

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 1 أحمد بن بلة

معهد العلوم والتقنيات الطبيعية

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين

-دراسة حالة جامعة العلوم التكنولوجية وهران 1-

أشرف الاستاذ:

د/ محمد الزوبير

من اعداد الطالبة:

بلعربي مروة

رئيسا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/ مولاي
مشرفا	أستاذ محاضر بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/زوبير محمد
مناقشا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/ضيف

السنة الجامعية: 2025 - 2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 1 أحمد بن بلة

معهد العلوم والتقنيات الطبيعية

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين
-دراسة حالة جامعة العلوم التكنولوجية وهران 1-

إشراف الاستاذ:

د/ محمد الزوبير

من اعداد الطالبة:

بلعربي مروة

رئيسا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/مولاي
مشرفا	أستاذ محاضر بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/زوبير محمد
مناقشا	أستاذ بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	د/ضيف

السنة الجامعية: 2025 - 2026

الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا لأهلنا في غزة لأحلام أطفالهم التي بترت، للشباب الذين حبسهم الكفن عن ارتداء ثياب التخرج، للصامدين الصابرين، نجدد عهدنا بالتضامن معهم بكل ما أوتينا من دعاء وتبرع ومقاطعة وعلم، سائلين الله ان نكون سببا من أسباب النصر.

إلى كل احرار أمتنا من انتفضوا بما يستطيعون جهدا، وما وهنوا وما استكانوا متغاضين عن جراح الأمة شتى...

إلى أصحاب الفضل عليّ بعد الله عز وجل، التي ما ادخرت جهدا ولا تعباً ولا مالا في سبيل سعادتي، الى معلمتي الأولى وأحن نساء الأرض أُمي "خديجة" نِعَم الأم أنت.

إلى من ملأ عيني أماناً أبي حفظه الله وأحسن اليه.

إلى حبيبتي ورفيقتي في الحزن والضحكات أختي انت السند إذا مالت الدنيا بالهموم

إلى كل أحبائنا وأصدقائنا ومن عرفنا فأحبنا في الله، فاللهم أحبهم كما أحبوني فيك.

إلى العقول المستنيرة بهدي الرسالة المحمدية.

أقدم هذا الجهد.

الشكر

الحمد لله والشكر لله على حسن عونه وتوفيقه والقدرة على انجاز هذا العمل فله الحمد على هذه النعم، ومن باب لا يشكر الله من لا يشكر الناس نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل: زوبير محمد الذي تفضل علينا بالإشراف والتوجيه فكان خير موجه لنا في رحلة بحثنا .

ونخص بالذكر والتقدير لكل أساتذة إدارة الموارد البشرية بالجامعة وكذلك كل موظفي جامعة العلوم التكنولوجية وهران، فأحسن الله إليكم جميعا وجزاكم الله عنا كل خير

. عن أسامة بن زيد رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"من صنع له معروف فقال لفاعله: جزاك الله خيرا، فقد أبلغ في الثناء".

رواه الترمذي وقال حديث صحيح،

المصدر: صحيح الجامع.

فجزا الله الجميع عني خيرا والحمد لله أولا وآخرا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية المتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية لتحديد اتجاهات إجابات المبحوثين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد التحول الرقمي داخل المؤسسة، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وأداء العاملين، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، مما يستدعي ضرورة تعزيز الاستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية، وتنمية الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، الكفاءة، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the efficiency and performance of employees within the institution, by focusing on a set of key dimensions, namely: digital strategy, organizational culture, technological requirements, and human requirements.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of employees at the University of Science and Technology. The data were analyzed using arithmetic means to determine the trends of respondents' answers.

The results revealed a high level of implementation of digital transformation dimensions within the institution, as well as a high level of employee performance. The study also confirmed the existence of a positive relationship between digital transformation and the improvement of employees' efficiency and performance, as digital technologies contributed to facilitating task completion, reducing errors, and enhancing the quality of work.

The study concluded that digital transformation is a fundamental factor in improving organizational performance, which requires strengthening investments in technological infrastructure, developing human resources, and promoting an organizational culture that supports digital transformation.

Keywords Digital Transformation, Job Performance, Efficiency, Technology, Organizational Culture.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	كلمة الشكر
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار النظري
1	تمهيد
2	المبحث الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي وكفاءة العاملين
3	المطلب الأول : مدخل إلى التحويل الرقمي
8-3	1- مفهوم التحويل الرقمي
11-9	2- خطوات التحويل الرقمي ومتطلباته (مزايا ومعوقات)
13-11	3- إستراتيجيات التحويل الرقمي ونماذجه
13	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي والكفاءة
18-14	1- مفهوم الأداء الوظيفي والكفاءة
20-19	2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
23-20	3- تقييم الأداء الوظيفي
24	المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة وعلاقتهاما بالتحويل الرقمي
24	1- تحسين الأداء الوظيفي
25	2- العلاقة بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي و الكفاءة
26	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة
29-28	المطلب الثاني: التجارب الدولية لتحويل الرقمي في الجامعات
29	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة وهران للعلوم التكنولوجيا)
31	تمهيد
31	المبحث الأول : لمحة عن جامعة وهران
34-32	المطلب الأول: تقديم جامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا -محمد بوضياف
38-35	المطلب الثاني: تعريف بالجامعة ومهامها
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
39	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41-40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
43	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
43	المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
52	المبحث الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
54-53	خلاصة الفصل
57-56	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مفاهيم التحول الرقمي ومرتكزاته	7-6
2	وصف متغير الجنس	43
3	وصف متغير العمر	44
4	وصف متغير الرتبة	45-44
5	وصف متغير عدد سنوات الخبرة	45
6	نتائج تحليل عبارات البعد الأول: البعد الاستراتيجي	46
7	نتائج تحليل عبارات البعد الثاني: الثقافة التنظيمية	48
8	نتائج تحليل عبارات البعد الثالث: المتطلبات البشرية	49
9	نتائج تحليل عبارات البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية	50
10	نتائج تحليل عبارات المتغير التابع: الأداء الوظيفي والكفاءة	51-50

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الشكل 1: نموذج الدراسة	ث
2	الشكل (2): محددات الأداء	18
3	شكل رقم (3) نسبة متغير الرتبة	45
4	الشكل رقم (4) نسبة متغير سنوات الخبرة	46

المقدمة

يعرف العالم في العصر الحالي تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتحسين أدائها التنظيمي. ويقصد بالتحول الرقمي إدماج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، بما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مهامها، حيث يساهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات، وتسريع إنجاز الأعمال، ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري. كما يلعب دورًا مهمًا في تحسين بيئة العمل وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

ويعتد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، إذ يرتبط نجاح المؤسسة إلى حد كبير بمدى كفاءة وأداء العاملين فيها. لذلك أصبحت المؤسسات تولي اهتمامًا متزايدًا بتطوير أداء العاملين وتحسين كفاءتهم، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة، وذلك من خلال دراسة الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتطوير أساليب عملها. حيث يساهم التحول الرقمي في استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل العمليات الإدارية والتنظيمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى تعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

كما أن تبني المؤسسات للتحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يتعدى ذلك ليشمل تطوير طرق العمل وأساليب الإدارة، الأمر الذي قد ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين

وكفاءتهم في إنجاز المهام. وبالتالي أصبح من الضروري دراسة أثر التحول الرقمي على أداء وكفاءة العاملين داخل المؤسسات.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي المبني أعلاه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

□ ما المقصود بالتحول الرقمي وما أهم أبعاده؟

□ ما مفهوم الأداء الوظيفي والكفاءة لدى العاملين؟

□ ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

□ هل يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة للتحويل الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

يساعد استخدام التقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز المهام وتحسين بيئة العمل.

3- أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية هذه الدراسة لارتباطها بموضوع التحول الرقمي الذي أصبح ينظر إليه الآن باعتباره المفتاح الأساسي للنجاح والتميز المؤسسي، مما يجعل المؤسسات أكثر كفاءة وأفضل في تحقيق أهدافها بفعالية .
- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة وأداء العاملين.
- تمكن المؤسسة من مواكبة كل ما هو جديد ومتطور سواء من خلال التطوير وتحسين جودة المنتج أو إنشاء أساليب عمل متقدمة وأكثر كفاءة تساعد في التخلي عن العمل الروتيني ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية .

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إدراك مفهوم التحول الرقمي وجوانبه المختلفة
- التعرف على واقع التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة
- دراسة أثر التحول الرقمي على أداء وكفاءة العاملين داخل المؤسسة.

- إبراز أهمية استخدام التقنيات الرقمية في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

5- أسباب اختبار الموضوع:

تم اختيار موضوع لعدة أسباب، من أهمها:

- الأهمية المتزايدة للتحويل الرقمي في المؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- الدور الكبير الذي يلعبه التحويل الرقمي في تحسين أداء وكفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية على بيئة العمل وأداء الموظفين.
- مواكبة التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى اعتماد التكنولوجيا في مختلف أنشطتها.

6- منهج ونموذج الدراسة:

نظرًا لطبيعة موضوع المذكرة الذي يركز على أثر التحويل الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة، فقد تم اعتماد منهجية الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي كما يلي:

الجانب النظري:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي وأثر استخدام أدوات الرقمنة على الأداء والكفاءة. وتم الاعتماد على المصادر التالية:

الكتب والمجلات العلمية والمذكرات الجامعية.

المصادر الإلكترونية والإنترنت للحصول على معلومات حديثة حول التطبيقات الرقمية في المؤسسات.

الجانب التطبيقي:

تم استخدام منهج دراسة الحالة لتطبيق النتائج النظرية على الواقع العملي داخل المؤسسة، وذلك من خلال:

جمع البيانات المباشرة عن طريق الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الأقسام والعاملين.

الملاحظات المباشرة لسير العمل في المؤسسات الرقمية مقارنة بالمؤسسات التقليدية، بهدف قياس أثر التحويل الرقمي على كفاءة وأداء العاملين.

العينة:

تم اختيار عينة ممثلة من المجتمع المدروس لضمان الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، مع مراعاة النقاط التالية:

المقدمة

اختيار المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي.

تنوع العينة لتشمل أقسامًا مختلفة لضمان تقييم شامل للأداء والكفاءة.

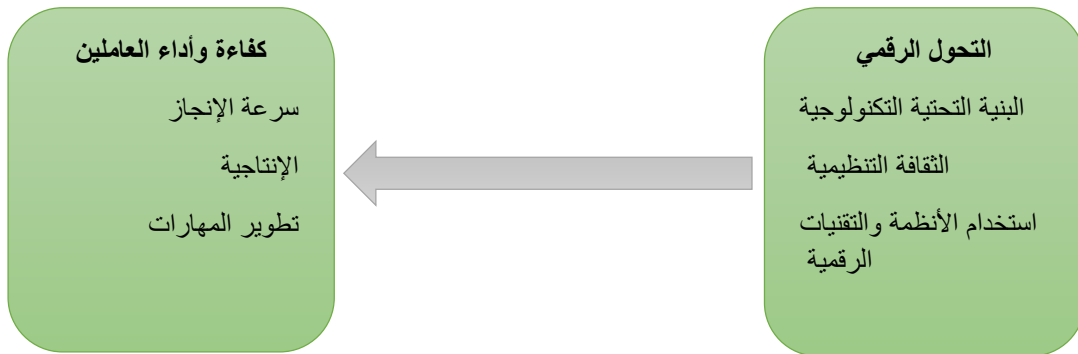
نموذج الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو التحول الرقمي

المتغير التابع: وهو أداء العاملين وكفاءتهم

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الادبيات النظرية

7- هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي، حيث يتناول كل فصل مجموعة من المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء الوظيفي

يتناول هذا الفصل الجوانب المفاهيمية لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين:

• المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يتضمن هذا المبحث تعريف التحول الرقمي، أهميته، أهدافه، بالإضافة إلى متطلباته وأبعاده داخل المؤسسات.

• المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى عناصره وطرق تقييمه، مع الإشارة إلى جانب الكفاءة باعتبارها جزءاً مكملاً للأداء.

• المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي

يتناول هذا المبحث كيفية تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة، مع إبراز العلاقة بين التحول الرقمي ورفع مستوى أداء وكفاءة العاملين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يخصص هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة، حيث يتم من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، ويتضمن:

- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات (كالاستبيان أو المقابلة).
- عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.
- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الخلاصة

تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة وهران التكنولوجية حيث تم تنفيذ التربص الميداني
- الحدود الزمانية: فترة التربص من 15/04/2026 إلى غاية 15/05/2026
- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بمتغيرين أساسيين، هما:

(التحول الرقمي) كمتغير مستقل (، لأداء الوظيفي) كمتغير تابع.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز مظاهر التقدم التكنولوجي الحاسمة في العصر الحديث، حيث أصبح يشكل محورًا أساسيًا في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال سعيها إلى تحسين كفاءتها ورفع جودة خدماتها. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين بهذا المجال، نظرًا للتأثير المباشر الذي يُحدثه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

وتهدف هذه الدراسة إلى استعراض مختلف المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحول الرقمي والأداء الوظيفي والكفاءة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ومن خلال ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي وكفاءة العاملين

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح التحويل الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ولم يعد هذا التحويل خيارًا ثانويًا، بل أصبح عنصرًا أساسيًا ضمن استراتيجيات المؤسسات لتحقيق التميز وضمان الاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

كما تلعب التقنيات الرقمية دورًا محوريًا في دعم أداء الموارد البشرية، حيث تساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تسهيل إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتحسين أساليب العمل. وقد أدى التطور التكنولوجي إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل داخل المؤسسات، مما انعكس إيجابًا على أداء الموظفين وساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى تناول الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيري التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل منهما، وتحليل العلاقة التي تربط بينهما. وعليه، تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي.**
- **المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي والكفاءة.**
- **المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي والكفاءة وعلاقته بالتحويل الرقمي.**

الفصل الأول: الإطار النظري

المطلب الأول: مدخل إلى التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

قبل التطرق لمفهوم التحول الرقمي يجب أولاً التطرق إلى تعريف الرقمنة ومعرفة الفرق بينها وبين التحول الرقمي .

