



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: /..... / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق خدمي

المذكرة موسومة بـ:

مساهمة التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية
للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة

إشراف الدكتورة: برهوم أسماء

إعداد الطالبين:

✓ قسوم رياض

✓ موسى وليد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
برهوم هاجر	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا
عبدي آمال	أستاذ محاضر ب	رئيسا
برهوم أسماء	أستاذ محاضر ب	مشرفا و مقرا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

صدق الله العظيم

نحمد الله تعالى و نشكره على نعمه و فضله، و الصلاة و السلام على أفضل خلق الله محمد عليه أفضل
الصلاة و أزكى التسليم

يسعدنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان الى الأستاذة الكريمة: **برهوم أسماء**
على تفضلها الاشراف على هذا العمل، حيث لم تدخر جهدا في مساعدتنا رغم مسؤولياتها الكثيرة، كما لا
ننسى أن نتقدم بالشكر و العرفان الى:

❖ الأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة.

❖ جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم استمارة البحث

❖ جميع زملائي بجامعة بسكرة و خاصة بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

اهداء

الى والداي الكريمين، حفظهما الله و رعاهما

الى كل اخوتي الكرام و عائلاتهم كل باسمه

موسي وليد...

اهداء

أولاً نحمد الله على ما نحن فيه اليوم فما نحن بباليغيه

لولا توفيق المولى عز و جل .

نقدم شكر خاص للوالدين الكريمين حفظهما الله على

كل المجهودات المبذولة و التضحيات المقدمة طوال هذه

السنين نطلب من الله عز و جل أن يوفقنا لنرد لهم و لو

القليل، للعائلة ككل من اخوة و أخوات، لكل من كان لنا

عونا و سنداً من قريب أو من بعيد.

قسوم رياض...

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير التحول الرقمي على تطوير و تحسين أداء العاملين، بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة، حيث تم توزيع 70 نسخة من الاستبيان المحكم على كل مستخدمى المديرية، و بالاعتماد على برنامج SpssVs26 تم اختبار الفرضيات و استخراج النتائج.

و قد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي (المتطلبات التقنية و الفنية و كذا المتطلبات البشرية) و أداء العاملين (حجم العمل، سرعة الأداء، دقة الأداء و كذا جودة الأداء)، و بناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مواكبة متطلبات التحول الرقمي لتطوير أداء العاملين ما يحسن من مختلف الوظائف و الممارسات الادارية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء العاملين، المتطلبات البشرية، المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

Study summary

This study aims to learn about the impact of digital transformation on the development and performance of workers, in the Sub-Directorate of Users and Composition of Biskra University, where 70 copies of the refined questionnaire were distributed to all users of the Directorate, and based on the SpssVs26 program, hypotheses were tested and results extracted.

The study found that there is a positive correlation between the dimensions of digital transformation (technical and technical requirements and the same human requirements) and the performance of workers (workload, speed of performance, accuracy of performance and the same quality of performance). Based on the results, the study recommended that the requirements of digital transformation should be kept pace with the development of employees' performance of various functions and management practices.

Keywords: Digital Transformation, Worker Performance, Human Requirements, Users' Sub-Directorate and Composition.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر و تقدير
I	ملخصات الدراسة
II - II	فهارس الدراسة
أ - ح	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: التحول الرقمي كمدخل لتطوير و تعزيز أداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
10	المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي
14	المطلب الثالث: مزايا و عيوب التحول الرقمي
17	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
17	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
24	المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين
27	المطلب الثالث: أساليب تطوير أداء العاملين
35	المبحث الثالث: التحول الرقمي وأثره على أداء العاملين
35	المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي و أداء العاملين
38	المطلب الثاني: نماذج و تطبيقات للتحول الرقمي في استقطاب العاملين و تحسين أداءهم
42	المطلب الثالث: تطبيق التحول الرقمي وأثره على تطوير أداء العاملين
49	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الدراسة الميدانية بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة بسكرة	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
72	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و كذا اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع
98	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ث	الدراسات السابقة	01
64	مهاور الدراسة	02
64	مقياس ليكارت الخماسي	03
65	مجالات فئات الوسط المرجح	04
66	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05
67	ثبات مهاور الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ	06
67	معامل الارتباط بين عبارات البعد: المتطلبات التقنية و الفنية و كذا الدرجة الكلية للبعد	07
68	معامل الارتباط بين عبارات البعد: المتطلبات البشرية و الدرجة الكلية للبعد	08
69	معامل الارتباط بين عبارات البعد: حجم العمل و الدرجة الكلية للبعد	09
69	معامل الارتباط بين عبارات بعد سرعة الأداء و الدرجة الكلية للبعد	10
70	معامل الارتباط بين عبارات البعد: دقة الأداء و الدرجة الكلية للبعد	11
70	معامل الارتباط بين عبارات البعد: جودة الأداء و الدرجة الكلية للبعد	12
71	معامل الارتباط بين أبعاد كل متغير و الدرجة الكلية له	13
72	المتغيرات الشخصية لأفراد العينة	14
74	اتجاهات أفراد العينة حول بعد المتطلبات التقنية و الفنية	15
75	اتجاهات أفراد العينة حول بعد المتطلبات البشرية	16
76	اتجاهات أفراد العينة حول بعد حجم العمل	17
76	اتجاهات أفراد العينة حول بعد سرعة الأداء	18
77	اتجاهات أفراد العينة حول بعد دقة الأداء	19
78	اتجاهات أفراد العينة حول بعد جودة الأداء	20
79	اختبار الفرضية الرئيسية	21
80	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
81	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
57	الهيكل التنظيمي الاداري لجامعة بسكرة	01

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	قائمة المحكمين لأسئلة الاستمارة المعتمدة في الدراسة	01
99	الاستبيان المعتمد في الدراسة	02

المقدمة

شهد العالم منذ بداية هذا القرن تغييرات جذرية و سريعة بسبب التطور التقني و التكنولوجي الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، و التي استندت في جوهرها الى عدة ظواهر تكنولوجية جديدة سميت بالتحول الرقمي الذي يعنى باندماج التكنولوجيات الرقمية في البنى التحتية لمختلف المنظمات و الهيئات، و شملت هذه الثورة الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، أنترنيت الأشياء، الذكاء الاصطناعي و غيرها من التكنولوجيات الرقمية التي لها القدرة الكبيرة على انتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة و من ثما تحسين نقل المعلومات و المعرفة و تسهيل الابتكار.

و تماشيا مع ذلك تسارع مختلف دول العالم الى تبني هذه التقنيات من أجل تحويل خدماتها التقليدية الى خدمات رقمية متطورة و التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي و زيادة الكفاءة و الفعالية في مستوى تقديم خدماتها من خلال توفير الأدوات و الوسائل الحديثة و كذا البنى التحتية اللازمة من أجل تخفيض تكاليف التسيير و انجاز الأعمال المطلوبة بأقل وقت ممكن و تحسين الخدمات المقدمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة، و كغيرها من الدول تسعى الجزائر من خلال أجهزتها و كل مؤسساتها الى مواكبة ما تفرضه هذه الثورة التكنولوجية من تحولات و ذلك من خلال سعيها الى تبني التقنيات الرقمية الحديثة و سعيها الدؤوب للاستفادة من مزايا هاته الثورة، فبدأت بإصدار النصوص القانونية و التشريعية التي توضح الكيفيات و الإجراءات اللازمة من أجل تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي على مستوى كامل الأجهزة التابعة لها وفق رزنامة زمنية محددة و تنفيذها للمخطط الحكومي الذي يهدف الى تطبيق التحول الرقمي في أداء الأجهزة الحكومية و الانتقال بها من مرحلة الخمول الإداري الى مرحلة أفضل في التسيير الإداري الرقمي.

و يعتبر قطاع التعليم العالي و البحث العلمي من أهم القطاعات الحيوية في الجهاز الحكومي التي تقوم بدور فعال و مهم جدا في العملية التنموية للبلاد و الذي يعتبر كذلك الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات و الشعوب و أكثرها انتاجا للمعرفة، و لا يتم ذلك الا من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسيير الإداري و تحديث أداء العاملين عبر إدارة رقمية سريعة و موارد إلكترونية أكثر تقدما لمواكبة العالم الرقمي و التي تساهم في ترقية البحث العلمي و التطور التكنولوجي بالشكل الذي يساعد على تحسين تصنيف الجامعة من جهة، و ينعكس إيجابا على تنمية و تقدم المجتمع من جهة أخرى.

و مما لاشك فيه تعد الجامعة بحاجة ماسة الى التحول الرقمي لتستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية ان لم نقل هي مصدرها، من أجل التسيير الجيد و الفعال لمختلف عملياتها و مهامها و كذا تطوير الاستفادة و التحكم في المعلومات لتحسين عملية اتخاذ القرارات و ادارة أنشطتها العلمية و البحثية بطريقة فعالة، و من أجل ذلك تقوم الجامعة بالتركيز على ادارة تسيير الموارد البشرية (العاملين) و العمل على اكسابهم أحدث الطرق المتعلقة بكيفيات استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي الحديثة، و هذا من خلال تسطير برامج تكوينية وفق مخطط محدد حسب المستجدات الحديثة المتعلقة بالتكنولوجيا.

1- الاشكالية

انطلاقا مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة؟

2- التساؤلات الفرعية:

اشتقاقا من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى مساهمة المتطلبات التقنية و الفنية في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة؟

2- ما مدى مساهمة المتطلبات البشرية في تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة؟

3- فرضيات الدراسة

قصد الاجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على تطوير أداء العاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

➤ الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتطلبات التقنية و الفنية للتحول الرقمي على تطوير أداء العاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي على تطوير أداء العاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

4- المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمد في الدراسة مزيج من المناهج، المنهج الوصفي أثناء التعرض للمفاهيم العامة المتعلقة بالتحول الرقمي و كذا أداء العاملين، و استخدم المنهج التحليلي من أجل تحليل المعطيات و البيانات والأرقام، كما اعتمد المنهج الكمي في جمع بيانات الدراسة الميدانية (الاستبيان) ومعالجتها إحصائيا اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية

.Spss v26

5- حدود الدراسة

➤ **الحدود المكانية:** المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
 ➤ **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة التطبيقية لانجاز الدراسة بحوالي الشهر استمرت من 2023/04/01 الى غاية 2023/04/30.

6- أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي الذي يحظى بالكثير من الاهتمام من المنظمات و الباحثين في مجالات الادارة و الأعمال، نظرا لارتباطه المباشر بمجال التسيير الحديث لمنظمات الأعمال بمختلف أصنافها و مهامها و أحجامها و اعتباره قاطرة الادارة الرقمية لتطبيقه، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال الاهتمام الكبير بدور أداء العاملين في المنظمات و الدور الذي تلعبه في نجاحها و بقاءها و قدرتها على المنافسة، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور الكبير للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
 و ما يزيد من أهمية الدراسة كونها تتناول متغيرين أساسيين هما التحول الرقمي و أداء العاملين، حيث تسعى الكثير من المنظمات الى تطبيق أساليب التحول التكنولوجي و الرقمي، خصوصا ما يحققه من مزايا و عوائد كثيرة جراء تطبيقه و كذا المساهمة في تطوير و تحسين كفاءة و فعالية أداء العاملين بما يتناسب و التطورات الحديثة، و بذلك فهذه الدراسة تعتبر لبنة مهمة من شأنها أن تثري النقاش و تدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ الأهمية.

7- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكر أهمها كما يلي:
 ➤ اثراء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الأساسية: التحول الرقمي و كذا أداء العاملين؛
 ➤ التعرف على أهمية التحول الرقمي و دوره في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
 ➤ التعرف على استخدام أبعاد التحول الرقمي على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين؛
 ➤ تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة، تقضي بضرورة و أهمية استخدام التحول الرقمي في التسيير الاداري بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين على الخصوص و الجامعات في الجزائر على العموم، لما لها من أثر بالغ الأهمية في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

8- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة الأرضية و نقطة الانطلاقة لأي بحث علمي، حيث أن البحث الناجح و المتكامل هو الذي يشكل حلقة وصل و تواصل مع الأبحاث و الدراسات التي تسبقه، تجنبنا للأخطاء و ضمانا للحدادة و عدم التكرار، و من هنا فقد تم اختيار بعض الدراسات التي مست المتغيرين مع بعض، نذكر منها الآتي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): الدراسات السابقة

دراسة (مزمل محمد أحمد وراق) سنة 2017	
عنوان الدراسة	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال
مجتمع الدراسة	العاملين بشركة سوداني للاتصالات
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معرفة مدى درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركة محل الدراسة. ✓ معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و أداء العاملين. ✓ تحديد أهم الأبعاد لتكنولوجيا المعلومات التي على الشركة الاهتمام بها من أجل تحسين أداء العاملين.
أداة الدراسة	الاستبيان
حجم العينة	تم استرجاع 256 استمارة
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود علاقة طردية بين كل عناصر تكنولوجيا المعلومات و أداء العاملين. ✓ تعتمد الشركة محل الدراسة على توفير البنى التحتية للمتطلبات التقنية التي تساعد العاملين على انجاز الأعمال اليومية بدقة و سرعة عاليتين. ✓ تحرص الشركة على تنظيم دورات تكوينية حول كيفية تطوير و تحديث المهارات الفنية للعاملين و اكسابهم الخبرات في التعامل مع ما هو كل جديد فيما يخص التحولات التكنولوجية.

دراسة (غانم هاجرة) سنة 2017	
عنوان الدراسة	دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة -
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في ادارة المنظمات
مجتمع الدراسة	295 عامل
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة و السلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية. ✓ قياس مستوى أداء تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية (الأداء و الإنجاز، المبادرة و الإبداع، التعاون و الالتزام الوظيفي، المشاركة و تحمل المسؤولية، التعلم المستمر). ✓ دراسة مدى ارتباط أبعاد تسيير الموارد البشرية بتحسين الأداء في تلك المؤسسات من خلال المحاور المذكورة أعلاه.

أداة الدراسة	الاستبيان
حجم العينة	تم استرجاع 229 استمارة
أهم النتائج	<p>✓ اهتمام المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين لم يكن بالمستوى المطلوب.</p> <p>✓ الميزانية المخصصة للتدريب غير معتبرة و غير كافية.</p> <p>✓ لا يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة و الموضوعية.</p> <p>✓ لا يقدم العامل في المؤسسات محل الدراسة أفكار و تصورات غير مسبقة من ناحية المبادرة و الإبداع.</p>

دراسة (بشير عبد الحميد) سنة 2023	
عنوان الدراسة	أثر التحول الرقمي على ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية
مجتمع الدراسة	463 موظف
هدف الدراسة	<p>✓ التعرف من خلال الجانب النظري على متغيرات الدراسة: التحول الرقمي و ادارة الموارد البشرية.</p> <p>✓ التعرف على أهمية التحول الرقمي و دوره في دعم اداء الموارد البشرية.</p> <p>✓ تشخيص واقع الادارة الرقمية للموارد البشرية الحديثة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.</p> <p>✓ قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.</p>
أداة الدراسة	الاستبيان
حجم العينة	تم استرجاع 219 استمارة
أهم النتائج	<p>✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة و ممارسات ادارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.</p> <p>✓ استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الادارية الناتجة عن عمليات الاستقطاب و التعيين و كذا التدريب و كل ممارسات ادارة الموارد البشرية.</p> <p>✓ يعتبر التحول لادارة الرقمية للموارد البشرية أساس التحول الرقمي للمنظمات ككل، حيث أن الموارد البشرية المؤهلة هي أساس نجاح عملية التحول الرقمي.</p>

و يمكن القول أن ما تم استنتاجه من الدراسات السابقة هي اتفاقها التام على أهمية التحول الرقمي كسبيل لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية لأداء العاملين في المنظمة و التسريع في ذلك لكسب الوقت و الاندماج بسرعة كبيرة في عصر الثورة الرقمية، و هو ما أشرنا اليه في دراستنا التي حاولت تشخيص مكامن الخلل و دراسة أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة الثغرات في مراحل تطبيق التحول الرقمي في الجامعة بشكل عام و المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بشكل خاص بتغيير الذهنيات الكلاسيكية القديمة و تشجيع و تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم التقنية و العملية لمواكبة التغيير و التكيف مع التطور الهائل للتحويلات الرقمية و التكنولوجية.

9- تقسيم الدراسة

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، تم الاعتماد على تقسيم الدراسة الى فصلين بعد المقدمة على النحو التالي:

• **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي من خلال ثلاثة مباحث الأول لتحديد ماهية التحول الرقمي و متطلباته، و الثاني حول ماهية أداء العاملين، و الأخير حول التحول الرقمي و أثره على أداء العاملين.

• **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة بحيث تم تقسيمه الى مبحثين، المبحث الأول تطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها و مهامها و كذا هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص للجانب المنهجي للدراسة من خلال التعرف على مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة الى مختلف الأدوات و الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة و كذا التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بناء على البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، و في الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة و من ثم مناقشة مختلف النتائج المحصل عليها.

الفصل الأول: التحول الرقمي

كمدخل لتطوير و تعزيز أداء

العاملين

تمهيد

لقد كان للتطور التكنولوجي المتسارع في العالم الأثر الكبير في جميع المجالات و الميادين، منها الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، اذ أنه أصبح عاملا محفزا للمنظمات يدفعها للعمل على مواكبة و مسايرة المتغيرات الحاصلة في هذا العالم من أجل ضمان بقائها و استمراريتها، الأمر الذي جعلها تتسابق فيما بينها لاستخدام التكنولوجيا الحديثة و من أهمها التحول الرقمي و الاستفادة من تطبيقاته المختلفة و الفوائد التي يمنحها للمنظمات و العاملين فيها على حد سواء، كالسرعة و الدقة في معالجة المعلومات و البيانات و كذا نقلها و تخزينها، و مساهمتها الفعالة في تحسين و تطوير أداء العاملين كالدقة في إنجاز المهام و الجودة العالية في الأداء. و نظرا لهذه الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي و استخداماته المختلفة، فاننا سنحاول في هذا الفصل معرفة الأسس النظرية للتحول الرقمي و كذا أداء العاملين و مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بهما، و من ثمة أثر تطبيق التحول الرقمي على أداء العاملين، و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

المبحث الثالث: التحول الرقمي وأثره على أداء العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

شهد العالم تطورا كبيرا و هائلا في عالم التكنولوجيا في شتى المجالات خاصة في الأجهزة و الأنظمة الذكية أدى لاختصار الوقت و خفض التكلفة و تحقيق مرونة أكبر في معالجة البيانات و كذا كفاءة أكثر في جميع العمليات، ما أدى الى تحولات غير مسبوقه في مجال ثورة المعلومات أو ما يسمى التحول الرقمي.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

مكنت الثورة الرقمية التي شهدها العالم خلال التسعينيات من القرن الماضي من تعزيز دور التحول الرقمي في العديد من مناحي الحياة، حيث شهد نقلة نوعية خلال هذه الفترة من خلال تحويل الملاحظات المكتوبة بخط اليد إلى معلومات محوسبة يمكن معالجتها و تحليلها و مشاركتها مع الآخرين، و مع ظهور الشبكات و الأنترنت أصبحت البيانات الكبيرة تتطلب عمليات إدارة و تحليل رقمي أكثر قوة و نجاعة، حتى أصبح التحول الرقمي يلعب دورا جوهريا في دعم أداء المنظمات المختلفة من خلال مساهمته في زيادة مستويات كفاءتها و فعاليتها عبر تقليل الكلفة و الوقت اللازمين لانجاز المعاملات الادارية المختلفة.

أولا: التطور التاريخي للتحول الرقمي

إن الصورة التي ظهر بها التحول الرقمي اليوم إنما هو نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية و الإدارية، فهو ليس وليد الساعة و إنما مر بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين تطور العالم و الموارد البشرية، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل إلا أن المضمون كان موحدًا.

حسب رولف أوبليغر (Rolf Oppliger): تعود جذور التحول الرقمي إلى نهاية الستينات، حيث لاحظت وزارة الدفاع الأمريكية خلال الحرب الباردة ضعفا في نظام اتصالاتها، مما فرض على مجموعة من الباحثين تصميم شبكة من شأنها النجاة من الردارات السوفياتية، حيث أعدوا و جهزوا شبكة من نوع جديد قائمة على نظام لا مركزي أو ما يعرف بالأنترنيت، تحت اسم أربانت (ARPANET) أي شبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتطورة أو شبكة وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة، مهمتها الأساسية مساعدة أفراد القوات الأمريكية في الإتصال فيما بينها بسرعة أكبر ضمن نظام معلوماتي يصعب إختراقه من قبل العدو السوفياتي، بعد ذلك توسع المشروع و انتشر عبر العالم في أوائل التسعينات¹.

حسب رأي الدكتور عمار جيدل في كتابه العولمة من منظور شرعي فقد أدى إختيار جدار برلين و النظام السوفياتي في عام 1991 إلى توقف الإيديولوجية النيوليبرالية و نشر الأساس الثاني للتحول الرقمي و هي التكنولوجيات أو التقنيات الحديثة².

