمثيله بمربع الارتباط بين أي بنيتين (Farrell, 2010). في هذه الدراسة، تم تقييم الصدق التمايزي للمقاييس عن طريق فحص الارتباط بين مؤشرات البنى التي يمكن أن تتداخل بشكل محتمل، وتم اختيار هذا النهج لضمان أن كل بنية ومؤشراتها أعلى من التباين المشترك بين البنية وبنى أخرى، كما اقترح (Dijkstra & Henseler, 2015).

على الرغم من أن أكثر الطرق المشتركة لتقييم الصحة التمييزية هي التحميل المتقاطع ومعيار Fornell-LarGker، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن هذه الطرق قد لا تكون دائماً موثوقة، خاصةً عندما تكون تحميلات المؤشرات على البنية متشابهة قليلاً (Radomir & MoisesGu, 2020). لمعالجة هذه المشكلة، اقترح Radomir and MoisesGu (2020) اختبار HTMT كبديل أفضل لتقييم الصلاحية التمييزية، ومع ذلك، سوف نستخدم جميع الطرق الثلاث كما هو موضح في الجدول رقم (٤,٥).

الجدول رقم (٤,٥): معايير قبول عناصر الصدق التمايزي

#	المعايير	القيم المعتمدة بحسب الأبيات
الصدق التمايزي	التحميل المتقاطع (Gross-loading- matrix)	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Ringle & Sarstedt, 2013;Hair et al., 2019)
	اختبار Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Fornell & David, 1981)
	اختبار HTMT	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من ٠,٩٠ بين أي زوجين من المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015)

ثانياً: نتائج اختبار التحميل المتقاطع cross Loading

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الجدول رقم (٤,٦) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى، وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة باستخدام فحص التحميل المتقاطع.

الجدول رقم (٤,٦): نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading

التواصل الافتراضي	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	التدريب والتطوير الإلكتروني	التحفيز الإلكتروني	القيادة الإلكترونية	الإنتاجية	الكفاءة	الابتكار والتطوير	تطوير أداء الموظفين	
0.702	0.716	0.613	0.548	0.703	0.057	0.124	0.057	0.085	A1
0.693	0.640	0.553	0.571	0.670	0.140	0.104	0.073	0.108	A2
0.743	0.617	0.507	0.593	0.671	0.020	0.074	0.014	0.038	A3
0.709	0.588	0.509	0.482	0.623	0.158	0.174	0.123	0.159	A4
0.691	0.505	0.464	0.466	0.578	-0.020	0.018	-0.011	-0.004	A5
0.742	0.573	0.533	0.521	0.644	-0.010	0.033	0.004	0.010	A6
0.770	0.580	0.501	0.503	0.641	0.028	0.063	-0.011	0.027	A7
0.711	0.632	0.542	0.539	0.661	0.088	0.107	0.108	0.107	A8
0.692	0.653	0.543	0.519	0.656	-0.001	0.058	-0.025	0.012	B1
0.615	0.727	0.537	0.574	0.671	0.093	0.071	0.056	0.074	B2
0.542	0.714	0.540	0.558	0.644	0.020	0.061	0.033	0.040	B3
0.642	0.686	0.471	0.576	0.650	0.051	0.065	0.026	0.049	B4
0.582	0.756	0.590	0.535	0.673	0.083	0.110	0.108	0.106	B5
0.652	0.813	0.650	0.571	0.733	0.034	0.117	0.085	0.087	B6
0.644	0.769	0.699	0.579	0.733	0.026	0.106	0.082	0.079	B7
0.585	0.726	0.641	0.620	0.702	0.032	0.123	0.029	0.067	B8
0.551	0.633	0.761	0.580	0.686	0.027	0.065	0.050	0.051	C1
0.568	0.551	0.743	0.558	0.656	0.027	0.089	0.067	0.067	C2
0.532	0.586	0.737	0.603	0.668	0.015	0.106	0.042	0.060	C3
0.579	0.658	0.772	0.652	0.724	0.042	0.101	0.041	0.066	C4
0.509	0.623	0.754	0.586	0.672	-0.054	0.015	-0.021	-0.020	C5
0.552	0.577	0.736	0.691	0.696	0.031	0.076	0.018	0.044	C6
0.546	0.552	0.717	0.673	0.677	0.017	0.097	0.046	0.059	C7
0.565	0.607	0.593	0.746	0.688	0.093	0.075	0.065	0.080	D1

تطوير أداء الموظفين	الابتكار والتطوير	الكفاءة	الإنتاجية	القيادة الإلكترونية	التحفيز الإلكتروني	التدريب والتطوير الإلكتروني	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	التواصل الافتراضي	
-0.055	-0.049	-0.006	-0.109	0.643	0.712	0.581	0.557	0.500	D2
0.072	0.056	0.090	0.060	0.703	0.779	0.631	0.608	0.551	D3
0.043	0.044	0.055	0.025	0.744	0.792	0.719	0.649	0.563	D4
0.028	-0.007	0.080	0.002	0.687	0.726	0.625	0.569	0.594	D5
0.016	0.014	0.028	0.007	0.674	0.756	0.582	0.575	0.548	D6
-0.056	-0.078	0.027	-0.117	0.699	0.778	0.660	0.543	0.576	D7
-0.039	-0.063	0.033	-0.090	0.633	0.698	0.590	0.524	0.504	D8
-0.066	-0.050	-0.028	-0.111	0.671	0.649	0.625	0.612	0.574	E1
0.688	0.557	0.641	0.770	0.038	-0.008	-0.016	0.074	0.088	E2
0.787	0.705	0.692	0.846	0.042	-0.018	0.044	0.078	0.053	E3
0.500	0.354	0.427	0.675	0.093	0.058	0.093	0.068	0.128	E4
0.524	0.445	0.420	0.645	-0.109	-0.109	-0.098	-0.121	-0.068	E5
0.814	0.737	0.724	0.857	0.062	0.000	0.047	0.085	0.099	E6
0.711	0.612	0.596	0.835	0.070	0.013	0.045	0.085	0.114	E7
0.835	0.780	0.774	0.804	-0.007	-0.042	-0.012	0.009	0.023	E8
0.650	0.604	0.662	0.551	0.097	0.055	0.133	0.078	0.094	F1
0.852	0.796	0.846	0.746	0.040	0.033	0.053	0.020	0.042	F2
0.751	0.664	0.814	0.617	0.161	0.128	0.116	0.158	0.186	F3
0.804	0.688	0.871	0.690	0.118	0.075	0.119	0.138	0.103	F4
0.830	0.776	0.851	0.691	0.065	0.007	0.055	0.099	0.081	F5
0.778	0.702	0.836	0.630	0.082	0.040	0.060	0.096	0.105	F6
0.804	0.719	0.851	0.675	0.115	0.069	0.079	0.121	0.152	F7
0.788	0.702	0.833	0.667	0.075	0.027	0.093	0.105	0.053	F8
0.858	0.848	0.831	0.718	0.026	-0.032	0.021	0.053	0.056	G1
0.760	0.819	0.644	0.670	0.058	0.026	0.076	0.069	0.046	G2
0.741	0.804	0.638	0.631	0.041	0.009	0.022	0.067	0.052	G3

تطوير أداء الموظفين	الابتكار والتطوير	الكفاءة	الإنتاجية	القيادة الإلكترونية	التحفيز الإلكتروني	التدريب والتطوير الإلكتروني	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	التواصل الافتراضي	
0.819	0.857	0.732	0.704	-0.046	-0.087	-0.037	-0.020	-0.023	G4
0.700	0.734	0.683	0.524	0.107	0.062	0.131	0.116	0.087	G5
0.744	0.819	0.661	0.592	-0.018	-0.061	-0.010	0.001	0.005	G6
0.822	0.848	0.757	0.695	0.112	0.071	0.093	0.110	0.138	G7
0.768	0.824	0.684	0.637	0.040	0.012	0.018	0.062	0.054	G8

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثالثاً: اختبار معيار Fornell and LarGker

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فورنل ولاركر لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات بحسب (Fornell & David, 1981)، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٤,٧) أنه لا يوجد تداخل بين عوامل الدراسة، بالتالي فإن معيار الصدق التمايزي قد تحقق باستخدام معيار فورنل ولاركر.

الجدول رقم (٤,٧): نتائج الصدق التمايزي Fornell and Larcker

تطوير أداء الموظفين	الابتكار والتطوير	الكفاءة	الإنتاجية	القيادة الإلكترونية	التحفيز الإلكتروني	التدريب والتطوير الإلكتروني	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	التواصل الافتراضي	
								0.720	التواصل الافتراضي
							0.732	0.471	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
						0.746	0.521	0.493	التدريب والتطوير الإلكتروني
					0.749	0.554	0.508	0.466	التحفيز الإلكتروني
				0.749	0.573	0.591	0.536	0.552	القيادة الإلكترونية
			0.780	0.605	0.572	0.604	0.562	0.587	الإنتاجية
		0.825	0.598	0.573	0.549	0.557	0.538	0.521	الكفاءة
	0.818	0.641	0.615	0.586	0.557	0.589	0.564	0.482	الابتكار والتطوير
0.768	0.672	0.657	0.643	0.606	0.581	0.604	0.576	0.503	تطوير أداء الموظفين

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS4

رابعاً: اختبار معيار (HTMT) Heterotrait–monotrait ratio of correlations

معيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة (HTMT) هو معيار آخر لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين فإذا كانت قيمة HTMT أقل من (٠,٩٠) يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015).

يوضح الجدول رقم (٤,٨) أدناه، أن قيم معيار HTMT لم تتجاوز قيمة (٠,٩٠)، وهذا يعني أن التركيبات تختلف عن بعضها البعض ولا تقيس المفهوم الأساسي نفسه. وعليه فإن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياس (Measurement Model) بشقيه الصدق التقاربي والصدق التمايزي فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلية (Structural Model) والذي سيتم مناقشته في القسم الآتي.

الجدول رقم (٤,٨): نتائج اختبار HTMT

تطوير أداء الموظفين	الابتكار والتطوير	الكفاءة	الإنتاجية	القيادة الإلكترونية	التحفيز الإلكتروني	التدريب والتطوير الإلكتروني	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	التواصل الافتراضي	
									التواصل الافتراضي
								0.620	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
							0.650	0.580	التدريب والتطوير الإلكتروني
						0.640	0.610	0.560	التحفيز الإلكتروني
					0.710	0.690	0.670	0.630	القيادة الإلكترونية
				0.750	0.730	0.700	0.680	0.660	الإنتاجية
			0.770	0.730	0.710	0.690	0.660	0.640	الكفاءة
		0.760	0.740	0.700	0.680	0.660	0.630	0.590	الابتكار والتطوير
	0.790	0.780	0.760	0.720	0.700	0.680	0.650	0.610	تطوير أداء الموظفين

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS4

خامساً: تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي (الداخلي) وذلك قبل اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من قبول النموذج الهيكلي، من خلال برمجية Smart-PLS4 تم استخدام مجموعة من المعايير لاختبار النموذج الهيكلي، حيث تم استخدام معامل التفسير R^2 لتوضيح مدى مساهمة العوامل المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع وذلك من خلال استخدام اختبار R^2 ، كذلك تم استخدام اختبار حجم الأثر لكل عامل مستقل على حدى في تفسير المتغير التابع وذلك من خلال نتائج اختبار f^2 ، أما فيما يتعلق بجودة النموذج ككل فقد تم استخدام كل من اختبار جودة النموذج وذلك من خلال معيار جودة المطابقة (GOF)، بالإضافة إلى اختبار الجودة التنبؤية للنموذج من خلال اختبار Q^2 . ويوضح الجدول رقم (٤,٩) القيم الموصى بها علمياً لقبول معايير اختبار النموذج الهيكلي وذلك بحسب توصيات الدراسات السابقة.