1- مفهوم الرقمنة: يقصد بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صوراً أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو اي شكل اخر . غير أن هذا المصطلح

يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني

أ - في الحاسبات: تحويل البيانات على شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب . ب- في سياق نظام

المعلومات : هي تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور وغيره من المواد التقليدية من أشكال إلى أشكال التي

يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي أي الى اشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، أو

عن طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب¹.

تعريف الرقمنة لغة: تدل مادة رقم من المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة

والقلم والخط ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب يرقمه رقماً أي أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بين

حروفه بعالماتها من التنقيط، ويقول عز وجل كتاب مرقوم أي كتاب مكتوب.

تعريف الرقمنة اصطلاحاً: يعرف سعيد يقين الترقيم: أنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط الورقي إلى

النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة ثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام ألن هذا التحويل هو

الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص

هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابل للمعاينة على شاشة

الحاسوب. هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة " ذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني إلى

الرقمنة أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية،

والصور المتحركة... (إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية غير النظام الثنائي (البيتات) والذي يعتبر وحدة

¹ بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية مرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة،-كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021/2022 ص 11

الفصل الأول: الإطار النظري

المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن

أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "شارلوت بيرسي" إلى الرقمنة أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام

الرقمي". ويقدم دوج هودجز مفهوماً آخرًا ثم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء

لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات،

والخرائط) إلى شكل رقمي¹.

الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة:

تعد الرقمنة والتحول الرقمي من أهم المفاهيم في عالم الإدارة والتكنولوجيا المعاصرة، لكنهما مختلفان في الجوهر والهدف. فالرقمنة

(Digitization) تشير إلى عملية تحويل البيانات أو المستندات من الشكل الورقي أو التناظري إلى شكل رقمي قابل للقراءة

والمعالجة عبر الأجهزة الرقمية، مثل تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية أو الاستثمارات البدوية إلى استثمارات رقمية. أما

التحول الرقمي (Digital Transformation) فيُعد استراتيجية شاملة تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية لإعادة

تصميم العمليات، نماذج الأعمال، وتجربة العملاء بأسلوب جذري، لا يقتصر على مجرد تحويل الورق إلى ملف رقمي فقط. بمعنى

آخر، الرقمنة تمثل خطوة تقنية أولية محدودة تركز على البيانات والمستندات، بينما التحول الرقمي يمثل تغييرًا أوسع وأعمق قد يشمل

الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، الخدمات المقدمة، ونموذج الإيرادات، بهدف تحسين الأداء وزيادة الابتكار والقدرة التنافسية في

السوق الرقمية²

يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية استمرارية وتطوير للرقمنة، ويتطلب تغييرًا في الثقافة والتفكير والعمليات الإدارية لتحقيق

الفوائد الكاملة من هذا التحول. بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقًا، يمكن الإشارة إلى بعض النقاط الأخرى التي توضح الفرق بين

الرقمنة والتحول الرقمي ، ومن بين هذه النقاط:

1- الرقمنة تركز على تحويل الوثائق والمعلومات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي.

بينما التحول الرقمي يركز على تحويل العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والخدمية إلى الشكل الرقمي .

2- الرقمنة تتعلق بالتقنيات الرقمية المستخدمة لتحويل المعلومات إلى الشكل الرقمي، بينما التحول الرقمي يتعلق بالتغيرات

الثقافية والتنظيمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث بسبب تبني التكنولوجيا الرقمية.

¹ بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر معمر، مرجع نفسه، ص 13-1

² Bakkah E-Learning. (2025). الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا .

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/الفرق-بين-التحول-الرقمي-والرقمنة-والأتمتة-والتكنولوجيا>

الفصل الأول: الإطار النظري

الرقمنة يمكن أن تكون عملية محدودة ومؤقتة لتحويل المعلومات إلى الشكل الرقمي. بينما التحول الرقمي يمثل تغييرا

شاملا في العمليات والأساليب والثقافة والأداء¹

وبالتالي يجب أن نفهم أن الرقمنة هي جزء أساسي من التحول الرقمي، وأن التحول الرقمي يتطلب تبني الثقافة الرقمية

والتفكير الإبداعي وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية وتطوير الخدمات والمنتجات. ومن خلال تحقيق هذا التحول،

يمكن للمجتمعات والشركات والحكومات أن تستفيد من فوائد التكنولوجيا الرقمية لتحقيق التطور والنمو .

2- تعريف التحول الرقمي: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التحول الرقمي هو: التغيير الجذري والمتسارع في أنشطة الأعمال والممارسات والمكافئات ونماذج الأعمال. قصد

الإستغلال الأمثل للتغيرات والفرص الناتجة عن التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في المجتمع².

يُقصد بالتحول الرقمي تلك العملية الاتصالية التي تتم عن بُعد بين أطراف لا يشتركون في المكان ذاته، حيث يقومون بتبادل الرسائل والمعلومات دون تداخل في الأدوار. ويتم ذلك من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تسهم في تحقيق أهداف محددة، عبر تحويل البيانات بمختلف أشكالها (نصوص، صور، أصوات) إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع.

كما تُتيح هذه الأنظمة إمكانية إرسال واستقبال المعلومات بكفاءة، مما يساهم في تسهيل عملية التواصل ونقل البيانات بين مختلف المستخدمين داخل المؤسسات، سواء كانوا موظفين أو أساتذة أو طلبة، وبالتالي تحسين سير العمل وتعزيز فعاليته داخل الوحدات الإدارية المختلفة³.

كما يمكن أن يتخذ التحول الرقمي طابعاً استراتيجياً، إذ يشمل مختلف وظائف المؤسسة، بدءاً من التسويق والمبيعات، مروراً بسلاسل التوريد، وصولاً إلى نظم المعلومات، بما يغطي كامل سلسلة القيمة. ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التكنولوجي فحسب، بل يشمل أيضاً إحداث تغييرات في طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم داخل بيئة العمل، من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ الفرق بين -الرقمنة- والتحول- الرقمي <https://ae.linkedin.com/pulse/seg> تاريخ الاطلاع /12/ 05/2026 على الساعة 09 صباح

² خوصة مصطفى قراري نور الدين ، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية ،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14. جامعة معسكر الجزائر ،2023. ص: 53

³ عبد الحميد، محمد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3 القاهرة، مصر: عالم

الكتب،(2004)104

الفصل الأول: الإطار النظري

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره عملية متعددة الأبعاد تشمل البعد التقني، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، حيث لا يمكن تحقيق فعاليته دون تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد. فالتكنولوجيا وحدها لا تحقق النتائج المرجوة ما لم تُصاحبها تغييرات تنظيمية وثقافية تدعم استخدامها. كما يعتمد نجاح التحول الرقمي على توفر البنية التحتية التكنولوجية، من برمجيات ومعدات إلكترونية، إضافة إلى شبكات الاتصال المحلية والعالمية، التي تُمكن من تنفيذ العمليات دون التقيد بمكان أو زمان¹.

كما يمكن تلخيص مفهوم التحول الرقمي في الجدول التالي:

جدول رقم (1): مفاهيم التحول الرقمي ومركزاته

التعريف	المركزات	الإستنتاج العام
هذا المصطلح يعني امكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها من أجل المحافظة على استمراريتها في الأسواق.	يركز على التكيف واستجابة مع التغيرات التكنولوجية السريعة	
هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب والمخطوطات، والجرائد والمواد السمعية، والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات وأجهزة أخرى	يرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الرقمية	تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية لتسهيل تداولها. أما بالنسبة للمؤسسات هو المساهم الأكبر في تطوير منتجاتها، أما بالنسبة للأفراد هو وسيلة لتسهيل الحياة اليومية.
ويمكن القول إن التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات أي (جانب العرض) يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. أما بالنسبة للأفراد أي (جانب الطلب) فيتمحور حول الحصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة خدمة الحاجة إلى تلبية متطلبات معينة	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء المؤسسات وتنفيذ العمال من خلال الأجهزة الإلكترونية	أصبح التحول الرقمي مدخلا أساسيا للمؤسسات لضمان استمراريتها في السوق.

¹ اكرام بلباي، التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة، جامعة مستغانم، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد

الفصل الأول: الإطار النظري

	وهو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات وثقافات وتجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي	يركز هذا التعريف على ضرورة التحول الرقمي والتغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية
--	---	---

المصدر: بن قارة سيرين وزعيم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قاملة - كخبير استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،- جامعة 8 ماي 1945 - قاملة، 2022/2023، ص3

3- أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أهمية بالغة تتمثل في:¹

يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى الشفافية والحوكمة .

زيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية .

خلق فرص لتقديم خدمات إبداعية مبتكرة

مرونة الخدمات المقدمة للمستخدمين وتبسيط الإجراءات .

الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير الأداء .

تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل²

4- أهداف التحول الرقمي:

أهداف التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة أهداف تتمثل في:³

تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات والمعلومات المتبادلة بين الإدارات المختلفة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

-توفر المعلومات بنسختها الرقمية بما ينقص الأعمال الورقية كما تحتفي الحاجة لإتقاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونياً.

¹ محمد الصافي مخرمش مراد سالمي، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023، ص 4

² خديجة خنطيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية،- مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، العدد، 01 المجلد، 09 سنة، 2024، ص 157

³ خديجة خنطيط، مرجع نفسه، ص 157

الفصل الأول: الإطار النظري

توجيه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية .

إنجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية .

استخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن للمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

التقليص من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات.

5- أبعاد التحول الرقمي:

يمكن تناول أبعاد التحول الرقمي من خلال العناصر التالية:

استخدام التقنيات الرقمية : يتناول هذا البعد الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، إضافة إلى تطلعاتها المستقبلية في المجال التكنولوجي، ومدى قدرتها على توظيف هذه التقنيات بكفاءة. **الاستراتيجية الرقمية:** يُعد التحول الرقمي عملية معقدة ومستمرة قد تُحدث تأثيراً كبيراً على هيكل المؤسسة وعملاتها. لذلك، من الضروري تحديد المسؤوليات بوضوح وكفاءة لوضع وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. وفي حال التعامل مع هذه الاستراتيجية بشكل غير مدروس، قد تفقد الشركات نطاقها وتواجه تحديات تشغيلية. لذا، ينبغي التأكد من أن المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية يمتلك الخبرة الكافية في إدارة المشاريع التحولية .

القدرات التنبؤية والتحليلية: يتطلب تحقيق النضج الرقمي امتلاك المؤسسة القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة وفعالية .

رقمته العملاء والعلاقات : يشمل هذا البعد جميع الجوانب المرتبطة بعلاقات العملاء، ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على تطوير هذه العلاقات وتعزيزها .

الثقافة والموارد البشرية: لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون دعم العاملين داخل المؤسسة، كما أن القيادة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذا النجاح. ويتمشى ذلك مع ما أشار إليه تقرير "ستانتون تشيس"، الذي أكد أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز التحديات. لذا، يتوجب على القيادة توفير بيئة عمل آمنة وصحية تشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة وتحقيق نتائج إيجابية¹. **العلاقات الشبكية:** تسعى المؤسسات المتطورة رقمياً إلى أن تكون جزءاً من منظومة شبكية تضم الموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات. ويتم ذلك من خلال استخدام تقنيات اتصال متطورة تتيح سرعة ودقة في التفاعل والتواصل.

نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: تمكّن التقنيات الرقمية المتكاملة المؤسسات من تطوير عروضها وابتكار نماذج أعمال جديدة تعزز قدرتها التنافسية .

الجوانب المالية: تُعد الجوانب المالية عنصراً أساسياً في دعم التحول الرقمي، حيث يتعين على المؤسسات تقييم خياراتها الاستثمارية واتخاذ قراراتها في الوقت المناسب وبشفافية.

¹ داو الحاج محمد الأمين، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي دراسة ميدانية بالمؤسسة السياحية "فندق فورارة تيممون، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية-أدرار، -، 2020/2021 ص8

كما يمكن تحديد أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية :¹

البعد التقني : تشير الأدبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية تتمثل في الأجهزة المادية مثل الحواسيب وملحقاتها، والبرامج التعليمية، والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لتفعيل التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة. ويشمل ذلك أيضًا رقمنة الحرم الجامعي وتحديث البنية التحتية للمباني والمرافق لضمان سلامة وأمن البيئة التعليمية. ويتحقق ذلك من خلال توفير أجهزة حديثة (كالحواسيب، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، معدات البث)، وفصول دراسية ذكية، وأنظمة متطورة لمعالجة البيانات، إضافة إلى الإنترنت عالي السرعة والمختبرات الافتراضية .