¹ Rolf Oppliger, 'Internet and Internet Security', Artech House, 2001, Page: 12.

² عمار جيدل آخرون، "العولمة من منظور شرعي"، ط1، مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2002، ص: 69.

كل هذه الأحداث عبر العقود و السنوات الماضية هي جزء من عملية انهيار الجانب الإقتصادي و الاجتماعي التقليدي على المستوى العالمي، و ظهور نموذج جديد يعرف بالثورة الصناعية الثالثة القائمة على الموجة الرقمية، و تلك التطورات و التحولات حدثت على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية الأولى (1760-1875)

تعتبر بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية التي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، و بهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي للثورة الصناعية فكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات¹.

المرحلة الثانية: الثورة الصناعية الثانية (1890-1965)

خلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال و الفكر، أي تطبيق العلم و المعرفة في أداء الأعمال و كان الرائد في هذا التوجه هو "تايلور" سنة 1881 حيث كان أول من طبق المعرفة قي دراسة و تحليل هندسة العمل²، كما شهدت هذه المرحلة تغيرات و تطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح فارتبطت بتوسيع الكهرباء، من المحرك إلى الإحتراق و الصناعة الكيميائية.

المرحلة الثالثة: الثورة الصناعية الثالثة أو المجتمع ما بعد الصناعة

تعتبر هذه المرحلة أحدث ما عاشت البشرية من تطور مجالات الاتصالات و التقنيات الهاتفية، السمعية، البصرية بالإنترنت، فهذه المرحلة لم تنشأ فجأة بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية، لكن لم تأخذ حظها من الرعاية إلا مؤخراً، حيث أن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة مجتمع ما بعد الصناعة، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع، و لم يعد رأس المال المادي هو قوام المجتمع كما كان الحال في المجتمع الصناعي و إنما أصبحت الرقمية هي قوام المجتمع المعاصر. حسب فرانسو كارون **Francois Caron** تمتد الثورة الصناعية الثالثة من الفترة ما بين 1944 إلى 2040 فقسم المسيرة الرقمية إلى ثلاث مراحل هي³:

المرحلة الأولى: تعود إلى الحرب العالمية الثانية مع إكتشاف أجهزة الكمبيوتر و الإعلام الآلي.

المرحلة الثانية: إبتداء من عام 1960، مع ظهور الدوائر الإلكترونية، المشغلات NICT و الأنترنت.

المرحلة الثالثة: مع ظهور قواعد البيانات مثل البيانات الضخمة Big Data ، المواقع الاجتماعية التي تعتبر الأسس الثالثة للرقمية نظراً لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم و الأعمال إذ أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من المصطلحات كالعصر الرقمي و عصر الثورة العلمية و التقنية.

¹ وليام روكتر، "تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الإختراع إلى العصر المعلومات"، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:79.

² بيتر دراكر، "نشأة مجتمع المعرفة"، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، مجلة الثقافة العالمية، العدد: 71، ص: 188.

³ Jean-Paul Pinte, "La Veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI éme siècle", thèse de doctorat l'Université de Marne, La vallée, 18 décembre 2006, page 20-21

ثانيا: تعريف التحول الرقمي

ورد في الأدبيات المتخصصة عدة تعريفات مختلفة لمفهوم التحول الرقمي، نذكر منها مايلي:

يعرف **Michael Wade** التحول الرقمي بأنه: " إحداه التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية و نماذج الأعمال لتحسين الأداء"¹.

و هناك من يعرفه أيضا بأنه: "نظام متكامل يعمل على تسريع و تسهيل عملية تقديم و إيصال الخدمات للزبائن بكفاءة عالية، و ذلك بالإستفادة من التطبيقات و التقنيات الرقمية الحديثة"².

و هناك من يعرفه أيضا بأنه: "العملية التي يتم فيها تحويل الموارد الغير الرقمية (الكتب، المخطوطات، الجرائد، المواد السمعية البصرية) إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق إستخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى، فالتحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات هو عملية الإستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر مرونة في العمل و ذات قدرة أكبر على التنبؤ و التخطيط للمستقبل و بهذا تتمكن من الإبتكار و المواظمة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها، فالتحول الرقمي هو عملية إنتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية القائم على التغيير المرتبط بإستخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة"³.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات الأعمال، و تغيير أساسي في كيفية تقديم المنتجات و الخدمات، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من منظمات الأعمال أن تتحدى بإستمرار الوضع الراهن.

ثالثا: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي أهمية كبيرة ليس فقط للعملاء و الجماهير و لكن للمنظمات أيضا، نذكر منها مايلي⁴:

1- تبسيط الإجراءات و القضاء على البيروقراطية: من خلال اللجوء إلى عصرنه التسيير و حرصا على تقديم خدمات ذات نوعية لجئت الكثير من المنظمات إلى إدخال تقنيات المعلومات و الإتصالات الحديثة إلى مصالحتها، ذلك لتلبية حاجات العملاء و الجماهير على حد سواء بشكل مبسط و سريع.

¹ Michael Wade, **A Conceptual Framework for Digital Business Transformation**, Global Center for Digital Business Transformation, June 2015, p: 03.

² محمد موسى علي شحاتة، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع، 2020، ص: 204.

³ أمال يوب، أكرم بوديزة، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسات حالة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الإقتصاد الجديد، 2019، 10(03)، ص: 48-49.

⁴ حجازي و عبدالفتاح بيومي، "الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متأصلة في شأن الادارة الالكترونية التنظيم والبناء (الأهداف، المعوقات، الحلول)"، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص: 150-153.

2- الشفافية و الوضوح: يتميز التحول الرقمي بعنصر الشفافية من خلال الإتاحة الكاملة و المتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات و الإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة، إذ تعتبر الشفافية الكاملة داخل هاته المنظمات هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

3- تخفيض التكاليف و الوقت: إذ كان التحول الرقمي في بداية الأمر يتطلب أموالا كبيرة لتنفيذ هذا المشروع إلا أنه يوفر بعد ذلك ميزانيات طائلة سواء تعلق الأمر في تقليص اليد العاملة أو في ربح الوقت أو في تحقيق النوعية في معالجة البيانات و إتخاذ القرارات المثلى.

4- الأرشفة الإلكترونية: يقصد بالأرشفة الإلكترونية تحويل المستندات الورقية إلى مستندات إلكترونية يمكن إسترجاعها و التعامل معها بعملية إلكترونية فمعالجة المعلومات و حفظها و تداولها في الإدارة كأرشفة إلكترونية يعد بمثابة بنك الوثائق و المعلومات.

فضلا عن أن التحول الرقمي يسهم في تحويل أساليب العمل إلى أساليب يمكن أن تخلق فرص عمل جديدة و مبتكرة لتكون مساهمة في النمو الإقتصادي المأمول¹ و ذلك من خلال:

- ✓ تسريع طريقة العمل اليومية؛
- ✓ سهولة و سرعة و مرونة تطبيق خدمات جديدة؛
- ✓ زيادة جودة و كفاءة سير العمل؛
- ✓ تقليل الأخطاء و الإنفاق؛
- ✓ زيادة الإنتاجية و تحسين المنتجات؛
- ✓ إمكانية الإستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء و التنبؤ و التخطيط للمستقبل؛
- ✓ رفع مستويات الشفافية و الحوكمة؛
- ✓ إستمرارية الأعمال و الخدمات؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ✓ زيادة رضا المستخدمين؛
- ✓ يوفر التحول الرقمي و التكلفة و الجهد بشكل كبير؛
- ✓ يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها؛
- ✓ يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ✓ يخلق فرص لتقديم خدمات متطورة و إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

¹ علي سعدي عبد الزهرة جبير، "التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية"، 2021، (1)5، ص 384-383.

كما أن تطبيق آليات التحول الرقمي تؤدي إلى تحسين الكفاءات، تقليل الإنفاق و تطبيق الخدمات بسرعة و مرونة، و بالتالي بناء مجتمعات ذات فعالية، تنافسية و مستدامة تعمل على تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة في العديد من المجالات، و كان وراء كل ذلك مجموعة من الدوافع و العوامل أهمها¹:

➤ **تسارع التقدم التكنولوجي و الثروة المعرفية المرتبطة به:** ان توظيف التكنولوجيا الحديثة تمكن أفراد المجتمع من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة له الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة و الاستفادة من المزايا التقنية التي توفرها هاته التكنولوجيا.

➤ **توجهات العولمة نحو تحسين الخدمات:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول و المنظمات لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، و لإرضاء المواطن من ناحية أخرى بعد أن أصبح أمامه عدة معايير يستطيع من خلالها مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات و كذا ما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

➤ **التحولات الديمقراطية:** و ما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى المنظمات العالمية و تلبية مطالب جمعيات حقوق الانسان المحلية و الدولية.

➤ **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:** من خلال تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل، أسرع و أسهل في الوصول الى المعلومة، و قد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول الى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار السياسي و تمكينه من المشاركة في النقاش و ابداء آرائه في القضايا التي تمه.

➤ **حاجة الموظفين للدعم النوعي في مكاتبهم:** من خلال قاعدة معلومات صلبة و نظام عمل متطور و حديث أو ما يصطلح عليه أتمتة المكاتب و ذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب و بين مراكز الادارة و الفروع و كذلك سرعة انتاج الوثائق و تبادلها و تسهيل و ضبط عمليات حفظ السجلات و استخراج الكشوف و عمل التقارير.

➤ **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تقليل الأخطاء، و التقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف و إعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.

➤ **تقديم خدمات جديدة و متطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي، و تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، و يمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة و تشديد المراقبة و إجراءات أفضل من خلال إستخدام التقنيات التي تحسن و تطور من نوعية الخدمات المقدمة.

¹ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص 183-184.

كما أن التحول الرقمي يشكل دافعا قويا للدول والمنظمات على حد سواء التي تعاني من البيروقراطية الادارية بكل أشكالها و ذلك من خلال¹:

➤ **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، فالاعتماد على التحول الإلكتروني من طرف الحكومات والمنظمات سيقبل من الإجراءات البيروقراطية التي كانت لها الآثار الوخيمة على التوجه النمطي و الفعلي للخدمة من فترات طويلة.

➤ **السيطرة الإدارية:** إن التقنيات المستخدمة في مشاريع التحول الرقمي تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وكذا توقع الخلل و تتبع معاملات المواطنين، و يمنع احتكار الخدمة لصالح فئة معينة، و هذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، و استقرارا أكبر.

➤ **نمط المعيشة و ثقافة المواطن:** و خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التي أصبحت جزءا مهما من روتين حياته.

➤ **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، و يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية و يجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، مما يزيد من حالة التشاؤم لدى المواطن و يقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالتحول الرقمي يقلل من الغموض و يزيد من ثقة المواطن بالإجراءات الحكومية.

➤ **التنمية الاقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الإقتصادي يكون لديها دافع قوي للإتجاه نحو مشروع التحول الرقمي، و خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الإستثمارات الأجنبية و تحسين صورتها أمام المستثمرين، فالتحول الرقمي يحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، و هذا جانب من جوانب إتزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

➤ **المرونة:** تعد المرونة الوجه الآخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد و عاملا مساعدا للتخلص من آثار السلبية التي تحدثها التغييرات السريعة المفاجئة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى أنها عامل مهم جدا تكيف الأفراد و المؤسسات مع المتغيرات و المتطلبات و الرغبات المتجددة لهذا الأخير، و تكون المرونة مجسدة في العديد من المجالات من بينها: عمليات الإنتاج و عمليات تقديم الخدمة، بالإضافة إلى إتخاذ القرارات و طرق إستغلال و إستخدام المعلومات.

رابعا: أهداف التحول الرقمي

يدور التحول الرقمي حول تبني التقنيات الحديثة لزيادة الإنتاجية و خلق القيمة و الرفاهية الاجتماعية، حيث قامت العديد من الحكومات الوطنية و المنظمات متعددة الأطراف بعدة دراسات استشرافية و استراتيجية لتبني التحول الرقمي و الوصول إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في²:

¹ Maria Elena Murru, "E-Government: from Real to Virtual Democracy", Boston University, Brussels, 2003, p: 25.

² محمد موسى علي شحاته، "انعكاسات تفعيل أليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية"، 2020، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (09)، ص: 204.

الفصل الأول: التحول الرقمي كمدخل لتطوير وتعزيز أداء العاملين

- ✓ تعزيز أنظمة و ثقافة مالية أكثر ابتكارا و تعاونية على مستوى المؤسسات و المجتمع؛
 - ✓ تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة و توجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛
 - ✓ إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية و ضمان ادارتها و إمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة ةتكاليف تقديمها؛
 - ✓ تعزيز حماية البيانات الرقمية، الشفافية، و ضمان متطلبات الإستقلالية و تعزيز الثقة؛
 - ✓ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، و إرساء ضوابط و آليات لجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
 - ✓ تطبيق نماذج أعمال جديدة و مبتكرة، و تحسين الإطار التنظيمي و المعايير الفنية؛
- كما يتطلب التحول الرقمي مشاركة كاملة و فعالة من العاملين بالمنظمة، حيث تزداد فرص نجاح التحول الرقمي بنسبة كبيرة، و من بين هاته الأهداف الرئيسية مايلى¹:
- **تحسين الخدمة:** يعد تحسين الخدمة أحد الأركان الأساسية للتحول الرقمي، أي يجب أن يتمتع العملاء بخدمة أفضل من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع و أكثر اكتمالا مما ينعكس عى نجاح إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - **زيادة التعاون الداخلي:** يمكن للتحول الرقمي أن يعزز من التعاون الداخلي بشكل أفضل من خلال تحسين عمليات إدارة المستندات عبر الشبكة الداخلية للمنظمة مما يتيح النقاش بين العاملين فيها لتحسين الأداء الوظيفي فيها.
 - **تحسين العمليات:** من الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي تحسين الأداء في العمليات المتكررة لسلاسل الإنتاج، التصنيع، التسويق و المحاسبة، حيث أن التحول الرقمي يتيح فرصة صقل الكفاءات لتحسين العمليات داخل المنظمة من شأنه إعطاء نتائج إيجابية لها، كما أن التحول الرقمي يمكن أن يستهدف أجزاء قليلة من العمليات داخل المنظمة أو كل العمليات في وقت واحد.
 - **زيادة الكفاءة:** و هي النتيجة الطبيعية و الحتمية لإستخدام التحول الرقمي، حيث تصبح تدفقات العمل أسرع و أكثر سلاسة و قابلية للتكرار في أوقات أقل من المعتاد من طرف الموظفين و العاملين بما يمكنهم من التركيز على الأفكار و الابتكارات لزيادة كفاءة أعمالهم، و من جهة أخرى يستفيد العملاء أيضا من هذه الميزة في تعاملاتهم مع المنظمة من خلال قضاء معاملاتهم في أوقات قياسية بجودة عالية.
 - **الإستقلالية:** يتعلق التحول الرقمي في المنظمة بإستخدام التكنولوجيا للتطوير المستمر لجميع جوانب نموذج إدارة أعمالها، الأمر الذي جعل المنظمات تتكيف مع الإتجاهات التكنولوجية الحديثة بإستخدام التحول الرقمي، فيمكن

¹ أوضايفية حدة، حركات سعيدة، التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات – مع الإشارة لواقعه في الدول العربية، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة، 23 سبتمبر 2021، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص ص: 26-28.

قياس كميات هائلة من البيانات و تحليلها بهدف التحسين المستمر لأداء المنظمة و إتخاذ القرارات المثلى بشكل مستقل.

➤ **إنشاء نماذج أعمال جديدة:** فتحت الثورة الرقمية العديد من نماذج الأعمال الجديدة، فالتحسينات في التكنولوجيا أصبحت تمكن الإستيلاء عليها في أي وقت من الأوقات.

➤ **تخفيض التكاليف:** حيث يؤدي نقل البيانات إلى بيئة سحابية عامة أو خاصة إلى خفض التكاليف التشغيلية وكذا توفير التكلفة و الجهد بشكل كبير مما يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها، و يعمل كذلك على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.

➤ **تحسين أداء الموظف:** يسهم التحول الرقمي في:

✓ تحسين الإتصال على مستوى المنظمة و تحديد الأخطاء الواردة عن الدوران السيء للمعلومات و كذا التنسيق و الربط بين المصالح الداخلية فيها بما يضمن سيرورة العمل.

✓ تشجع التعاون بين أعضاء المنظمة و نقل و تبادل الخبرات و المعارف بينهم و كذا عقد الإجتماعات إلكترونيا عن طريق التحاور عن بعد و تجنب التحاور الحضوري جنبا إلى جنب، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا و إنحصار العمل الفردي مما يساعد على تحسين و تنمية الكفاءات البشرية.

✓ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين بحيث يزداد إرتباطهم بالؤسسة و تقلص قنوات الإتصال فيما بينهم بما يساعد على سرعة التفاعل و تسرع من إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.

➤ **الحفاظ على الميزة التنافسية:** و تعد مكسبا أساسيا للتحول الرقمي و التي تساهم في تعزيز العمليات و تحسين الكفاءة، حيث أن المنظمات التي تتقن ذلك بشكل أفضل ستجني ثمار تطوير ميزاتها التنافسية.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

إن تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي لأي منظمة لايعتمد فقط على تحقيق المتطلبات التنظيمية، البشرية و التقنية فقط، بل لابد أن ينتج عن ذلك نقلة نوعية في كل هذه المتطلبات بالتركيز عليها جميعا دون إغفال أحدهم نظرا لتكاملها و ترابطها الكبير مع بعضها البعض حتى يحقق أهدافه و يعطي ثماره و من بين هاته المتطلبات مايلي:

1- المتطلبات التنظيمية:

تقتضي عملية التحول الرقمي في المنظمات تقديم خدمات للراغبين فيها في الوقت و المكان المناسبين بالمواصفات التي يطلبها المستخدم من الخدمة، هذا الأمر يتطلب إجراءات و تعديلات جذرية تخفض من درجة التعقيدات و الصعوبات الإدارية و الإجراءات الطويلة التي تسبب الضجر و التأفق و التخلي عن خدمات الإدارة في المرات المقبلة و عدم الرغبة في التعامل معها و من بين هاته المتطلبات مايلي¹:

¹الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية الواقع و الآفاق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص:104.

- ضرورة وجود إجراءات لتقليل الشكاوي، و معالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هاته الإجراءات؛
- إعادة هندسة شؤون الأفراد أو شؤون الموظفين و تطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي و المهام و التوجيهات؛
- النظر في البعد الاجتماعي في ممارسة إدارة الموارد البشرية باعتبارها ركيزة رأس المال الاجتماعي؛
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات و المهام المطلوبة و الإعداد اللازم لشغل وظائف ثم توصيفها و تحديد معايير الأداء فيها؛
- تخطيط نظم و برامج الحوافز و ربطها بالأداء المستهدف و نتائج قياس الأداء الفعلي؛
- تصميم و تنفيذ نظام لقياس كفاءة الأداء و تحليل نتائج القياس و إقتراح سبل تطويره؛
- إعادة هندسة توزيع المهام و الصلاحيات لتسهيل إتخاذ القرارات و تفويضها إلى أدنى المستويات ضمانا للسرعة في إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2- الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي دونه، حيث يتوجب توفير عامل بشري مؤهل قادر على إستخدام البيانات و تحليلها لإتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى و تنفيذها كفاءات بشرية و خبرات علمية و عملية مع إيمان بالتغيير و التطوير، هذا الأمر يتطلب وجود فرق عمل مؤهلة و متكاملة فيما بينها تتوافر فيها خصائص معينة كتوفر الخبرة في مجال المعلوماتية و معدات الاتصالات، و من المهارات التي يتطلب على العاملين القيام بها ما يلي¹:

- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب و المواقف و المشكلات و الدروس المستفاد منها؛
- وضع خطط للتدريب و تطوير المهارات و قدرات الموظفين و تكريس مفهوم الخدمة المتميزة و روح عمل الفريق، و تطور الجودة و إستخدامات الحاسوب و إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- وضع نظام لتشجيع الإبتكار و التجديد،
- وضع نظام لقياس رضى الموظفين و تطوير ثقافة التنظيم.

3- المتطلبات التقنية:

يتم التحول الرقمي بإستخدام منظومة كاملة من الاجهزة، قواعد البيانات، و البرمجيات الي تعمل ضمن بيئة تقنية و مراكز معلومات تسمح بإستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة

¹حجازي عبد الفتاح بيومي، "الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 159-160.

مناسب لأفراد المنظمة و عملائها و مريديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية و البنية التحتية للشبكة و من أهمها¹:

➤ **أجهزة الحاسوب و ملحقاتها:** وهي مجموع الوسائل الحاسوبية و الإلكترونية التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات و المعلومات و التي توفر قواعد و بنية عصرية متطورة للإتصالات السلكية و اللاسلكية التي تضمن الربط بين المنظمات ببعضها البعض من جهة و بين المنظمات و المؤسسات الإدارية و المواطنين من جهة أخرى.