الجدول رقم (٤,٩): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف	الايبيات
معامل التفسير (R^2)	بحسب الأبيات فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون على النحو الآتي: لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $R^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.02$ متوسطة في حال كانت $0.25 \leq R^2 < 0.12$ كبيرة في حال كانت $1 \leq R^2 \leq 0.25$	(Cohen, 1988)
حجم الأثر (f^2)	بحسب الأبيات فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون على النحو الآتي: لا يوجد حجم أثر في حال كانت $f^2 > 0.02$ صغيرة في حال كانت $0.15 < f^2 \leq 0.02$ متوسطة في حال كانت $0.35 < f^2 \leq 0.15$ كبيرة في حال كانت $1 \leq f^2 \leq 0.35$	
معيار جودة المطابقة (GOF)	GOF بحسب الأبيات فإن قيمة معيار جودة المطابقة تكون على النحو الآتي	(Wetzels et al., 2009; Hair et al., 2019)

	GOF أقل من يعتبر صغير GOF أكبر من ٠,٢٥ و أقل من ٠,٣٦ يعتبر متوسط GOF أكبر من ٠,٣٦ يعتبر كبير	
	الجودة التنبؤية، والمعروفة (Q^2)، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى جودة تنبؤية جيدة لنموذج الدراسة.	الجودة التنبؤية (Q^2)

٤,٣ معامل التفسير (R^2 - Pearson's GoeffiGients determination)

يعتبر معامل التفسير (معامل التحديد) المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف

بقيمة R^2 ، ويمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة مجتمعة (Hair

et al., 2019). تتراوح قيم معامل التفسير R^2 عادةً بين ٠ و ١، مع وجود قيم أعلى تشير إلى أن النموذج

يتمتع بقوة تفسيرية أكبر (Götz et al., 2010). يستخدم R^2 أيضاً بشكل شائع في حساب الجودة العالمية

للملاءمة (GoF) للنموذج. وبالتالي، يُقترح قيمة R^2 لا تقل عن ٠,١٠ لضمان تباين مقبول (Falk &

Miller, 1992).

الجدول رقم (٤,١٠): نتائج معامل التفسير R^2

الدرجة	R^2	المتغير
كبيرة	٠,٨٢٠	تطوير أداء الموظفين
كبيرة	٠,٨٢٥	الإنتاجية
كبيرة	٠,٩٠٩	الكفاءة
كبيرة	٠,٩٠١	الابتكار والتطوير

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، تم استخراج قيمة R^2 للمتغير التابع "تطوير أداء الموظفين" كما هو موضح

في الجدول رقم (٤,١٠)، أظهرت النتائج أن المتغير التابع "تطوير أداء الموظفين" بكافة أبعاده حصل على

قيمة ($R^2 = ٠,٨٢٠$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) بكافة أبعاده، تعمل على تفسير

المتغير التابع تطوير أداء الموظفين بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) بنسبة تقريبية

٨٢%. وما نسبته ١٨% من قيمة التفسير يتم قياسه من خلال عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج

الدراسة الحالي، وتعتبر هذه القيمة كبيرة بحسب (Cohen, 1988)، وتشير هذه النتائج إلى وجود توافق عالي بين النموذج والبيانات التي تم جمعها، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المستخدمة فعالة بشكل كبير في شرح سلوك المتغير التابع بكافة أبعاده والتنبؤ به.

٤,٤ حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)

حجم التأثير (f^2) هو مقياس للمساهمة المتزايدة لمتغير مستقل في تفسير متغير تابع (Dijkstra & Henseler, 2015). بعبارة أخرى، يمكن أن تساعد f^2 الباحثين على تحديد ما إذا كان للمتغير المستقل تأثير مفيد أم لا في المتغير التابع (Urbach & Ahlemann, 2010).

الجدول رقم (٤,١١): نتائج حجم التأثير f^2

حجم الأثر بحسب (Cohen, 1988)	f^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
تأثير كبير	٠,٨٥٦	تطوير أداء الموظفين	القيادة الإلكترونية
تأثير كبير	٠,٧٩٣	تطوير أداء الموظفين	التواصل الافتراضي
تأثير كبير	٠,٧٨٧	تطوير أداء الموظفين	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات
تأثير كبير	٠,٧٩٢	تطوير أداء الموظفين	التدريب والتطوير الإلكتروني
تأثير كبير	٠,٩٢٥	تطوير أداء الموظفين	التحفيز الإلكتروني

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، تم استخراج قيم f^2 للمتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (٤,١١) أظهرت النتائج أن قيمة f^2 للمتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بلغت ($f^2=0,856$)، ويدل ذلك على أنه يوجد حجم تأثير كبير للمتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) بجميع أبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) في المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بجميع أبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير).

٤,٥ جودة المطابقة (GoF) Goodness of Fit:

تم اقتراح استخدام معيار مؤشر جودة المطابقة (GoF) في سياق PLS من قبل (Ringle & Sarstedt, 2013)، حيث يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيدده. بحسب (Wetzels et al. (2009)، حيث إذا كانت قيمة GoF أقل من ٠,٢٥ فإن جودة المطابقة صغيرة، وإذا كانت قيمة GoF أكبر من ٠,٢٥ وأقل من ٠,٣٦ فتعتبر متوسطة، أما إذا كانت قيمة GoF أكبر من ٠,٣٦ فتعتبر كبيرة، وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغيرات التابع:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times (AVEs)} = \sqrt{0.820 \times 0.590} = \sqrt{0.484} = 0.696$$

قيمة معيار GoF تساوي ٠,٦٩٦ وهي أكبر من ٠,٣٦. بحسب (Wetzels et al., 2009)، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية مما يدل على جودة نموذج الدراسة.

٤,٦ جودة التنبؤ Q^2

الجودة التنبؤية، والمعروفة أيضا باسم (Stone-Geisser (Q^2))، حيث يمثل مقياس Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى جودة التنبؤية جيدة (Hair et al., 2011).

الجدول رقم (٤,١٢): جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (تطوير أداء الموظفين)

جودة التنبؤ Q^2	المتغير
٠,٤٨٨	تطوير أداء الموظفين
٠,٤٧٦	الإنتاجية
٠,٤٩١	الكفاءة
٠,٤٦٨	الابتكار والتطوير

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام اختبار (PLS-predict)، تم تحليل قيم Q^2 للمتغير التابع كما هو موضح في الجدول رقم (٤,١٢). يتضح أن قيمة Q^2 لمتغير تطوير أداء الموظفين قد بلغت ٠,٤٨٨، وهذا يعني أنّ هذه القيمة تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair et al., 2011)، مما يدل على أن نموذج الدراسة لديه جودة تنبؤية جيدة بحسب البيانات المستخدمة.

بعد الانتهاء من تقييم النموذج الهيكلي من خلال استخدام كل من اختبارات معامل التفسير، وحجم الأثر، وجودة المطابقة، وأخيرا جودة التنبؤ للنموذج، فقد أظهرت النتائج أنّ جودة النموذج الهيكلي مقبولة إحصائيا، وعليه يمكن البدء باختبار فرضيات الدراسة.

٤,٧ اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من الصدق التقاربي والصدق التمايزي للمقاييس، وخلو بيانات الدراسة من مشاكل التباين والتحيز، والتأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 وجودة التنبؤ Q^2 ، وجودة المطابقة GOF ، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح في الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٤,١٣)، سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك من خلال تقييم كل من معاملات المسار (β - Path coefficient)، وقيمة (T-value) وقيمة (P-value)، وذلك باستخدام اختبار (bootstrapping) مع اختيار (Resample = 5000).

الجدول رقم (٤,١٣): معيار قبول الفرضيات

المراجع	القبول	المعيار
(Hair et al., 2019)	يجب أن تكون القيمة أقل من ٠,٠٥، وإلا ستكون غير مهمة	P-Values
(Hair et al., 2021)	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملاءمة والقيمة المستخدمة عادة على النحو الآتي: عند مستوى الدلالة ١٠% يساوي ١,٦٥	T-value

	عند مستوى الدلالة ٥% يساوي ١,٩٦ عند مستوى الدلالة ١% يساوي ٢,٥٩	
(Boslaugh, 2012; Cohen, 1988)	إذا كانت بين ٠ و ١ فهي علاقة موجبة إذا كانت أقل من ٠ فهي علاقة سالبة	β - Path Coefficient

يعكس معامل المسار (Path Coefficient) العلاقة بين المتغيرات في النموذج ويقاس القوة واتجاه

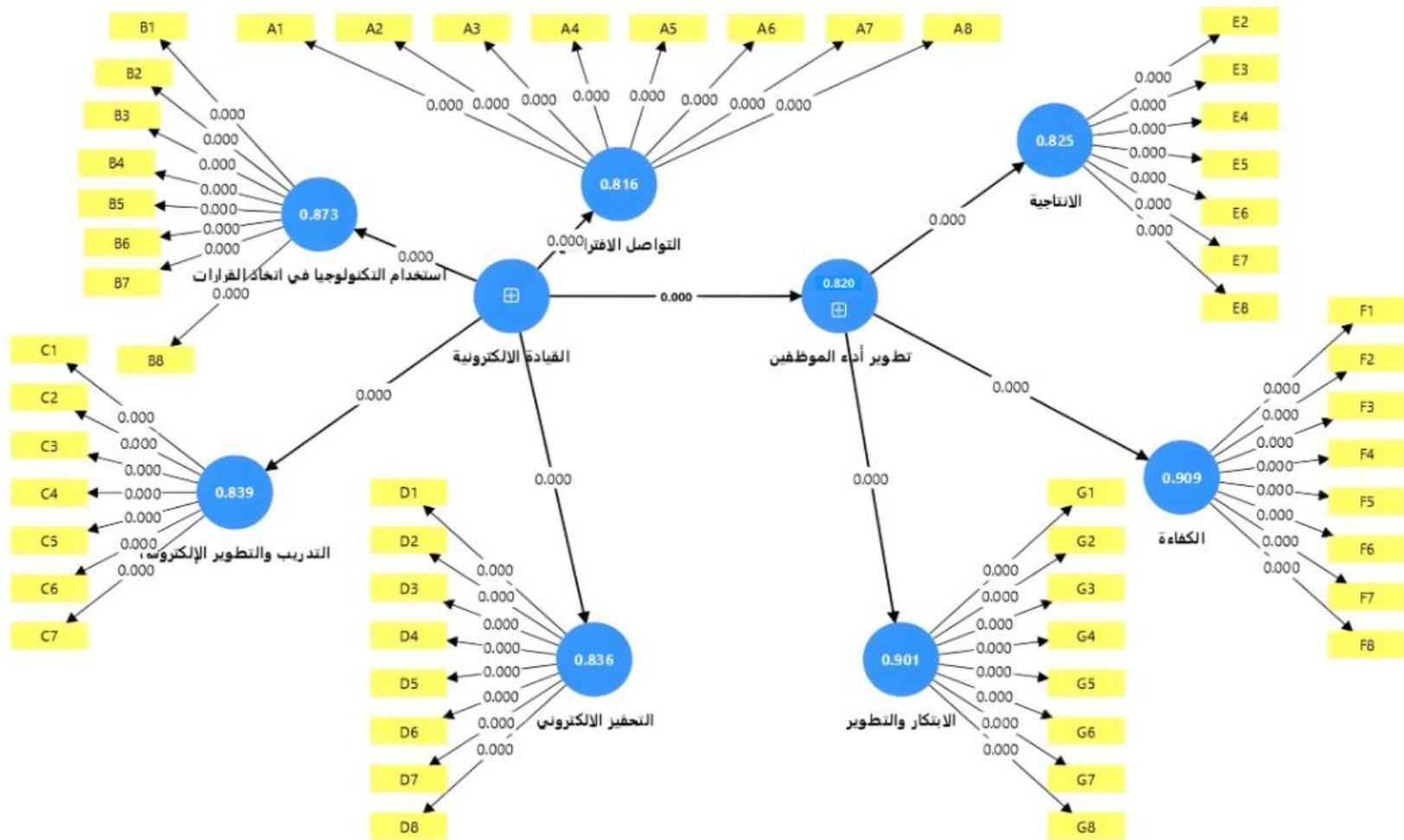
تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويُعبر عنه عادة بأرقام موحدة تتراوح بين -١ و +١ (Boslaugh, 2012).