البعد البشري : تُعد الموارد البشرية من أهم ركائز التحول الرقمي، نظرًا لدورها في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، وقيادة مسارات التطور والتقدم. إلا أن العديد من الدول، خاصة النامية، تعاني من نقص في الكفاءات المؤهلة للتكيف مع البيئة الرقمية. لذلك، يتطلب نجاح التحول الرقمي وضع خطط لتطوير المهارات البشرية داخل المؤسسات، من خلال التدريب المستمر واستقطاب الكفاءات القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة .

البعد التنظيمي : تستلزم عملية التحول الرقمي إحداث تغييرات شاملة في بنية المؤسسة، ولا تقتصر فقط على إدخال التقنيات الحديثة أو تعيين مختصين في تكنولوجيا المعلومات، بل تمتد لتشمل إحداث تحول في الثقافة التنظيمية واتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة. كما يُعد تعزيز الشفافية والانفتاح في اتخاذ القرار أمرًا ضروريًا، خاصة فيما يتعلق بتبني التقنيات الجديدة، مع تشجيع روح المبادرة والابتكار، وتبني أساليب مرنة في التعامل مع الأخطاء، وتوفير بيئة مناسبة لاختبار وتطبيق الحلول الرقمية عمليًا.

ثانيا: خطوات التحول الرقمي ومتطلباته:

1- خطوات التحول الرقمي:

تتمثل خطوات التحول الرقمي في:²

تحول الرؤية تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية واضحة لنقطة انطلاقه .

اعتماد ثقافة التغيير بتحويل الهيكل التنظيمي السائد للتسلسل الهرمي لفرق العمل وتعزيز التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية، لتحسين الخدمات المقدمة لتنفيذ نجاح التحول الرقمي.

تغيير نموذج التكلفة لدفع عجلة الابتكار باعتماد الخدمات السحابية التي تعمل على تحديث البنية التحتية دون استثمارات رأس مالية

صياغة إستراتيجية رقمية وإتخاذ إجراءات التحسين المناسبة

تحقيق وقياس الإمكانيات الرقمية الحالية للمنظمة

تحديد عوائق التكامل الرقمي.

إدارة التغيير للتحول الرقمي وضمان السير على المنهج المناسب³.

¹ بن قارة سيرين وزيعم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 5991 -قاملة- خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية-دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، سنة الجامعية ،2022/2023 ص 12

² نريمان بابيه ورجاء العمودي وشيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للخدمات المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي ، ، 2023، ص: 10-9

³ مالح وئام عمامرة ياسمين، تجربة التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الشهيد الشايف العربي التبسي، مجلة الدراسات البيئية وتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص 148

الفصل الأول: الإطار النظري

كما يرى بعض الباحثين أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في المراحل التالية¹ :

مرحلة تصميم إطار العمل : تتضمن هذه المرحلة وضع إطار شامل يشمل استراتيجية التحول الرقمي، ونموذج الابتكار المؤسسي، والنموذج التشغيلي لتقنية المعلومات، إضافة إلى نموذج منصة تقديم الخدمات التقنية والتجارية • .

مرحلة التقييم: تتم من خلال مراجعة منصة تقديم الخدمات لقياس مدى جاهزيتها للانتقال نحو التحول الرقمي، مع تحديد مدى توافق النموذج الحالي مع النماذج الرقمية الحديثة، إضافة إلى تحليل عمليات تقنية المعلومات ومدى دعمها للأنشطة التجارية والابتكار داخل المؤسسة .

تقييم النموذج الابتكاري للمؤسسة: يهدف إلى قياس قدرة المؤسسة على استغلال التكنولوجيا وتعزيز ثقافة الابتكار بما يحقق قيمة مضافة

تقييم الاستراتيجية الرقمية: يتم عبر تحديد استراتيجية رقمية واضحة تشمل جميع التفاصيل، بهدف تقليل المخاطر الاستراتيجية المحتملة وضمان تحقيق الأهداف

تقييم القيادة: من خلال قياس مدى جاهزية القيادة لتبني التحول الرقمي، وذلك بإشراك قادة تقنية المعلومات في مواقع قيادية محورية للمساهمة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية.

2- متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات ما يلي² :

البنية التحتية الرقمية: تمثل الركيزة الأساسية للتحول الرقمي، حيث توفر الإطار المتكامل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشمل الشبكات الرقمية، والمعدات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، بما يساهم في بناء نظام معلومات متطور يتم تحديثه باستمرار وفقًا لمتطلبات البيئة المتغيرة .

الموارد البشرية الرقمية: تستلزم توفير كفاءات بشرية مؤهلة تمتلك مهارات تكنولوجية حديثة، قادرة على مواكبة تطورات العصر الرقمي، والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه، واتخاذ قرارات فعالة مبنية على المعرفة والخبرة .

الثقافة التنظيمية الرقمية: تعكس مدى تبني المؤسسة لثقافة التحول الرقمي ونشرها بين العاملين، بما يعزز الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

المتطلبات الأمنية الرقمية: تشمل مجموعة الأنظمة والتقنيات التي تهدف إلى حماية البيانات والمعلومات من الاستخدام غير المصرح به، وضمان أمن الأنظمة الرقمية واستمرارية عملها بكفاءة .

الإبداع والابتكار: يُعدان من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يساهمان في تطوير الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم النمو الاقتصادي .

¹ خيرة، شاوشي زهرة، خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق المالية، المجلد 5، العدد 1 جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2023، ص: 20-21

² نادر سمير شاكر نجيب، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة» بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة" كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 1، 2024، ص: 5

الفصل الأول: الإطار النظري

الرؤية الاستراتيجية: تمثل الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي الناجح، إذ يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بوضوح، وفهم احتياجات السوق المتغيرة، ومواءمة مبادراتها الرقمية مع أهدافها طويلة المدى¹. **تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية:** تشمل مختلف المنصات الرقمية، وخدمات الدفع الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية².

ثالثاً: استراتيجيات التحول الرقمي ونماذجها:

استراتيجيات التحول الرقمي هي: "خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة. وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عمليات التحول الرقمي، وتعمل كمواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية"³

اذن تمثل استراتيجيات التحول الرقمي نهجاً يتم إعماله لتحسين كفاءة وفعالية، شفافية العمليات في المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

-يمكن تصنيف استراتيجيات التحول الرقمي إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية، تتمثل فيما يلي:

• استراتيجية الاستجابة للمنافسة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تفاعل المؤسسات، خاصة المصارف، مع التغيرات التي تطرأ على العرض والطلب في الخدمات، من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة. وتهدف إلى التكيف مع البيئة التنافسية المستجدة، حيث تتبنى المؤسسة سلوكاً استراتيجياً يجعلها في موقع التابع لقادة السوق بدلاً من قيادته.

• استراتيجية التكيف التكنولوجي:

ترتكز هذه الاستراتيجية على إحداث تحول عميق في البنية التحتية التكنولوجية، من خلال تطوير المنصات الرقمية وجعلها أكثر مرونة وقابلية لاستيعاب التقنيات الحديثة. كما تساهم في تسريع عمليات الابتكار وتطوير الخدمات، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

• استراتيجية التموضع الرقمي (الريادة):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق موقع ريادي في السوق، من خلال الاستثمار المكثف في التكنولوجيا

¹ ديبوش عبد القادر عماري محمد، متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة ابن خلدون - تيارت. 2024. ص: 25

² بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة ميداوش المملكة العربية السعودية، الإصدار 68، 2024، ص: 9

³ Korachi Zineb, Bounabat, Bouchaib. General approach for formulating a digital Transformation Strategy. Journal of computer science v16n4, 2020p: 495.

الفصل الأول: الإطار النظري

واعتماد تحول رقمي شامل يتضمن تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي ونموذج العمل. وتسعى المؤسسة من خلالها إلى أن تصبح من قادة السوق، وهو ما يُعرف أحياناً باستراتيجية "التدعيم الإلكتروني"¹.

وهناك استراتيجيات أخرى تتمثل في:²

التخطيط الاستراتيجي: تعمل على صياغة مختلف الخطط والرؤى، السياسات والأهداف الواضحة والمحددة.

• **تقييم الاداء:** تعبد استراتيجية ضرورية لتتبع كل من تقدم العمل وتحديد الإمكانيات المتاحة واللازمة، إضافة لحساب تكاليف المشروع

استراتيجية توضيح: الرؤية: تقوم على تحديد النتائج المرجوة من التحول الرقمي بوضوح للعمل على بناء رؤية طويلة المدى، تتطلب تحديد مسار التطبيق لتحديد المتطلبات بدقة والتحسينات المطلوبة • **استراتيجية بناء التحول الرقمي:** يستند نجاح هذه الاستراتيجية على وضوح الرؤية والمشاركات القيادية الناجحة، الابتكار الحوسبة، الذكاء الاصطناعي

استراتيجيته تعزيز التعاون القيادي: حيث تعتمد على التعاون التام بين كل من متخذي القرار وتقنية المعلومات بهدف تحقيق نتائج التحول الرقمي المثلى .

استراتيجية تحديث المدخل لتقنية المعلومات: يهدف اعتمادها لتحسين الخدمات، بتحديث الأنظمة الجديدة ومنه تقليل الاعتماد على القديمة منها

2- نماذج التحول الرقمي:

تساعد نماذج التحول الرقمي على اختبار الاستراتيجية المناسبة لتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة الأعمال. وتتمثل مختلف هذه النماذج في:³

¹ قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة

الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، العدد، 02 المجلد، 02 سنة، 2023 ص66

² صابرينه بن عطاء هلا أحمد تيمزار، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المجلد، 3 العدد، 2، 2024 ص: 29-30

³ رضا حسين قنديل، أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية معهد العباسية للعلوم الإدارية جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد، 45 العدد 1،

2025 ص: 46-47

الفصل الأول: الإطار النظري

نماذج التحول الرقمي في المؤسسات

تتعدد نماذج التحول الرقمي التي تعتمد عليها المؤسسات وفقاً لأهدافها وإمكاناتها، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:¹

• نموذج التحول الاستراتيجي:

يرتكز هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي الشامل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. ويعتمد على توظيف التكنولوجيا الرقمية كعنصر أساسي لتعزيز الموقع التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• نموذج التحول الإستراتيجي (بالاستعانة بمصادر خارجية):

يقوم هذا النموذج على الاعتماد على شركات متخصصة في مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، بهدف تحليل الأنظمة وتبني أحدث التقنيات دون الحاجة إلى تطوير الموارد التقنية داخلياً، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

• نموذج التحول المتكامل:

يركز على تطبيق التحول الرقمي بشكل شامل داخل المؤسسة، من خلال رقمنة جميع الإدارات والمستويات التنظيمية، واعتماد نظم معلومات متطورة وقواعد بيانات محدثة بشكل مستمر.

• نموذج التطوير التنظيمي:

يعتمد هذا النموذج على تأهيل الموارد البشرية من خلال التدريب على الأنظمة الرقمية، بما يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وزيادة فرص نجاحه، وتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

• نموذج التكلفة والعائد:

يركز على دراسة الجدوى الاقتصادية للتحول الرقمي، من خلال مقارنة التكاليف المتوقعة بالعوائد والمنافع الناتجة عن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

• النموذج السلوكي:

يهتم هذا النموذج بالجانب البشري، حيث يركز على تغيير سلوكيات العاملين وتقبلهم للتحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، باعتبار أن العامل البشري عنصر حاسم في نجاح التحول.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي والكفاءة

تعد الموارد البشرية عنصراً مهماً في خطة التحول الرقمي لأنها تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى نتيجة للتقنيات الجديدة و رقمنة العمليات التنظيمية، تضطر المؤسسات إلى إجراء تطوير سريع لممارسات إدارة الموارد البشرية يستلزم هذا

¹ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراة ، جامعة محمد خضير بسكرة،

الفصل الأول: الإطار النظري

التحول في الممارسات تطوير إجراءات واعتماد ممارسات للتقييم المستمر لكفاءات الموارد البشرية، وإدخال أشكال جديدة لتنظيم العمل، والتوظيف ولذلك يجب على المديرين فهم مواقف الموظفين تجاه التقنيات الجديدة والأنماط السلوكية والحالات النفسية لتنفيذ التقنيات الجديدة بكفاءة، ويجب أن يتعاونوا مع أنظمة تقييم الأداء وحواجز التعويضات لمعالجة المشكلات الجديدة.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي والكفاءة

يعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في العملية الإدارية لاعتماد فعالية وكفاءة المنظمة عليه. قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي، سوف يتم التطرق أولاً للتعرف على الأداء:

1. تعريف الأداء:

الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام الموظف للمهام المكلف بها ويتم قياسه بناءً على مختلف النتائج المحققة¹.

يعتمد الأداء في مراحله على كل من عامل الفعالية والكفاءة ومختلف الوسائل المستخدمة للوصول إليها لتحقيق النتائج المرغوبة².

"الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال." ³

مما سبق يعرف الأداء على أنه: قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية لتحقيق أهدافها التنظيمية بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية وفقاً للمعايير المحددة.

مفهوم الأداء الوظيفي:

"أداء الوظيفي هو محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل" ⁴

عرف الأداء الوظيفي على أنه حصيلة السلوكيات الإدارية التي يقوم بها الموظف أثناء أدائه لمهامه، مع تحمله المسؤولية الكاملة والتزامه بمختلف الجوانب التنظيمية، وسعيه للاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل⁵.