➤ **قواعد البيانات:** يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة و تحليل البيانات بشكل منظم و فعال، و ذلك بتوفير بيانات نوعية موثوقة و كاملة مع توفير و تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي و البحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها و الإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة و توقعاتها.

➤ **البرمجيات:** بالإضافة إلى المعدات و الملحقات و الحواسيب فإن الحاجة إلى البرامج التي تشغل هذه المعدات أمر ضروري، حيث تساعد البرمجيات المختلفة النظام المستخدم و الأجهزة و البرامج التطبيقية على التفاعل و العمل مع بعضها البعض.

4- العمليات:

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة و المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معيناً للمستخدمين، بحيث على المنظمة ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي و الخارجي لها، و ذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، و يتضمن ذلك السياسات و الإجراءات التي تغطي كافة نشاطات المنظمة و عملياتها المترابطة مع التقنيات اللازمة و التطبيقات المطورة و البيانات المعالجة مع وجود رقابة في إنجاز العمليات و الذي تعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات و المخرجات للمنظمة².

و بناء عليه فإن التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات الحديثة و الوسائل التكنولوجية المتطورة فقط، و إنما هو منظومة متكاملة تقتضي تطوير الأساليب التنظيمية و الإدارية المختلفة، و تحديث الإمكانيات البشرية و البنى التحتية اللازمة لتبني هذه المقاربة، بالإضافة الى توفر الرغبة في التغيير و التجديد من طرف الإدارة العليا غي اتخاذ القرارات الفعالة و الناجعة في تخطيط الرؤى الرقمية و تنفيذها.

¹ كافي مصطفى يوسف، "الإدارة الإلكترونية"، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2012، ص: 67.

² التجاني خدوج، التجاني يمينة، أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي الجزائري -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني و كسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة، 23 سبتمبر 2021، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص: 351.

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي

إن التحول الرقمي يتطلب أخذ مجموعة من الخطوات، بما في ذلك القيام ببناء إستراتيجية رقمية، و إجراء تطوير و تحسين على الوضع الراهن و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية و المستقبلية، و يمكن توضيح خطوات التحول الرقمي من خلال ما يلي¹:

1- مرحلة التشخيص:

و هي مرحلة ضرورية في أي مشروع رقمي حيث تسمح للمنظمة بتحديد نقاط قوتها و ضعفها في مجال التحول الرقمي و كذا تحديد أهداف هذا المشروع بدقة للحصول على رؤية واضحة لمستوى التحول الرقمي و تحديد الإجراءات ذات الأولوية التي يجب اتخاذها لبدء أو مواصلة عملية التحول الرقمي من خلال ما يلي:

➤ **الإعداد:** و تتضمن عملية تجميع كافة المعلومات و التقارير الادارية من المصالح و الفروع لتحديد كيفية سير الاجراءات الادارية و العراقل التي تواجهها، كما تتضمن نتائج المقابلات مع العاملين و رؤساء المصالح المعنية بعملية التحول الرقمي.

➤ **تفسير المعلومات و البيانات:** و هي عملية تنظيم المعلومات و البيانات التي حصل عليها في مرحلة الاعداد لاعداد التقارير النهائية لتفسير النتائج المستخلص، تشخيصها و توضيح دلالاتها و تقديم التوصيات المقترحة لتنفيذ خطط التحول الرقمي.

2- مرحلة تحليل حاجيات التحول الرقمي:

و هي المرحلة التي يتم فيها تخطيط برامج التحول الرقمي و اختيار الأدوات المناسبة لتنفيذها و التي تشبع الاحتياجات الفعلية للمنظمة، و عليها يتوقف نجاح أو اخفاق هذه البرامج، و لن يتم ذلك الا عن طريق تحديد الأولويات و تحديد المعالم لنجاح مشروع التحول الرقمي وفقا للميزانية و الموارد المخصصة له من طرف المنظمة.

3- مرحلة إدارة البيانات:

يؤدي التحول الرقمي إلى مضاعفة البيانات المستقاة من الأجهزة الرقمية و الحاسوبية للمنظمة، حيث تنتج جميع هذه المصادر معلومات يجب إدارتها، تخزينها و تأمينها ، و تتضمن إدارة البيانات جميع السياسات و الأدوات و الإجراءات التي تعمل على تحسين قابلية استخدام و معالجة البيانات وفقا للقوانين و اللوائح التنظيمية الخاصة بالمنظمة من خلال ما يلي:

➤ **الأمن و الوصول إلى البيانات:** يجب على المنظمة التحكم في الوصول إلى البيانات، من خلال تحديد من يمكنه الوصول إليها داخليا و خارجيا.

¹ Bpifrance le Lab, enquête PME, observée dans: <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/transformation-digitale-5-etapes-cles-pour-reussir-son-projet/>, date du: 25/01/2023.

- **تقاسم المعلومات:** الحصول على البيانات أمر جيد، و القدرة على مشاركتها بحكمة مع الأشخاص المناسبين أفضل، لذلك من الضروري السماح بالتبادل بين الموظفين بطريقة مضبوطة و آمنة.
 - **تجهيز البيانات:** لكي تكون لهذه البيانات قيمة، يجب على المنظمة أن تكون قادرة على معالجتها بغض النظر عن طبيعتها أو مكان تخزينها.
- 4- مرحلة قياس النتائج:**

تعد القدرة على قياس نتائج التحول الرقمي و إيجاد طرق لتعزيزه أمرا بالغ الأهمية لكل المنظمات و التي تسعى للشروع في رحلة التحول الرقمي، و يعود ذلك لعدة أسباب أهمها:

- إن وجود نظام مطور لرصد عملية التقدم و تحديد نقاط الضعف سيساعد على تصحيح مسار تنفيذ التحول الرقمي، و الذي سيؤدي حتما إلى تحقيق نجاح أكبر فيه.
- يساعد قياس التحول الرقمي المنظمات على تحسين إنتاجية الموظفين و استخدام البرامج، و بالتالي تحسين عائد المدرودية لجهودهم التقنية و الفنية.

المطلب الرابع: مزايا و عيوب التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أعمال المنظمة، مما يحدث تغييرا في كيفية تفاعل المؤسسات مع عملاءها، و يحسن من العمليات الداخلية في المنظمة فتصبح أكثر كفاءة، و لعملية التحول الرقمي مزايا و عيوب كثيرة نلخصها في مايلي:

1- مزايا التحول الرقمي: أهمها مايلي¹:

- **زيادة التنافسية في العمل:** ستعمل التكنولوجيا على زيادة المرونة و الكفاءة و الإنتاجية في العمل، و بالتالي زيادة الإستثمار، و كلما تبنت المنظمة تقنيات تكنولوجيا و رقمية جديدة كلما زادت صدارتها في السوق، فيصبح هناك تنافس أكبر بين المنظمات.
- **زيادة إنتاجية الموظفين:** يساعد التحول الرقمي الموظفين في العمل، حيث يصبح الوصول إلى المعلومات أسهل مثل إستخدام البرامج المختلفة كبرامج المحاسبة و البرامج المكتبية، مما يمنحهم القدرة على تحقيق إمكاناتهم، و بالتالي زيادة إنتاجيتهم و تحسين أداء المنظمة ككل.
- **خدمة العملاء بشكل أفضل:** تتيح عمليات التحول الرقمي تلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، مثل إستخدام مواقع و تطبيقات الويب للإستفادة من الخدمات المختلفة للمنظمة، فيسهل على العملاء التجربة مع منصات المنظمة الرقمية، و خدمتهم بشكل أسهل و أسرع.
- **سهولة الولوج إلى المعلومات:** يساعد التحول الرقمي على الحصول على المعلومات بسهولة و يسر، فمن الممكن الوصول إلى الكتب، الأفلام و غيرها دون متاعب، فقط من خلال الدخول إلى الخدمات الرقمية التي توفرها المنظمة على شبكة الإنترنت.

¹ نورا ناصر عبد الهادي، " المهارات و الجدارات المستقبلية للبنوك "، المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، 2020، ص: 14.

- تقدم الأتمتة: يتيح التحول الرقمي عملية أتمتة الآلات، مما يؤثر إيجابيا على العامل و العميل بمايلي:
- ✓ تتيح أتمتة الآلات سهولة التحكم بها عن بعد من خلال الأنترنت، مما يؤدي إلى خفض المخاطر و الحوادث التي قد تصيب العامل في ورشات العمل.
- ✓ تحسين و زيادة كفاءة المنتج أو الخدمة، و إنخفاض أسعارها.
- ✓ يساعد العملاء في تسهيل الخدمة دون الحاجة إلى وسيط، مثل حجز الرحلات من الأنترنت مباشرة.
- صناعة الترفيه: التحول الرقمي يشمل زيادة الترفيه لدى الأشخاص و الأفراد، فمن الممكن لهم الحصول على أفلامهم و برامجهم التلفزيونية و الخدمات الرقمية المختلفة فقط بنقرة واحدة.
- توفير الوقت: وفرت التكنولوجيا الرقمية الوقت في كثير من الأمور منها: الدفع و الخدمات المصرفية بواسطة بطاقات الإئتمان بسهولة و يسر، القيادة الآلية للسيارات، إستشارة الطبيب و إتخاذ القرارات الحاسمة.
- 2- عيوب التحول الرقمي: يمكن تلخيصها في ما يلي¹:
- أمن البيانات: في بعض الأحيان يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات و البيانات الشخصية التي تتعلق بالأفراد و المنظمات، من الإختراق من قبل المجرمين أو القرصنة، أو المنافسين التجاريين.
- مخاوف الخصوصية: أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمرا في غاية الصعوبة، و ذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها.
- الانفصال الاجتماعي: يؤدي ميل الأشخاص إلى مواقع التواصل الاجتماعي إلى زيادة العزلة، و البعد عن العالم الواقعي، مما يسبب الإكتئاب، و زيادة الإصابة بالأمراض العقلية.
- إنعدام الامن الوظيفي: تسببت التغيرات الهائلة في التكنولوجيا الى إنعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، و زيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي.
- زيادة ضغط العمل: يحصل الموظف على الكثير من الأعمال، منها إدارة البيانات، و رسائل البريد الإلكتروني، و تحليل كمية كبيرة من البيانات، مما يزيد الضغط و الجهد على الموظفين، و يصبح عندهم وقت ضيق.
- عمر الأجهزة التكنولوجية: تؤثر سلبا على مايلي:
- ✓ تتمتع الأنظمة الرقمية بعمر قصير نسبيا، مما يجعل مختصي التكنولوجيا يعملون ليلا ونهارا لتحديثها.
- ✓ زيادة الكلفة على المستخدمين، لحاجتهم إلى ترقية أجهزتهم بعد عدة سنوات، و يصبح الإصدار لدى المستخدم قديم لا يتوافق مع الأنظمة الجديدة.
- ✓ نقص الاستدامة والكفاءة، لأن الأجهزة القديمة تصبح غير مفيدة.

¹إيمان أبو أمخيش، مزايا و عيوب التحول الرقمي، لوحظ في: <https://mawdoo3.com>، بتاريخ: 2023/01/28.

خاتمة:

إستنادا إلى ماسبق و في ظل ثورة المعلومات و الإتصالات أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لمختلف المنظمات سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص، فالإعتماد على الانظمة الذكية و الأساليب الرقمية يساهم في تقليص الوقت و تخفيض التكلفة، و كذا تحقيق مرونة أكبر في معالجة البيانات و يضمن توحيد، تبسيط و كفاءة إجراءات العمل، و مما لا شك فيه كذلك المساهمة في أمن المعلومات و حفظها و سهولة تخزينها و إسترجاعها و إتاحة الإطلاع عليها عند الحاجة إليها بكل سهولة، و لا يمكن أن يكون ذلك الا من خلال الإستفادة من مزايا التحولات الرقمية الراهنة و المستقبلية عبر زيادة تطوير البنى التحتية الأساسية للتحول الرقمي و كذا تدريب العاملين و تزويدهم بالمهارات و الخبرات اللازمة، اضافة الى تطوير الإبتكارات التكنولوجية من خلال تحسين البيانات و الأنظمة و الإستثمار في المهارات الرقمية خاصة فيما يتعلق بالتحوط من مخاطر أمن المعلومات و القرصنة.

المبحث الثاني: الاطار النظري لأداء العاملين

تحتل إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات الأفراد العاملين بما أحسن استخدام، و استثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار و تدعيم قدراتها التنافسية بغية تحقيق أهدافها، و بفضل تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي و دقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إيجابيا كان أم سلبيا. و لهذا فقد تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية أداء العاملين، العوامل التي تؤثر فيه، أبعاده، و كذا أساليب تطويره و تحسينه.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من بين أكثر المجالات التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام و البحث في الدراسات الادارية بشكل عام و الموارد البشرية بشكل خاص ، و ذلك لأهميته الكبيرة على مستوى الفرد و المنظمة على حد سواء.

أولاً: مراحل تطور أداء العاملين

تنوعت مفاهيم و مضامين أداء العاملين من باحث الى آخر حسب المرحلة الزمنية التي عايشها كل واحد منهم، و يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل بشكل عام و هي كالتالي¹:

المرحلة الأولى (المرحلة الكلاسيكية):

تميزت هذه المرحلة باستخدام المنهج العلمي في العمل الإداري، كما أن الدراسات انصبت على الوقت و الحركة، و أيضا اهتمت بضرورة تقسيم العمل مع إيجاد طرق مثلى للقيام بالواجبات و المهام المسندة، و بالتالي فهذه المرحلة قامت بالتركيز على زيادة الإنتاجية و لا يكون ذلك الا بتحقيق الكفاءة و الفعالية، و في هذه الفترة قل الاهتمام بالعاملين بسبب اعتقاد أن العامل كسول بطبعه و عليه يجب فرض الرقابة الصارمة عليه مما سبب معاناة للعاملين.

➤ المرحلة الثانية (الفكر السلوكي):

في هذه الفترة تطورت مفاهيم الفكر الإداري خاصة ما بعد الثلاثينات من القرن الماضي، حيث زاد الاهتمام بالفرد باعتباره انسان يملك أحاسيس و عواطف و ليس كائن مادي، و يرى أصحاب هذا الفكر أن الحوافز غير المادية تحفز الأفراد بشكل كبير على أداء أعمالهم في وسط بيئة و مناخ عمل مستقر.

¹ النشمي مراد محمد، " أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، المجلد 26، العدد 01، 2020، اليمن، ص: 91.

➤ المرحلة الثالثة (الفكر الإداري الحديث):

تميزت هذه المرحلة باهتمام العلماء و المفكرين بتحقيق توازن بين المرحلتين السابقتين، و الاستفادة من تلك التجارب و المفاهيم، و قد أشار بعض المفكرين الى مجموعة من الأسس التي تضمنها الفكر الإداري الحديث و هي:

1- أن العامل له طاقة ذهنية و طاقة فكرية تحفزه على الابداع و الابتكار، و المبادرة في انجاز المهام و الأعمال بكفاءة مع تحمله المسؤولية.

2- اختيار العامل على أساس الكفاءة و المهارة و الخبرة، مع العمل على تدريبه المستمر و اسناد المهام بما يتوافق و مهاراته و كذا قدراته، فان ذلك يكفي أن يؤدي ما عليه من واجبات دون الحاجة الى توجيه أو رقابة.

مع التطور التكنولوجي السريع تحولت النظرة الى العامل، اذ أصبح ينظر اليه على أنه عنصر مهم و مصدر للنجاح و التميز في الإدارة بعد أن كان يعتبر فقط أحد عناصر الإنتاج .

ثانيا: تعريف أداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، بما يحقق أهداف المنظمة من خلال جودة و نوعية الأداء، و هو الدرجة التي يحصل عليها العاملين في تقارير الكفاءة السنوية التي يضعها رؤسائهم نتيجة لما قدموه من جهد خلال سنة كاملة"¹.

كما يعرف بأنه: " مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة التي يشغلها، بما تتضمنه من واجبات و مهام، و ذلك عن طريق انجاز الأعمال و الأنشطة المكونة للوظيفة و التي تعبر عن أهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها"².

و في تعريف آخر لأداء العاملين، " هو مدى كفاءة الفرد الفنية و العملية للقيام بالواجبات الوظيفية المطلوبة و إنجازها في الوقت المحدد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها"³.

كما عرف بأنه: " انعكاس استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق أهدافها"⁴.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر"، دار البازوري، الأردن، 2009، ص: 383.

² هنادي رمضان عطية، " نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2013، ص: 24.

³ أحمد زكي بدوي، " معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص: 310.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 231.

و مما سبق يمكن تعريف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد بما يحقق أهداف المنظمة، و ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية بواسطة التدريب و التطوير المستمر لمهارات العاملين.

و لابرار مفهوم أداء العاملين أكثر ارتأينا توضيح بعض المفاهيم الخاصة به و هي كالآتي:

1- الكفاءة (Efficiency):

تعرف الكفاءة على أنها الطريق الذي يحقق نتائج أفضل باستخدام الإمكانيات المتوفرة للوصول الى تحقيق أعلى منفعة تسعى المنظمة لها، أو تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة¹.

كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، أو هي انجاز الفرد أو العامل لعمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد و المال².

و الكفاءة هنا تعبر عن استخدام أقل التكاليف لتحقيق أعلى منفعة ممكنة، فكلما كانت المخرجات أكثر و المدخلات أقل كلما عبر ذلك عن توفر الكفاءة في الأداء.

2- الفعالية (Effectiveness):

تعرف الفعالية بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة"³.

و تعرف كذلك بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة، تهتم بتحقيق الأهداف و النتائج بغض النظر عن الجهود أو الموارد المستخدمة للوصول الى هذه النتائج، أي أنها تركز على الأهداف المراد تحقيقها و عليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح⁴.

ثالثا: أهمية أداء العاملين

تتجلى أهمية أداء العاملين فيما يلي⁵:

➤ للأداء أهمية كبيرة داخل المنظمات فبفضله تحقق النجاح و التفوق، و هو مؤشر واضح على نجاح المنظمة و استمراريتها، فكلما كان أداء عاملها و موظفيها جيدا كلما حافظت المنظمة على استقرارها و نموها و تطورها؛

¹ Henry Mintzberg, 'Le management au cœur des organisations', édition d'organisation, Paris, 1998, p480.

² Pemartin daniel, jacques legres, 'pratique des relations humains dans l'entreprise', paris, 1981, p135.

³ Bernard Martory, Daniel Crozet, 'Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances)', 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.

⁴ محمد قاسم القريوتي، "نظرة المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 104.

⁵ Brunet luc et ph d, 'climat organisationnel et efficacité scolaire', revue québécoise de psychologie, vol21, N°1, canada, 2001, p182.

- يعد الأداء مؤشرا مهما لقدرة الفرد أو العامل على تنفيذ عمله بكفاءة و فعالية و بالتالي يسهل على المسؤولين المباشرين أو المشرفين اتخاذ قرارات الترقية و تقييم المردود؛
 - ارتباط تطور أداء العامل بما يتلقاه من حوافز، مما يجعله يهتم بأداء عمله و يجتهد في تحسينه؛
 - الأداء الجيد يرتبط بالاستقرار و الأمن الوظيفي، فكلما شعر الموظف بالأمان أثناء ممارسته وظيفته كلما حفزه ذلك على تحسين أداءه، و كلما شعر بتهديد كلما أثر ذلك بالسلب على مردوديته؛
 - يعتبر الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة عند منح العامل أو الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة¹؛
 - الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون و كذا المهارات التي تنقصهم و التي تعتبر ضرورية لأداء عملهم².
 - الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين و كذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته و خبراته، بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على التعيينات و كذا سلم الرواتب³؛
 - الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم⁴؛
 - الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له⁵؛
 - الأداء يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها⁶؛
- و من الباحثين من يرى أن الأداء يحقق فوائد أخرى للمنظمة منها⁷:
- يعتبر الأداء مؤشر قوي لمستوى رسالة و الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
 - يعد تقويم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة؛
 - الأداء الجيد للموظفين و العاملين يخلق ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة من خلال الابتكار و التفوق في الأداء، و بفضلها تحقق المنظمة أهدافها بأسرع وقت ممكن.

¹ طاهر محمود الكلالدة، " تنمية الموارد البشرية "، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان؟، الأردن، 2008، ص: 184.

² مهدي حسين زويلف، " إدارة الأفراد "، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص: 192.

³ المرجع نفسه، ص: 192.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 87.

⁵ المرجع نفسه، ص: 87.

⁶ المرجع نفسه، ص: 88.