وتُستخدم (P-value) لتقييم الدقة الإحصائية للفرضيات أو النتائج المستنتجة من الدراسة. في حين

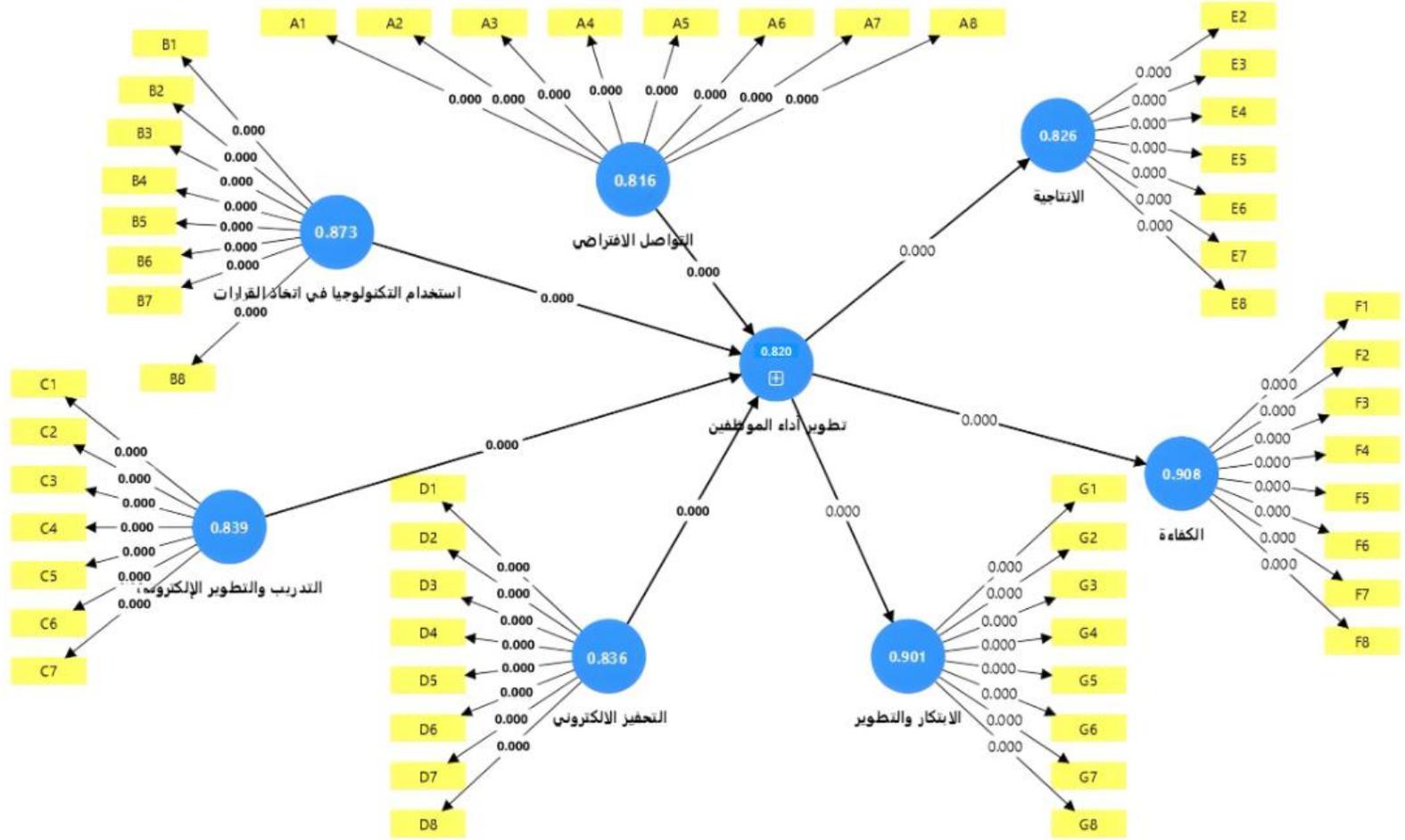
تُستخدم (T-value) لتقييم قوة التأثير الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع (Hair et al., 2011).

سيتم شرح فرضيات الدراسة مع نتائجها أدناه.

وفيما يلي توضيحا لكل من النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال الشكل (٤,٢):



الشكل (٢، ٤): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الأولى



الشكل (٤,٣): النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى

أولاً: نتيجة اختبار أسئلة الدراسة:

أولاً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الرئيس: ما دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ وتم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الجدول رقم (٤,١٤): نتائج الفرضية الرئيسة الأولى H1

العلاقة	f^2	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل المسار	المسار
الفرضية مقبولة	٠,٨٥٦	0.000	٤,٢٣٥	0.587	القيادة الإلكترونية -> تطوير أداء الموظفين

تظهر نتائج الجدول (٤,١٤) والشكل (٤,٢)، إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويعني ذلك أن القيادة الإلكترونية تساهم في تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.587; T = 4.235; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق ($0,000$)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ($0,05$). ويفيد ذلك بأنه يوجد تأثير إيجابي طردي للقيادة الإلكترونية بكافة أبعادها على تطوير أداء الموظفين بكافة أبعادها في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعد (القيادة الإلكترونية) كمتغير مستقل بجميع أبعادها في المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بجميع أبعادها تساوي ($0,856$) وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الرئيسة الأولى H1 مقبولة، بأنه يوجد أثر إيجابي طردي للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

ثانياً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما درجة القيادة الإلكترونية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

الجدول رقم (٤,١٥): نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة للمتغير المستقل

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	حجم الأثر
التواصل الافتراضي	٤,٤٩٨٧	٠,٨٦٥٤٢	٣,٢٦٥	0.٠٠٠	كبير
استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	٤,٤٨٥٠	٠,٨٥٢٤١	٤,٢٥٦	0.٠٠٠	كبير
التدريب والتطوير الإلكتروني	٤,٤٧٦٣	٠,٨٤٣٣٠	٣,٢٩٨	0.٠٠٠	كبير
التحفيز الإلكتروني	٤,٤٦٧٩	٠,٨٣٢١٤	٣,٦٠٠	0.٠٠٠	كبير
الدرجة الكلية للقيادة الإلكترونية	٤,٤٨١٩	٠,٨٤٨٣١	٣,٦٠٥	0.٠٠٠	كبير

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة بحيث أن قيمة الوسط الحسابي إذا كانت أكبر من (٣) وكانت قيمة اختبار (ت) أكبر من ١,٩٦ فإن ذلك يدل على وجود درجة مرتفعة للقيادة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، كما هو موضح في الجدول رقم (٤,١٥) أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الإلكترونية ٤,٤٨١٩، وأظهرت قيم (ت) لجميع الأبعاد والدرجة الكلية دلالة إحصائية قوية عند مستوى ٠,٠٠٠، فيما كان حجم الأثر لكل البعدين والدرجة الكلية كبيراً، مما يشير إلى الأهمية العملية والفعالية العالية لهذه الأبعاد في تعزيز القيادة الإلكترونية، حيث يوجد درجة مرتفعة لقيادة الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

ثالثاً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما مستوى تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

الجدول رقم (٤,١٦): نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة للمتغير التابع

حجم الأثر	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
كبير	0.000	٣,٦٥٠	٠,٨٤١٢٢	٤,٤٨٩٦	الإنتاجية
كبير	0.000	٣,٥٩٨	٠,٧٨٥٦٣	٤,٤٨٥٢	الكفاءة
كبير	0.000	٣,٤٥٢	٠,٧٧٤١٨	٤,٤٧٦٣	الابتكار والتطوير
كبير	0.000	٣,٥٦٧	٠,٨٠٠٣٤	٤,٤٨٣٧	الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SmartPLS-4

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة بحيث أن قيمة الوسط الحسابي إذا كانت أكبر من (٣) وكانت قيمة اختبار (ت) أكبر من ١,٩٦ فإن ذلك يدل على وجود مستوى مرتفع لتطوير أداء الموظفين بأبعادها مجتمعة (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، كما هو موضح في الجدول رقم (٤,١٦) أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لمرونة الهيكل التنظيمي ٤,٤٧٨٤، ولمرونة الإجراءات التنظيمية ٤,٣٦٥٢، في حين كانت الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية ٤,٤٨٣٧، ما يعكس التوافق في تقييم المستجيبين لمستوى المرونة، وأظهرت قيم (ت) لجميع الأبعاد والدرجة الكلية دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠٠، فيما كان حجم الأثر كبيراً، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد وتأثيرها القوي على تطوير أداء الموظفين، حيث إنه يوجد مستوى مرتفع لتطوير أداء الموظفين بأبعادها مجتمعة (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-1

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي ينص على: ما دور التواصل الافتراضي في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ وتم اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الجدول رقم (٤,١٧): نتائج الفرعية الأولى H1-1

العلاقة	f^2	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل المسار	المسار
الفرضية مقبولة	٠,٧٩٣	0.٠٠٠	٣,٥٩٦	٠,٧٦٣	التواصل الافتراضي- < تطوير أداء الموظفين

وقد أظهرت نتائج الجدول (٤,١٧) والشكل (٤,٢)، إلى وجود أثر إيجابي طردي للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث كانت نتائج ($\beta = 0.763; T = 3.596; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق ($0,000$)، وهو أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ($0,05$). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، أما بالنسبة لحجم الأثر للمتغير المستقل (التواصل الافتراضي) في تعزيز المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بكافة أبعادها فقد كان $f^2 = 0,793$ وهي قيمة تأثير كبيرة بحسب (Gohen, 1988) وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير كبير وملحوظ في تعزيز المتغير التابع، وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الأولى H1-1 مقبولة بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1-2

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي ينص على: ما دور استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ وتم اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الجدول رقم (٤,١٨): نتائج الفرضية الفرعية الثانية H1-2 .