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ، 2001 ص 9

² عبد البشار على المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 ص 327

³ نجيب زرواق ، محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية ، مجلة التحدي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 7 ، رقم 1 ، 2015 ص 29

⁴ زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية. المجلد 25، العدد 4 ، 2021 ص 888

⁵ مغربي السعيد الميداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مخبر الاقتصاد الحديث بالتنمية المستدامة ، المجلد 12. العدد 2 . 2021 ص 615

الفصل الأول: الإطار النظري

كما يُنظر إليه على أنه تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق معايير محددة مسبقاً، لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية خلال فترة زمنية معينة¹.

كما سبق يمكن القول ان الأداء الوظيفي يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي أنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية؛

1. الفعالية: تعرف فاعلية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج

المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح².

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف³، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف

وتعني الفعالية مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2-الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة⁴، الكفاءة

أيضاً هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك⁵.

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية - مجلة التغيير الاجتماعي ، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر ، العدد 6 ، جامعة بسكرة الجزائر . ص 481

² J. Barraux, Entreprise et performance globale: Outils, évaluation et pilotage, Edition Economica, Paris, 2000, p 33.

³ علي عربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص129.

⁴ J. Barraux, Entreprise et performance globale: Outils, évaluation et pilotage, Edition Economica, Paris, 2000, p 33.

⁵ B. Martory et J.L. Crozet, Gestion des ressources humaines, Op-cit, p 164.

الفصل الأول: الإطار النظري

وتعني الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية ، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفء، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتتركز علي العمليات الداخلية للمنظمة.

3-الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية¹.

الإنتاجية = الفعالية/الكفاءة

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء²:

أ. **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها؛

ب. **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج

تعريف الأداء: أما الأداء فهو تفاعل التفاعل بين السلوك والانجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه

3- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة له، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة قيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحا³.

¹ فيصل عبد الرؤوف إدارة الموارد البشرية المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان 1996 ص 96.

² المرجع السابق ، ص 96.

³ فيصل عبد الرؤوف إدارة الموارد البشرية المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان 1996 ، ص 98-99.

الفصل الأول: الإطار النظري

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها¹، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها².

2- محددات وأبعاد الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تعكس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف المؤسسية.

محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي³:

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛
3. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:
محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلى محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

¹ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص52.

² الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، إمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص134.

³ حسين راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص216.

الفصل الأول: الإطار النظري

يري البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي (الرغبة، القدرة، وبيئة العمل)، وهي كالتالي¹:

1. الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ. اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛

ب. المواقف معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج. مدى وضوح الدور.

3. بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، ومنه يمكن التوصل للمعادلات التالية:

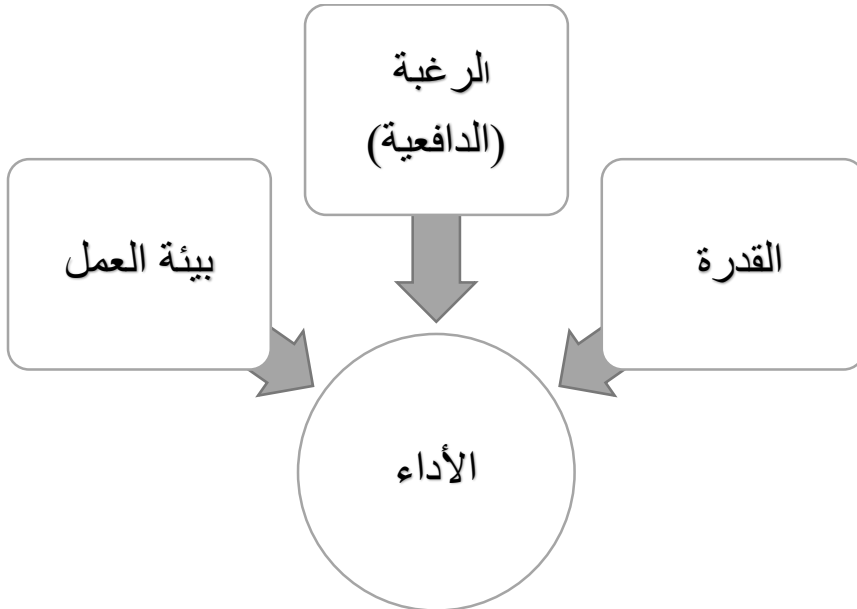
الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل

والشكل التالي يبين محددات الأداء:

الشكل (2): محددات الأداء



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المصادر السابقة

¹. مصطفى أحمد سيد، 2005، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. دار النهضة العربية، ص 147.

الفصل الأول: الإطار النظري

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تُعدّ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي محورا أساسيا لفهم كيفية تحسين أداء المؤسسات وتعزيزه، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الإنتاجية بكفاءة وفعالية، وينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ما يلي¹:

1-العوامل التنظيمية:

تمثل مختلف العوامل المرتبطة بالمؤسسة ذاتها، مثل أسلوب القيادة، وثقافة المؤسسة، وأنظمة المكافآت والتقدير، وفرص التدريب والتطوير، إضافة إلى بيئة العمل الداعمة التي تسهم في تعزيز الإنتاجية داخل المنظمة. وتشمل:

- الإشراف الإداري الفعال والاستثمار في تدريب وتحفيز الموظفين، بما يسهم في تحسين أدائهم وتجنب انخفاض مستوى الالتزام والدقة في إنجاز المهام .
- وضوح مسؤوليات الموظفين وتحديد مهامهم بدقة، بما يضمن سلاسة سير العمل داخل المؤسسة .
- فعالية الأساليب الإدارية المعتمدة في وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي .
- توفير مناخ عمل إيجابي قائم على التعاون والتقدير، بما يعزز إنتاجية الموظفين.

2-العوامل المرتبطة بالموظف:

تشير إلى مجموعة الخصائص الفردية التي يمتلكها الموظف، والتي تؤثر على قدرته في أداء عمله بكفاءة، ومن أبرزها²:

- المعارف والمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذ المهام بنجاح .
- القيم والتوجهات التي تؤثر على التزام الموظف بأخلاقيات العمل وانسجامه مع ثقافة المؤسسة .
- ضعف الرغبة أو التحفيز لإنجاز المهام .
- التغيب المتكرر عن العمل .

¹ ضاحوي سارة، عالقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر. مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص: 29

² محمد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2013، ص: 42

الفصل الأول: الإطار النظري

- الحالة الصحية النفسية والجسدية للموظف .

3-العوامل الخارجية:

تمثل مختلف المتغيرات التي تواجه المؤسسة ولا يمكنها التحكم فيها بشكل مباشر، وتشمل¹:

- تقلبات سوق العمل .
- الاضطرابات السياسية والتشريعات الحكومية .
- العلاقات الدولية والصراعات الناتجة عن اختلاف القيم والاتجاهات المجتمعية السائدة .

ثالثا تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مراحل وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

هناك من يعرف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من تقييم أدائهم خلالها².

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.

يعرفه آخرون على أنه: "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا"³.

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"⁴.

¹ ضحوي سارة، مرجع سابق، ص: 29

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406

³ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحنى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 207.

• محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 208⁴

الفصل الأول: الإطار النظري

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل عامل (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، وهذا باعتماد معايير و معدلات تعتمد لقياس أداء العاملين و الحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين...)

خطوات تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء الوظيفي على مستوى عوامل شخصية حسب مختلف المعايير المتمثلة في المهارات، القدرات ودوافع الموظفين، النتائج الكمية والجودة والتكلفة والوقت المحدد بهدف تحديد نقاط القوى والضعف لتحقيق فعالية ونجاح المنظمة ومستقبليا وفق الخطوات التالية :

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها بهدف تحليلها لقياس الكفاءة والتعرف على مختلف جوانب العمل .
- تحديد الوسائل البيانات الخاصة بعملية التقييم .
- تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء ومقارنتها مع الأهداف التنظيمية .
- تنفيذ عملية تقييم الأداء حسب أهداف المؤسسة بإعتماد نظام مناسب التغذية للموظف بهدف إتاحة الفرص لأخذ التدابير التصحيحية لأداء¹.

طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق قد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها، أو وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1. الطرق التقليدية:

حيث يُشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع لعدة طرق أهمها:

أ. أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاث أشكال لأدوات المقارنة:

¹ الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد

الفصل الأول: الإطار النظري

- طريقة الترتيب: يُكوّن الرئيس فكرة عامة عن أفرادهِ، وبالتالي يُمكنه ترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص¹.
- طريقة المقارنة الثنائية: وفيها يقوم المقيّم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائهِ، وترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين².
- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويُطلب من المقيّم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي³:

المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين؛

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين؛

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين؛

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين؛

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين .

ب. طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء

(المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويُطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تُقسم إلى أقسام يُمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة⁴.

2. الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

¹. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

². عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 288.

⁴. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 289.

الفصل الأول: الإطار النظري

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:

أ. **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقائق مؤكدة، وهي تُعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخصي بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحدث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك¹.

ب. **الإدارة بالأهداف:** تُعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة الرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي²:

- يجتمع الرؤساء والرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛
- يُسرف الرؤساء والرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- يجتمع الرؤساء والرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز الرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها؛
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ج. **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تُعتبر أكثر أهمية من كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمؤوسيه هي التي اختارها وضعوا الشفرة تُحسب في صالح الرؤوس والعكس صحيح³.

¹. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

². كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.

³. كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص 230-231.

الفصل الأول: الإطار النظري

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي

أولاً: تحسين الأداء الوظيفي:

تمثل عملية تحسين الأداء الوظيفي: عملية شاملة لوضع برامج لتنمية كافة الموظفين وتدريبهم بهدف تصحيح انحرافات الأداء التي تم الكشف عنها بواسطة عملية التقييم¹

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى².

1- طرق تحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاج والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي³:

أ. تنمية القوى البشرية بالتدريب؛

ب. خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛

ج. الإدارة بالأهداف؛

د. المشاركة والعمل الجماعي

و. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل؛

إن هذه الوسائل والأساليب ماهي إلا أمثلة لوسائل كثيرة؛ يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية⁴:

(الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر إن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد

أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشاملة)؛

2. عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي⁵:

¹ محمود حيمر. أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، المجلد 5، العدد 1. 2018 ص:333

² زياد سعيد الخليف، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص47.

³ ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁴ زيادة سعد الخليف، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁵ زيادة سعد الخليف، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري

- **الطبقة الأولى (التوجيه):** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل علة تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة؛
- **الطبقة الثانية (عمليات التسليم):** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة؛
- **الطبقة الثالثة (التأثير التنظيمي):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- **الطبقة الرابعة (المكافآت والاعتراف بالفضل):** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانيا: العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي

يساهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال توظيف التقنيات الحديثة في دعم اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتيح هذا التحول بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلاً، مما يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتسارعة. وعليه، فإن تبني التحول الرقمي بشكل فعال يساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز يتسم بالكفاءة والفعالية والاستدامة، وهو ما تسعى إليه المؤسسات الحديثة في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الرقمية.

فيما يلي نستعرض أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

• يلعب التحول الرقمي دوراً أساسياً في حفظ المعلومات وتخزينها بشكل آمن، بما يسمح بإعادة استخدامها عند الحاجة، إضافة إلى المعالجة الإلكترونية للملفات والوثائق، وهو ما يساهم في ربح الوقت وتقليل تكاليف إنجاز المهام.

يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات من خلال إدماج التقنيات الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح استخدام الأنظمة الرقمية المتطورة تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما يُمكن التحول الرقمي الموظفين من الوصول السريع إلى المعلومات والبيانات الدقيقة، الأمر الذي يدعم اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ويعزز جودة الأداء الوظيفي¹

¹ Daniel Wittenstein, Managing Digital Transformation (Cham : Springer, 2022).

الفصل الأول: الإطار النظري

ومن جهة أخرى، يعمل التحول الرقمي على تطوير مهارات العاملين من خلال فرض التكيف مع الأدوات والتقنيات الحديثة، وهو ما يعزز ثقافة التعلم المستمر ويرفع من كفاءة الموارد البشرية. كما يساهم في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة عبر استخدام المنصات الرقمية، مما يؤدي إلى تقليل فجوات الاتصال وزيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات¹

إضافة إلى ذلك، يوفر التحول الرقمي بيئة عمل مرنة تتيح إمكانية العمل عن بُعد، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ويزيد من رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. كما يدعم الابتكار والإبداع من خلال توفير أدوات رقمية تساعد العاملين على تطوير أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل².