⁷ رسمي محمد حسن و آخرون، " تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية "، مجلة كلية التربية بنها، ليبيا، المجلد 02، العدد 118، 2019، ص: 239.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

توجد الكثير من العوامل المؤثرة على أداء العاملين تنقسم الى قسمين، عوامل داخلية و تخضع لتحكم المنظمة و عوامل خارجية مرتبطة أساسا بالمحيط الخارجي لها، و يكون تأثير هذه العوامل إيجابيا في بعض الأحيان و سلبيا في أحيان أخرى بسبب اختلاف مستوى تأثير العوامل على الأفراد، و يمكن إيجازها كما يلي:

أولا: العوامل الخارجية

هي عبارة عن مجموعة من العناصر و القيود التي لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها، بحكم وجودها في المحيط الخارجي، و لكن مستوى تأثيرها على أداء العاملين كبير و هي¹:

1- عوامل اقتصادية: و هي مجموعة من العوامل المؤثرة على المنظمة و على الأفراد العاملين، كالنظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، الظروف الاقتصادية السائدة مثل الأزمات الاقتصادية و تدهور الأسعار و السياسات المالية المتبعة، و وفرة أو ندرة المواد الأولية و غيرها من العوامل الأخرى قد تؤثر إيجابا أو سلبا على المنظمة، و هو ما ينعكس على العاملين و الأفراد داخل المنظمة.

2- عوامل اجتماعية: ان القيم الثقافية التي تشبع بها الفرد لها أثر كبير على سلوكه في المنظمة، و على كيفية أداءه لأعماله، فهذه القيم هي مخرجات تكوينه الثقافي الذي تلقنه من مجتمعه، هذا ما يمكن العامل أو الفرد من اكتساب معارف و علوم و تجارب تسهم في أداء مهامه بكفاءة.

3- عوامل تكنولوجية: هي عبارة عن مجموعة من التطورات التكنولوجية و التي تسهم في إيجاد وسائل جديدة لعمليات تحويل الموارد الى سلع و خدمات، و اختراع آلات حديثة من شأنها مساعدة العاملين على تحسين و تطوير أداءهم و من ثما المساهمة في تخفيض التكاليف و الوقت و الجهد.

4- عوامل سياسية و قانونية: الوضع السياسي القائم في الدولة، نظام الحكم السائد، القوانين و التشريعات و السياسات، كل هاته العوامل قد تكون فرصة للمنظمة أن تستفيد منها لتحسين و تطوير أداءها و تحقيق أهدافها و بالتالي ضمان بقاءها و نجاحها، و ان لم تتكيف و الوضع القائم فان ذلك يشكل تهديدا لبقائها و نجاحها.

ثانيا: العوامل الداخلية

لا يعتمد أداء العاملين فقط على مستويات مهاراتهم فحسب، إذ تتفاعل تجربة الموظف و بيئة العمل و زملاء العمل و المدراء و المتغيرات الأخرى داخل المنظمة لتؤثر على أداءه بالشكل اللازم، و فيما يلي أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء الموظفين:

¹ أونيس عبد المجيد، "مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين"، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 97.

1- الهيكل التنظيمي: و يقصد به توزيع العاملين داخل المنظمة حسب المهام و يبين كيفيات التنسيق بينها، و هو عبارة عن شكل يصف توزيع المهام و المسؤوليات، و هو يتميز بالمرونة اذ يمكن التعديل عليه كلما اقتضت الضرورة الداخلية و الخارجية ذلك، و يتصف أيضا بفعالية نظام الاتصال بين مختلف المستويات الادارية، كل هذا يصب في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين في حالة تداخل المهام و المسؤوليات في مختلف المستويات.

2- بيئة العمل الداخلية: تساهم البيئة الملائمة في العمل على المزيد من الابداع الوظيفي للعاملين، و امكانية التعلم السريع و الجيد داخل المنظمة، و العكس يحدث اذا لم تتوفر البيئة الملائمة ستؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين.

3- الأهداف و الخطة الاستراتيجية للمنظمة: على المنظمة دائما تحسيس و توعية العاملين لديها بأهمية الأهداف و الخطط الاستراتيجية لها على المدى المتوسط و البعيد، حيث أن ذلك له تأثير ايجابي على أداء العاملين و تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

4- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: كلما ضعفت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كلما خلق ذلك فجوة بين الرئيس و المرؤوس، و بين الادارة العليا و جميع المستويات الادارية الأخرى، هذا ما يؤدي الى انخفاض مستوى أداء العاملين.

5- نقص المهارات و المعارف لدى العاملين: كلما قلت معارف و مهارات العاملين و الموظفين كلما انعكس ذلك مباشرة على مستوى أداءهم، فالمنظمة يجب عليها الاهتمام الدائم و المستمر بتدريب و تكوين و رسكلة عامليها و موظفيها، لكي تحقق مستويات الأداء المطلوبة.

6- نظام الحوافز غير السليم: التحفيز عبارة عن مجموعة من العوامل و الطرق التي تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوك العامل بالايجاب، لكي تجعلهم يبذلون قصارى جهودهم لأداء أعمالهم و مهامهم بكفاءة عالية، و بالتالي سيؤثر ذلك على الخدمات المقدمة أو جودة المنتجات، و كلما كانت الحوافز ضعيفة و قليلة كلما أثر ذلك على أداء العامل أو الموظف.

و مع التطور السريع للتكنولوجيا و استخداماتها جعلت الكثير الباحثين في مجال تنمية الموارد البشرية يعيد تصنيف العوامل حسب قدرة المنظمة على التكيف مع هذا التطور من خلال العوامل الآتي ذكرها¹:

¹ Digital Adoption, The Biggest Factors that Affect Employee Performance, Edited 11/12/2019
<https://www.digital-adoption.com>, Retrieved 31/01/2023.

- 1- **أساليب الإدارة:** تساعد الإدارة الفعالة في تحسين التحفيز و المشاركة و الأداء لدى الموظفين، أما الإدارة السيئة فلها تأثير معاكس إذ تقلل كلا من الرضا و الإنتاجية و الأداء، و يوجد عدد من الدراسات التي تشير إلى أن أداء الموظف يعتمد كثيرا على الإدارة، لذلك تمثل إحدى طرق تحسين الأداء في تحديد المشكلات في الإدارة و إصلاحها.
- 2- **ثقافة المنظمة:** تتكون الثقافة التنظيمية من معتقدات تدفع سلوك الموظف على نحو جزئي، و توجد سلوكيات معينة لها تأثير إيجابي على أداء العمال، و على الرغم من أن التحولات الثقافية قد تستغرق وقتا، إلا أن غرس القيم الصحيحة في مكان العمل يمكن أن يساعد في تغيير طريقة تفكير الموظفين في العمل و كيفية أدائهم، فعلى سبيل المثال يمكن أن تساعد هذه السمات في تحسين أداء العاملين:
 - ✓ ثقافة التعلم و التحسين المستمر.
 - ✓ الإيمان بقيمة المعرفة الرقمية و البراعة الرقمية.
 - ✓ الانفتاح على التغيير و الأفكار الجديدة.
- 3- **الاستماع إلى الموظفين:** الموظفون الذين تسمع أصواتهم من المرجح أن يقدموا أفضل أعمالهم، فسماع أصوات الموظفين لا يضمن الشمولية فحسب، بل يضمن أيضا المساواة في مكان العمل، لذلك يجب أن تستمع الإدارة العليا إلى ما يقوله الموظفون و يجب أن يكون الاتصال طريقا ذا اتجاهين، و تعد دعوة المزيد من الموظفين إلى النقاش و الاستماع إلى آراء مختلفة دائما أمرا مربحا للجانبين.
- 4- **بيئة العمل المادية:** تؤثر بيئة العمل المادية أيضا على مقاييس الموظف المهمة، مثل المشاركة و الرضا و الأداء، فيجب أن تكون بيئات العمل جيدة و مصممة وفقا لاحتياجات ثقافة مكان العمل و القوى العاملة، و تميل الشركات الناشئة الإبداعية إلى إنشاء بيئة عمل تعكس ثقافتها و قيمها و رسالتها، كما يشمل العديد منها تصميمًا محفزا و مناطق نشاط و ألعابا و ما إلى ذلك، و عموما كلما كانت بيئة العمل أفضل سيشعر الموظفون على نحو أفضل في عملهم.
- 5- **واجبات العمل اليومية و سير العمل:** سيكون الموظفون أكثر ميلا للعمل الجاد إذا وجدوا وظائفهم ممتعة و جذابة و ذات مغزى، فعندما يشعر العمال بالضجر يمكن أن يتأثر أدائهم بسهولة، و في بعض الحالات من الممكن إجراء تغييرات من شأنها تحسين المشاركة و زيادة الحافز و جعل العمل أكثر فائدة.
- 6- **التدريب و التطوير:** يركز التدريب على التحسينات الفورية بينما يركز التطوير على الأهداف طويلة المدى، و يعتمد أداء الموظف على التدريب الذي يحصل عليه من المنظمة، فالمنظمات لديها مستويات مختلفة من التدريب و توقعات أداء الموظفين حسب الحالة، بالإضافة إلى ذلك لا ينتهي التدريب عند الإعداد، فإذا لم يتلق الموظفون أي تدريب بعد الأسابيع القليلة الأولى من عملهم، فسيشعرون أن الشركة لا تستثمر في تنميتهم، لذلك يجب أن توفر الشركات بيئة تعليمية سلسلة للموظفين تعزز التقدم الوظيفي لهم.

7- بيئة العمل الرقمية: يمكن أن تكون بيئة العمل الرقمية سلسة و سهلة الاستخدام أو قد تكون معقدة و صعبة، فكلما استثمرت الشركة في مكوناتها الرقمية، كان الموظفون أكثر سعادة، و كان أداءهم أفضل، و يشمل مكان العمل الرقمي:

✓ الأدوات الرقمية التي يستخدمها الموظفون.

✓ كيفية استخدام تلك الأدوات الرقمية، التدريب الرقمي و تنمية المهارات.

✓ سير العمل الرقمي.

المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد أداء العاملين و مجالات تطبيقها التي من خلالها يمكن قياس مستوى الأداء، و جودته و كذا مستوى كفاءته و فعاليته، فمنهم من يرى أن الأداء بحجم العمل المنجز و دقته، المعرفة بتفاصيله و التنسيق مع الآخرين في إنجازه، و يرى باحثون آخرون أنه يقاس بسرعة و جودة العمل المنجز، و فيما يلي أهم الأبعاد التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين:

أولاً: سرعة الأداء

سرعة الأداء لا تعني إنجاز الأعمال بسرعة، اما تعني تأدية الأعمال في وقتها المحدد دون الاخلال بجودة العمل، و أيضاً هذا لا يعني عدم الاتقان، فالتسرع في إنجاز الأعمال يكلف المنظمات الكثير من الأعباء و التي تؤثر على مركزها التنافسي في بيئتها الخارجية، لذا يجب العمل على اعطاء أهمية كبيرة للوقت، و ذلك بأن يكون إنجاز الأعمال في وقتها المحدد مع ضمان جودتها و دقة أداءها مما يحقق رضا الزبون أو المستفيد من الخدمة و أهداف المنظمة¹. و هناك من يرى أن سرعة الاداء تمثل قدرة الادارة العليا على التقليل من وقت إنجاز الأعمال داخل الهيكل التنظيمي و ذلك عن طريق اتخاذ مجموعة من الاجراءات الادارية هدفها تسهيل و تبسيط سيرورة هاته الأعمال، مما يضمن و يحفظ الحقوق و يحقق الأهداف بأفضل كيفية و بفعالية عالية². كما يرى آخرون بأن سرعة الأداء يقصد بها هو الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً³.

¹ De Cuyper, Nele, Sulea, Coralia, Philippaers, Kristien, Fischmann, Gabriel, Iliescu, ragos, 'Perceived employability and performance : moderation by felt job insecurity', Personnel review : a professional journal reporting new developments in research, theory and practice of personel management, 2014, pp : 538-540.

² معاذ محمد عدنان أحمد بني عيسى، " أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص: 25.

³ ريم مهند حميد، " انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من المدرسين العاملين في كلية دجلة الجامعة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90، العراق، 2016، ص: 138.

و من هذا المنطلق يتضح لنا أن سرعة الأداء يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية معينة عبر ما يبذله من طاقة جسمانية و عقلية أثناء تأديته ذلك العمل و معبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة و بالتالي عن كمية العمل المنجز.

ثانيا: دقة الأداء

المقصود بدقة الأداء هي المهارة العالية في أداء أو انجاز عمل وفقا للمعايير المتفق عليها، من حيث الزمن، الكمية، الجودة و التكلفة، و تعني أيضا المهارة العالية في تطبيق اجراءات و معلومات معينة وفقا للهدف المحدد، و عادة ما يرتبط مصطلح الدقة بالمهارة، فالدقة في الأداء تعبر عن المستوى العالي من المهارة¹.

كما يرى بعض الباحثين بأن دقة الأداء تعني دقة الخطوات التي يمر بها أداء العمل، لتنفيذ الطرق و الأساليب المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة، و هذه الخطوات و الأساليب مدونة داخل المنظمة على شكل تعليمات و لوائح و نصوص تنظيمية و قانونية توضحها بدقة، كأنجاز الأعمال و المعاملات و تقديمها في وقتها للزبائن أو المستفيدين من الخدمة².

و يمكن تعريف دقة الأداء بمستوى الأهداف و التوقعات المرجو تحقيقها من خلال الالتزام بالمهام الموكلة الى الأفراد أو فرق العمل أو الى جميع أفراد المنظمة لأداء الأعمال و الأنشطة بشكل صحيح لتقديم الخدمات و السلع بدرجة كبيرة من الاتقان³.

و من خلال ما سبق يتضح لنا أن دقة الأداء هي مجموع المهارات و الخبرات العالية التي تنفذ في الأداء وفق أهداف محده طبقا للوائح تنظيمية و قانونية توضحها علاقة العمل بين المنظمة و العاملين.

ثالثا: جودة الأداء

و تعني مستوى الدقة و الاتقان للجهد المبذول لمطابقة مخرجات الأداء للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية و معايير الجودة المعتمدة، و تقاس كذلك بخلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ، فضلا على درجة الابداع و الابتكار الذي يبدئها الفرد أو العامل أثناء تأدية مهامه⁴.

و يرى أحد الباحثين أن توفير مناخ العمل المناسب للعاملين داخل المنظمة من شأنه أن يساهم في بلورة جودة العمل، فالمنظمات التي لا تحل مشاكلها الإدارية بالتسامح و لا تثق في العاملين لديها، يخلق بيئة غير مستقرة و معرقة لجودة

¹ نبيل محمد شوكاني، " العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سانت كليمنت، المملكة المتحدة (بريطانيا)، 2011، ص: 88.

² خضير كاظم حمود، ياسين الحرشة، " إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 154.

³ Anbreen Mazhar Gondal, Aurangzeb Khan, 'Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad', International Review of Business Research Papers Vol4, No5, October-November 2008, P: 140.

⁴ Paul Blyton, John Hassard, Stephen Hill, Ken Starkey, 'Time, Work and Organization', 1st Edition, 2017, p :153.

العمل، و العكس عند منح الحرية للأفراد العاملين، فانه يعزز و يشجع العاملين على تقديم مبادرات تحسن من جودة الأداء¹.

فيما يرى آخر أن جودة الأداء تتمثل في المستوى الذي يؤدي فيها العمل بالدقة و الجودة المطلوبة مع الخلو من الأخطاء لكي يؤثر إيجابا على كفاءة و فعالية العمل².

فيما أشار باحث آخر الى أن جودة الأداء هي مؤشر لدرجة الاتفاق و طبيعة العمل الذي يؤديه العامل أو الموظف، و أيضا هي مؤشر لنوعية العمل الذي تم إنجازه بالمقارنة مع النوعية المراد إنجازها، بالإضافة الى التوافق بين المسؤولين و العاملين على مستوى الجودة المطلوبة لإنجاز العمل لتحقيق الأهداف المتوقعة و المرجوة³.

و يمكن للمنظمة تفعيل بعض الإجراءات التحفيزية التي تساهم في تحقيق الجودة في أداء عاملها و موظفيها و هذا من خلال⁴:

- العمل على تشجيع و تحفيز العاملين على ابداء الأفكار و الانصات اليها و تميمها، و العمل أيضا على تشجيع الحوار المفتوح و الحر و الاهتمام بآراء العاملين و الأفراد الآخرين و الإقرار بمساهماتهم في إنجاز الأعمال؛
- البحث عن قنوات اتصال أكثر فاعلية تسهل عملية تبادل المعلومات بين جميع الأفراد و تسمح بطرح الأفكار و مناقشتها بكل حرية؛
- دعم و تشجيع العاملين للتنافس على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

رابعاً: حجم الأداء

حجم العمل المنجز يعتبر مطلب رئيسي تسعى المنظمة الى تحقيقه، حيث تسمح للأفراد من ممارسة الوظائف التي تتطلب مهارات مختلفة و متكاملة و لها أهمية تتناسب و مؤهلاتهم لتمكينهم من أداء أعمالهم التي تناسبهم⁵، و المقصود بحجم الأداء هو كمية العمل المنجز و الذي يجب ألا يتجاوز قدرات و إمكانيات العاملين، كما أنه لا يجب أن يقل عن قدراتهم و امكانياتهم لأن ذلك سيؤدي الى تراخي و بطيء في أداء الأعمال المطلوبة بالشكل

¹ Robert P. VECCHIO, 'Organizational Behavior', The Dryden Press, Chicago, Toronto, 1991, p:365.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 248.

³ أحمد عبد الكريم الجوير، "مستوى فاعلية استخدام الحكومة الالكترونية و أثره على أداء العاملين في الإدارات الحكومية السعودية بمدينة عرعر من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص: 40.

⁴ Cristina Mel, Maria Colurcio, 'The evolving path of TQM: Towards business excellence and stakeholder value', International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23, No(5), 2006, p:485.

⁵ David A. Buchanan, James McCalman, 'High Performance Work Systems: The Need for Transition Management', International Journal of Operations & Production Management, Vol10, No2, 1990, p: 24.

الصحيح، كما أن استمرار ذلك التراخي سيؤثر على مستقبل المنظمة، لذلك يستحسن تحديد حجم العمل المنجز و الاتفاق عليه مع العاملين، لأنه يعتبر حافز قوي لتحقيق معدلات جيدة من النمو في مستوى الأداء بما يتوافق و قدرات و خبرات العاملين¹.

و من مخرجات كمية العمل المنجز عنصري الكفاءة و الفعالية في أداء العاملين و التي تعتمد على الرغبة في العمل و القدرة عليه حيث يزيد من حماس الفرد لزيادة الجهد المبذول، فكلما كان هناك مستوى عال و مكثف من الجهد المبذول يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، دون اغفال خبرات العامل أو الفرد المكتسبة و التي تحدد كذلك درجة فاعلية الجهد المبذول، بالإضافة الى أهمية ادراك الفرد أو العامل لواجباته الوظيفية و تصوراته عن الأعمال و النشاطات التي يتضمنها عمله و الكيفيات المناسبة لأدائها يسهم في ممارسة دوره في المنظمة على أكمل وجه².

و عليه فالعلاقة تكاملية بين الأبعاد الأربعة التي تم ذكرها لأداء العاملين، و هو أمر مهم لتحقيق و إتمام المهام الموكلة للفرد أو العامل حيث أن كلها تشكل محصلة نتائج المخرجات التي يمكن أن يحققها الفرد نتيجة الجهد و الطاقة المبذولة للقيام بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة اليه وصولا الى الأهداف المرغوبة و المحددة من طرف المنظمة بمستوى عالي جدا من جودة الأداء.

المطلب الثالث: أساليب تطوير و تحسين أداء العاملين

ان استمرار و نجاح أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوعها و نمط عملها يرتبط بمدى اهتمامها بمواردها المختلفة و خاصة المورد البشري الذي يضمن بقاءها و استمرارها، لذلك يجب العمل على تحسين و تطوير قدرات و مهارات العاملين و الأفراد لضمان القدرة على مواكبة التطورات المستمرة و المتسارعة للتحويلات الرقمية و التكنولوجية.

أولا: مفهوم تحسين و تطوير أداء العاملين

اختلف الباحثين و المفكرين في تحديد تعريف و مفهوم جامع و شامل لتحسين و تطوير الأداء، و ذلك بسبب اختلاف آراءهم و نظرهم للأداء في حد ذاته، فقد عرفه أحدهم بأنه: "الإضافة التي يقدمها العامل كمخرجات عمله، و نوعية العلاقات الآخرين و انضباطهم و التزامهم باللوائح و التعليمات داخل المنظمة، و قياس هذا المتغير يتم من خلال توافر جودة العمل من دقة و اتقان، التمكن التقني و الفني، القدرة على تنفيذ و تنظيم العمل، تقليل الأخطاء، سرعة انجاز العمل و أخيرا توافر المعرفة النظرية و الفنية و المهارات المهنية"³.

¹ صلاح ماهود صالح، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في دوائر القبول و التسجيل في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص: 40.

² محمد الصيرفي، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 217.

³ أحمد بن عيسى، رياض أحمد أبازيد، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص: 364.

و منهم من عرفه بأنه: " الاستخدام الأفضل لجميع الموارد المتوفرة لتحسين و تطوير المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تستثمر في رأس المال بشكل أمثل"¹.