العلاقة	f^2	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل المسار	المسار
الفرضية مقبولة	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠	٣,٥٤٨	٠,٦٠١	استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات -> تطوير أداء الموظفين

تظهر نتائج الجدول (٤,١٨) والشكل (٤,٢)، إلى وجود أثر إيجابي طردي لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.601; T = 3.548; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق ($0,000$)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ($0,05$). ويفيد ذلك بأنه يوجد أثر إيجابي طردي ذات دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين بأبعادها مجتمعة في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعد (استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات) كمتغير مستقل في المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بأبعادها مجتمعة تساوي ($0,787$)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الثانية H1.2 مقبولة،

بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الخامس والذي ينص على: ما دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ وتم اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الجدول رقم (٤،١٩): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

العلاقة	f^2	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل المسار	المسار
الفرضية مقبولة	0.792	0.000	٣,٦٧٨	٠,٦٢٤	التدريب والتطوير الإلكتروني < تطوير أداء الموظفين

تظهر نتائج الجدول (٤،١٩) والشكل (٤،٢)، إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.624; T = 3.678; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق ($0,000$)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ($0,05$). ويفيد ذلك بأنه يوجد أثر إيجابي طردي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين بكافة أبعادها في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 (التدريب والتطوير الإلكتروني) كمتغير مستقل في المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بكافة أبعادها تساوي ($0,792$) وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al.,

(2011). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 مقبولة، بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H1-4

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي السادس والذي ينص على: ما دور التحفيز الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ وتم اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

الجدول رقم (٤,٢٠): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة H1-4

العلاقة	f^2	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل المسار	المسار
الفرضية مقبولة	٠,٩٢٥	0.000	٣,٢٩٣	٠,٦٣٣	التحفيز الإلكتروني < تطوير أداء الموظفين

تظهر نتائج الجدول (٤,٢٠) والشكل (٤,٢)، وجود أثر إيجابي طردي للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.633; T = 3.293; p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق ($0,000$)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة ($0,05$). ويفيد ذلك بأنه يوجد أثر إيجابي طردي ذات دلالة إحصائية للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين بكافة أبعادها في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 (التحفيز الإلكتروني) كمتغير مستقل في المتغير التابع (تطوير أداء الموظفين) بكافة أبعادها تساوي ($0,925$) وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية

الرابعة H1-4 مقبولة، بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية H2

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الرئيس والذي ينص على: ما العلاقة بين دور القيادة الإلكترونية (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟ حيث تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة الارتباطية بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، وذلك كما هو موضح في الجدول (٤,٢١):

جدول (٤,٢١) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم

المتغيرات	الإنتاجية	الكفاءة	الابتكار والتطوير	تطوير أداء الموظفين
التواصل الافتراضي	**٠,٦٠٢	**٠,٦٤٨	**٠,٧٢٥	**٠,٦٣٦
استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات	**٠,٧٠٠	**٠,٧٨٧	**٠,٧٦٣	**٠,٦٠٧
التدريب والتطوير الإلكتروني	**٠,٦٣٢	**٠,٧١٦	**٠,٦٣٢	**٠,٦١٠
التحفيز الإلكتروني	**٠,٦٨٩	**٠,٦٩٣	**٠,٦٢٨	**٠,٦٣٠
القيادة الإلكترونية	**٠,٦٦٦	**٠,٧٤٢	**٠,٦٨١	**٠,٦٣٨

مستوى الدلالة الإحصائية: $P < 0.01$ دال عند مستوى دلالة 0.01 (**). جميع القيم موجبة ودالة إحصائياً يبين جدول (٤,٢١) نتائج مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الإلكترونية وأبعاد تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي بمحافظة طولكرم، وتشير النتائج إلى وجود ارتباطات إيجابية ومعنوية عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$) بين جميع أبعاد القيادة الإلكترونية (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وأبعاد تطوير أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) وتظهر النتائج أن استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات يرتبط بأعلى قوة مع الكفاءة (0.787)، في حين يظهر التواصل الافتراضي أقل ارتباطاً مع الإنتاجية (0.602)، على الرغم من كونه معنوياً، كما أن القيادة الإلكترونية كمتغير كلي تُظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً مع تطوير أداء الموظفين (0.703)، مما يشير إلى أن تعزيز القيادة الإلكترونية ينعكس بشكل إيجابي على جميع أبعاد الأداء، وتدل هذه النتائج على أن التركيز على تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، إلى جانب التحفيز والتدريب الإلكتروني، يمكن أن يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الصحي، بما يشمل الإنتاجية والكفاءة والابتكار والتطوير.

ومما سبق تم قبول الفرضية، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي بمحافظة طولكرم، وتوضح هذه النتائج أن تعزيز ممارسات القيادة الإلكترونية يسهم بشكل إيجابي في تحسين جميع أبعاد أداء الموظفين، ما يعكس أهمية تبني التقنيات والأساليب الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء وظيفي متميز.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

٥,١: تفسير النتائج

بعد عرض نتائج تحليل الدراسة فقد توصلت إلى النتائج الآتية:

٥,١,١ نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على: ما دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

بينت نتائج تحليل هذا السؤال أنه يوجد دور إيجابي طردي للقيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، مما يعني أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في تحسين مستويات أداء العاملين وتطوير قدراتهم المهنية والإنتاجية.

ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الإلكترونية، بما تتضمنه من تواصل افتراضي فعّال، واستخدام متطور للتكنولوجيا في اتخاذ القرارات، وتدريب إلكتروني مستمر، وتحفيز رقمي مستند إلى الأداء، تُوفر بيئة عمل رقمية ديناميكية تساعد الموظفين على الإنجاز بكفاءة وسرعة أعلى، كما تعبر هذه النتيجة عن مدى نجاح القيادات الصحية في توظيف الأدوات والمنصات الإلكترونية لإدارة العمل والتفاعل مع الموظفين، مما أدى إلى رفع مستوى الإنتاجية، الكفاءة، والابتكار، وهي أبعاد رئيسية لتطوير الأداء المؤسسي، حيث إنّ التحول الرقمي في القيادة أصبح أحد العوامل الأساسية في تحقيق التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

كما أن القيادة الإلكترونية تمثل أحد أهم التحولات الإدارية في المؤسسات الصحية الفلسطينية، إذ أصبح القائد الإلكتروني قادراً على تحفيز وتوجيه الموظفين عبر المنصات الرقمية بفاعلية تماثل أو تتفوق على الأساليب التقليدية، وأن تطبيق تقنيات الاتصال الرقمي والتدريب الإلكتروني والتحفيز عبر الأنظمة الذكية أدى إلى تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية والقدرات الابتكارية للموظفين، مما ساهم في رفع الأداء الكلي لتلك المؤسسات، كما أن القائد الإلكتروني في القطاع الصحي لم يعد يقتصر دوره على الإشراف الإداري فقط، بل أصبح يساهم في تمكين الموظفين رقمياً من خلال إتاحة الوصول السريع للمعلومات، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتحفيز العمل الجماعي في بيئات افتراضية مرنة.

وهذا التحول في طبيعة القيادة ساعد الموظفين على تطوير مهارات رقمية جديدة، وتحقيق التوازن بين السرعة والدقة في إنجاز المهام، وبالتالي انعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء المؤسسي، حيث إنّ القيادة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال رفع كفاءة الاتصال الداخلي، وتوفير بيئة عمل رقمية محفزة على الابتكار والإنتاجية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم.

ومما سبق فإن القيادة الإلكترونية في المؤسسات الصحية في محافظة طولكرم تمثل الجانب الهام في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تمكين الموظفين، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتوظيف التكنولوجيا في التدريب والتحفيز، حيث إنّ القيادة الرقمية أصبحت من أهم محددات التميز المهني، لقدرتها على تعزيز الكفاءة والإنتاجية والابتكار داخل تلك المؤسسات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة مغراف (٢٠٢٥) ودراسة الجهني (٢٠٢٥) ودراسة شبكة (٢٠٢٣) ودراسة (op 't Roodt, et al, 2025) التي أكدت أن القيادة الإلكترونية تسهم بشكل مباشر في تطوير أداء الموظفين من خلال تعزيز بيئات العمل الرقمية، وتوفير قنوات تواصل فعّالة بين القادة والمرؤوسين، وتمكين العاملين من استخدام التكنولوجيا بكفاءة لإنجاز مهامهم، حيث إنّ تبني أساليب القيادة الإلكترونية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الخدمية، وهو ما انعكس بدوره على تحسين الأداء المؤسسي، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما درجة القيادة الإلكترونية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

بيّنت نتائج تحليل هذا السؤال أنه يوجد درجة مرتفعة للقيادة الإلكترونية لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن القيادات في هذا القطاع باتت تدرك أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمل الإداري والطبي، وتسعى إلى تبني أدوات وتقنيات إلكترونية تسهّل الاتصال واتخاذ القرار ومتابعة أداء الموظفين عن بُعد، ويرتبط ذلك بعدة مكونات أساسية للقيادة الإلكترونية، حيث إنّ القادة يستخدمون الوسائط والمنصات الرقمية بشكل فعّال للتفاعل مع الموظفين، ومتابعة الأداء، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة، ويسهم هذا النمط من التواصل في تعزيز سرعة اتخاذ القرار وتقليل الفجوات الإدارية، مما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة. ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على الاعتماد على البيانات الرقمية والتحليلات التقنية عند اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يساعد في تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء البشرية، ويؤكد

على تحول القيادة نحو نهج إداري قائم على المعلومات والذكاء التنظيمي، كما أن القيادات في المؤسسات الصحية الفلسطينية تشجع الموظفين على اكتساب مهارات رقمية حديثة من خلال التدريب الإلكتروني والدورات الافتراضية، مما يعزز بشكل إيجابي تطوير القدرات المهنية ورفع كفاءة العاملين في استخدام الأنظمة الصحية الإلكترونية، كما تبين أن القادة يوظفون وسائل التحفيز الرقمية مثل الرسائل الإلكترونية وأنظمة المكافآت الإلكترونية لتقدير جهود الموظفين وتعزيز الدافعية لديهم، مما يدعم بيئة عمل إيجابية ويزيد من الانتماء المؤسسي.

ويُعزى هذا الارتفاع إلى تزايد الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحقيق الأهداف المؤسسية، خصوصاً بعد التغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، حيث اضطرت المؤسسات الصحية الفلسطينية إلى اعتماد أنماط القيادة الإلكترونية لضمان استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما يمكن القول إن ارتفاع درجة القيادة الإلكترونية يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، ويؤكد أن القيادة أصبحت منفتحة على استخدام الحلول الرقمية في تطوير العمل الإداري والفني داخل المؤسسات الصحية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nugroho, et al, 2024) ودراسة عيسى (٢٠٢٣) ودراسة (Arham et al, 2024) التي أكدت أن القيادة الإلكترونية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال الاستخدام المتكامل للتقنيات الرقمية في التواصل، واتخاذ القرار، والتحفيز، والتطوير المهني، حيث إنّ نجاح المؤسسات في جوانب العمل الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادات في إدارة وتوجيه فرق العمل عبر الوسائط الإلكترونية، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

بينت نتائج تحليل هذا السؤال أنه يوجد مستوى مرتفع لتطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، مما يدل على أن المؤسسات الصحية في المحافظة تعمل بفاعلية على تعزيز أداء موظفيها وتحسين قدراتهم المهنية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الصحية الحديثة، ويعزى هذا الارتفاع إلى تبني إستراتيجيات إدارية وتقنية تُعزز الإنتاجية والكفاءة وتدعم الابتكار والتطوير المستمر في بيئة العمل.