وعلاوة على ذلك، تُمكن الأنظمة الرقمية المؤسسات من مراقبة الأداء وتقييمه بشكل مستمر ودقيق، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إلى جانب تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد. وبذلك، يتضح أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية في ظل بيئة العمل الحديثة³.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حظي موضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي تطوراً مشهوداً وأهمية بالغة وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زاوية مختلفة في الدراسات العربية والأجنبية

.سوف يتم في هذا المبحث عرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وعليه مما سبق ذكره تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية؛

المطلب الثاني: التجارب الدولية لتحول الرقمي في الجامعات

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية؛

¹ Mark Ghibril, Employee-Centric IT : How to Boost Productivity and Improve Employee Experience (New York : Apress, 2023)

² Harald Proff et al., Accelerating Digitalization (Cham : Springer, 2021)

³ Kai Reinhardt, Digitale Transformation der Organisation (Cham : Springer, 2020)

الفصل الأول: الإطار النظري

دراسة بن جلول سارة وزال عائشة (2023) بعنوان: "الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية: دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة - تقرت"، هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية وتحسين أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام عدة أدوات لجمع البيانات، تمثلت في: الاستبيان، الملاحظة، والمقابلة، وذلك على عينة مكونة من 106 موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الرقمنة على مستوى بلدية النزلة لا يزال في مرحلة التطور، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بالإمكانيات التي توفرها الإدارة للموظفين. كما أظهرت النتائج أن الرقمنة لها تأثير إيجابي في تحسين أداء الموظفين داخل المديرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق الرقمنة على مستوى المؤسسات العمومية، لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات، والمساهمة في تقليل البيروقراطية والمحسوبية داخل الإدارات. كما أكدت على أهمية توفير الموارد المالية اللازمة لدعم وتطوير الإدارة الرقمية.

تُعد دراسة موهوب عبد الصمد وبن سوكي علاء الدين (2024) من الدراسات التي ركزت على إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الرقمنة في رفع مستوى أداء الموظفين، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 30 موظفًا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تبني مفهوم الرقمنة داخل البنك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تعزيز كفاءة العمل وضمان سيره بشكل أكثر فعالية، إضافة إلى تحسين جودة الأداء. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الرقمنة وتوجيهها بما يخدم مصالح البنك، مع التركيز على تمكين العاملين رقميًا بما يساهم في تطوير أدائهم.

درج دراسة Ajigini (2022) بعنوان "Towards a Model on Digital Transformation within the Higher Education Sector" : هدفت الدراسة إلى فحص العوامل المؤثرة في تحقيق التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال جمع بيانات من عينة مكونة من 400 مشارك، شملت مدراء، ومدراء تشغيليين، وموظفين.

اعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من المتغيرات، تمثلت في: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الأخلاقيات، إضافة إلى القدرات الديناميكية ومهارات العاملين، وذلك باستخدام برنامج SPSS وأسلوب التحليل الإحصائي البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل تؤثر في تحقيق التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، إلا أن الثقافة التنظيمية كانت العامل الأكثر تأثيرًا، حيث ساهمت بنسبة 78.9% في دعم التحول الرقمي. وهو ما يبرز أهمية الجوانب التنظيمية والثقافية إلى جانب العوامل التقنية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.

الفصل الأول: الإطار النظري

المطلب الثاني: التجارب الدولية لتحول الرقمي في الجامعات

1- التجارب الأوروبية :

أ- التجربة السويدية تُعد السويد من الدول المتقدمة في مجال التحول الرقمي بفضل بنيتها التحتية القوية واعتمادها على التقنيات الحديثة، خاصة في التعليم العالي. وقد ساهم الانتشار الواسع للإنترنت في دعم التعليم الإلكتروني، كما اهتمت الحكومة بتطوير التعليم عن بعد من خلال إنشاء هيئة مختصة سنة 1999 لتعزيز الرقمنة في الجامعات¹.

ب- التجربة الفرنسية: تُعد فرنسا من الدول النشطة في التحول الرقمي في التعليم العالي، حيث اعتمدت مبكرًا استراتيجيات رقمية حديثة. وقد ساهم إنشاء الحرم الجامعي الرقمي (UNT) في توفير موارد تعليمية متنوعة ومجانية، مما عزز استخدام التكنولوجيا في التعليم.

2- التجارب الأفريقية:

أ- التجربة الجزائرية:

تولي الجزائر اهتمامًا متزايدًا بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تسعى إلى تطويرها ومواكبة متطلبات التحول الرقمي. وفي هذا السياق، جاءت مبادرة استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، التي أكدت على ضرورة تبني سياسات عمومية استباقية تهدف إلى تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال دعم قطاع الإعلام والاتصال.

وقد شددت هذه الاستراتيجية على أهمية وضع رؤية واضحة ومتكاملة لتجسيد مجتمع معلومات حقيقي، قائم على المعرفة والتكنولوجيا. كما تم إطلاق هذه الاستراتيجية سنة 2008، مع تحديد مدة تنفيذها بخمس سنوات، بهدف تحقيق انتقال تدريجي نحو اقتصاد رقمي متكامل.

وفي إطار تطوير الجامعات، عملت الجهات الوصية، خاصة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، على تعزيز استخدام الوسائل الرقمية في تسيير المؤسسات الجامعية، من خلال مجموعة من الإجراءات، من أبرزها:

استبدال الوسائل التقليدية مثل الفاكس باعتماد البريد الإلكتروني.

رقمنة المجلات والمنشورات العلمية لتقليل تكاليف الطباعة.

الاعتماد على الموارد الرقمية المتاحة عبر الإنترنت بدلاً من اقتناء الدوريات الورقية.

إتاحة هذه الموارد عبر البوابات الرقمية لمراكز البحث والتطوير.

¹ بن قارة سيرين وزيعم ابتهاج مرجع سبق ذكره، ص 20

الفصل الأول: الإطار النظري

وتعكس هذه الجهود سعي الجزائر إلى تحديث منظومة التعليم العالي، وتحقيق تكامل رقمي يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي¹.

التجارب الآسيوية: التجربة السعودية:

تُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في تبني التعليم الإلكتروني في التعليم العالي، حيث أنشأت المركز الوطني للتعليم الإلكتروني لدعم الرقمنة وتطوير جودة التعليم. وقد ساهمت هذه الجهود في نشر التعليم الإلكتروني، تحسين البرامج التعليمية، دعم الابتكار، وتعزيز الأداء البحثي، مما انعكس إيجاباً على تصنيف الجامعات دولياً².

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في انتمائها إلى مجال التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء داخل مختلف المؤسسات، واعتمادها المنهج الوصفي التحليلي وأدوات ميدانية كالإستبيان، مع اتفاق نتائجها على الأثر الإيجابي للرقمنة في رفع الأداء. كما تناولت هذه الدراسات أبعاداً متعددة مثل التكنولوجيا الرقمية، الثقافة التنظيمية، اكتساب المعرفة، ورضا الموظفين.

في المقابل، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعات، من خلال دراسة أبعاده، واستراتيجياته، وأساليب تقييم الأداء، والعلاقة بينهما في قطاع التعليم العالي. وبذلك، تُعد امتداداً للدراسات السابقة، مع تقديم إضافة نوعية أكثر تخصصاً وعمقاً في المجال محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

يتضح من الإطار النظري أن التحول الرقمي لم يعد خياراً داخل المؤسسات العمومية، بل أصبح ضرورة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع فعالية العمل، خاصة في قطاع التعليم العالي. كما يساهم اعتماده في الجامعات في تبسيط الإجراءات، تسريع إنجاز المهام، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وجودة الخدمات.

¹ بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد، 05 العدد، 02 الجزائر، 2022، ص 76، 77.

² منى أبو العطي حليم، ولاء مجدي رزق، التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد، 58 العدد، 03 المملكة العربية السعودية، أبريل، 2021، ص 174.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

تمهيد:

تُبرز مؤسسات التعليم العالي دورها كمؤشر لتطور المجتمعات من خلال تحويل المعرفة وتوظيفها في مختلف الأنشطة، مع سعيها المستمر لتحقيق التميز رغم التحديات مثل نقص التمويل وارتفاع التكاليف. ويستلزم ذلك اعتماد أساليب حديثة تعتمد على التكنولوجيا والاستفادة من الموارد البشرية، خاصة الأساتذة.

وفي هذا السياق، تتجه الجامعات في الجزائر إلى تبني التحول الرقمي لتحسين خدماتها وعملياتها، من خلال تطبيق إصلاحات رقمية شاملة. كما تهدف الدراسة إلى تحليل أثر هذا التحول على أداء مؤسسات التعليم العالي، بالاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام أدوات بحث مناسبة لاختبار الفرضيات على عينة مختارة ولتغطية كافة جوانب هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن جامعة العلوم التكنولوجيا وهران 1

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

المبحث الأول: لمحة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا

المطلب الأول: تقديم جامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا -محمد بوضياف

أنشئت جامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا -محمد بوضياف- في سنة 1971، وقد قام بتصميمها المهندس المعماري الياباني الشهير "كينزو تانجي".

لموقع:

للجامعة موقعين:

IGCMO والحرم الجامعي الرئيسي لبلدية بئر الجير، والذي يغطي مساحة تبلغ أكثر من 100 هكتار.

خصائص الجامعة:

تمتاز الجامعة بعدد الخصائص على غرار الجامعات العالمية:

-تعتبر من أكبر مؤسسات التدريب والبحث التكنولوجي في الجزائر.

-في إطار تقديم أداء سليم، تحظى الجامعة بدعم الإدارة والكليات، اللتان تساهمان في تطويرها ونجاحها على الصعيدين الوطني والدولي.

نظام التدريس بالجامعة:

-تقدم الجامعة النظام التدريسي الأوروبي ل م د " ليسانس - ماستر - دكتوراه"، والذي اعتمدته سنة 2004، وفقا لعملية بولونيا.

وهو عبارة عن تجربة عالمية متميزة.

هيكل الجامعة:

تتكون الجامعة من سبع كليات ومعهدين:

-كلية الرياضيات والاعلام الآلي.

_كلية الكيمياء.



الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

—كلية علوم الطبيعة والحياة.

—كلية الهندسة المعمارية والهندسة المدنية.

—كلية الهندسة الكهربائية.

—كلية الهندسة الميكانيكية.

—معهد التربية البدنية والرياضة

—معهد العلوم والتقنيات التطبيقية.

الاحصائيات الخاصة بالموارد البشرية للجامعة:

—تحتوي الجامعة حاليا على قرابة 26000 طالب مسجلين، و900 موظف إداري يدعمون الهيئة الأكاديمية المركزية و1000 أستاذ: (يؤدون المهام الأكاديمية والبحثية).

التخصصات الموجودة بالجامعة:

تتوفر الجامعة على 24 تخصص فيما يتعلق بالدراسات ما قبل التدرج

(ليسانس وماستر) يمس عدّة مجالات خاصة بالتكنولوجيا، و44 تخصص فيما يتعلق بالدراسات ما بعد التدرج (الدكتوراه).

وتحتوي أيضا على برنامج يتكوّن من 62 دورة في ليسانس و78 دورة أخرى في الماستر، وذلك في جميع مجالات التكنولوجيا.

كذلك توفر الجامعة تكوين جيد للطلبة، يجعلهم مستعدّون لمواجهة الاحتياجات المتزايدة في عالم الشغل، وقادرون على الحصول على فرص توظيف المقدّمة في القرن 21، وذلك في مجال الهندسة والعلوم والتكنولوجيا.

البحث العلمي:

يتم إجراء البحث العلمي في 41 مخبر معتمد.

التظاهرات العلمية:

نظمت الجامعة حوالي 8 إلى 10 تظاهرات علمية دولية في مختلف المجالات العلمية.

المعدّات التي تتوفر عليها الجامعة:

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

تتوفر الجامعة على عدة معدّات ووسائل اتّصال حديثة ومجهزة بالشكل المناسب واللائق:

وجود منصّة لعقد المؤتمرات بتقنية الفيديو.

تعمل الجامعة أيضا على تشييد المباني الخاصّة بالهيكل الإداري أو التعليمية، وذلك بهدف تحسين وتطوير ظروف العمل بالنسبة للموظفين وظروف التعليم بالنسبة للطلبة.

العلاقات الخارجية

الاتفاقيات:

وقّعت الجامعة على العديد من الاتفاقيات سواء على الصعيد الوطني، مع مختلف الشركاء والمؤسسات الوطنية، وأيضا على المستوى الدّولي مع حوالي 40 جامعة حول العالم.

التبادل الطلابي:

نظرا للعلاقات الوطيدة التي تجمع بلدنا مع الحكومات الصديقة، يزاول حوالي 250 طلب أجنبي داستهم في الجامعة، معظمهم من دول إفريقية.

الشراكة الدولية:

أخيرا، تعتبر الجامعة شريك في عدد كبير من المشاريع الدولية:

فرنسا (التاسيلي، المركز الوطني للبحث العلمي... إلخ).

إسبانيا (programmes PIC programs) اليابان (Sahara Solar Breeder sur l'énergie solaire).

برامج بناء القدرات

من نوع "Tempus" إشارات " لتنفيذ نظام معلومات رقمي للمؤسسات العليا الجزائرية. (برامج التنقل الأوروبية في إطار برنامج ايراسميس منديس

(Al Idrisi 1 puis 2, Mare Nostrum)

الشبكات الأورو متوسطة

(AUF, Averroès, UNIMED, JaNAUS) بين الجامعات اليابانية وشمال إفريقيا.

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

المراكز المشتركة للجامعة

مركز التعليم المكثف للغات .مركز السمعى البصرى والطباعة .مركز الأنظمة والشبكات المعلوماتية والاتصالات، والتعليم عن بعد .
قاعة التكنولوجيا.

المطلب الثاني: تعريف بالجامعة ومهامها

الحرم الجامعي:

للجامعة موقعين:

يقع موقع IGCMO عند المخرج

الجنوبي لوهراڤ فى الطررق المؤدى الى دائرة

السّينيا.