و قد عرفه آخر بأنه: " أداء العامل أو الفرد لعمله بشكل جيد و بكفاءة و فعالية عالية و بأخطاء قليلة باستخدام طرق منظمة و شاملة لحل المشاكل التي تعاني منها المنظمة"².

و بناء على ما سبق يمكن تعريف تحسين و تطوير أداء العاملين بأنه جعل العامل أو الموظف يقوم بعمله بشكل أفضل و بفعالية و كفاءة عاليتين و بأخطاء أقل و محاولة النهوض بالعمل الى حالة أفضل و أحسن اذا كان رديئا أو المحافظة عليه و تطويره اذا كان جيدا مع معرفة أسباب الضعف و الرداءة للتوصل الى سبل أو طرق معالجتها أو الحد منها مما يتطلب و يستدعي طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

ثانيا: مزايا تحسين و تطوير أداء العاملين

هناك العديد من المزايا التي تتحقق من خلال تحسين و تطوير أداء العاملين و أهمها ما يلي³:

➤ يصقل و يحدد مهارات العاملين في المنظمة، و يعمل على تركيز الجهود مما يؤدي الى اكتساب خبرات مهنية كبيرة يمكن الاستفادة منها في العمل.

➤ يكسب العاملين مهارات إبداعية جديدة على الرغم من اختلاف مستوياتهم، فابداع العامل و تميزه في عمله أساسه رغبته في التطور و تحسين مهاراته لكي تواجه المنظمة تهديدات البيئة الخارجية و خاصة المنافسة القوية.

➤ يساهم في جعل المنظمة تواكب التطورات الحديثة في مجال نشاطها و عملها، و تعمل على تطوير و تحديث مهارة و كفاءة العاملين عندها مما يساهم إيجابيا على أداء المنظمة.

➤ يساهم في التقليل من التكاليف و النفقات من خلال استخدام أحدث الطرق في العمل.

➤ يوفر الوقت الضائع في أعمال و أنشطة غير مفيدة.

➤ يساهم في تصميم الخطط الاستراتيجية للمنظمة و تطويرها.

➤ يساعد في اكتشاف فجوة الأداء و العمل على معالجتها.

¹عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين:تحسين الأداء"، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص: 11.

²منى سليم، " أثر نظم المعلومات على فعالية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 117.

³الأحمري وفاء عبد الله، " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط "، مجلة مسالك للدراسات الشرعية و اللغوية و الإنسانية، العدد06، 2020، ص: 210.

ثالثا: أهمية تحسين و تطوير أداء العاملين

تظهر أهمية تحسين و تطوير أداء العاملين فيما يلي¹:

- التعزيز و الرفع من قيمة المخرجات مقارنة بتكلفة المدخلات المستخدمة؛
- مواجهة التحديات و الصعوبات التي تقابل و تواجه المنظمة أو المؤسسة و المتمثلة في الصراع من أجل البقاء و ذلك بزيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات و المؤسسات الأخرى، فضلا عن ضمان و استمرار ديمومة النمو لها؛
- رفع كفاءة و فعالية العاملين في المنظمة له مردود إيجابي و يظهر ذلك من خلال إمكانية المنظمة الناجحة من تحقيق فائض يتم استثماره و استغلاله لتوسيع نشاطاتها أو توزيعه على الأفراد العاملين لديها بموجب قوانينها الداخلية التي تسيروها.
- ان عملية رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة من أهم و أبرز الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية و المردودية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة للمنظمة في حد ذاتها و للأفراد العاملين لديها.

رابعا: مداخل تحسين و تطوير أداء العاملين

تتعدد المداخل التي يمكن من خلالها تحسين و تطوير أداء العاملين، لكن أبرزها ما يلي:

1- العمل الجماعي: و يعرف بأنه قيام مجموعة من العاملين بأداء عمل منسجم و متكامل كونهم يتميزون بالمهارات المتكاملة بينهم و لديهم أهداف و غايات مشتركة كأداء خلية النحل، و تركز فكرة العمل الجماعي على تكوين فرق عمل من العاملين سواء كانوا اداريين أو غيرهم عبر كافة المستويات بالهيكل التنظيمي بالمنظمة بتقديم اسهامات قيمة لهذه المنظمة، و يعد ذلك أي العمل الجماعي من الطرق المفضلة و المستحسنة لدى المنظمة و الأفراد العاملين بها لتحقيق التحسين و التطوير المستمر في طريقة أداء العمل²، و العمل الجماعي يحسن من أداء العاملين و انتاجيتهم لأنه بمشاركةهم في وض عالقرارات فانهم يحسون بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها و بالتالي رفع معنوياتهم و تحقيق العديد من المزايا أهمها³:

- ✓ الرفع من مستوى الاهتمام بالعمل؛
- ✓ انخفاض معدل دوران العمالة؛
- ✓ التقليل من الإضرابات و الاحتجاجات العمالية؛

¹ سرير الحرثي حياة، " التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد السادس، دون سنة نشر، ص: 32.

² عبد الناصر علك و آخرون، " توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016، ص: 166.

³ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، " فرق العمل عالية الأداء و دورها في تحسين الأداء و تعزيز تنافسية المنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 564.

✓ انخفاض حالات الغياب عن العمل؛

✓ توفر المعلومات و التوجيه السليم و تفعيل دور المشرفين يؤدي الى حل مشاكل التنظيم.

2- تعديل سلوك العاملين: يعتبر أحد مداخل تحسين و تطوير أداء العاملين يهدف الى علاج أو التخفيف من حدة السلوك السلبي و محاولة تغييره الى سلوك إيجابي، من خلال الحوار و حسن الاستماع و الاستيعاب و قد ينتهي الأمر في بعض الحالات الى استخدام وسائل عقابية و ردعية لتغيير هذا السلوك، حسب درجة استجابة العامل و الظروف المحيطة بالعمل¹.

3- تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات: و هو إعطاء العاملين بالمنظمة القوة و الحرية لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها²، فتمكين العاملين هو استراتيجية تسعى الى تحرير الطاقات الكامنة للأفراد و اشراكهم في عمليات بناء مشروع المنظمة، باعتبار أن نجاحها يعتمد على تلاءم حاجات الأفراد العاملين لديها مع الرؤية المستقبلية لها و أهدافها البعيدة المدى³، و يمكن تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تنمية القدرات على⁴:

✓ تسيير و معالجة المعلومات؛

✓ القدرة على التحليل و الاستنباط؛

✓ القدرة على اتخاذ القرارات؛

✓ القدرة على الاتصال و معرفة اللغات؛

✓ القدرة على العمل الجماعي، التعلم و التعليم للقائمين على الجماعات؛

✓ القدرة على حل المشاكل و التفكير الإبداعي،

✓ التفكير الاستراتيجي، التسيير و الإدارة.

✓ التنمية و الادارة الذاتية.

✓ المرونة.

¹ عبد الجليل الشومرة، مقال بعنوان: " استراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، لوحظ في: <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic> بتاريخ: 2023/02/05.

² عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 101.

³ باسم عبد الحسين، " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص: 264.

⁴ نمدلي أسماء، " دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 09، 2018، ص: 221.

- 4- **إدارة المعرفة:** هي عملية التخطيط والتنظيم، التوثيق، الرقابة للمهارات المختلفة للعاملين لتوليدها ونقلها ونشرها بينهم بالمنظمة، بهدف تنمية أكبر للمعارف والمؤهلات وصولاً إلى ما يعرف بعامل المعرفة لتحقيق القيمة المضافة التي بواسطتها فقط يكون لدى المؤسسة رأس مال بشري مؤهل حقيقي¹، و تتمثل مصادر المعرفة في²:
- ✓ المعرفة الذاتية و الكامنة المخزنة داخل الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - ✓ المعرفة على مستوى المنظمة و المتمثلة في قواعد المعطيات، التقارير المكتوبة، المستندات المحاسبية، الاحصائيات المختلفة، خبرات سابقة.
 - ✓ المعرفة المستمدة من خارج المنظمة كالتجارب الناجحة في التسيير في منظمات أخرى.
- 5- **العدالة التنظيمية:** و تعرف بأنها درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات و التزام مبدأ النزاهة في تطبيقها و تحديدها و توزيعها على العاملين، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها و كذا تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين³، و لا يكون ذلك ممكناً الا وفق معايير تحددها القوانين و التنظيمات و علاقات العمل و أخيراً أخلاقيات المهنة.
- 6- **الرضا الوظيفي:** رضا العاملين هو مجموعة المشاعر و الأحاسيس التي يشعر بها العاملين في المؤسسة تجاه بيئة عملهم و الناتجة عن ادراكهم للجوانب الذاتية و الشخصية و الاجتماعية و التنظيمية، و التي من شأنها أن تجعل الأفراد راضين عن عملهم⁴، فالرضا الوظيفي مهم لجميع الموظفين و أصحاب العمل، حيث يعطي الرضا الوظيفي شعوراً بالراحة و الأمن في المنظمة، ما ينتج عنه التزام الموظفين و التقليل من غياباتهم و كذا زيادة الدافعية لديه نحو العمل مما يرفع من مردوديته و أداءه، بينما يحقق للمنظمة التزام الموظفين و استقرار القوى العاملة مما يقلل تكلفة التوظيف و التكوين و التدريب⁵.

¹ محي الدين شبيبة، منى دريس، " دور ادارة المعرفة في تحسين انتاجية المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة "، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد التاسع، جوان 2018، ص: 823.

² محمد منادلي، " إدارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية أنتيبوتيكال صيدال "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011-2012، ص: 117.

³ سرير الحرثي حياة، " التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مرجع سابق، ص: 28.

⁴ محمد عودة حسين، " أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف بالعراق "، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 74، 2009، ص: 232.

⁵ عبد الغني تغلابت، عمار زيتوني، " تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة "، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 394.

خامسا: الأساليب المستخدمة لتحسين وتطوير أداء العاملين

تعدد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين و يكون ذلك من خلال ما يلي:

1- **تعيين أهداف واضحة للمنظمة والعاملين:** و بذلك يحصل الموظف على فهم كامل لأهدافه و طموحاته، بينما يؤدي عدم وضوح الأهداف و التوقعات إلى عرقلة عمل الموظفين، حيث يجب على المنظمة تعريف و اعلام العاملين و الموظفين بواجباتهم، حقوقهم و أهداف مشاريعها، حيث كلما كانت الأهداف أكثر تحديدا كلما كان من الأسهل تحقيقها.

2- **جعل الوظيفة ذات أهمية:** الأفراد العاملين الذين يشعرون بأهمية الوظيفة يكونوا أكثر احتمالا لتحقيق الأداء الأفضل، حيث عندما يزداد اهتمام الادارة العليا بالوظيفة سيبتجى الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.

3- **التوظيف الجذاب:** من خلال:

✓ تحليل الخلفية المعرفية للمرشحين للوظيفة و التأكد من مستوى التعليم و الخبرة المكتسبة.

✓ التقييم الفعال للمرشحين للوظيفة من خلال اجراء المقابلات و التأكد من مؤهلاتهم المعرفية و الوظيفية.

4- **تدريب الفرد لاكتساب المعرفة الضرورية:** مهما تمتع الفرد العامل بالأداء الجيد لوظيفته، فانه من الضروري اعداد برامج تدريبية تكسبه مهارات و معارف أكثر، و يتضمن التدريب عملية تحسين المعارف و المؤهلات، المهارات الفنية و التقنية، تنمية مهارات الاتصال، المثابرة، تكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة و الوظيفة و غيرها.

5- **تقييم الأداء و التغذية العكسية:** من حق الأفراد العاملين التعرف على نتائج تقييم أداءهم و تلك من مسؤوليات الادارة العليا، حيث يجب على المسؤولين المباشرين تقييم العاملين بطريقة منتظمة ، دورية و مستمرة، بحيث يقيس التقييم مختلف أجزاء الوظيفة المسؤول عنها و التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء لدى العاملين، و عدم انتظار مقابلات التقييم السنوي للقيام بذلك و ابلاغ العاملين أنفسهم بنتائج التقييم أو ما يسمى بالتغذية العكسية وهذا بغية تلاشي نقاط الضعف أو المحافظة و تطوير نقاط القوة في تنفيذ الأداء بالشكل المطلوب، كما يجب التنسيق بين الادارة العليا و العاملين في المنظمة لتطوير و تنفيذ خطط تحسين و تطوير الأداء.

6- **بناء و تكوين بعد اجتماعي - وظيفي بين المسؤولين و العاملين:**

في المتوسط يقضي العامل ثلث حياته في العمل ما جعل المنظمات تهتم بانشاء مساحات عمل مريحة اجتماعيا للأفراد العاملين لديها بما يتضمن انشاء بيئة عمل جذابة و بناء علاقات العمل الجيدة و التي يسودها جو من الثقة و الاحترام المتبادل لتحسين العلاقة بين الادارة (المسؤولين) و الموظفين من خلال انشاء برامج تقدير الموظفين الأكفاء و الاهتمام الاجتماعي بالموظف و باقي الأشياء المؤثرة على توجهاته كالاهتمام بمستقبله الوظيفي بالمنظمة، تسيير حياته المهنية، المشاكل التي تواجهه في حياته المهنية و الاجتماعية، تقديم جداول العمل المرنة، الاجازات المدفوعة الأجر... الخ.

كل هذه الاعتبارات تمثل تحديا كبيرا للمنظمة، إذا عملت عليه بشكل جيد ستشعر العاملين بالانتماء للمنظمة و بالتالي تعزيز خطط تحسين و تطوير أداء العاملين.

7- مكافأة الأداء الجيد: إن وجود نظام للمكافآت يشجع الموظفين على مواصلة الأداء الجيد في وظائفهم و تحفيزهم و تساعدهم على بذل جهد إضافي و يساعد المنظمة في الحفاظ على الانسجام و العلاقة الصحية بين صاحب العمل و الموظفين، كما أن تقدير الموظف و ملاحظة الشكر هو تعبير رمزي له عن أداء عمل جيد يمكن أن تقطع شوطا طويلا في رفع الروح المعنوية و التحفيز لتحقيق الأفضل في الأداء، إنها طريقة مميزة لإخبار الموظفين بتقدير جهودهم و مساهماتهم من طرف المنظمة، و يمكن أن تكون المكافأة نقدية مثل حوافز الأجور، زيادة الراتب المستحق، علاوات، مشاركة في الأرباح و منح الجوائز، كما يمكن أن تكون معنوية كرسائل الشكر و التقدير، مسؤوليات أكبر و تفويض المهام.

و يمكن للمنظمة أن تحدد من خلال لوائح تنظيمية خاصة في اطار علاقة العمل مع العاملين كشريك اجتماعي طرق تقدير العاملين، و نشر و توضيح سياسة التقدير و المكافآت و كذا تقدير السلوكيات الإيجابية، إضافة إلى الأداء المتميز بصفة رسمية و غير رسمية، على أن يكون نظام التقدير و المكافآت له دور مباشر في تحفيز العاملين لبذل أفضل ما عندهم، و أن يتلقى أصحاب الأداء الأكثر تميزا مكافآت و تقديرا ماديا و معنويا أعلى من غيرهم.

خاتمة

نستخلص من هذا المبحث أن مفهوم الأداء تطور و تغير حسب التطورات الفكرية و الزمنية المصاحبة له، باعتباره مفهوما جوهريا يعكس نتيجة السلوك و الجهد البشري داخل المنظمات و أهميته الكبيرة بالنسبة اليها، حيث تعددت وجهات النظر بخصوصه من تركيزه على نتيجة العمل (كما و نوعا) إلى التركيز على طريقة العمل (أي سلوك العاملين)، و من الاهتمام بفعالية و كفاءة العاملين إلى الاهتمام بسلوكهم بل و برغبتهم في العمل و الجهد المبذول من طرفهم فيه في ظل العديد من العوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة فيه، كما أن أبعاد أداء العاملين لم تشذ عن قاعدة الاختلاف في وجهات النظر، حيث هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات و بين المسيرين في تحديد عناصرها و الطريقة المختارة للتقييم حين استعمالها ميدانيا و خاصة في ظل التحديات التي يفرضها المستقبل الرقمي على المؤسسات في هذا المجال من حيث جودة و سرعة الأداء.

المبحث الثالث: التحول الرقمي و أثره على أداء العاملين

ان انتشار مفهوم التحول الرقمي و تنوع استعماله على مستوى المنظمات أعطى بعدا حديثا له، حيث اكتسب أهمية كبيرة باعتباره أصلا معنويا و موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية كونه أصبح يتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمنظمة و يمنحها قدرة أكبر و أسرع على تحقيق أهدافها، لذا تسارع المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقه ثم استخدامه لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى أداء العاملين و تحسين القرارات الإدارية و تبسيط و تسهيل الإجراءات و الاستغلال الأمثل لتسيير الموارد البشرية من خلال تطبيق العديد من الإجراءات و التغييرات و تدريب العاملين على كيفية استخدام و التمكن من آليات التحول الرقمي و ذلك لضمان عملها بشكل صحيح و بما يحقق معايير الأداء الكفاء الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي و أداء العاملين

الفرع الأول: تطور الاهتمام بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي و أداء العاملين

تشير الدراسات أن بداية الاهتمام بدراسة تكنولوجيا التحول الرقمي و أثرها على المنظمات كان منذ نهاية منتصف الخمسينات من القرن الماضي، و يمكن تلخيصها من خلال المراحل الآتي ذكرها¹:

➤ المرحلة الأولى: نهاية الخمسينات من القرن الماضي

خلال هاته المرحلة قدم كل من العالمين " هارولد ج. ليفيت و توماس ل. ويسلر " لأول مرة في مقال نشر عام 1958 في مجلة هارفارد للأعمال مصطلح تكنولوجيا المعلومات بمعناها الحديث، وعلق المؤلفان قائلين: "إن التكنولوجيا الجديدة لا تملك حتى الآن اسما موحدًا واحدًا، و سنسميها تكنولوجيا المعلومات"، و يتألف تعريفها من ثلاث فئات: تقنيات المعالجة، تطبيق الأساليب الإحصائية و الرياضية في عملية صنع القرار و أخيرا محاكاة التفكير العالي الترتيب من خلال برامج الحاسوب، كل هذا سيساهم في تغييرات جذرية و جوهرية على أداء المنظمات و طبيعة الوظائف الادارية فيها بما فيها تحسين أداء العاملين فيها.

➤ المرحلة الثانية: مرحلة الستينات من القرن الماضي

في هاته الفترة أعدت الباحثة البريطانية «جوان وودوارد JOAN-WOODWARD» دراسة من أكثر و أهم الدراسات شيوعا في تحليل أثر التحول التكنولوجي و الرقمي على الإنتاج و أداء العاملين في المنظمات، وقد قامت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات و تؤدي دورا مساويا للأدوار الأخرى في المنظمة مثل العمليات الانتاجية أو التسويقية، و التي تتبنى فكرة أن التحول التكنولوجي

¹ خالد مصطفى بركات، " أثر تكنولوجيا المعلومات على مستويات الأداء في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الادارية، المجلد 27، العدد 3، 2009، ص: 13.

و الرقمي هو المتغير أو العامل المتحكم في قيم و سياسات و أهداف المنظمة و اطارها التنظيمي و أدوار العاملين فيها.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي

معظم الدراسات في هاته المرحلة لم تتوصل الى نتائج مؤكدة حول مدى تأثير التحول التكنولوجي و الرقمي على الأنشطة و العمليات الانتاجية و التشغيلية بما فيها أداء العاملين داخل المنظمة، و يرجع ذلك الى عدة أسباب منها صغر حجم العينات موضع الدراسة، عدم توافق البيانات الخاصة باستثمارات تكنولوجيا المعلومات و التحول الرقمي.

➤ المرحلة الرابعة: بداية التسعينات من القرن الماضي:

في هاته الفترة ظهرت الكثير من الدراسات التي تؤكد على أهمية دور التحول التكنولوجي و الرقمي في المنظمات نظرا للآثار الإيجابية التي تساهم في زيادة قدرة المنظمات على جمع و معالجة البيانات و نقلها في الوقت المناسب، و توظيف ذلك في تحقيق أهداف المنظمة، و كذا اعتبارها العامل المسؤول على تشكيل ثقافة المنظمة و رقابة و تنظيم قيمها و أدوار العاملين فيها، و هذا ما جعل بعض الباحثين يقول بأن أداء المنظمة يتحدد بناء على مدى استفادتها من تطبيقات التكنولوجيا و التحول الرقمي المتاحة، بالإضافة الى زيادة قدرة الباحثين أنفسهم على استخدام أفضل للأدوات التحليلية التي تقيس حجم و آثار استخدامات التحول الرقمي و التكنولوجي.