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات المرتبطة بتطوير أداء الموظفين حيث إن العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني يتمتعون بمستوى عالٍ من الإنتاجية نتيجة استخدام الوسائل الرقمية في تنظيم المهام وتحسين سير العمليات الإدارية والطبية، كما ساهمت القيادة الإلكترونية في توفير بيئة عمل محفزة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وجودة أعلى، ويرتبط ذلك بشكل إيجابي بمستوى تقديم الخدمات الصحية للمواطنين، ويُعد ذلك مؤشراً على نجاح المؤسسات الصحية الفلسطينية في توظيف التكنولوجيا لتسريع وتيرة العمل وتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة.

وأظهرت النتائج أن الكفاءة المهنية لدى العاملين شهدت تطورات مختلفة، حيث أصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية وتطبيق المعايير المهنية في أداء مهامهم، ويعزى هذا التحسن إلى برامج التدريب الإلكتروني المستمرة التي تعزز من مهارات العاملين التقنية والإدارية، وإلى سياسات القيادة الإلكترونية التي تركز على تحسين جودة الأداء عبر التقييم الدوري

والمتابعة الذكية، إن هذا الارتفاع في الكفاءة يدل على وجود إدارة واعية تستثمر في تطوير رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسات الصحية الفلسطينية.

كما تبين أن بيئة العمل في المؤسسات الصحية بمحافظة طولكرم تشجع على الابتكار في الأساليب والعمليات، مما يتيح للموظفين الفرصة لتقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية تسهم في تحسين الخدمات المقدمة، وقد كان لاستخدام التكنولوجيا الحديثة دور أساسي في تحفيز هذا الابتكار من خلال تسهيل التواصل، وتبادل المعرفة، ودعم التجريب الإداري الآمن، حيث إنّ المؤسسات الصحية في محافظة طولكرم تسير نحو تطوير شامل لأداء موظفيها، قائم على التكامل بين التكنولوجيا الحديثة والسياسات الإدارية الفعّالة، مما يعزز من جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (op 't Roodt, et al., 2025) ودراسة عقلان وأحمد (٢٠٢٥) التي أكدت أن تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التحول الرقمي والقيادة الإلكترونية الفعّالة التي تدعم بيئة عمل قائمة على الكفاءة والابتكار. كما أن الاستثمار في تطوير الأداء من خلال التدريب التقني والتحفيز المهني يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

٥,١,٢ نتائج تحليل فرضيات الدراسة المرتبطة بأسئلتها:

أولاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، والمرتبطة بالسؤال الرئيس الأول: ما دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإلكترونية على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، مما يعني أن تطبيق مبادئ وممارسات القيادة الإلكترونية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي، ويُعد هذا الأثر الإيجابي مؤشراً على الدور الهام والفعال الذي تؤديه القيادة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل وتفعيل القدرات البشرية عبر الوسائل الرقمية.

وإن القيادة الإلكترونية، بما تتضمنه من تواصل افتراضي فعال، واستخدام متقدم للتكنولوجيا في اتخاذ القرارات، وتدريب وتطوير إلكتروني مستمر، وتحفيز رقمي مستند إلى الأداء، تمثل التحول النوعي في مفهوم القيادة التقليدية، إذ تُسهم في بناء بيئة عمل أكثر انفتاحاً ومرونة، ففي ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الصحي، أصبح القادة الذين يوظفون الأدوات الإلكترونية أكثر قدرة على تحقيق التكامل بين الإدارة والتكنولوجيا، وتوجيه الجهود نحو تحسين جودة الخدمات الصحية وسرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى والمجتمع.

كما يُفسّر هذا الأثر بأن القيادة الإلكترونية توفر النظام التواصلي الذي يعتمد على الشفافية وسرعة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز الثقة المتبادلة ويقلل من التعقيدات البيروقراطية، ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على بيانات آنية ودقيقة، وإن التدريب والتطوير الإلكتروني يسهم في رفع كفاءة العاملين من خلال إتاحة فرص التعلم الذاتي والتدريب عن بعد، بما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم.

كما يُعتبر التحفيز الإلكتروني من الجوانب المكتملة لتعزيز أداء الموظفين، حيث يعتمد على أساليب رقمية مثل الأنظمة الذكية لمكافأة الأداء، والمتابعة الرقمية لإنجازات العاملين، مما يعزز من روح المبادرة والمسؤولية لديهم، أما التواصل الافتراضي، فيسهم في توسيع نطاق التفاعل المهني بين القادة والمرؤوسين، وخلق بيئة عمل رقمية تشجع على المشاركة والإبداع وتبادل الأفكار دون قيود زمنية أو مكانية.

وتدل هذه النتائج على أن القادة في القطاع الصحي في محافظة طولكرم قد تبنوا أساليب قيادة قائمة على التكنولوجيا الحديثة، ما جعلهم أكثر قدرة على إدارة التغيير وتحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر، وأن التكامل بين القيادة الإلكترونية وتطوير الأداء أصبح من الشروط الأساسي لنجاح المؤسسات الصحية الفلسطينية في ظل التحول الرقمي المتسارع. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مغراف (٢٠٢٥) ودراسة الجهني (٢٠٢٥) ودراسة شبكة (٢٠٢٣) ودراسة (op 't Roodt, et al, 2025) التي أكدت أن القيادة الإلكترونية تمثل أحد العوامل الحاسمة في رفع مستويات الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات، وأن تطبيق قيادة إلكترونية

في المؤسسات يسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية نتيجة تعزيز التواصل الفعال وتيسير التدريب عبر الوسائط الإلكترونية، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثانياً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم. والمرتبطة بالسؤال الفرعي الثالث ما دور التواصل الافتراضي في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتواصل الافتراضي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن التواصل الافتراضي يمثل أحد أهم ركائز القيادة الإلكترونية الحديثة التي تسهم في تعزيز فعالية العمل المؤسسي في القطاع الصحي الفلسطيني، إذ يتيح هذا النمط من التواصل بيئة عمل رقمية تفاعلية تسهل تبادل المعلومات بين القادة والموظفين بسرعة ودقة، وتقلل من الحواجز الزمنية والمكانية، مما يرفع من مستوى التنسيق والتعاون داخل المؤسسات الصحية الفلسطينية.

كما أن التواصل الافتراضي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، من خلال تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الآراء عبر المنصات الرقمية، وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ويساعد هذا النوع من التواصل على تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري وتسهيل متابعة سير العمل، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

كما يُعد التواصل الافتراضي وسيلة فعالة في إدارة فرق العمل الموزعة مكانياً، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتطلب سرعة في الاستجابة والتنسيق الدقيق بين الإدارات والطواقم الطبية، فالتواصل الإلكتروني المستمر يعزز الثقة المتبادلة ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو التأخير في تنفيذ المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجهني (٢٠٢٥) ودراسة أبي بكر (٢٠٢٤) ودراسة (Nugroho, et al, 2024) التي أكدت أن التواصل الافتراضي الإيجابي بين القادة والموظفين يسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، خاصة في البيئات المعتمدة على التكنولوجيا، وأن تطبيق أساليب الاتصال الإلكتروني في المؤسسات ساعد في تعزيز فاعلية الأداء وتحسين مستوى الخدمات، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثالثاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، والمرتبطة بالسؤال الفرعي الرابع: ما دور استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن توفر البيانات الرقمية الدقيقة والفورية يسهم في تمكين القادة والموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على معلومات موثوقة،

مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويزيد من جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتُساعد التكنولوجيا في تسريع عمليات اتخاذ القرار عبر أتمتة الإجراءات وتحليل البيانات الكبيرة بسرعة وكفاءة، ما يمكن الموظفين من التعامل مع المهام الطارئة والروتينية بشكل أكثر فعالية، هذا التحسين في سرعة وكفاءة الأداء يعكس مباشرة على تطوير مستوى الإنتاجية العامة للموظفين.

كما يُعزز استخدام التكنولوجيا من الشفافية في القرارات الإدارية من خلال إمكانية متابعة النتائج وتقييم الأداء بشكل مستمر، مما يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على المساءلة وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم بانتظام، ويؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المهني، وتوفر الأدوات الإلكترونية للموظفين فرصاً لتطوير حلول مبتكرة للمشكلات اليومية، وتشجع على التعاون بين الفرق المختلفة، وهو ما يعزز الابتكار والتطوير في أساليب العمل، ويؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية والإبداع في تقديم الخدمات الصحية، ويساهم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في تقليل العبء الإداري، وزيادة التركيز على المهام الأساسية، كما يعزز تطوير المهارات الرقمية للموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويضمن استمرارية الأداء الجيد في القطاع الصحي الفلسطيني.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مغراف (٢٠٢٥) ودراسة شبكة (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن دمج التكنولوجيا في عمليات اتخاذ القرار يحسن من دقة وسرعة القرارات الإدارية في المؤسسات، كما أن استخدام أدوات التحليل الرقمية يسهم في تعزيز الابتكار والكفاءة بين الموظفين، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

رابعاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم. والمرتبطة بالسؤال الفرعي الخامس: ما دور التدريب والتطوير الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب والتطوير الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن الاعتماد على برامج التدريب والتطوير الإلكتروني يوفر للموظفين فرصاً مستمرة لتحسين مهاراتهم المهنية والمعرفية دون التقيد بمكان أو وقت محدد، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية، كما أن التدريب الإلكتروني يتيح تخصيص المحتوى التدريبي وفق احتياجات الموظف ومستوى خبرته، مما يزيد من فعالية التعلم ويعزز القدرة على تطبيق المعرفة في بيئة العمل الواقعية.