توجد بهذا الموقع كلية الهندسة الميكانيكية والتي
تحتوى على عدّة أقسام:

كلية الهندسة الميكانيكية:

قسم الهندسة الميكانيكية

قسم الهندسة البحرية

قسم التعدين والمعادن

قسم الهندسة المدنية التابع لكلية الهندسة المعمارية والهندسة المدنية

IGCMO والحرم الجامعي الرئيسي لبلدية بئر الجير، والذي يغطي مساحة تبلغ أكثر من 100 هكتار.



الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

يتكون هذا الحرم من سبع كليات ومعهدين بالإضافة إلى المصالح المشتركة للجامعة.



كلية الهندسة المعمارية والهندسة المدنية

كلية الكيمياء

كلية الهندسة الكهربائية

كلية الهندسة الميكانيكية

كلية الرياضيات والاعلام الآلي .

كلية الفيزياء كلية علوم الطبيعة والحياة.

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية.

معهد التربية البدنية والرياضة

المصالح المشتركة للجامعة:

مركز التعليم المكثف للغات (CEIL)

مركز الطباعة والسمعي البصري.

مركز الأنظمة والشبكات المعلوماتية والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

قاعة التكنولوجيا.

مهام الجامعة:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 أغسطس سنة 2003 الذي يحدد المهام والقواعد الخاصة لتنظيم وسير عمل الجامعة: الجامعة هي مؤسسة عامة ذات طابع علمي، ثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

مهامها:

في إطار مهام الخدمة العامة للتعليم العالي:

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

توفر الجامعة مهام التكوين العالي ومهام البحث العلمي والتطور التكنولوجي.

في مجال التكوين العالي:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة، على وجه الخصوص:

تكوين الإطارات اللازمة في إطار التطور الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي للبلاد . مبادرة الطلبة في مناهج البحث وتعزيز التكوين عن طريق ولأجل البحث العلمي . المساهمة في إنتاج والنشر الواسع للمعرفة وذلك من أجل تسخيرها وتنميتها . المشاركة في التكوين المستمر . في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة، على وجه الخصوص في:

المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، تعزيز ونشر الثقافة الوطنية، المشاركة في تعزيز الإمكانيات العلمية الوطنية، استغلال نتائج البحوث ونشر المعلومة العلمية والتقنية، المشاركة داخل النخبة العلمية والثقافية الدولية في التبادل المعرفي وإثراءه.

مهام المديرية الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة:

تتكون المديرية الموضوعة تحت سلطة السيد مدير الجامعة من:

نواب السيد المدير الذين يحدد عددهم وصلاحياتهم بموجب مرسوم إنشاء الجامعة.

الأمانة العامة للجامعة.

المكتبة المركزية للجامعة.

مهام السيد مدير الجامعة:

السيد مدير الجامعة مسؤول عن الأداء العام للجامعة مع احترام صلاحيات أجهزتها الأخرى. على هذا النحو:

يمثل الجامعة في العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية . يمارس سلطة هرمية على جميع الموظفين . يبرم جميع العقود والاتفاقيات في إطار اللوائح المعمول بها، يسهر على تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها في مجال التعليم والتدريس . هو الأمر الرئيسي لميزانية الجامعة، يصدر تفويضات ائتمان لعمداء الكليات ومديري المعاهد، وعند الاقتضاء، للمرافق . يفوض الإمضاءات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد، وعند الاقتضاء، للمرافق . يعين موظفي الجامعة الذين لا توجد طريقة أخرى لتعيينهم، يتخذ جميع التدابير المناسبة لتحسين أنشطة التكوين والبحث في الجامعة في إطار احترام سلطات الهيئات الأخرى . يضمن الامتثال للوائح الداخلية للجامعة التي يعدّ مسودتها، ثم يقدّمها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها . هو المسؤول على الحفاظ على النظام والانضباط

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

داخل المبنى الجامعي .يصدر الشهادات بتفويض من وزير التعليم العالي .يضمن حفظ الأرشيف والمحافظة عليه .لسادة نواب المدير

يعتّون عن طريق مرسوم باقتراح من السيّد وزير التعليم العالي، بعد أخذ رأي السيّد مدير الجامعة، من بين الأساتذة الحاصلين على رتبة أستاذ التعليم العالي، أو رتبة أستاذ محاضر.

الأمانة العامة للجامعة

توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام مسؤول عن سير العمل والتنظيم الإداري والمالي للهيكل الخاضعة لسلطته وعن الخدمات الإدارية والفنية المشتركة.

ولهذا الغرض، يحصل على تفويض بالتوقيع من طرف مدير الجامعة.

تعيين الأمين العام للجامعة:

يتم تعيين الأمين العام للجامعة بموجب مرسوم صادر عن السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي وذلك بناء على اقتراح السيد مدير الجامعة، من بين الموظفين الحاصلين على رتبة متصرف إداري على الأقل أو ما يعادلها لمدة خمسة "05" سنوات.

المكتبة المركزية للجامعة

يتولى مسؤولية هذه المكتبة مسؤول مكلف بتشغيل وتسيير الهياكل الواقعة تحت سلطته.

لهذا الغرض، يحصل على تفويض بالتوقيع من طرف السيّد مدير الجامعة.

تعيين مسؤول المكتبة المركزية:

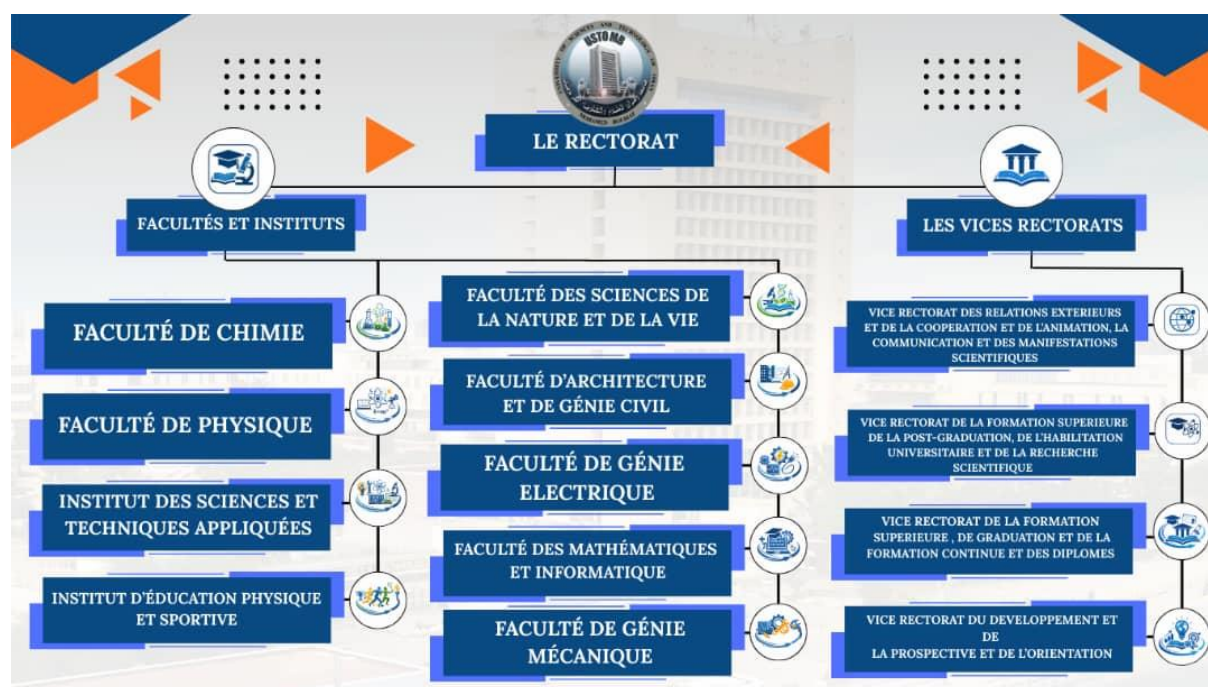
يتم تعيين مسؤول المكتبة المركزية بموجب مرسوم صادر عن السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي وذلك بناء على اقتراح السيد مدير الجامعة، وذلك من بين:

الحاصلين على رتبة محافظ ومنصب رئيس .الحاصلين على رتبة محافظ بالإضافة لخبرة خمسة "05" سنوات من الخدمة الفعّالة بهذه الصفة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

الهيكل التنظيمي لجامعة العلوم التكنولوجيا (الفرع الرئيسي -بير الجير-)

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا



المصدر: موقع الخاص بالجامعة / <https://www.univ-usto.dz/ar/infrastructurear/>

الهيكل التنظيمي IGCMO عند المخرج الجنوبي لوهرا في الطريق المؤدي الى دائرة السّينيا

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من مجموعة من الوحدات الإدارية والعلمية التي تعمل بشكل متكامل تحت إشراف عميد الكلية، الذي يُعد المسؤول الأول عن تسيير شؤونها وضمان حسن سير العمل بها. وتندرج تحت سلطته الأمانة العامة، التي يشرف عليها الأمين العام، وتضم عدة مصالح أساسية على غرار مصلحة المستخدمين، ومصلحة الوسائل العامة، إضافة إلى مصلحة الميزانية والمحاسبة، والتي تُعنى بتسيير الموارد البشرية والمادية والمالية للكلية.

كما تضم الكلية نيابتين للعمادة، تتمثل الأولى في نيابة العمادة المكلفة بالبيداغوجيا، والتي يشرف عليها نائب العميد للبيداغوجيا، وتختص بمتابعة الشؤون التعليمية من خلال مصلحة التعليم والتقييم ومصلحة الشهادات، في حين تتمثل الثانية في نيابة العمادة المكلفة بالبحث العلمي، التي يشرف عليها نائب العميد للبحث العلمي، وتُعنى بتطوير النشاطات البحثية من خلال مصلحة البحث العلمي ومصلحة ما بعد التدرج.

ويشمل الهيكل التنظيمي كذلك الأقسام العلمية التي يرأسها رؤساء الأقسام، والذين يشرفون بدورهم على رؤساء الشعب والتخصصات، بما يضمن حسن تنظيم العملية التعليمية والتكوينية داخل الكلية. إضافة إلى ذلك، تتوفر الكلية على مكتبة يشرف عليها رئيس مصلحة المكتبة، تُعنى بتوفير الموارد العلمية والمراجع اللازمة للطلبة والأساتذة، فضلاً عن المصالح التقنية التي تشمل الإعلام الآلي والصيانة، والتي تلعب دوراً مهماً في دعم البنية التحتية وضمان استمرارية العمل داخل الكلية. (انظر ملحق 1)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

يستعرض هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مظاهر التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة .
أولاً: وصف وتحليل مظاهر التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة:

بناءً على ما تم التطرق إليه في الجزء النظري من الدراسة والمتعلق بالتحول الرقمي ومظاهره سنحاول هنا تحديد فيما إذا كانت الجامعة محل الدراسة تتوفر لديها تلك المظاهر وماهي درجة توفرها:

توفر جامعة وهران للعلوم التكنولوجيا العديد من الخدمات الرقمية عبر موقعها الرسمي، والتي من بينها منصة لتعلم الإلكتروني والمتمثلة في مودل <https://elearning.univ-usto.dz/> وتتيح هذه المنصة للطلبة إمكانية الوصول إلى مختلف المحاضرات في كل التخصصات والتي يتمكن الطالب من خلالها الوصول إلى الدروس عبر الخط وأجراء الامتحانات) أما عبر منصة أو رفع الإجابات في شكل ملفات)

بالإضافة إلى أن مكتبة الجامعة <https://maktabati.univ-usto.dz/> تستخدم برنامج PMB، والذي يُعد من أبرز تطبيقات نظم إدارة المكتبات الحديثة التي تجسد عملياً مفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسات المعلوماتية، حيث يساهم في الانتقال من الأساليب التقليدية القائمة على المعالجة اليدوية للوثائق إلى بيئة رقمية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ويتيح هذا النظام رقمنة مختلف وظائف المكتبة، بدءاً من الفهرسة الإلكترونية للموارد، مروراً بإدارة عمليات الإعارة والإرجاع، وصولاً إلى توفير واجهات بحث رقمية (OPAC) تمكّن المستخدمين من الوصول السريع والدقيق إلى المعلومات. كما يعزز PMB كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تقليل الجهد والوقت المبذولين في إنجاز المهام، وتحسين دقة معالجة البيانات، إضافة إلى دعمه لاتخاذ القرار عبر التقارير والإحصائيات. وعليه، فإن اعتماد مثل هذه الأنظمة الرقمية يُعد مظهرًا أساسيًا من مظاهر التحول الرقمي، لما له من دور في تحسين جودة الخدمات المكتبية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز التفاعل مع المستخدمين في البيئة الجامعية.