الفرع الثاني: تأثير التحول الرقمي على المنظمات و التطوير الإداري

يؤدي التحول الرقمي و التطبيقات الملحوظة للتكنولوجيا في عمل المنظمات بلا شك إلى زيادة الإنتاجية و تحسين جودتها مما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات و زيادة الأرباح، و كل ذلك يؤدي بدوره إلى توافر المزيد من الأموال و التي تمكن المنظمة فيما بعد من إعادة استثمار جزء كبير منها في زيادة الرواتب و الأجور و الحوافز و المزايا العينية للعاملين فيها أو التوسع في مجال الأعمال بمناطق مختلفة، و مما لا شك فيه كذلك فان التحول الرقمي جعل المنظمة و العاملين فيها يستفيدون من مزايا استخدامه على حد سواء من خلال تسهيل عملية الاتصال فيما بينهم و كذا نقل المعلومات و المشاركة فيها بينهم و بشفافية أكبر.

1- تأثير التحول الرقمي على المنظمات:

أثر التحول الرقمي بشكل واضح و جلي على قدرة المنظمة على تحسين أداء وظائفها المختلفة بشكل فعال، و لعل من أهم الفوائد و المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات من خلال استخدامها لتقنيات التحول الرقمي ما يلي¹:

➤ رفع مستوى الأداء و الانتاجية في المنظمة، حيث يؤثر تطبيق التحول الرقمي على الارتقاء الى مستويات أفضل للأداء و الإنتاجية شرط توافر مستوى كبير من التناسق و التوافق بين ظروف المنظمة و خطط تنفيذ التحول الرقمي؛

¹ أحمد ماهر محمد الكبير، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات "، مكتبات. نت، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص: 35.

- زيادة قيمة المنظمة خاصة عند استخدام أحدث تطبيقات التكنولوجيا المتاحة، حيث تساعدها على تطبيق استراتيجياتها التسويقية في ظل بيئة تنافسية شديدة؛
 - فعالية اتخاذ القرارات، حيث يساعد تطبيق التحول الرقمي المسؤولين على اتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الملائمة في التوقيت المطلوب؛
 - إعادة هندسة عمليات التشغيل، سواء قبل تصميمها مثل المقترحات التي تقدمها أو بعد عمليات التصميم من خلال الدور الذي تلعبه أثناء مراحل تطبيقها؛
 - تدعيم عمليات نجاح المنظمات في المجالات الإدارية و التنظيمية المعقدة؛
 - تدعيم عمليات الاتصال داخل و خارج المنظمة و مساعدتها في إدارة الوقت بكفاءة و التقليل من درجة الغموض المحيط بمناخ العمل؛
 - تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع و مراقبة البيانات و تلخيصها و تحليلها و إعادة التقارير عنها، و أيضا يساعد التحول الرقمي في عمليات الرقابة و المتابعة و تخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة و يساعد كذلك في اكتشاف الأخطاء و تصحيحها؛
 - تحسين إدارة المعلومات و المعارف باستخدامها لأجهزة الاعلام الآلي و البرمجيات و قواعد البيانات التي تسهل عمليات جمع و معالجة و تخزين و كذا استرجاع المعلومات و البيانات في التوقيت المطلوب؛
 - تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للزبائن و المتعاملين المباشرين و غير المباشرين للمنظمة.
- ### 2- تأثير التحول الرقمي على التطوير الاداري:

يعتبر التحول الرقمي عامل محفز على العمليات الإدارية في المنظمة، و هذا راجع لقدرته على تحسين الخدمات المقدمة فالتنظيم الناجح في بيئة الإنتاج الرقمي يعتمد على استخدام طرق علمية و منهجية لتحديد العلاقات الإدارية بوضع العناصر و الأقسام الإدارية في مكانها الصحيح و التنظيم الأمثل للموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الارتباط مع العوامل الأخرى (داخل و خارج المنشأة) و التي تكون في النهاية الوحدة الادارية المتكاملة للمنظمة، و من المتطلبات المهمة للتطوير في البيئة الرقمية هو إيجاد نمط و أسلوب من التنظيم الإداري يعتمد على النموذج التنفيذي يتم فيه التحول من الهياكل التنظيمية الثابتة إلى هياكل أكثر ديناميكية و مرونة حتى يتم متابعة التطور السريع للتقنيات الرقمية و التكنولوجية.

كما أن التطورات الهائلة التي حدثت قد أسهمت كثيرا في تحسين القرارات الادارية و كذا تسهيل و تبسيط الاجراءات و استغلال أمثل للعاملين، كما أسهمت في خلق قدرة كبيرة على معالجة البيانات و توزيعها و استرجاعها على شكل معلومات للاستفادة منها في المنظمة، فالعلاقة القائمة بين استخدام التحول الرقمي بمجالاتها و تطبيقاتها المختلفة و العملية الادارية تكمن فيما يلي¹:

¹ صالح مهدي العامري و آخرون، " الإدارة و الأعمال "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 301.

- استخدام النظم الحوسبة يسهم في تفعيل عملية التطوير الإداري نتيجة التخلص من الكثير من الأعمال الروتينية والتقليدية، مما ترتب عليه إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية و بكلفة أقل؛
- اهتمام المنظمات بالتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام التحول الرقمي مما يزيد من الاهتمام بوظيفة البحث و التطوير و التدريب للرفع من مستوى القدرات الفردية؛
- عمليات البحث و التطوير داخل المنظمة يشكل أحد جوانب التطوير الرقمي لأنه يوسع المعارف التكنولوجية و الرقمية التي تتركز عليها عملية التجديد؛
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على استخدام التطبيقات المختلفة للتحول الرقمي من شأنه المساهمة في تبني و تطوير البيئة الإدارية بكاملها.

المطلب الثاني: نماذج وتطبيقات خاصة بالتحول الرقمي الإداري:

لقد أصبح تحسين أداء و مهارات العاملين يحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال و الخدمات، و قد ساهم التحول الرقمي في احداث نقلة كبيرة في تحسين و تطوير تسيير أداء العاملين من خلال بعض التطبيقات الرقمية الالكترونية و نذكر منها:

1- الاستقطاب الالكتروني

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تخصيص وقت و جهد لجذب أفضل القدرات و المهارات لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، الا أن التطور الحاصل في الميدان التكنولوجي أثر على عملية الاستقطاب، حيث استبدلت الأساليب الورقية القديمة بأخرى رقمية تعتمد على الصيغ و النماذج الالكترونية فمثلا من خلال الاستقطاب الالكتروني يستطيع المستخدمين تقديم طلباتهم بشكل مباشر عبر البريد الإلكتروني أو عبر مالأ نموذج على موقع الإنترنت، و تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الأنترنت يتمكن من خلالها الراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظارا لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل¹.

2- التوظيف الإلكتروني

اتخذ التوظيف شكلا آخر مع ظهور التحول الرقمي و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فظهر ما يسمى بالتوظيف الإلكتروني، وهو عبارة عن إنشاء صفحات الكترونية تابعة للموقع الرسمي للمنظمة متخصصة في التوظيف يتم من خلالها عرض إعلانات الوظائف الشاغرة و المؤهلات المطلوبة فيها، و يكون على الراغبين بالتقدم للوظيفة أن يقوموا بزيارة الموقع كل فترة للحصول على آخر التحديثات و المعلومات، كما أن بعض المواقع تتيح خاصية التسجيل

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، " أثر جودة تصميم المواقع الإلكترونية لإستقطاب القوى العاملة في تعزيز الجاذبية التنظيمية والرغبة في التوظيف: دراسة تطبيقية على المواقع الإلكترونية للبنوك الأردنية"، المجلة العلمية للعلوم الأنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 01، السعودية، ص ص: 475-507.

في الموقع و تفعيل العضوية فيه وهي تتكفل بإعلام المستخدم عن كل جديد باستخدام إشعارات أو رسائل قصيرة تصله في البريد الإلكتروني الخاص بالمستخدم عند التسجيل، و الذي تستخدمه العديد من المنظمات على نطاق واسع في العصر الحالي و خاصة بعد إنتشار المعاملات الإلكترونية كبديل حيوي لطلبات التوظيف و الإعلان عن الوظائف المطلوبة بصورها التقليدية¹.

ان التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف بحيث أصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية، و لقد سمح لإدارة الموارد البشرية من تقليص الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز و معالجة و تصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني و التي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع إدارة الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة و ذات فعالية أكبر و نوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة و ترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام و إختيار المرشحين.

3- الإختيار الإلكتروني

إن أنظمة الإختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، و تعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من معايير معينة تشمل المقابلات، إختبارات القدرة، الإختبارات الشخصية و غيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات و امكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، و تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة طلبهم للوظيفة من خلال الأنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، و تسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة و تصنيفهم²، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بإستخدام عملية الإختيار الإلكتروني بعد التأكد من أن كل خطوة من خطوات عملية الإختيار و الإنتقاء تتوافق مع الإجراءات المنظمة لعملية التوظيف، و ترجع أهمية تلك العملية لغرض إستخدام الحد الأقصى للمورد البشري الذي يعد أحد أصول المنشأة بأدنى تكلفة ممكنة و في أقل وقت ممكن³.

إن الإختبارات التي تتم عن طريق الأنترنت، تشكل عاملا هاما في فرز و تصفية المتقدمين للوظائف، فليس بالضرورة إستبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات و

¹ Mousavi, Davoudi, S. M., & Fartash, K., "Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success", Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research, (Vol. 1, 2012) pp.75-87.

² علي، أحمد إبراهيم سرحان، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الإستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2019، ص:68.

³ قندح، ميساء سلمان، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص:37.

تحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، و أخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات إليها بشكل آلي في حال توافر فرص عمل جديدة.

4- التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني أو التدريب عن بعد هو تقديم البرامج التدريبية عبر وسائط الكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة و شبكة الأنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن و باعتماد مبدأ التدرب الذاتي أو التدرب بمساعدة مدرب و التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعلها مع مصادرها، و ذلك في أقصر وقت ممكن و أقل جهد مبذول و أعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان و الزمان، كما يقصد به إستخدام الأنترنت أو الشبكة الداخلية للمؤسسة لتسهيل برامج التدريب و التطوير للقوى العاملة و الحصول على برامج التدريب ، و ترجع أهمية هذا النظام إلى إمكانيته في تغطية عدد كبير من الموظفين بغض النظر عن مواقعهم، حيث يتم إستخدام الأجهزة و التطبيقات و العمليات لإنشاء المعرفة و إدارتها و نقلها¹، كما أن التدريب الإلكتروني يشمل مجموعة كبيرة من التطبيقات و العمليات مثل التعلم القائم على تطبيقات الأنترنت، التعلم القائم على أجهزة الإعلام الآلي، و غرف الصوت الافتراضية، و التعاون الرقمي، و يشمل تقديم المحتوى عبر الإنترنت و شبكات الأنترنت الداخلية و الخارجية ، الصوت و الفيديو، البث الفضائي، التلفزيون التفاعلي، الأقراص المضغوطة و غيرها مما يوفره ببرامج التدريب².

و من الأساليب المعتمدة في التدريب الإلكتروني³:

- أسلوب التدريب بالاعتماد على أجهزة الاعلام الآلي من خلال تصميم برنامج تدريبي و يتم تشغيله في أجهزة الاعلام الآلي للمتدربين؛
- أسلوب التدريب الشبكي الذي يعتمد على تصميم مقرر تعليمي من خلال تحميله على موقع إلكتروني خاص بالمنظمة؛
- أسلوب التدريب المتنقل: هذا الأسلوب يعتمد على الهواتف المحمولة الذكية وذلك بإستغلال الخدمات التي تقدمها هذه التقنية مثل خدمة الرسائل القصيرة و خدمة الوسائط المتعددة و خدمة الواب بالإضافة إلى البلوتوث.
- أسلوب التدريب بالكتاب الإلكتروني التفاعلي: هذا الكتاب يحمل ميزة البحث و التعامل مع المعلومات، و هذا الأسلوب يحتاج إلى محتوى تدريبي يتم تشغيله في جهاز القارئ الإلكتروني الخاص بالمتدرب.

¹ هوبكنز، بريان، و ماركهام جيمس، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، ترجمة: خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق، مصر، 2006، ص:107.

² Findikli, Mine Afacan, & Bayarçelik, Ebru beyza, " Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM) ", Procedia - Social and Behavioral Sciences, (Vol 207, 20 October 2015), pp: 424-431.

³ داليا لويس، " التدريب الإلكتروني "، لوظف في: التدريب-الإلكتروني/7435/edara.com/Consultation/Details/، بتاريخ: 2023/03/25.

و ينطبق هذا الأمر على أنشطة التدريب بالمنظمات حيث تتدخل البرامج المعلوماتية و التطبيقات التواصلية في بناء عملية التدريب عبر القيام بدراسة شاملة لمكان العمل بالمنظمة من خلال التخطيط لبرنامج سنوي للتدريب، الأفراد المعنيين بالتدريب، مدته و مكانه، الأهداف المرجوة منه، و بعد العمل على تنفيذ هذا البرنامج يتم القيام بعملية تقييم للتدريب عبر استبيان حول مدى رضا الموظفين و حجم إستفادتهم من التدريب، و كذلك كيفية إستخدام تلك المكتسبات في الإرتقاء بعمل المؤسسة.

5- تطبيقات الأجور و الرواتب الإلكترونية

تتضمن التطبيقات الإلكترونية الخاصة بالأجور تقويم الوظائف و تحديد الأجور و الرواتب، إضافة إلى تحديد الحوافز والمزايا، حيث يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة و أي مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجور لكل فترة (شهريا أو سنويا) و في بعض الأحيان يمكن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى، حيث تتكامل مع بعضها البعض.

إن تطبيقات الأجور و الرواتب توفر للإدارة معلومات حول معدلات الدفع و حدود الراتب و التغيير من فترة لأخرى، و لذلك فهي ذات أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع، كما و أنها تساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة¹.

6- تطبيقات التعويضات و المكافآت الإلكترونية

إن تخطيط التعويضات هو عملية ضمان قيام المديرين بتخصيص زيادات في الراتب بطريقة عادلة عبر المنظمة مع الإلتزام في حدود المبادئ التوجيهية للميزانية، و هو الأمر الذي بدأت المنظمات في اللجوء إليه بعد توجه نحو توسيع حدودها، و لما كان إستخدام الأنترنيت و الأنترنيت أمرا حيويا في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، صارت لعمليات التعويض الإلكترونية نصيبا من تطويرها.

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير و تنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين حيث أنها تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجور و الضريبة على الدخل و التأمين، و بعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع و منها ما يكون إلكترونيا، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن أقسام المالية من اجراء العديد من التقديرات كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور².

¹ محمد الهزام، "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2016، ص: 192.

² هوبكنز، بريان، وماركهام، جيمس، مرجع سابق، ص: 133.

7- الإتصال الإلكتروني

تستخدم التكنولوجيا في الإتصال الفعال بين المدراء و الموظفين في الإتجاهين من أعلى لأسفل و بالعكس، حيث يؤدي الإتصال الفعال إلى تحفيز و إلتزام الموظفين بشكل أكبر من خلال استمرار إبلاغهم بالتعليمات و المستجدات بشكل مستمر، مما يشعر العاملين بالمنظمة من خلال التغذية العكسية بأنهم جزء فعال فيها و بأن ملاحظتهم مقدرة بشكل كبير من طرفها، مما يولد لديهم رغبة أكبر بالبقاء في المنظمة، كما سمح لهاته الأخيرة بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة مما مضى.

ان الإتصال بإستخدام التكنولوجيا و الأنترنت من خلال تقنيات الإتصال عبر الأجهزة الخلوية، أحد التوجهات الحديثة لدى المنظمات و خاصة في ظل إنخفاض أسعار الأجهزة و تطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني و الأنترنت على تلك الأجهزة، مما ساهم في كفاءة و فعالية الإتصال في المنظمات في أي وقت و أي مكان¹.

8- التقييم الإلكتروني

في سبيل متابعة و تنفيذ عملية تقييم الأداء، تقوم الكثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة و تنفيذ عملية التقييم، و تساعد هذه العملية المنظمة على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء و توفير التغذية العكسية للعاملين، و تستخدمه العديد من المنظمات المعتمدة على إمكاناتها التقنية المتاحة و المستندة إلى شبكة المعلومات و الأنترنت لتقييم أداء أفرادها من العاملين فيها و طرح الإستبيانات حول درجات رضاء العملاء تجاه معاملاتهم معهم و من ثم تمكن المنظمة من تحديد مشاكل الأداء و بيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات و معالجة مشاكل انخفاض الأداء، و يتم القيام بتلك العملية إما بإستخدام أداة مراقبة كأجهزة الاعلام الآلي، حيث يمكن تسجيل العمل الكامل للفرد، أو من خلال كتابة التعليقات و توليد التعليقات على أداء الموظف بإستخدام بوابة الويب على مواقع المنظمة أو المؤسسة على الأنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، و إمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار، و خاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو فروع الورشات².

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الخصائص النوعية والكمية للعاملين

بينت الكثير من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أن العمل على تطبيق التكنولوجيا و الإهتمام بمختلف أبعادها و برامجها المختلفة، حتما سيؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين، و منها إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة،

¹ مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، "الاتصال الفعال"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص: 623.

² محمد عبد الوهاب أبو العينين، " أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الحياة الوظيفية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص: 75-76.

حيث أن عملية الإستثمار فيها تسهم بشكل واضح و إيجابي على تحسين مهارات العاملين الذين يستخدمون هذه التقنية و يوظفونها في مجال عملهم.

ان التطور الحاصل في التحول التكنولوجي و الرقمي و التغييرات السريعة التي حدثت فيهما من العوامل التي أثرت على الخصائص النوعية و الخصائص الكمية للعاملين و ذلك من خلال مايلي¹:

أولاً: أثر التطور في التحول الرقمي على الخصائص النوعية للعاملين

الأفراد يختلفون في خصائصهم الذهنية و الشخصية و في سلوكياتهم و في قدرتهم على إكتساب مستوى معين من المعارف و المهارات، حيث تختلف هذه الخصائص بين الأفراد نتيجة لكثير من المدخلات كالبينة المحيطة و التي قد تكون سبب أو عامل إيجابي مساعداً أو سلبي معوقاً لقدراته و إمكانياته، فالتغييرات الحاصلة في التحول التكنولوجي و الرقمي تؤثر على نوعية المعارف و المهارات للعاملين و خصائص المديرين و أدوارهم و كذلك التغيير في أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة و التحفيز و هذا ماسنوضحه من خلال ما يلي:

1- التغيير في نوعية المعارف و المهارات المطلوبة للعاملين:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة زادت أهمية المكتسبات العلمية و المهارات التقنية عند العاملين، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن المستقبل سيكون للوظائف التي ستحدد مهامها طبقاً للتغيرات و ستمثل كل وظيفة وحدة متكاملة من المهام ذات الخبرات المتنوعة، بحيث يصبح التعلم المستمر ضرورة حتمية لتطوير المنظمة و ضمان بقائها، لذلك يجب مساعدة العاملين و إكسابهم مستويات عالية من اللغة و المهارات و القدرة على تحليل و حل المشكلات التي ستقابلهم و أي قصور في العملية التعليمية سيؤثر على تزويد العاملين بالمهارات و القدرات المطلوبة لمواجهة التطورات التكنولوجية الحاصلة في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي يجب على المنظمة العمل على إكساب العاملين مهارات أساسية و هي:

- الوصول للمعلومات: الرؤية، الخبرة المكتسبة، و آراء أهل الخبرة؛
- الوضوح في التفكير: المنطق الإستنتاجي، الرياضيات، الأطر العلمية لتحليل و حل المشكلات؛
- فعالية الإتصال: التدريب على أساليب الإتصال الرسمي و غير الرسمي؛
- فهم المجتمع الخارجي: فهم العلاقات الاقتصادية و التكنولوجية و القضايا العالمية المعاصرة؛
- فهم البيئة الداخلية: فهم رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، السياسات المالية و الإنتاجية، و إجراءات العمل؛
- الكفاءة الشخصية: إكتساب أسس و قواعد إدارة الأعمال، و التفكير الإبداعي، و الرؤية المستقبلية.

¹ ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية و الكمية للموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص: 29-34.

و تضيف بعض الدراسات الأخرى أن الطلب على استخدام مهارات أجهزة الاعلام الآلي، و مهارات البرمجة، ومهارات حل المشكلات سيزيد بشكل مباشر من طرف العاملين خاصة بعد التقدم الرهيب في مجالات التحول التكنولوجي و الرقمي.

2- التغيير في خصائص المديرين و أدوارهم

ساهم التحول التكنولوجي و الرقمي في تغيير مفهوم و خصائص الوظيفة الإدارية، و الأدوار التي عليها القيام بها، و في دراسة عن خصائص الوظائف الإدارية تم تحديد خمس خصائص رئيسية ستعتمد عليها الوظائف الإدارية مستقبلا و هي¹:

➤ تخصيص تقني قائم على المعرفة؛

➤ خبرة مهنية متعددة؛

➤ الكفاءة في القيادة التعاونية و التشاركية؛

➤ مهارات إدارة الذات؛

➤ السمات الشخصية للمرونة و النزاهة و الجدارة بالثقة.