كما يسهم التدريب الإلكتروني في تحسين الكفاءة المهنية للموظفين من خلال تقديم محتوى تدريبي متنوع ومخصص وفق احتياجات كل موظف ومستوى خبرته، كما يسمح بالتعلم الذاتي والمنتج، مما يساعد الموظفين على فهم إجراءات العمل بشكل أفضل وتطبيق المعرفة المكتسبة على أرض الواقع، وبالتالي تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء في تقديم الخدمات الصحية. ويعزز التدريب والتطوير الإلكتروني قدرة الموظفين على الابتكار من خلال تقديم محاكاة للسيناريوهات العملية وتمارين تفاعلية تشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات، كما يتيح اكتساب مهارات

رقمية وتقنية متقدمة تمكن الموظفين من تطوير أساليب عمل جديدة، ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة في القطاع الصحي الفلسطيني. ويخلق التدريب الإلكتروني بيئة تعليمية محفزة تشجع على التعلم المستمر والمبادرة الذاتية، مما يعزز رضا الموظفين ويزيد ارتباطهم بالمؤسسة، ويؤدي ذلك إلى استمرارية الأداء الجيد ورفع مستوى الالتزام المهني، بما ينعكس إيجابياً على تطوير قدرات الفريق وتعزيز تقديم الخدمات الصحية بكفاءة واحترافية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة شبكة (٢٠٢٣) ودراسة عيسى (٢٠٢٣) التي أظهرت أن برامج التدريب الإلكتروني تزيد من إنتاجية الموظفين وتحسن كفاءتهم المهنية في المؤسسات الصحية، كما أن التدريب الإلكتروني يعزز الابتكار والقدرة على تطوير أساليب العمل بين العاملين، ويزيد من رضا الموظفين ويعزز ارتباطهم بالمؤسسة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

خامساً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم. والمرتبطة بالسؤال الفرعي السادس: ما دور التحفيز الإلكتروني في تطوير أداء الموظفين لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز الإلكتروني على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن أساليب التحفيز الإلكتروني تعمل على تعزيز الدافعية

الداخلية والخارجية للموظفين من خلال تقديم المكافآت الرقمية، والتقدير الافتراضي، والاعتراف بإنجازات عبر منصات إلكترونية مخصصة، كما يسهم التحفيز الإلكتروني في خلق بيئة عمل مشجعة تدعم الالتزام بأداء المهام بكفاءة، وتشجع على الالتزام بالمواعيد والمعايير المهنية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

كما أن التحفيز الإلكتروني له أثر إيجابي على تطوير أداء الموظفين في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويُفسر ذلك بأن أساليب التحفيز الإلكتروني، كتقديم المكافآت الرقمية والاعتراف بإنجازات عبر منصات إلكترونية، تعزز دافعية الموظفين للالتزام بالمهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما يسهم التحفيز الإلكتروني في رفع الكفاءة المهنية للموظفين من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية على أداء المهام، وتمكينهم من التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها، كما يشجع التحفيز على الالتزام بالمعايير المهنية والإجراءات التشغيلية، مما ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء في العمل اليومي.

وأيضاً يوفر التحفيز الإلكتروني حوافز مرتبطة بالأفكار الجديدة والمبادرات المبتكرة، مما يعزز من قدرة الموظفين على ابتكار حلول عملية لمواجهة التحديات اليومية، ويشجع على استخدام التقنيات الحديثة في تطوير أساليب العمل، ما يسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستمر، ويسهم التحفيز الإلكتروني في رفع رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للإنجاز، ويزيد من شعورهم بالارتباط والانتماء للمؤسسة، ويؤدي ذلك إلى

استمرارية الأداء الجيد وتحسين الالتزام المهني، مما يعزز القدرة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة بكفاءة واحترافية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الجهني (٢٠٢٥) ودراسة (Nugroho, et al,) (2024) التي أكدت أن التحفيز الإلكتروني يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز التزامهم المهني في المؤسسات، وتقديم حوافز إلكترونية مرتبطة بالأداء يشجع الابتكار ويطور المهارات المهنية للموظفين، وأن التحفيز الإلكتروني يحسن رضا الموظفين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

سادساً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، والمرتبطة بالسؤال الرئيس الثاني: ما العلاقة بين دور القيادة الإلكترونية (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني) وتطوير أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) لدى موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم؟.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه تم قبول الفرضية بأنه يوجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإلكترونية بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات، التدريب والتطوير الإلكتروني، التحفيز الإلكتروني)

وتطوير أداء الموظفين بأبعادها (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) في القطاع الصحي في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن تبني أساليب القيادة الإلكترونية يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلية ومرونة، حيث يتيح التواصل الافتراضي للموظفين التفاعل المستمر مع الإدارة والزملاء، مما يعزز التنسيق ويسرع تبادل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

كما توفر استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات بيانات دقيقة وفورية، تساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والكفاءة، ويتيح التدريب والتطوير الإلكتروني للموظفين صقل مهاراتهم المهنية باستمرار، مما يعزز قدرتهم على الابتكار وتطبيق أساليب عمل جديدة، ويحفزهم على مواجهة التحديات المهنية بفعالية أكبر.

أما التحفيز الإلكتروني، فيسهم في تعزيز الدافعية الداخلية والخارجية للموظفين، من خلال تقديم مكافآت رقمية وتقدير الإنجازات عبر منصات إلكترونية، مما يزيد من التزام الموظفين بأداء مهامهم على نحو متقن ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، فإن الجمع بين هذه الأبعاد الأربعة للقيادة الإلكترونية يخلق بيئة عمل محفزة، تدعم التطوير المستمر للموظفين، وتعزز من مستوى الإنتاجية والكفاءة والابتكار، وهو ما يفسر الارتباط الإيجابي بين القيادة الإلكترونية وتطوير أداء الموظفين. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مغراف (٢٠٢٥) ودراسة الجهني (٢٠٢٥)

ودراسة شبكة (٢٠٢٣) ودراسة (op 't Roodt, et al, 2025) ودراسة (Nugroho, et al,) (2024) التي أكدت أن القيادة الإلكترونية تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية في المؤسسات

الصحية، وأن دمج التواصل الافتراضي واستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات يزيد من قدرة الموظفين على الابتكار وتحسين جودة الخدمات، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

٥,٢: التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها فقد توصلت للتوصيات الآتية:

١. على إدارة المؤسسات الصحية في محافظة طولكرم تبني إستراتيجية شاملة للقيادة الإلكترونية، وتوفير برامج دعم مستمرة لمساعدة القادة على تطبيق أساليب القيادة الإلكترونية بشكل فعال، وضمان متابعة أثرها على أداء الموظفين بشكل دوري لضمان تحقيق تحسين مستمر في الأداء المؤسسي.

٢. الحفاظ على مستوى القيادة الإلكترونية المرتفع لدى الموظفين في المؤسسات الصحية الفلسطينية من خلال تقديم برامج توعية وورش عمل لتعزيز فهم الموظفين لأهمية هذه الأساليب في تحسين الأداء المؤسسي واستمراريته.

٣. الاستمرار في دعم وتعزيز العوامل التي تساهم في رفع مستوى تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الصحية الفلسطينية بجميع أبعادهم (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير)، من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا وأساليب القيادة الإلكترونية.

٤. على إدارة المؤسسات الصحية الفلسطينية تعزيز استخدام أدوات وتقنيات التواصل الافتراضي بين الإدارة والموظفين، كالمنصات الرقمية والاجتماعات الإلكترونية، لضمان سرعة تبادل المعلومات، وتحسين التنسيق، وزيادة فعالية اتخاذ القرارات اليومية.

٥. دمج أنظمة إدارة المعلومات والبيانات الرقمية لدعم عملية اتخاذ القرار في القطاع الصحي الفلسطيني، بحيث تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة وفورية، مما يقلل الأخطاء الإدارية ويعزز الإنتاجية والكفاءة.

٦. تصميم برامج تدريبية إلكترونية مستمرة ومتنوعة في القطاع الصحي الفلسطيني تغطي جميع المهارات الأساسية والمتقدمة للموظفين، مع مراعاة التخصيص وفق احتياجات كل موظف، لتعزيز الكفاءة المهنية والقدرة على الابتكار وتطبيق المعرفة في بيئة العمل.

٧. تطبيق أنظمة تحفيز إلكترونية فعّالة تشمل المكافآت الرقمية، وتقدير الإنجازات، والتغذية الراجعة المستمرة، لتعزيز دافعية الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني، ورفع رضاهم الوظيفي، وزيادة التزامهم بالمهام والمسؤوليات.

٨. تبني إستراتيجية شاملة للقيادة الإلكترونية في القطاع الصحي الفلسطيني تجمع بين التواصل الافتراضي، واتخاذ القرارات الرقمية، والتدريب والتحفيز الإلكتروني، بهدف تحسين جميع أبعاد أداء الموظفين (الإنتاجية، الكفاءة، الابتكار والتطوير) بشكل متكامل.

٣,٥: مقترحات للدراسة مستقبلاً:

استناداً إلى نتائج الدراسة والقيود التي واجهتها، يمكن اقتراح عدة اتجاهات للدراسات المستقبلية لتعميق البحث وتوسيع الفهم في هذا المجال:

١. يمكن إجراء الدراسات المستقبلية على موظفين في قطاعات صحية فلسطينية أخرى أو محافظات مختلفة لتعميم النتائج والتحقق من مدى قابلية تطبيق القيادة الإلكترونية في بيئات صحية متنوعة.
٢. التحقيق في تأثير عوامل أخرى محتملة على تطوير أداء الموظفين، مثل الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين، والقيادة التحويلية أو التشاركية، إلى جانب القيادة الإلكترونية.
٣. يمكن الاعتماد على أساليب بحثية نوعية أو شبه تجريبية، مثل المقابلات العميقة أو الدراسات الميدانية، لاستكشاف تأثير القيادة الإلكترونية على الأداء بطرق أكثر تفصيلاً وديناميكية.
٤. ينصح بمراقبة أثر التطورات التكنولوجية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية المتقدمة، على أساليب القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين في القطاع الصحي.
٥. يمكن للبحوث المستقبلية التركيز على العلاقة بين القيادة الإلكترونية وتطوير الأداء المؤسسي ككل، بما في ذلك جودة الخدمات، رضا المرضى، والابتكار المؤسسي، لتقييم أثر القيادة الإلكترونية على نتائج المؤسسة بشكل شامل.

٥,٤ :محددات الدراسة

أن هذه الدراسة واجهت مجموعة من المحددات التي قد تؤثر على تعميم النتائج، ويمكن تلخيصها كما يأتي:

١. **المحدد المكاني**، تمت الدراسة على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على المحافظات الأخرى أو على قطاعات صحية مختلفة داخل فلسطين.

٢. **المحدد الزمني**، تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وهو ما قد يؤثر على النتائج في حال حدوث تغييرات في السياسات الإدارية أو التطورات التكنولوجية بعد هذه الفترة.

٣. **المحدد المتعلق بعينة الدراسة**، اعتمدت الدراسة على عينة محدودة من الموظفين، وقد يقتصر تمثيلها على الموظفين الذين لديهم خبرة مباشرة بالتطبيقات الرقمية وأدوات القيادة الإلكترونية، مما قد يؤثر على مدى تمثيل جميع موظفي القطاع الصحي.

٤. **المحدد المنهجي**، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ما قد يقتصر على المعلومات الذاتية التي يقدمها المشاركون، وقد تتأثر بدرجة الصدق أو الدقة في تقييم الذات.

٥. **المحدد المتعلق بالمتغيرات المدروسة**، ركزت الدراسة على أبعاد محددة للقيادة الإلكترونية وتطوير أداء الموظفين، دون النظر إلى عوامل أخرى محتملة قد تؤثر على الأداء مثل الثقافة التنظيمية، البيئة التكنولوجية، أو الخصائص الشخصية للموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. الأقرع، نور. (٢٠٢٠). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٨(٢)، ١٦٤-١٣٣.
٢. أبو بكر، أحمد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "أمودجاً". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ٩(٢١)، ١٦١-١٩٢.
٣. البريهي، باسم، والسفياني، عبد الرحمن. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٢٠٢٣(٣٣)، ٨٠٤-٨٤٠.
٤. بلقاسم، غري، وبوشيخي، علي. (٢٠٢٣). القيادة الإلكترونية وتأثيرها على المجتمع العربي ثقافياً في الوسط المدرسي (دراسة تحليلية). *المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة*، ٥(٣)، ٦٧-٩٢.
٥. البلوي، فوزه. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: إدارة تنمية الاستثمار الصحي بمنطقة بنوك). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك، السعودية.
٦. جلا، أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.

٧. الجهني، إلهام. (٢٠٢٥). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٥(٤٩)، ١١٨-١٥٥.