وتوفر المنصات الرقمية التالية:

منصة طلب ايداع الدروس على الخط

طلب بريد الكتروني جامعي

مركز الامتحانات والمسابقات

طلب شهادة عدم الانتساب للصندوق الوطني لغير الاجراء

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

برنامج الحركة قصيرة المدى إلى الخارج 2024

طلب عطلة أكاديمية

الحركة الأكاديمية داخل التراب الوطني

بكالوريا قبل 2023

توجيه 2023/2024

التسجيل بالماستر

المعابر

إعادة الدمج

شهادة ثانية

التحويلات الجامعية

تكوين حول تقنيات البحث عن وظيفة

صفحة المعالجة النفسية

طلب الشهادة النهائية(ما بعد التدرج)

دليل الأساتذة

اكتب إلى مدير الجامعة

المؤتمر الدولي لفيزياء المواد والسوائل (ICMPF-2024) وهران، الجزائر 09-11 نوفمبر 2024

مؤتمر GeoSmart دمج البيانات الجغرافية المكانية بتقنيات الذكاء الاصطناعي 15-16 أكتوبر 2024

كما ان جامعة وهران للعلوم التكنولوجيا من بين الجامعات الجزائرية التي تعتمد سياسة صفر ورقة. وبناء على ما لاحظناه فإنها تطبق هذه السياسة بشكل جيد، حيث انها تنشر الإعلانات وجداول الامتحانات ونتائج الاختبارات وغيرها بشكل رقمي كليا. والجامعة تقدم العديد من الخدمات الرقمية لمستخدميها كالبريد المنهى عروض المنح والاستشارات وغيرها كلها عبر موقعها وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بكليتها واقسامها. كما ان الجامعة تملك صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي والتي تستخدم من اجل نشر كل ما هو جديد خاص بالجامعة او بالأساتذة او الطلبة.

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة وهران بمختلف رتبهم الإدارية والأكاديمية

العينة: نظرا لضيق الوقت وكبر حجم المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 120 موظف لتمثيل مجتمع الدراسة وعليه تم توزيع 60 استبيان استرجعنا منها 40 استبيان صالح لتحليل وهو عدد معتبر ويصلح لأجراء الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

من أجل التحقق من صحة فرضيات البحث يتوجب على الباحث اختيار منهج يتماشى مع نوع واهداف دراسته، لذا فإن اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وكذا مصادر البحث التي تستطيع ان توفر له البيانات والمعلومات التي يحتاجها لذلك أمر مهما للغاية في البحث، لذا سنتطرق الى نوع الأساليب الإحصائية وكذا مصادر البيانات المعتمدة

أساليب المعالجة الإحصائية: بما ان عدد العينة أكبر من 30, (40) فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان فقد قمنا باستخدام برنامج Excel كما انه قمنا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل استغلال البيانات التي جمعناها لتحقيق أغراض الدراسة، والتي تمثلت فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسط الحسابي

أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في هذا الجانب على عدد من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذا الجانب من الدراسة كما يلي:

المقابلة: حيث أجرينا عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وذلك من أجل الحصول على إجابات صحيحة

الأداة الرئيسية: الاستبيان ويتكون من ثلاث محاور

المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية المرتبطة بالعينة محل الدراسة، حيث اشتمل على أربعة عناصر وهي: الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية

المحور الثاني: يتعلق التحول الرقمي ولقد صمم لهذا المحور أربع أبعاد فرعية:

• الاستراتيجية

• الثقافة التنظيمية .

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

- المتطلبات البشرية
- المتطلبات التكنولوجية

المحور الثالث: الأداء الوظيفي والكفاءة

تم الاعتماد على سلم لي كارت الخماسي لاختبار فرضيات الدراسة، وتم حساب لحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى $5-4=1$ ، وتقسيمه على عدد الفئات أي $5/4=0.8$ ، ثم بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي 1 إلى أعلى قيمة وهي (5)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

موافق بشدة: الدرجة 5: موافقة عالية
موافق: الدرجة 4: موافقة عالية
محايد: الدرجة 3: موافقة متوسطة
غير موافق: الدرجة 2: موافقة ضعيفة
غير موافق بشدة: الدرجة 1: موافقة ضعيفة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة من المتغيرات تتمثل في: الجنس، العمر، الرتبة وعدد سنوات الخبرة. كما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (2) وصف متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	57,5%
انثى	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

يتبين لنا من خلال الجدول ان عينة الدراسة عدد الذكور فيها أكبر من الاناث، حيث نجد ان عدد الذكور اخذ 23 من عينة الدراسة بنسبة 57,5% وعدد الاناث اخذ 17 من عينة الدراسة بنسبة 42,5% وهذا يدل على أن وظيفة الأستاذ بمؤسسات التعليم العالي بجامعة وهران يجذبها كالأجناس في المجتمع الجزائري الا اننا نرى أن نسبة الذكور تغلب على نسبة الإناث.

العمر:

الجدول رقم (3) وصف متغير العمر:

النسبة	التكرار	العمر
15%	6	أقل من 30 سنة
37,5%	15	من 30 الى 40 سنة
47,5%	19	أكثر من 40 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة لأعمار الأساتذة كانت متفاوتة، فنجد أن عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة (أخذ المرتبة الأولى حيث كان عددهم 19 ونسبة 47.5% تليه الفئة العمرية) من 30 الى 40 سنة (بقية 15 ونسبة 37.5% وبعدها الفئة العمرية) أقل من 30 سنة (بأقل قيمة وهي 6 ونسبة 15% وعليه نستنتج ان الفئة العمرية الغالبة هي أكثر من 40 سنة وذلك يعود إلى قلة عدد مناصب التوظيف التي توفرها الوزارة الوصية في القطاع، وعلى هذه الأخيرة ان تعيد النظر في ذلك.

الرتبة:

الجدول رقم (4) وصف متغير الرتبة:

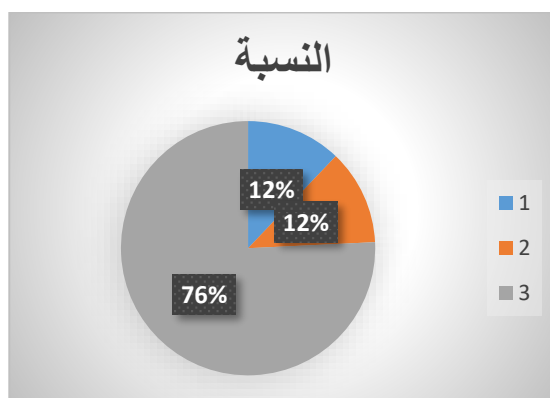
النسبة	التكرار	الرتبة
10%	4	أستاذ مساعد
62,5%	25	أستاذ محاضر
27,5%	11	أستاذ تعليم عالي

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

المجموع	40	100%
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم (3) نسبة متغير الرتبة



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل يتضح أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى رتبة أستاذ محاضر، وهي رتبة تعكس مستوى متوسط إلى متقدم من الخبرة الأكاديمية والمهنية، في حين تمثل رتبة أستاذ تعليم عالي فئة ذات خبرة عالية جداً، بينما تشكل رتبة أستاذ مساعد النسبة الأقل، ما يدل على محدودية فئة الأساتذة في بداية المسار المهني كما يمكن القول إن سيطرة رتبة أستاذ محاضر ضمن العينة تعكس توازناً بين الخبرة والقدرة على التكيف، وهو ما يدعم إمكانية نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة، خاصة إذا تم تعزيز التكوين الرقمي لمختلف الرتب، وتشجيع التعاون بين مختلف المستويات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي.

عدد سنوات الخبرة:

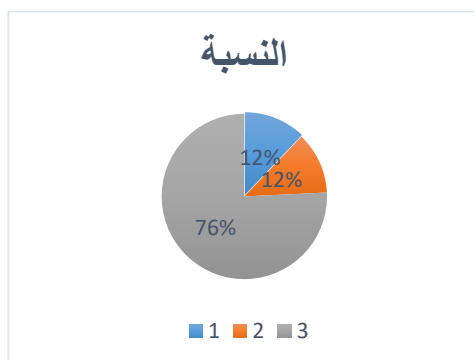
الجدول رقم (5) وصف متغير عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	10%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	11	27,5%
اكثر من 10 سنوات	25	62,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

الشكل رقم (4) نسبة متغير سنوات الخبرة



من خلال الجدول والشكل أعلاه يوضح لنا أن عينة الدراسة الخبرة الأساتذة كانت متفاوتة، فنجد الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات أخذت الصدارة بحوالي 25% ونسبة 62,5% تليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بقيمة 11% ونسبة 27,5% تليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بقيمة 4% ونسبة 10% فتؤكد النسبة القليلة أقل من 5 سنوات على قلة ترقية الأساتذة المساعدين إلى رتبة أستاذ محاضر، وأيضا تدل النسبة العالية لفئة أكثر من عشر سنوات على أن أساتذة جامعة وهران لديهم الخبرة في تأدية وظائفهم، كما تؤكد النسبة الأقل أقل من 5 سنوات على قلة مسابقات توظيف الأساتذة بتوفير مناصب جديدة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض مختلف البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة في الاستبيان، بالاستعانة ببرنامج Excel

1- استجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات محور ابعاد التحول الرقمي

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الافراد نحو المحور الأول المتمثل في ابعاد التحول الرقمي من خلال الفقرات (1-16) ومن حيث المتوسط الحسابي

الجدول رقم (6) نتائج تحليل عبارات البعد الأول: البعد الاستراتيجي

الابعاد التحول الرقمي	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	العبارة 1		2	2	—	33	3	3.83	مرتفع
			5%	5%	00%	82,50%	7,50%		

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

مرتفع	4.13	11 %27,50	26 %65,00	1 2,50%	1 2,50%	1 2,50%	العبارة 2	
مرتفع	4.08	11 %27,50	25 %62,50	1 %2,50	2 %5,00	1 %2,50	العبارة 3	
مرتفع	4.05	11 %27,50	26 %65,00	– 00%	– 00%	3 %7,50	العبارة 4	
مرتفع	4.35	17 %42,50	22 %55,00	– 00%	– 00%	1 2,50%	العبارة 5	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج Excel

تشير النتائج المستخلصة من تحليل أبعاد التحول الرقمي الاستراتيجي إلى وجود مستوى مرتفع من إدراك المبحوثين لأهمية الاستراتيجية الرقمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 و 4.35)، وهي قيم تقع ضمن مجال الموافقة.

ويعكس هذا الارتفاع قناعة أفراد العينة بأن تبني استراتيجيات التحول الرقمي في جامعة العلوم والتكنولوجيا لا يُعد مجرد خيار تقني، بل يمثل ركيزة أساسية تدعم توجهات الجامعة نحو تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

كما سجلت العبارة الخامسة أعلى متوسط حسابي قدره (4.35)، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين المبحوثين حول أهمية توفر رؤية استراتيجية واضحة تقود عملية التحول الرقمي، وهو ما يعزز فعالية الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

الجدول رقم (7) نتائج تحليل عبارات البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

الابعاد التحول الرقمي	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
-----------------------	----------	-----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	---------

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

الثقافة التنظيمية						غير موافق بشدة			
العبارة 6		2	–	1	16	21	4.30	مرتفع	
		5%	00%	2.50%	40%	52.50%			
العبارة 7		–	2	2	14	22	4.40	مرتفع	
		00%	5%	5%	35%	55%			
العبارة 8		2	2	–	18	18	4.13	مرتفع	
		5%	5%	0%	45%	45%			
العبارة 9		–	2	2	31	5	3.98	مرتفع	
		0%	5%	5%	77.5%	12.5%			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج Excel

ظهرت نتائج تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي (العبارات 6-9) تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (3.98 و4.40)، وهي قيم تقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة.

ويعكس هذا المستوى المرتفع توفر بيئة تنظيمية داعمة ومرنة داخل الجامعة، قادرة على استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتكيف مع مستجداته. كما يشير إلى وجود وعي لدى العاملين بأهمية التغيير التكنولوجي وضرورة مواكبته.

ويؤكد الاتفاق المرتفع على هذه العبارات أن الثقافة التنظيمية السائدة تمثل عامل دعم وتحفيز لنجاح التحول الرقمي، وليس عائقاً أمامه، وهو ما ينعكس إيجاباً على تقبل العاملين للتقنيات الحديثة واستعدادهم لتوظيفها في تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز كفاءتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (8) نتائج تحليل عبارات البعد الثالث: المتطلبات البشرية

ابعاد التحول الرقمي	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
---------------------	----------	-----------------	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	---------

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

المتطلبات البشرية								
العبارة 10	مرتفع	4,20	15	22	–	2	1	2.5%
			37.5%	55%	0%	5%		
العبارة 11	مرتفع	4,18	12	25	2	–	1	2.5%
			30%	62.5%	5%	0%		
العبارة 12	مرتفع	4.10	14	22	–	2	2	5%
			35%	55%	0%	5%		
العبارة 13	مرتفع	4.20	15	20	4	–	1	2.5%
			37.5%	50%	10%	0%		
العبارة 14	مرتفع	4.10	13	20	6	–	1	0%
			32.5%	50%	15%			

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج Excel

ظهرت نتائج تحليل بعد المتطلبات البشرية (العبارة 10–14) تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.10) و(4.20)، بمتوسط عام بلغ (4.156)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة

وتشير هذه النتائج إلى توفر مستوى عالٍ من الكفاءة والجاهزية البشرية داخل الجامعة، سواء من حيث امتلاك المهارات الرقمية أو القدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. كما تعكس إدراك العاملين لأهمية تطوير قدراتهم ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

ويُستدل من هذا الارتفاع أن المورد البشري يمثل عنصرًا حاسمًا في إنجاح مسار التحول الرقمي، حيث يساهم توفر الكفاءات المؤهلة والتدريب المستمر في تعزيز فعالية استخدام التقنيات الحديثة، وتحسين جودة الأداء الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مما يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل عبارات البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

المتطلبات التكنولوجية	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	العبارة 15		-	3	-	18	19	4,33	مرتفع
			0%	7.50%	0%	45%	47.5%		
	العبارة 16		-	4	-	16	20	4,30	مرتفع
			0%	10%	0%	40%	50%		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج Excel

ظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعبارات (15 و 16) تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة، حيث بلغ متوسط العبارة (15) (4.33)، والعبارة (16) (4.30)، بمتوسط عام قدره (4.315)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقييم إيجابي من قبل الباحثين لمضمون هذه العبارات، مما يدل على إدراكهم لأهمية هذا البعد ودوره في دعم متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما يعكس هذا المستوى المرتفع من الاتفاق انسجام توجهات العاملين مع الأهداف التنظيمية المرتبطة بتبني التقنيات الحديثة.