إن قدرة المديرين على المشاركة و إكتساب القدرات التقنية و التجارية هي السمة الغالبة على الوظيفة الإدارية التي تحتاجها شبكات إدارة الأعمال، فيمكن للمدراء في المنظمات الكبيرة إحاطة منظماتهم بمجموعة من الشركاء لإكساب المنظمة ميزة تنافسية و تحقيق تكلفة أقل مع سرعة في الأداء، و المشاركة تتضمن ثلاثة أنواع من العلاقات والمهارات²:

➤ **المهارات المرجعية:** و تعني القدرة على تحليل المشكلات و إيجاد حلول لها على مستوى المنظمة و من خلال شركائها.

➤ **مهارات المنظمة:** تعني القدرة على وضع تصور فكري، و تحقيق منافع مشتركة مع جميع الأطراف، و على المديرين في هذه الشبكات أن يعرفوا كيفية الربط بين موارد المنظمات الأخرى و مواردهم بسرعة و كفاءة، لكي يستفيد الجميع.

➤ **إدارة العلاقات:** يجب على المدراء أن يعطوا أولوية للعلاقات الماضية، الحاضرة و المستقبلية مع شركائها و العاملين فيها.

وقد عدد مجموعة من الباحثين والمهارات التي يجب ان يكتسبها المدراء لكي يتمكنوا من الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات بتطوراتها السريعة وهي:

➤ رؤية مستقبلية واضحة؛

¹Brent B. Allred, Charles C. Snow and Raymond E. Miles, " Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century" The Academy of Management Executive (1993-2005) Vol.10, No.4, Nov,1996, p 17.

² ليلي حسام الدين، مرجع سابق، ص:36.

- القدرة على إدارة المخاطر؛
- القدرة على الابتكار والتجديد؛
- العمل بروح فريق العمل؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- إتخاذ القرارات و حل المشكلات في وقتها المناسب؛
- إدارة التعلم و التطوير الذاتية.

بالإضافة إلى مهارات أخرى، مثل إدارة المنافسة و مهارة إدارة التخطيط و مهارة إدارة الجماعات، و بعض القدرات الأخرى المطلوبة مثل التمتع بالذكاء في مجال الأعمال، مهارة التأثير في الآخرين و خاصة الزبائن، إمتلاك مهارات الفهم و التحليل و النقد.

3- التغيير في أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة و التحفيز:

المنظمات في ظل التحول التكنولوجي و الرقمي هي بحاجة كبيرة إلى إستخدام أساليب جديدة في القيادة خاصة مع ارتفاع المستوى المعرفي و العلمي للعاملين فيها، حيث أزال ذلك التمييز بين العمل القيادي و عمل الافراد، فالقوة الآن تكمن في مستوى مشاركة العاملين في المعرفة و مساعدتهم على تقديمها و توظيفها للإستفادة منها.

كما ان التحول التكنولوجي و الرقمي قد وسعت في نطاق الرقابة و الإشراف عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة للإتصال، و بذلك فقد غيرت من مفهوم و شكل الرقابة التقليدية التي تقلل من حماس العاملين على العمل، حيث أصبحت الرقابة الذاتية هي البديل عنها، و بالتالي فان إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يحتاج إلى إبتكار أساليب جديدة لتحفيز العاملين، تراعي في ذلك التناسب بين الجهد و العائد، و تكون هذه الحوافز لها القدرة على إشباع الحاجات النفسية والفكرية و المادية للعاملين¹.

4- الآثار السلوكية للتحول الرقمي:

ان العنصر البشري هو من يعمل على تحقيق الإستغلال الفعال و الأمثل للتحول التكنولوجي و الرقمي، و الذي من المتوقع أن يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على سلوك العاملين في المنظمات، فإعتمادها عليه يترتب عليه تغيير إستراتيجياتها و تعديل كبير في خططها و أنظمتها، بحيث سيكون التأثير كبير على العاملين لتزايد حجم العمل، وعدم وضوح الأدوار، هذا مايزيد من شعور العاملين بعدم الإستقرار المهني².

و توجد بعض الدراسات في هذا المجال تؤكد على أن إستخدام التحول التكنولوجي و الرقمي بالشكل المطلوب، سيقابله طلب متزايد على العاملين من ذوي الكفاءة، و للحفاظ عليهم يجب على المنظمات أن تعاملهم معاملة

¹ ليلى حسام الدين، مرجع سابق، ص: 41-42.

² Jo Ellen Moore, "One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals", MIS Quarterly Vol. 24, No. 1 (Mar., 2000), p. 141

جيدة بعيدة عن الحوافز و التعويضات، و تقترح الدراسة أربعة مجالات يجب على المنظمة تنفيذها من أجل الحفاظ على عاملين لهم مهارات و معارف في استخدام التكنولوجيا الرقمية و هي¹:

- تصميم الوظائف بحيث تكون مثيرة للإهتمام للعاملين أنفسهم؛
- منح التقدير و الثناء على الإنجازات؛
- تقديم ملاحظات منتظمة و دقيقة و في الوقت المناسب على الأداء الوظيفي؛
- المرونة في المهام المتعلقة بالوظيفية و ساعات العمل و قضايا الأسلوب مثل الملابس و بيئة العمل؛

عموما فان التحول التكنولوجي و الرقمي له تأثير إيجابي كبير على رضا العاملين بمستوى الأجور، و الرضا على الترقيات المتوفرة، و الرضا على العمل مع الجماعات، و الرضا التام عن العمل.

ثانيا: أثر التطور في التحول التكنولوجي و الرقمي على الخصائص الكمية للعاملين

أدى التطور الهائل في التحول التكنولوجي و الرقمي إلى تغييرات كبيرة في الخصائص الكمية للعاملين، و يمكن توضيح ذلك التغيير من خلال:

1- تأثير التحول التكنولوجي و الرقمي على حجم و هيكل الأفراد العاملين

ترتب على استخدام التحول التكنولوجي و الرقمي الحديث في المنظمات تقلص كبير في فرص العمل، و هناك اتجاهات متزايدة إلى تخفيض القوى العاملة خاصة في المنظمات الصناعية، هذا ما جعل الكثير من الكتاب و الباحثين في الاقتصاد و التسيير يحذرون من الآثار الخطيرة التي قد تلحق بالعاملين و العمل على إيجاد الحلول لها، حيث يمكن تلخيص أهم النتائج الأساسية من استخدام التحول التكنولوجي و الرقمي فيما يلي²:

- تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم الزيادة في عدد وحدات الإنتاج بسبب ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الرقمية الجديدة؛
- تشهد قطاعات الإنتاج الثلاثة: الصناعة، الزراعة و الخدمات إنخفاض في أعداد العاملين مع أن هاته القطاعات تشهد زيادة في الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا؛
- فقد الملايين من العاملين بمختلف الفئات لوظائفهم، إذ طالت عمال الإنتاج، أفراد الإدارة الوسطى، و المختصين في مجالات العمل الأخرى و الذين استبدلوا بالتكنولوجيا الرقمية الحديثة؛
- ساهم التحول التكنولوجي و الرقمي في ظهور قطاع جديد يستقبل أعداد قليلة من العاملين، و هو ما يعرف بقطاع صناعة المعرفة و يضم العلماء، الباحثين، رجال الأعمال، مبرمجي الحاسب الآلي، المهنيين، و المعلمين، وغيرهم من المهن التي تعتمد على التفكير و المحتوى الذهني و المعرفة؛
- أدى استخدام التقنيات الرقمية و التكنولوجية الى تقسيم الموارد البشرية في العالم إلى قسمين غير متكافئين:

¹ Zemke. Ron, "How to Hang on to IT Talent", Training 37, no. 5, (May 2000), p 42.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص ص: 22-24.

✓ النخبة المسيطرة على التكنولوجيا الجديدة و الاستفادة من عوائدها الكبيرة.

✓ العاملين المطرودين من وظائفهم و الذين حلت التكنولوجيا الحديثة محل أعمالهم بصورة دائمة.

هذا و إن بعض الوظائف على مستوى المنظمات تلقى ارتفاع العمالة فيها مثل هندسة الإنتاج، البحوث، التطوير ، التدريب و التسويق، مع وجود إختلافات كبيرة و متفاوتة في مستوى الأجور بين اليد العاملة ذات المهارة العالية و اليد العاملة ذات المهارة المنخفضة، حيث تتزايد أعداد الطلبة الذين يلتحقون بالتعليم العالي من أجل كسب تلك المهارات ليتزامن ذلك مع مراحل استخدام التكنولوجيا في جل مراحل العمل، أما بالنسبة لهيكل الموارد البشرية في المنظمة، فهناك من الباحثين من يرى أن إستخدام التكنولوجيا الرقمية تؤدي إلى إختفاء مستوى الإدارة الوسطى، لأن دورهم كمشريفي معلومات قد إنتهى، و يمكن للإدارة العليا أن تنشر ما تزيد من معلومات دون الرجوع إليهم، و هناك من يرى أن وجود التكنولوجيا الرقمية لا يحل محل الإدارة الوسطى بل يعزز عملهم و هذا يستوجب إنشاء وظائف جديدة و أقسام جديدة مثل مركز المعلومات و الذي يساعد المدراء على مدهم بالخبرات المتعلقة بإستخدام التكنولوجيا الرقمية و توفير التدريب اللازم للأفراد العاملين الجدد¹.

2- ظهور أشكال جديدة من العاملين

أدى التحول الرقمي و التكنولوجي إلى خلق و تغيير في الوظائف و كذلك المهام، مما أدى إلى ظهور أشكال جديدة من العمالة مثل العمالة المؤقتة، والعمال المتعاقدين، و هو عبارة عن توظيف مؤقت بعقد محدد للأفراد لتأدية مهام محددة، و انتشر هذا النوع من العمالة في المنظمات الصناعية و الخدمية في معظم دول العالم، و قد ساهم في إنتشارها ما يعرف بالمنظمات الدولية و الشبكية، و التي تتكون من مجموعة من المنظمات أو أجزاء منها حيث يرتبط العاملين فيها والمستشارين لفترة مؤقتة أو بمشروع محدد².

3- التوسع في مجالات العمل، التعلم و التدريب عن بعد للعاملين

وفرت تكنولوجيا المعلومات فرص متنوعة و جديدة للعاملين عموماً، و لبعض الفئات خاصة كمربيات الأطفال، كبار السن، ذوي الإحتياجات الخاصة، و أيضا الأفراد الذين يفضلون العمل عن بعد³، و فيما يلي بعض هذه المجالات:

➤ العمل عن بعد:

العمل عن بعد أحد أنماط العمل الجديدة، لكن هذا النوع ليس بجديد، فالعمل في المنزل أو من المنزل هو أحد أصناف العمل عن بعد، و هو متداول منذ زمن بعيد لكن الجديد فعلاً هو العمل عن بعد بإستعمال وسائل

¹ ليلي حسام الدين، مرجع سابق، ص: 58-59.

² نفس المرجع، ص: 60.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 26.

التكنولوجيا الحديثة وبالأخص الأنترنت و أجهزة الاعلام الآلي، فبعدما كان العمل مؤسسا على التواجد الفعلي للعامل داخل المنظمة من أجل مراقبته و متابعته و تقييمه، أصبح الآن إنجاز المهام بعيد عن مكان العمل¹.

و لضمان نجاح العمل عن بعد يجب أن تتوفر على خمس سمات أساسية هي²:

- لا يتطلب الكثير من الأدوات، حيث أن العاملين عن بعد يحتاجون فقط جهاز اعلام آلي أو وسيط آخر ، خط هاتفي و بعض المستلزمات الصغيرة؛
- تحكم العامل في وقت العمل؛
- مخرجات قابلة للقياس؛
- التركيز أثناء تأدية العمل؛
- حاجة متدنية للإتصال، بمعنى لا يحتاج العامل عن بعد إلى كثرة الاتصالات مع الرؤساء المباشرين و المدراء.
- التعلم و التدريب عن بعد:

نظرا للتقدم السريع للتحول التكنولوجي و الرقمي، أصبح من الضروري أن تقوم المنظمات بعمليات التدريب و التكوين لمنتسبيها من العاملين عن بعد لما يوفره ذلك من مزايا عدة لربح الوقت و بأقل تكلفة ممكنة و كذا إمكانية عدم وجود فعلي لأطراف العملية التدريسية و التعليمية في مكان محدد، فقد ساهمت الأنترنت في القاء و تلقي المحاضرات على الطلبة و العاملين و متابعة الملتقيات في الوق نفسه دون الحاجة للتواجد المكاني.

¹ فيصل حمد المناور وآخرون، " التكنولوجيا الحديثة وآثارها على أسواق العمل العربية (الأنماط الجديدة للعمل) "، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنامة، مملكة البحرين، الطبعة الأولى، 2016، ص: 72.

² بوحسان سارة كزرة، " الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية في المؤسسة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص ص: 55-56.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن القوى العاملة في المنظمة أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها، و في ظل التحول التكنولوجي و الرقمي الرهيب وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير نمط تفكيرها و كذا طريقة تصميم نماذج العمل فيها و دورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه القوى العاملة مما يؤثر بدوره على الخصائص الكمية و النوعية العاملين في هذه المنظمات، و مما لا شك فيه أيضا أن لإدارة العاملين دور مهم في نجاح عملية التحول التكنولوجي و الرقمي من خلال الحرص على إشراكهم في تنفيذه، و كذا تعليمهم و تدريبهم المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية دون أن ننسى دور القيادة في ارساء الأسس الصحيحة و السليمة لتحفيز العاملين و اعطاءهم مساحة لابداء آراءهم و الاستماع لأفكارهم و تشجيعهم على روح المبادرة و الابتكار للاستفادة القصوى من هذا التحول.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بالمديرية الفرعية للمستخدمين

و التكوين

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة للتحويل الرقمي و كذا أداء العاملين، سنتطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي الى تبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات و درجة قوتها، و نتعرف على درجة تأثير التحويل الرقمي على تحسين و تطوير أداء العاملين، و للوقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة).
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و كذا اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم المديرية محل الدراسة من خلال التطرق إلى هيكلها الإداري على مستوى مديرية الجامعة، الكليات وكذا المعهد ومهام كل مصلحة و فرع فيهم.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

سنتناول في هذا المطلب نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التعرف على مختلف المراحل التي مرت بها من تاريخ إنشائها إلى وضعها الحالي، بالإضافة إلى محاولة إبراز مختلف المهام التي تضطلع بها الجامعة في كل من مجالي التعليم العالي والبحث العلمي.

الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد (02) كلم على وسط مدينة بسكرة، على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، و جنوبا الإقامة الجامعية للبنات، و شرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، و غربا طريق سيدي عقبة، في حين مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، و هذه المراحل هي¹:

➤ المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984 – 1992)

تم انشاء جامعة بسكرة من خلال ثلاث معاهد وطنية، حيث كانت هذه المعاهد تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية و مالية و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها و تم انشاءها من خلال المراسيم الآتي ذكرها:

(1) المعهد الوطني للري (المرسوم 84-254 المؤرخ في 18/08/1984)

(2) المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984)

(3) المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986)

➤ المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 – 1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 في 07/07/1992، و منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى هي:

✓ معهد العلوم الدقيقة؛

✓ معهد العلوم الاقتصادية؛

✓ معهد الأدب العربي؛

¹الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة، الرابط: /الجامعة/معالم-تاريخية/ <https://univ-biskra.dz/index.php/ar/>، لوحظ بتاريخ: 2023/04/24.

✓ معهد الهندسة المدنية؛

✓ معهد الإلكترونيك؛

✓ معهد علم الاجتماع.

➤ المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 الى اليوم)

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات، ثم بتاريخ 2004/08/24 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة المعدل، بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

(1) كلية العلوم و التكنولوجيا؛

(2) كلية العلوم الإنسانية؛

(3) كلية الحقوق و العلوم السياسية؛

(4) كلية العلوم الاقتصادية و التسيير؛

(5) كلية الآداب؛

(6) كلية العلوم الدقيقة.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 و أصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات المذكورة آنفا إضافة الى معهد واحد و هو معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة و المكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛

✓ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

بما أن جامعة محمد خيضر بسكرة و كل الجامعات الجزائرية تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، فان المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 حدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها لا سيما المواد الآتي ذكرها¹:

المادة 04: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فان الجامعة تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

المادة 05: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الثقافية للبلاد؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث؛
- ✓ المساهمة في انتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

المادة 06: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي؛
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية و نشرها؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- ✓ تميم نتائج البحث و نشر الاعلام العلمي و التقني؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و اثراتها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

يمثل الهيكل التنظيمي للجامعة الترابط الشبكي بين كافة الوحدات الادارية التابعة لها، و كذا نظام سير القرارات و تراتبية الأقسام الادارية فيها، و من خلاله تتجسد فعالية التنظيم و كفاءة نظام الاتصال فيه، و يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة من الوحدات التنظيمية الآتي ذكرها²:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمّم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 51 الصادر بتاريخ: 24 أوت 2003، ص ص: 05-06.

² موقع الجامعة، مرجع سابق.

أولاً: مديرية الجامعة

وتخضع لسلطة مدير الجامعة (سلطة التعيين و التسيير) المسؤول الأول عن السير العام للجامعة و تضم أربعة نيابات، لكل منها مسؤول (نائب مدير) و مهام خاصة و هي:

1) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات: و تشمل أربعة مصالح فرعية و هي: مصلحة التعليم و التقييم، مصلحة الشهادات و المعادلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

2) نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون: و تضم مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث العلمي و تميم نتائجها، و كذا مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.

3) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي: و تضم بدورها ثلاث مصالح هي: مصلحة التكوين لما بعد التدرج، مصلحة التأهيل الجامعي و كذا مصلحة البحث العلمي.

4) نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه: و تضم ثلاث مصالح هي: مصلحة الاحصاء و الاستشراف، مصلحة التوجيه و الاعلام و كذا مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

ثانياً: الأمانة العامة

توضع هذه الأخير تحت سلطة أمين عام معين من طرف مدير الجامعة، مكلف بتسيير الهياكل الإدارية و التقنية المشتركة الموضوعة تحت سلطته و التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، و تشمل الأمانة العامة على أربع مديريات فرعية و كذا العديد من المصالح المشتركة، بالإضافة الى المكتبة المركزية للجامعة و مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي و يمكن ايجاز شرحها في ما يلي¹:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين: و التي هي محور دراستنا الميدانية و تضم ثلاث مصالح هي: مصلحة المستخدمين الأساتذة و مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين و عمال المصالح و كذا مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

2- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة: و تتفرع بدورها الى ثلاث مصالح هي: مصلحة الميزانية و المحاسبة و مصلحة تمويل أنشطة البحث العلمي و كذا مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

3- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة: هذه المديرية هي الأخرى تتكون من ثلاث مصالح هي: مصلحة الوسائل و الجرد، مصلحة النظافة و الصيانة و كذا مصلحة الأرشيف.

¹ موقع الجامعة، مرجع سابق.

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية، الثقافية و الرياضية: و تتكون من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و كذا مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

5- المصالح المشتركة للجامعة: و تتكون من عدة مراكز و مكاتب هي:

- ✓ مركز التعليم المكثف للغات؛
- ✓ مركز الطبع السمعي و البصري؛
- ✓ مركز الأنظمة و شبكة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد؛
- ✓ مركز الامتحانات و المسابقات؛.
- ✓ مركز الدعم التكنولوجي و الابتكارات؛
- ✓ مركز المسارات المهنية؛
- ✓ مركز المساعدة النفسية؛
- ✓ مركز التكوين العالي؛
- ✓ المركز الطبي الاجتماعي؛
- ✓ حاضنة المؤسسات الناشئة؛
- ✓ مكتب الاستراتيجية الرقمية؛
- ✓ البهو التكنولوجي؛
- ✓ دار المقاولاتية؛
- ✓ مصالح الجودة و تضم كل من خلية ضمان الجودة و كذا مكتب أخلاقيات المهنة الجامعية؛
- ✓ مكتب الربط بين الجامعة و المؤسسات؛
- ✓ أرضية الحساب المكثف؛
- ✓ خلية المرافقة البيداغوجية للأساتذة الجدد.

6- المكتبة المركزية للجامعة: و تتكون من عدة مصالح هي: مصلحة الاقتناء، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة المعالجة و أخيرا مصلحة التوجيه و الاعلام.