٨. بالحبيب، محسن، وقاضي، نور الإسلام، وقاشي، ابتسام. (٢٠٢٣). *أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة تقرت)*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

٩. الخطيب، أريج. (٢٠٢٥). *ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

١٠. بوخلال، عبد الرحيم، وبحياوي، لحسن، وأسريير، علي. (٢٠٢٢). *أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

١١. الرشيد، سارة، والهادي، شرف الدين. (٢٠٢٢). *ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي) من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفي*. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، ١(٧)، ٢٥-٤٦.

١٢. رقيم، محمد. (٢٠٢٤). *أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

١٣. زيد، جميل، والبريهي، مصطفى، وخالد، أمجد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين بمكتب المالية في مدينة تعز. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٢٠٢٤ (٤٢)، ٤٥٣-٤٧٠.
١٤. سالم، نائل. (٢٠٢١). واقع إدارة الأزمات في القطاع الصحي الفلسطيني في ظل أزمة كورونا (٢٠٢٠-٢٠٢١) في محافظة بيت لحم "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
١٥. سهمود، إيهاب. (٢٠٢٢). أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة دراسة ميدانية من وجهة نظر ذوي المراكز الإشرافية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
١٦. شبكة، راندا. (٢٠٢٣). آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية لجامعة دمياط*، ٤٣ (٤٣)، ٦٣-١١٨.
١٧. شكر، تبارك. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية-بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٨ (١٣٨)، ٨٣-٩٩.
١٨. شوقير، نعمة، وعساف، أنس. (٢٠٢٥). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٩ (٤٥)، ١٠٩-١٣٤.

١٩. صانع، رابح، ونملي، نسيمة، وبشيري، ذكرى. (٢٠٢٢). *الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة مديرية التربية لولاية ورقلة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٢٠. أبو صبحة، موسى. (٢٠٢٢). *الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في وزارة الأوقاف وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
٢١. صغايرية، هبة، وبو خلوف، مروة. (٢٠٢٢). *أثر الاعتماد على عناصر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" قالمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٢٢. صورية، صبرينة، وعطية، عتروز. (٢٠٢١). *الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
٢٣. طواهير، عبد الجليل، ومحجوبي، محمد، وبن مالك، عمر. (٢٠٢٤). *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المتميز للعاملين دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج-شركة سوناطراك "قاعدة إرارة" حاسي مسعود*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
٢٤. عامر، الخير، وأحمد، محمد. (٢٠٢١). *أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة الأبيض-٢٠٢١م. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ١(٣)، ٦٠٢-٦٢٧*.

٢٥. عبد الرزاق، سلام، وبو علاقة، نورة، ولبوخ، مريم. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية. *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية*، ٥(٣)، ١٣٦-١٥٦.
٢٦. العبيدي، قحطان. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم الجامعة. *مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة*، ٣٩(١)، ٢٧٥-٣٠٢.
٢٧. عثمانية، هناء، وبرانسية، رانية. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٢٨. العدل، أحمد. (٢٠٢٤). جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تطوير الأداء المهني دراسة ميدانية للعاملين بالإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية الآداب لجامعة المنصورة*، ٢٦(٧٤)، ٢٤٩-٣٠٠.
٢٩. عريوة، إكرام، وزيداني، سلمى. (٢٠٢٥). أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برج بوعريريج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر.
٣٠. عطية، صورية، وعثروز، صبرينة. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجوية - ولاية ميلّة". رسالة ماجستير منشورة، المركز الجامعي عبد الرحيم بوالصوف ميلّة، الجزائر.

٣١. عقلان، محمد، وأحمد، صادق. (٢٠٢٥). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة تعز - دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٢٥(٤٣)، ٦٥٧-٦٣١.
٣٢. العلياني، محمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على موظفي المحكمة العامة بوزارة العدل بمحافظة بلقن. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، ٨(٣٠)، ٥٤٢-٤٨٩.
٣٣. العنزي، عبد الله. (٢٠٢٤). دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في المستشفيات: بالتطبيق على تمريض المستشفيات في الرياض. *مجلة مكاتبات نت*، ٢٤(٤)، ٣١٢-٣٢٤.
٣٤. عيسى، أحمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة البحوث التجارية لجامعة الزقازيق*، ٤٥(٤)، ٣٨٧-٣٤٥.
٣٥. غلاب، وسيلة. (٢٠٢٢). *الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العمل الإداري في قطاع العدالة*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، الجزائر.
٣٦. فتحي، شاهنדה. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي. *مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية*، ٢(١)، ٢٣-١.
٣٧. قداش، سمية، وزعطوط، منيرة، والعياط، سكيمة. (٢٠٢٣). *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المورد البشري - دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

٣٨. قرفي، مروة، ومخناش، منار. (٢٠٢٤). *أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء فرق العمل في المنظمة - دراسة حالة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية - ولاية قالمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٣٩. القريناوي، تسنيم. (٢٠٢٣). *التحديات والفرص التي واجهت النظام الصحي الفلسطيني أثناء الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ في قطاع غزة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
٤٠. قطيش، علاء الدين، ومحمودي، آية. (٢٠٢٤). *الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية ببلدية نقرين-تبسة*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
٤١. كنوش، إيناس، ومرازقة، أميرة. (٢٠٢٣). *أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٤٢. بن لحرش، صراح. (٢٠٢٣). *أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري-وكالة ٤٠٦ بقسنطينة*. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٧(١)، ٦٩٣-٧١٠.
٤٣. أبو المجد، منال، ويس، أحمد، وخليل، إبراهيم. (٢٠٢٤). *أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لإداري حمامات السباحة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، ٣٣(٥)، ١٨٨-٢٢٠.

٤٤. محمد، عبد الناصر. (٢٠٢٤). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة تحليلية على مدرء الإدارات والمكاتب، ورؤساء الأقسام والموظفين بديون وزارة التعليم العالي في ليبيا - دراسة تحليلية. *مجلة علوم التربية*، ١٨ (١٨)، ٥٧-٨١.
٤٥. محمد، سارة، والنقيب، نسرين. (٢٠٢٥). تطوير الأداء الوظيفي للملابس الفندقية باستخدام الخامات الصديقة للبيئة لمدينة "نيوم" بالمملكة العربية السعودية في ضوء السياحة المستدامة. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، ١١ (٥٦)، ٩٤٧-١٠٣٥.
٤٦. محمدي، أسامة، ومزوزي، محمد أمين، ومنقوري، منال. (٢٠٢٣). *انعكاسات الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية في الجزائر - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، الجزائر.
٤٧. مغراف، ميلاد. (٢٠٢٥). دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين- بني وليد-ليبيا. *مجلة التربوي بجامعة المرقب*، ٢٥ (٢٦)، ٢٢٢-٢٣٢.
٤٨. مقران، منصور، وبلعيد، نجوى. (٢٠٢٥). *تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المرفق العمومي في الجزائر*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، الجزائر.
٤٩. منصور، إلهام. (٢٠٢٢). *أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية حسب وجهة نظر الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة ٨ ماي ١٩٤٥* *قائمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر.

٥٠. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (٢٠١٣). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥١. نويري، بوبكر، وشريف، حمزة. (٢٠٢٥). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة المسيلة. *مجلة علوم الأداء الرياضي*، ٦(٢)، ١١٧-١٣٦.

٥٢. وزارة الصحة الفلسطينية. (٢٠٢٥). *إحصائيات الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية للعام ٢٠٢٥ م*. منشورات وزارة الصحة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

٥٣. الياحي، مانع، وآل منصور، حمد، وآل سليمان، منصر. (٢٠٢٢). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٥(٥٠)، ١٣٠٩-١٣٢٥.

٥٤. يحيي، حسين، وسليمان، عبد النور. (٢٠٢٥). *الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجزائر*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

٥٥. يوسف، عصام، وعبد المجيد، آية، وبهاء الدين، رانيا. (٢٠٢٤). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*. جامعة المنصورة، ١٥(٢)، ٣٤٣-٤٣٢.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Abuajwa, A. H., Ali Al-Tahitah, A. N. ., & Abdul Muthaliff, M. M. (2023). The Impact Of Digital Leadership On Readiness For Change In The Higher Education Sector In Palestine: A Proposed Model. *I-Iecons E-Proceedings*, 10(1), 966-976. <https://doi.org/10.33102/iiecons.v10i1.55>

2. Arham, A. F., Ismail, I. A., & Salleh, N. M. (2024). Enhancing Academic Performance: Investigating the Nexus Between Digital Leadership and the Role of Digital Culture. *The Bottom Line*, 37(3), 305–321.
3. Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
4. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3). <https://arab-scholars.com/3097e6>
5. Boslaugh, S. (2012). *Statistics in a Nutshell: A Desktop Quick Reference (2nd ed.)*. O'Reilly Media, Inc.
6. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Routledge.
7. Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge. <https://arab-scholars.com/7d91ee>
8. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297-316. <https://arab-scholars.com/12fa48>
9. Dwianto, R. A. (2021). Assessing E-Leadership in the Public Sector during the COVID-19 Pandemic in ASEAN. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 25(2), 90-111.
10. Elsa Negro-Calduch, Natasha Azzopardi-Muscat, Dorit Nitzan, Richard Pebody, Pernille Jorgensen, and David Novillo-Ortiz .(2023). Health Information Systems in the COVID-19 Pandemic: A Short Survey of Experiences and Lessons Learned From the European Region Published online 2021 Sep 28. *Front Public Health*. 9: 676838.
11. Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press. <https://arab-scholars.com/712a1e>
12. Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327. <https://arab-scholars.com/05e43d>

13. Filip, R.; Gheorghita Puscaselu, R.; Anchidin-Norocel, L.; Dimian, M.; Savage, W.K. (2024). Global Challenges to Public Health Care Systems during the COVID-19 Pandemic: A Review of Pandemic Measures and Problems. *J. Pers. Med.* 12, 1295. <https://doi.org/10.3390/jpm12081295>.
14. Fornell, C., & David, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
15. George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update (10th ed.)*. Pearson Education India.
16. Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). *Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://arab-scholars.com/6f81f8>
17. Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Sage Publications*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1.
18. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
19. Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Cham. *Springer International Publishing*. <https://arab-scholars.com/0ad477>
20. Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://arab-scholars.com/f59275>
21. Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://arab-scholars.com/80e775>
22. Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 144–151.

23. Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://arab-scholars.com/e84a63>
24. Jacobis, R. P., Sularso, R. A., Suroso, I., & Utami, E. S. (2023). The effect of e-leadership on employee performance: the mediating role of elasticity workplace. *International Journal of Procurement Management*, 17(1), 21–36. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2024.135139>
25. Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.)*. Guilford Publications.
26. Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://arab-scholars.com/ad6c9d>
27. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970).** Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
28. Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Organizations*, 12(11), 457.
29. Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056. <https://arab-scholars.com/71f55c>
30. Nugroho, S. H., Said, M., & Arifin, Z. (2024). E-Leadership: Unveiling the Role of Digital Era Leadership in Enhancing Employee Performance in Higher Education Institution. *International Journal of Current Science Research and Review*.
31. op 't Roodt, H., Bracht, E. M., van Dick, R., & Maier, G. W. (2025). Navigating Through the Digital Workplace: Measuring Leader Digital Competence. *Journal of Business and Psychology*, 40, 179–205. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09947-6>
32. Philipos, Gile, Joris, Klundert, Martina, Buljac-Samardzic .(2022). *Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia*. Erasmus School of Health Policy and Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam,
33. Radomir, L., & Moisescu, O. I. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: some causes for concern. *Journal of Product and Brand Management*, 29(4), 457–469. <https://arab-scholars.com/b3a8af>

34. Rashed, S. A., & Snoubar, Y. (2019). Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of social workers in special intellectual education schools. *Egyptian Journal of Social Work*, 8(1), 201-226. <https://arab-scholars.com/377a27>
35. Retnowati, C.N. & Santosa, D.B. (2023). Digital leadership, culture & employee capabilities: Sustainable organizational performance in Education - A Case Study. *Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(6), 257-265.
36. Ringle, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://arab-scholars.com/ec02cc>
37. Ringle, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. <https://arab-scholars.com/1050a3>
38. Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
39. Stevani, J., & Muafi. (2024). The Influence of Digital Leadership and Digital Competency on Service Performance Mediated by Job Satisfaction. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1081, 487–498. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67437-2_46.
40. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics (7th ed.)*. Pearson.
41. Tajpour, M., Razavi, S.M. (2023). The Effect Of Team Performance On The Internationalization Of Digital Startups The Mediating Role Of Entrepreneurship . I International . *Journal Of Human Capital In Urban Management*, 8(1), 252-271.
42. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://arab-scholars.com/3c544b>
43. Thompson, S. K. (2012). *Sampling (3rd ed.)*. John Wiley & Sons. <https://arab-scholars.com/73a46b>
44. Urbach, N., & Frederik, A. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 5-40. <https://arab-scholars.com/04fa82>

45. Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2022). *The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective*. Information Technology and Management, - .
46. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Assessing Using PLS Path Modeling Hierarchical and Empirical Construct Models. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
47. Whittaker, T., & Schumacker, R. (2022). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling (5th ed.)*. Routledge.
48. Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 157–167.
49. Wulan, Injilia. Noermigati, Noermigati, & Yuriarinto, Agung. (2022). The Influence Of Organizational Culture On The Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal Of Applied Management (JAM)*, 20(3), 1-20.
50. Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the Role of Digital Leadership and Digital Transformation on the Performance of the Public Sector Organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983-1990.
51. Yuting, Z., Adams, D., & Lee, K. C. S. (2022). *A systematic review of Eleadership and its effects on student learning in higher education*. Management in Education, .
52. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2012). *Business research methods..* Cengage Learning.

الملاحق

ملحق رقم (١) الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة - فرع طولكرم

برنامج الماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

السادة الموظفين المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تجري الباحثة مي بشناق دراسة علمية بعنوان: "دور القيادة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الصحي في محافظة طولكرم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، بما يسهم في تطوير جودة العمل داخل إحدى أهم المؤسسات الوطنية، وهي وزارة الصحة الفلسطينية. ومن هذا المنطلق، أرجو منكم التكرم بقراءة بنود الاستبانة بعناية، والإجابة عليها بكل موضوعية ودقة، بما يعكس رأيكم الصريح وتجربتكم المهنية، وإن مشاركتكم الفاعلة تمثل ركيزة أساسية في نجاح هذه الدراسة، وتساعد في الوصول إلى نتائج وتوصيات علمية قد تسهم في دعم البحث الأكاديمي وتطوير بيئة العمل في القطاع الصحي، وتجدر الإشارة إلى أن جميع المعلومات التي يتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لوقتكم وجهودكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحثة: مي بشناق

إشراف أ.د. فتح الله غانم

القسم الأول: معلومات شخصية

١. ضع/ي إشارة (√) في مربع الإجابة التي تناسبك:

١. الجنس: ١. ذكر ٢. أنثى
٢. المؤهل العلمي: ١. بكالوريوس فأقل ٢. ماجستير فأعلى
٣. المستوى الوظيفي: ١. موظف ٢. رئيس شعبة ٣. رئيس قسم فأعلى
٤. عدد سنوات الخبرة: ١. أقل من ٥ سنوات ٢. (من ٥ - أقل من ١٠) سنوات ٣. (من ١٠ - أقل من ١٥ سنة)
٥. ١٥ سنة فأكثر
٢. ضع/ي إشارة (√) في خانة الإجابة التي تناسبك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: دور القيادة الإلكترونية						
أولاً: مجال التواصل الافتراضي						
١.	تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال الإلكتروني بشكل منتظم.					
٢.	يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل مع الموظفين.					
٣.	يسهل الوصول إلى المدراء عبر قنوات الاتصال الافتراضية.					
٤.	يُشجع المدراء على اعتماد الاجتماعات الافتراضية للتواصل مع الفرق.					
٥.	تُستخدم تطبيقات التواصل كالزوم لنقل التوجيهات بفعالية.					
٦.	يتم الرد على الاستفسارات عبر المنصات الإلكترونية بسرعة.					
٧.	يشجع المدراء الموظفين على إبداء آرائهم عبر الوسائل الإلكترونية.					
٨.	يقلل التواصل الإلكتروني من الحواجز بين المدراء والموظفين.					
ثانياً: مجال استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات						
٩.	يعتمد المدراء على أنظمة معلومات حديثة لدعم قراراتهم.					
١٠.	تُستخدم تقارير الأداء الإلكترونية لاتخاذ قرارات مدروسة.					
١١.	يتم الرجوع إلى قواعد بيانات إلكترونية قبل اتخاذ القرار.					
١٢.	توفر الأنظمة الإلكترونية معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.					
١٣.	يشارك الموظفون في اتخاذ القرار من خلال منصات إلكترونية.					
١٤.	يتم أرشفة القرارات إلكترونياً لسهولة الرجوع إليها.					
١٥.	تدعم التطبيقات الذكية القرارات التشغيلية اليومية.					
١٦.	تُستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة القرار.					

ثالثاً: مجال التدريب والتطوير الإلكتروني					
					١٧. توفر المؤسسة برامج تدريب إلكترونية لتطوير المهارات.
					١٨. يتم تنظيم دورات تدريبية عن بُعد باستخدام المنصات التعليمية.
					١٩. يُشجع الموظفون على الاشتراك في دورات إلكترونية ذات صلة بعملهم.
					٢٠. تتم متابعة تقدم الموظفين في برامج التدريب الإلكتروني بشكل منتظم.
					٢١. يتم توفير مكتبة إلكترونية تحتوي على مصادر تعليمية متعددة.
					٢٢. تدعم الإدارة تطوير مهارات الموظفين الإلكترونيات بشكل مستمر.
					٢٣. يتم تصميم برامج تطوير مهني فردية عبر المنصات الإلكترونية.
رابعاً: مجال التحفيز الإلكتروني					
					٢٤. تُرسل رسائل شكر إلكترونية لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد.
					٢٥. يتم منح الموظفين مكافآت إلكترونية كالشهادات الإلكترونية.
					٢٦. تُنظم مسابقات افتراضية تشجع التنافس الإيجابي بين الموظفين.
					٢٧. يُحتفى بإنجازات الموظفين عبر منصات داخلية إلكترونية.
					٢٨. تُستخدم أنظمة إلكترونية لتقديم تغذية راجعة إيجابية.
					٢٩. يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة الإلكترونية التطوعية.
					٣٠. تُعرض أسماء الموظفين المتميزين في نشرات إلكترونية دورية.
					٣١. تُمنح فرص مهنية أو دورات متقدمة بناءً على الأداء المتميز.
المحور الثاني: تطوير أداء الموظفين					
أولاً: مجال الإنتاجية					
					٣٢. يتمكن الموظف من إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
					٣٣. يبذل الموظف الجهود المضاعفة لزيادة إنتاجيته اليومية.
					٣٤. يحافظ الموظف على مستوى إنتاجي مرتفع حتى في بيئة العمل.
					٣٥. تساعد القيادة الموظف في إزالة العقبات التي تقلل الإنتاجية.
					٣٦. يتم تقويم أداء بشكل دوري ما يعزز إنتاجيته.
					٣٧. يتم تحديد أهداف واضحة تساهم في رفع الإنتاجية.
					٣٨. يحفز الموظف على العمل بشكل فعال لتحقيق نتائج ملموسة.
					٣٩. يتم توفير تسهيلات للموظف تساعد في تسريع إنجاز المهام.
ثانياً: مجال الكفاءة					
					٤٠. ينجح الموظف المهام بأقل وقت وجهد ممكن.
					٤١. يتمتع الموظف بمهارات تنظيمية تدعمه في تحسين كفاءته.
					٤٢. تساهم الإدارة في تطوير مهارات الموظفين بما يزيد من كفاءتهم.

٤٣.	يستخدم الموظف أدوات العمل المتوفرة بكفاءة عالية.				
٤٤.	يتمكن الموظف من العمل تحت الضغط بكفاءة دون الإخلال بالجودة.				
٤٥.	تتوفر لدى الموظف كافية باستخدام الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالعمل.				
٤٦.	يحصل الموظف على ملاحظات بناء تعزز من كفاءته.				
٤٧.	يتمكن الموظف من تنفيذ مهام متعددة بكفاءة في الوقت نفسه.				
ثالثاً: مجال الابتكار والتطوير					
٤٨.	يشجّع المدراء الموظف على تقديم أفكار جديدة في بيئة العمل.				
٤٩.	يشارك الموظف في اقتراح حلول للمشكلات اليومية.				
٥٠.	يتم الاستماع لاقتراحات الموظف من قبل الإدارة.				
٥١.	تستخدم التكنولوجيا ضمن آليات العمل.				
٥٢.	يشعر الموظف بأن القيادة تدعم روح الابتكار لدى الموظفين.				
٥٣.	يتم توفير فرص لتعلم مهارات الابتكار.				
٥٤.	يشارك الموظف في ورش عمل تحفز الإبداع.				
٥٥.	يومن الموظف بأن مساهمته الابتكارية تحظى بتقدير الإدارة.				

القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

السؤال الأول: ما أبرز التحديات التي تواجهك في استخدام وسائل القيادة الإلكترونية داخل بيئة العمل؟

نوع التحديات:

تحدي تقني:

تحدي إداري:

تحدي تواصل:

تحدي ثقافي:

تحدي تدريبي:

السؤال الثاني: كيف ترى تأثير القيادة الإلكترونية على تطوير مهاراتك المهنية وتحسين أدائك الوظيفي؟

تأثير القيادة الإلكترونية:

تعزيز التواصل:

زيادة الإنتاجية:

تقليل الفجوة المعرفية:

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تود تقديمها لتعزيز فعالية القيادة الإلكترونية في مؤسستك؟

المقترحات:

- في التدريب:
- في تطوير الأنظمة:
- في تحسين التواصل:
- في الدعم الفني:

انتهت الأسئلة، مع فائق الاحترام.

ملحق رقم (٢) قائمة المحكمين

الجامعة	الوظيفة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	رئيس برنامج الإدارة والسياسات العامة	د. شاهر عبيد	١
جامعة بوليتكنك فلسطين	أستاذ مساعد في العلوم الإدارية ونظم المعلومات	د. محمد الجعبري	٢
جامعة الخليل	أستاذ مشارك في إدارة الأعمال	د. سمير أبو زنيد	٣
الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال	د. عماد ولد علي	٤
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال	د. محمود حجازي	٥
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد في كلية الأعمال والاقتصاد	د. عثمان صوافطة	٦