ويُستنتج من ذلك أن هذا البعد يمثل عنصراً داعماً لتعزيز الأداء الوظيفي، من خلال ترسيخ الممارسات المرتبطة بالتحول الرقمي، وتحفيز العاملين على التفاعل الإيجابي مع مختلف المبادرات التكنولوجية، بما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل الجامعة.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل عبارات المتغير التابع: الأداء الوظيفي والكفاءة

الأداء الوظيفي والكفاءة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	العبارة 17		-	4	-	23	13	4,13	مرتفع
			0%	10%	0%	57.5%	32.5%		
	العبارة 18		-	3	-	22	15	4,23	مرتفع
			0%	7.50%	0%	55%	37.50%		

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

مرتفع	4,28	15 37.50%	22 55%	2 5%	1 2.5%	– 0%	العبارة 19	
مرتفع	4,25	14 35%	24 60%	– 0%	2 5%	– 0%	العبارة 20	
مرتفع	4,25	16 40%	21 52.5%	– 0%	3 7.50%	– 0%	العبارة 21	
مرتفع	4,30	14 35%	24 60%	2 5%	– 0%	– 0%	العبارة 22	
مرتفع	4,20	14 35%	23 57.5%	– 0%	3 7.50	– 0%	العبارة 23	
مرتفع	4,23	13 32.5%	25 62.5%	– 0%	2 5%	– 0%	العبارة 24	
مرتفع	4,08	10 25%	23 57.5%	7 17.5	– 0%	– 0%	العبارة 25	
مرتفع	3,70	15 37.5%	13 32.5	3 7.5%	3 7.5%	6 15%	العبارة 26	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج Excel

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعبارات (17–26) تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (3.70) و(4.30)، بمتوسط عام بلغ (4.165)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة.

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم التكنولوجيا

وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة، حيث تعكس هذه القيم قدرة الأفراد على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بمتطلبات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تدل على توفر مستوى جيد من الإنتاجية، وجودة الأداء، والقدرة على التكيف مع مختلف متطلبات بيئة العمل.

وعلى الرغم من أن جميع العبارات سجلت مستويات مرتفعة، إلا أن العبارة (26) سجلت أدنى متوسط حسابي (3.70)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات أو المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، وهو ما يستدعي اهتمام الإدارة لتعزيز هذا الجانب مستقبلاً.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يتمتع بمستوى مرتفع، وهو ما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة، خاصة في ظل تبنيتها لمتطلبات التحول الرقمي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضيات الفرعية:

بناءً على نتائج التحليل الوصفي، يمكن مناقشة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين."

أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع (بمتوسط عام 4.165)، وهو ما يعكس تحسن جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة. كما بينت نتائج أبعاد التحول الرقمي دورها في دعم هذا التحسن.

وعليه، تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة."

كشفت النتائج عن توفر متطلبات تكنولوجيا وبشرية بمستوى مرتفع، مما يدل على امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة. كما ساهمت هذه العوامل في تقليل الأخطاء وتحسين سرعة الإنجاز.

وعليه، تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يساعد استخدام التقنيات الرقمية في تسهيل إنجاز المهام وتحسين بيئة العمل."

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

أظهرت نتائج بعد المتطلبات التكنولوجية تسجيل متوسطات مرتفعة، مما يعكس فعالية الأدوات والمنصات الرقمية في تسريع العمل وتحسين دقته. كما بينت نتائج الثقافة التنظيمية وجود بيئة داعمة لتبني التكنولوجيا.

وعليه، تُقبل الفرضية.

ثانياً: مناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة للتحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسة."

وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها، والتي أظهرت ارتفاعاً في متوسطات أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات البشرية)، إلى جانب تسجيل مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، يتبين وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة وأداء العاملين.

وعليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم داخل المؤسسة، وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء العاملين داخل جامعة العلوم والتكنولوجيا وهران، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وعلى رأسها المتوسطات الحسابية.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن مختلف أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، والثقافة التنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات البشرية، سجلت مستويات مرتفعة، مما يعكس توفر بيئة ملائمة لتبني التحول الرقمي داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً، وهو ما يدل على كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام بفعالية، في ظل استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

ومن خلال الربط بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وأداء العاملين، حيث ساهمت التكنولوجيا في تسهيل العمل، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الإنتاجية.

وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية، مما يؤكد الدور الفعال للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم

التكنولوجيا

وعليه، يبرز هذا الفصل أهمية تبني المؤسسات الجامعية لمقومات التحول الرقمي بشكل متكامل، لما له من أثر مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

الخاتمة

الخاتمة

تأسيساً على ما تم عرضه ومناقشته في فصول هذه الدراسة، والتي سعت إلى استكشاف "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا"، يمكننا القول إن هذه الدراسة قد قدمت فهماً معمقاً لكيفية توظيف الرقمنة كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

أهم ما خلصت إليه الدراسة:

لقد أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة تكاملية قوية بين أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والمتطلبات البشرية) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي. وقد اتضح جلياً أن الجامعة لم تكتفِ بالاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية فحسب، بل نجحت في تهيئة البيئة التنظيمية وتطوير الكادر البشري، مما أدى إلى نتائج ملموسة تمثلت في:

رفع مستوى الكفاءة الإجرائية: من خلال اختصار الوقت والجهد في إنجاز المهام.

تحسين جودة المخرجات: وزيادة دقة العمل الإداري والأكاديمي.

المرونة التنظيمية: حيث أصبح العاملون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديث بفضل المهارات الرقمية المكتسبة.

التوصيات:

1. تبني استراتيجية رقمية مرنة ومحدثة باستمرار لمواكبة التطورات.
2. تعزيز دور القيادة في دعم التحول الرقمي وترسيخ ثقافة التغيير.
3. تحديث البنية التحتية الرقمية وضمان تكامل الأنظمة.
4. تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات وبناء الثقة.
5. الاستثمار في تدريب الكوادر على المهارات الرقمية المتقدمة.
6. اعتماد نظام تحفيز للابتكار الرقمي داخل المؤسسة.
7. ربط تقييم الأداء الوظيفي باستخدام التكنولوجيا.
8. إنشاء منصات لتبادل الخبرات الرقمية بين العاملين.
9. التوسع في الدراسات المستقبلية حول الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

التطلعات المستقبلية:

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية المرتفعة التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نؤكد أن التحول الرقمي هو مسار مستمر لا يتوقف عند نقطة محددة. لذا، نوصي إدارة الجامعة بضرورة الاستمرار في نهج التطوير المستمر، مع الاهتمام ببرامج التدريب التخصصي والتركيز على معالجة التحديات البسيطة التي أظهرتها بعض العبارات، لضمان المحافظة على التميز الوظيفي واستدامته. وبناءً على

الخاتمة

ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة في المؤسسات الجامعية التي تسعى إلى تحقيق التميز والرفع من كفاءة مواردها البشرية.

وفي هذا الإطار، توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم مشاريع التحول الرقمي، وتعزيز الاستثمار في العنصر البشري من خلال التدريب والتأهيل المستمر، إلى جانب تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات الرقمية المتاحة.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة للإسهام في فهم دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، مع الإقرار بوجود بعض الحدود التي يمكن تجاوزها في دراسات مستقبلية من خلال توسيع العينة أو اعتماد أدوات تحليل أكثر تقدمًا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، جمال الدين. (د.ت). لسان العرب. دار صادر.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. راوية، حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. عبد الباسط، علي. (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
5. عبد الحميد، محمد. (2004). نظريات الإعلام واتجاهات التأثير (ط3). عالم الكتب.
6. عبد الرؤوف، فيصل. (1996). إدارة الموارد البشرية. المركز العربي للخدمات الطلابية.
7. عربي، علي، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية (ط1). دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانياً: المقالات العلمية

1. أبو زيادة، زكي. (2021). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. *مجلة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، 25(4)، 888-910.
2. الأحمد، بندر عمر. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 68(1)، 1-20.
3. أرفيس، مريم. (د.ت). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. *مجلة التغيير الاجتماعي*، 6(6)، 481-490.
4. بلباي، إكرام. (2022). التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة. *مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية*، 8(1)، 430-415.
5. خلوف، خيرة، & شاوشي، زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. *مجلة المحاسبة والتدقيق المالية*، 5(1)، 20-30.
6. خنيط، خديجة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برندات للأجهزة الكهرومنزلية. *مجلة التنمية الاقتصادية*، 9(1)، 170-157.
7. زرواق، نجيب. (2015). محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية. *مجلة التحدي*، 7(1)، 40-29.
8. صابرين، بن عطاء هلال أحمد تيمزار. (2024). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي. *مجلة البصائر للبحث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، 3(2)، 30-29.
9. قرين، ربيع. (2023). تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية. *مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية*، 2(2)، 75-66.
10. قنديل، رضا حسين. (2025). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(1)، 47-46.
11. مالح، وئام، & عمامرة، ياسمين. (2024). تجربة التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر. *مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة*، 3(2)، 160-148.

قائمة المراجع

12. مغربي، السعيد، & الميداني، إلياس. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، 12(2)، 630-615.
13. خوصة، مصطفى، قراري، نور الدين. (د.ت). التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 14.

ثالثاً: الرسائل الجامعية والاطروحات

- بابه، نريمان، العمودي، رجاء، & نصرات، شيماء. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للخدمات المقدمة (مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)
- بن دادي، هشام، & سعيدات، عبد القادر معمر. (2022). رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)
- بن قارة، سيرين، & زعيم، ابتهاج. (2023). التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قلمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية (مذكرة ماستر، جامعة قلمة)
- داو الحاج، محمد الأمين. (2021). أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي: دراسة ميدانية بفندق فورارة تيميمون (مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار).
- ديبوش، عبد القادر، & عماري، محمد. (2024). متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية (مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون تيارت)
- زمورة، جمال. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة)
- مخرمش، محمد الصافي، & ساملي، مراد. (2023). التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

رابعاً: المراجع الأجنبية

Barraux, J. (2000). Entreprise et performance globale : Outils, évaluation et pilotage. Edition Economica.

Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. Journal of Computer Science, 16(4), 495-507.

خامساً: المواقع الإلكترونية

https://bakkah.com/ar/knowledge-center/?utm_source=chatgpt.com الفرق - بين - التحول - الرقمي - والرقمنة - والأتمتة

https://ae.linkedin.com/pulse/?utm_source=chatgpt.com الفرق - بين - الرقمنة - والتحول - الرقمي

الملاح

المحور الأول: يتعلق ببيانات الشخصية

الجنس: ذكر [] أنثى []

العمر: أقل من 30 سنة [] من 30 إلى 40 سنة [] أكثر من 40 سنة []

الرتبة: أستاذ مساعد [] أستاذ محاضر [] أستاذ تعليم عالٍ []

الخبرة: أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 10 سنوات [] أكثر من 10 سنوات []

المحور الثاني: يتعلق بالتحول الرقمي وأبعاده الخمسة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستراتيجية						
01	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي					
02	يوجد توافق بين استراتيجية التحول الرقمي ورؤية ورسالة وأهداف الجامعة					
03	تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي					
04	يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري لتتوافق مع عملية التحول الرقمي					
05	تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية					
الثقافة التنظيمية						
06	تسعى الجامعة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات لمنتسبيها					
07	يتم إطلاع منتسبي الجامعة على الأمور التي تحدث بصفة مستمرة					
08	يتم إشراك جميع منتسبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي					

1

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	تقوم إدارة الجامعة بدعم برنامج التحول الرقمي					

تابع المحور الثاني: التحول الرقمي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتطلبات البشرية						
10	تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات					
11	توجد لدى منتسبي الجامعة رغبة للتحول نحو الرقمنة					
12	تقوم الجامعة بتأهيل منتسبيها وتدريبهم للتعامل مع التحول الرقمي					
13	تقوم الجامعة بتنظيم دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في الجامعة					
14	تخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب منتسبيها للتعامل مع التحول الرقمي					
المتطلبات التكنولوجية						
15	تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي					
16	تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي والكفاءة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	تبنى الجامعة نظاماً للحوافز والمكافأة يتناسب مع طبيعة كل وظيفة					
25	تشجع الجامعة منتسبيها على القيام بأنشطة البحث العلمي					
26	تحرص الجامعة على تحسين القدرات البحثية والتدريسية باستمرار					
27	يحترم الموظفون أوقات العمل والمواعيد والجداول الزمنية					
28	يقوم الموظفون بالمهام الموكلة إليهم بسرعة وكفاءة وفي الوقت المحدد					
29	يتصرف الموظفون بفاعلية في المواقف الطارئة					
30	توجد سياسة تحفيز وتوجيه واضحة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل دوري					
31	توفر الجامعة بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الوظيفية					
32	يتصرف الموظفون بفاعلية في المواقف الطارئة					
33	يتقبل الموظفون النقد البناء والتوجيهات بسرعة صدر					

نشكركم على تعاونكم