ثالثا: الكليات و المعهد:

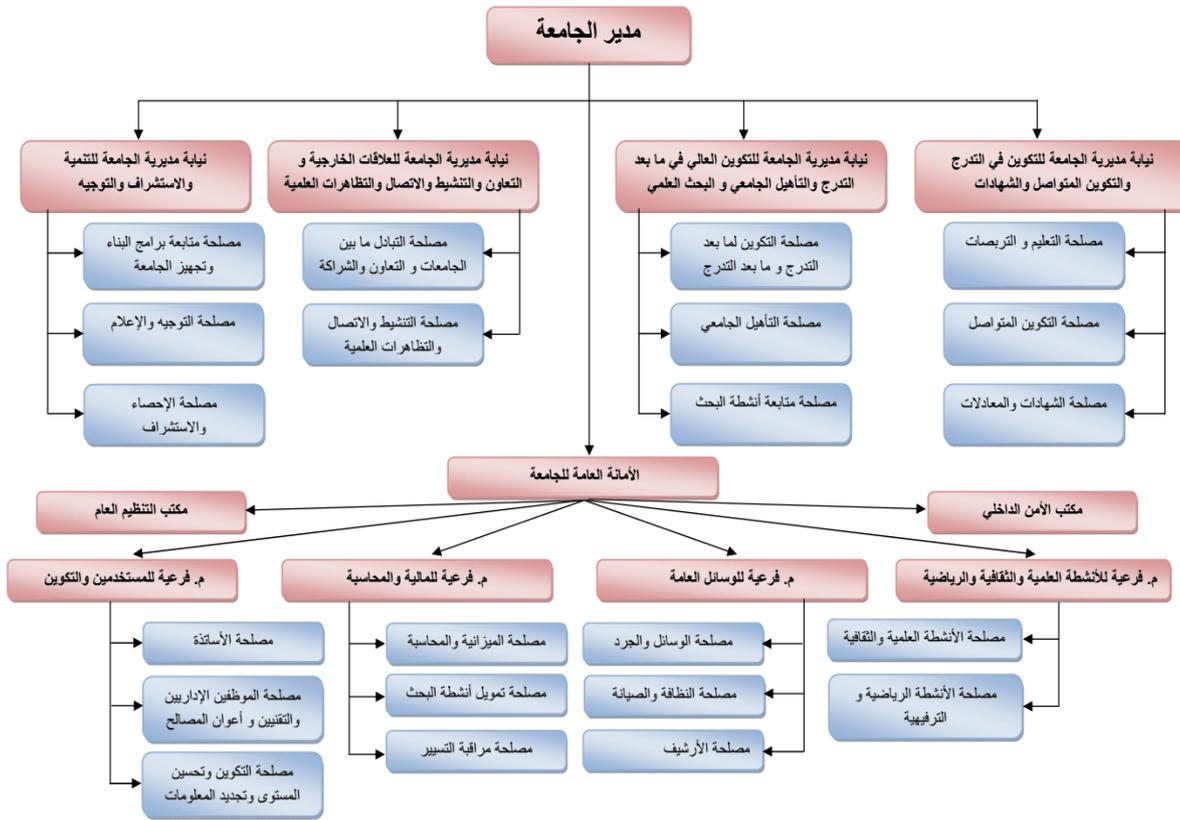
بمقتضى المرسومين التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 و كذا رقم 129-14 المؤرخ في 2014/04/05 المعدلين و المتممين للمرسوم التنفيذي رقم 19-219 المؤرخ في 1998/07/07 المتضمن انشاء جامعة بسكرة، أصبحت جامعة بسكرة تشتمل على 06 كليات و معهدا واحدا الآتي ذكرهم¹:

¹ موقع الجامعة، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة بسكرة

- (1) كلية العلوم و التكنولوجيا؛
- (2) كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية؛
- (3) كلية الحقوق و العلوم السياسية؛
- (4) كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير؛
- (5) كلية الآداب و اللغات؛
- (6) كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة؛
- (7) معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي الاداري لجامعة بسكرة



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

المطلب الثالث: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين (محل الدراسة الميدانية)

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بتقديم نبذة عن هيكلها التنظيمي وصولا الى المهام الموكلة لها على مستوى الجامعة.

الفرع الأول: نبذة عن المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

تعتبر هاته المديرية من أهم و أكبر المصالح في هيكلية أمانة الجامعة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها و المتمثلة أساس في تسيير الموارد البشرية، حيث يشرف على تسييرها مدير فرعي يساعده في ذلك رؤساء ثلاث مصالح فرعية بالتنسيق مع مصالح المستخدمين في الكليات و المعهد لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها و هاته المصالح هي:

➤ مصلحة المستخدمين الأساتذة؛

➤ مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و عمال المصالح؛

➤ مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

الفرع الثاني: مهام المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

حسب ما جاء في الموقع الإلكتروني لجامعة بسكرة فان المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين تتكفل بما يلي¹:

✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.

✓ إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين، التقنيين و أعوان المصالح.

✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعهد.

✓ تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

و بشيء من التفصيل سنذكر مهام كل مصلحة على حدى من المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

1- مصلحة المستخدمين الأساتذة:

يشرف علي تسيير هاته المصلحة رئيس مصلحة معين من طرف مدير الجامعة باقتراح من الأمين العام و كذا المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، يساعده في ذلك مجموعة من الإداريين و التقنيين على مستوى المديرية و كذا مسؤولي مصالح المستخدمين الأساتذة الفرعيين بالكليات و المعهد أين توجد ملفات المستخدمين الأساتذة كل حسب اختصاصه للكلية أو المعهد الذي ينتمي اليه، و المهمة الأساسية لهاته المصلحة هي تسيير المسار المهني لملفات المستخدمين الأساتذة حسب ما يلي:

¹ الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة، الرابط: المديرية-الفرعية-للمستخدمين-والتكوين / <http://univ-biskra.dz/sites/sg/index.php>،
لوحظ بتاريخ: 2023/04/25.

- ✓ إنجاز قرارات التعيين بعد التوظيف؛
- ✓ إنجاز قرارات التثبيت و الترسيم بعد التعيين؛
- ✓ إنجاز مقررات الترقبات الأفقية (حسب الدرجات) و العمودية (حسب الرتب)؛
- ✓ إنجاز مقررات الخروج المؤقت (العطل المرضية الطويلة المدى، الخدمة الوطنية، خارج الاطار، الاستيداع، الانتداب،...)؛
- ✓ إنجاز مقررات الخروج النهائي (التقاعد، الاستقالة، الشطب، التسريح ...)؛
- ✓ إنجاز مقررات التحويلات (النقل، التكفل)؛
- ✓ إنجاز المقررات الخاصة و الصادرة عن المجلس التأديبي للجان المتساوية الأعضاء؛
- ✓ إنجاز مخطط التسيير للموارد البشرية و تنفيذ جميع العمليات المسجلة في جداوله؛
- ✓ إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة؛
- ✓ إنجاز ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد؛
- ✓ إنجاز حصيلة الشغل من المخطط السنوي للموارد البشرية؛
- ✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات؛
- ✓ استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يستوجب ذلك.
- ✓ جميع العمليات السابقة الذكر تخضع للرقابة القبلية و البعدية لمصالح مفتشية الوظيفة العمومية كما يخضع معظمها للتأشير من قبل مصالح الرقابة المالية.
- ✓ تبلغ جميع القرارات و المقررات الخاصة بالمستخدمين الأساتذة لمصالح مفتشية الوظيفة العمومية خلال عشرة (10) أيام كحد أقصى و الا تعتبر لاغية بعد هذه المدة؛
- أما على المستوى الرقمي فمصالح المستخدمين الأساتذة على مستوى الكليات أو المعهد تقوم بادخال و تحيين جميع المعلومات و المقررات الخاصة بالمستخدمين الأساتذة كل حسب انتماءه في قاعدة المعطيات Progress التي أنشأتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 2016، في حين تتم عملية المراقبة الآنية لهاته العمليات على مستوى مصلحة المستخدمين الأساتذة في المديرية و توجيه العاملين فيها.
- بالإضافة الى أن هناك بعض العمليات الرقمية التي تتم حصرا على مستوى مصلحة المستخدمين الأساتذة في المديرية و التي ساهمت كثيرا في وضع حد للعراقيل الإدارية و الغموض في معالجة الملفات الورقية و كذا إعطاء نفس جديد للمهام الموكلة للمديرية خاصة من ناحية الشفافية في معالجة الملفات خاصة التوظيف منها و من بين هاته العمليات الرقمية:
- ✓ تحيين البطايق الوطنية للمستخدمين الأساتذة عبر موقع و روابط خاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية و تسجيل عمليات التوظيف الخارجي بها؛

✓ تسجيل الموظفين الأساتذة الجدد (التوظيف الخارجي، منتوج التكوين الداخلي، توظيف داخلي عن طريق التكفل بعد عملية النقل) عبر موقع خاص (Tele Declaration) للتسجيل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(CNAS)؛

✓ خلال سنة 2022 قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإنشاء منصة رقمية خاصة بتوظيف الأساتذة رتبة أستاذ مساعد قسم "ب" و الهدف منها أوليا حصر عمليات دفع الملفات الرقمية للمتشحين عبر المنصة في انتظار تفعيل دراسة هاته الملفات عبر المنصة رقميا في اطار شفاف و نزيه؛

✓ طلبات دفع الملفات الخاصة بالتقاعد عبر موقع خاص للصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

2- مصلحة المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح:

يشرف علي تسيير هاته المصلحة رئيس مصلحة معين من طرف مدير الجامعة باقتراح من الأمين العام و كذا المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، يساعده في ذلك مجموعة من الاداريين و التقنيين على مستوى المديرية و كذا مسؤولي مصالح المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح الفرعيين بالكليات و المعهد أين توجد ملفات المستخدمين في الكلية أو المعهد الذي ينتمي اليه المستخدم، و المهمة الأساسية لهاته المصلحة هي تسيير المسار المهني لملفات المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح حسب ما يلي:

✓ انجاز قرارات التعيين بعد التوظيف؛

✓ انجاز قرارات التثبيت و الترسيم بعد التعيين؛

✓ انجاز مقررات الترقيات الأفقية (حسب الدرجات) و العمودية (حسب الرتب)؛

✓ تنظيم الامتحانات المهنية للترقية لرتب أعلى،

✓ تحضير جداول الترقية الاختيارية،

✓ تنظيم الامتحانات للتوظيف الخارجي سواء على أساس الشهادة أو على أساس الاختبارات؛

✓ انجاز مقررات الخروج المؤقت (العطل المرضية الطويلة المدى، الخدمة الوطنية، خارج الاطار، الاستيداع، الانتداب،...)؛

✓ انجاز مقررات الخروج النهائي (التقاعد، الاستقالة، الشطب، التسريح...)؛

✓ انجاز مقررات التحويلات (النقل، التكفل)؛

✓ انجاز المقررات الخاصة و الصادرة عن المجلس التأديبي للجان المتساوية الأعضاء؛

✓ انجاز مخطط التسيير للموارد البشرية و تنفيذ جميع العمليات المسجلة في جداوله؛

✓ انجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة؛

✓ انجاز ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد؛

✓ انجاز حصيلة الشغل من المخطط السنوي للموارد البشرية؛

✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات؛

✓ استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يستوجب ذلك..

✓ جميع العمليات السابقة الذكر تخضع للرقابة القبلية و البعدية لمصالح مفتشية الوظيفة العمومية كما يخضع معظمها للتأشير من قبل مصالح الرقابة المالية.

✓ تبليغ جميع القرارات و المقررات الخاصة بالمستخدمين الأساتذة لمصالح مفتشية الوظيفة العمومية خلال عشرة (10) أيام كحد أقصى و الا تعتبر لاغية بعد هذه المدة؛

أما على المستوى الرقمي فمصالح المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح على مستوى الكليات أو المعهد تقوم بادخال و تحيين جميع المعلومات و المقررات الخاصة بالمستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح كل حسب انتماءه في قاعدة المعطيات Progress التي أنشأتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 2016، في حين تتم عملية المراقبة الآنية لهاته العمليات على مستوى مصلحة المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح في المديرية و توجيه العاملين فيها.

بالإضافة الى أن هناك بعض العمليات الرقمية التي تتم حصرا على مستوى مصلحة المستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح في المديرية و التي ساهمت كثيرا في وضع حد للعراقيل الإدارية و الغموض في معالجة الملفات الورقية و كذا في إعطاء نفس جديد للمهام الموكلة للمديرية خاصة من ناحية الشفافية في معالجة الملفات في انتظار رقمنة عمليات التوظيف الخارجي و الداخلي بمهاته المصلحة و خاصة في وضع معايير واضحة و عادلة لكل المترشحين لذلك، و من بين هاته العمليات الرقمية:

✓ تحيين البطاقة الوطنية للمستخدمين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح عبر موقع و روابط خاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية و تسجيل عمليات التوظيف الخارجي بها؛

✓ تسجيل الموظفين الاداريين و التقنيين و عمال المصالح الجدد (التوظيف أو التكفل بعد عملية النقل) عبر موقع خاص (Tele Declaration) للتسجيل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(CNAS)؛

✓ طلبات دفع الملفات الخاصة بالتقاعد عبر موقع خاص للصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

3- مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

يشرف علي تسيير هاته المصلحة رئيس مصلحة معين من طرف مدير الجامعة باقتراح من الأمين العام و كذا المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، يساعده في ذلك مجموعة من الاداريين و التقنيين على مستوى المديرية، و يهدف تكوين تحسين المستوى إلى اكتساب الموظفين مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحيين تكوينيتهم الأولى أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب و هو ما تضمنته المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 ، المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية حيث تقول هاته

- المادة: " يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و / أو تهيئة تكويناتهم الأولية"، و يمكن التفريق بين:
- أ- التكوين التحضيري أثناء فترة التربص: فينظم لفائدة المتربصين الناجحين في مسابقة التوظيف الخارجي لبعض الرتب، بهدف تحضيرهم لآداء مهامهم و ترسيمهم في رتبهم الجديدة طبقا للتنظيم المعمول به.
- ب- التكوين التكملي قبل الترقية لبعض الرتب: فينظم لفائدة الموظفين للإلتحاق بالتكوين التكملي قبل الترقية بعد النجاح في الامتحان المهني أو بعد القبول على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل في بعض الرتب وفقا للتنظيم المعمول به.
- ت- تحسين المستوى و تجديد المعلومات: للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة لتجديد معلوماته و أفكاره و معارفه، سواء كان ذلك في إطار الهيئة أو المؤسسة الادارية أو خارجها في مدارس التكوين المختصة، و تندرج دورات التكوين و تحسين المستوى ضمن سياسة تقديرية للموارد البشرية بالمنظمة و التي تقوم بضبطها و تسييرها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

نستعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولاً الى كشف نوع توزيع البيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، ثم التطرق الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين والتقنيين وأعدوان المصالح بالجامعة المركزية والكليات والمعهد والبالغ عددهم: 877 موظف، أما عينة الدراسة فتمثل في جميع الموظفين في المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 78 موظف من خلال توزيع نماذج الاستبيان عليهم، وفيما يتعلق بنماذج الاستبيان المعادة فقد بلغت 70 استمارة، أي ما نسبته (89,74%)، حيث امتنع 08 موظفين عن الإجابة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

بهدف دراسة دور التحول التكنولوجي والرقمي في تطوير أداء العاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، تم تصميم استبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة بالإضافة الى مجمل الدراسات السابقة، والجدول الموالي يوضح الأقسام والمجاور وكذا أبعاد كل من المتغير المستقل (التحول الرقمي) والتابع (أداء العاملين)، بالإضافة الى قسم البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يوضح محاور الدراسة

نوع البيانات		القسم	
الجنس		البيانات الشخصية	
العمر			
المؤهل العلمي			
سنوات الخبرة			
مكان العمل			
المنصب المشغول			
الفقرات	العدد	الرقم	القسم
من 01 الى 11	المتطلبات التقنية و الفنية	01	التحول الرقمي
من 12 الى 20	المتطلبات البشرية	02	
من 21 الى 24	حجم العمل	01	أداء العاملين
من 25 الى 28	سرعة الأداء	02	
من 29 الى 33	دقة الأداء	03	
من 34 الى 38	جودة الأداء	04	

المصدر: من اعداد الطلبة

يظهر الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تم تقسيها إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- **القسم الأول:** يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المنصب المشغول).
 - **القسم الثاني:** خصص هذا القسم للمتغير المستقل للدراسة (التحول الرقمي) ببعديه المتطلبات التقنية و الفنية وكذا المتطلبات البشرية.
 - **القسم الثالث:** تناول هذا القسم المتغير التابع للدراسة (أداء العاملين) بمختلف أبعاده (حجم العمل، سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء).
- و حتى نتمكن من قياس اتجاهات و آراء العاملين، اعتمدنا على ترميز الخيارات في مقياس ليكارت بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطلبة

و لإعداد دليل الإتجاه العام و كذا تحليل أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستمارة، فإنه تم إعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في إستمارة الدراسة حيث تم حسابه كما يلي:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في المقياس} - \text{أدنى درجة في المقياس}) = (5-1) = 4$$

و للحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة و ذلك للنحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}} = \frac{5}{4} = 0.8$$

و بإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة المقياس نحصل على الحد الأعلى لكل مجال فنحصل على الفئات كما يلي:

جدول رقم (04): مجالات فئات الوسط المرجح.

الفئة	المتوسط الحسابي	الإتجاه العام
الأولى	من 1 إلى 1,80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1,81 إلى 2,60	غير موافق
الثالثة	من 2,61 إلى 3,40	محايد
الرابعة	من 3,41 إلى 4,20	موافق
الخامسة	من 4,21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: التوزيع الطبيعي للبيانات

أظهر تحليل توزيع البيانات من خلال استخدام اختبار (كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov) فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	البعد	القيمة الاحتمالية (Sig)
المستقل (التحول الرقمي)	المتطلبات التقنية و الفنية	0,082
	المتطلبات البشرية	0,009
التابع (أداء العاملين)	حجم العمل	0,021
	سرعة الأداء	0,059
	دقة الأداء	0,003
	جودة الأداء	0,200
جميع أبعاد الدراسة		0,200

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وعليه و من أجل اختبار طبيعة التوزيع إجابات العينة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم و الفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

و القاعدة الاحصائية تقول أن إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو مستوى العينة (Sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي و العكس صحيح تماما.

و يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha = 0.05$ و هذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للاجابة على فرضيات الدراسة.

رابعا: ثبات و صدق الاستبيان

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لمعرفة آرائهم بمدى وضوح و ترابط فقرات الاستبيان و مقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة و تم الأخذ بتوجيهاتهم حتى يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، كما تم التحقق من ثبات عبارات و أبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما، إذ يقيس نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، و قد كانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (06): ثبات محاور الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التحول الرقمي (المستقل)	بعدين (02)	20	0,989
أداء العاملين (التابع)	أربعة أبعاد (04)	18	0,992
جميع عبارات الاستبيان			0,995

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة معامل الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الإستبيان يزيد عن الحد المقبول و المقدر ب (0.60)، و هو يستجيب لهذا الشرط و بالتالي فإن الإستبيان المعتمد عليه في الدراسة يتصف بدرجة عالية من الثبات و الموثوقية.

خامسا: الصدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

1- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (المتطلبات التقنية و الفنية) للمتغير المستقل (التحول الرقمي) و البعد ككل

و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين عبارات البعد: المتطلبات التقنية و الفنية و كذا الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد المتطلبات التقنية و الفنية للمتغير المستقل: التحول الرقمي	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	يتوفر مكان العمل على العدد الكافي من أجهزة الاعلام الآلي و الأجهزة المساعدة (طابعات، ماسح ضوئي) لأداء	0.879**	0.000
02	تساعد الأجهزة المستخدمة في العمل الإداري و تسهل مختلف العمليات فيه.	0.736**	0.000
03	تستخدم المؤسسة برمجيات ملائمة للأعمال الادارية المطلوبة.	0.956**	0.000
04	برامج الحماية المستخدمة في المؤسسة تتصف بالأمان و الخصوصية.	0.871**	0.000
05	تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة.	0.932**	0.000
06	تقوم المؤسسة بصيانة و تحسين الأجهزة و البرمجيات باستمرار.	0.962**	0.000
07	قواعد البيانات المستخدمة في مكان العمل تمتاز بسهولة استخدامها و قدرتها الفائقة على تخزين البيانات و استرجاعها.	0.948**	0.000
08	يتم اشراك العاملين في تصميم قواعد البيانات.	0.928**	0.000
09	يتوفر مكان العمل على الشبكة الداخلية (Intranet) يربطها بين مصالحتها المختلفة.	0.942**	0.000
10	شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي متاحة على مستوى كل مكاتب العاملين بالمؤسسة.	0.967**	0.000
11	تساهم شبكة المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تعزيز التفاعل والاتصال المرن بين العاملين في المؤسسة.	0.947**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الدراسة الميدانية بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة بسكرة

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,736 و 0,967) وهي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (المتطلبات التقنية و الفنية) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

2- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (المتطلبات البشرية) للمتغير المستقل (التحول الرقمي) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين عبارات البعد: المتطلبات البشرية و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد المتطلبات البشرية للمتغير المستقل: التحول الرقمي	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	تقوم المنظمة بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطارها على التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي.	0.927**	0.000
02	هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الأمور المتعلقة بعملك من خلال استعمال تكنولوجيا التحول الرقمي الحديثة.	0.928**	0.000
03	تضع المؤسسة حوافز فردية و جماعية لاستخدام تكنولوجيا التحول الرقمي ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديك.	0.801**	0.000
04	هل ساهمت تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز الشفافية و وضوح المعلومات داخل المنظمة.	0.887**	0.000
05	سرعة التغير في تكنولوجيا التحول الرقمي تصعب عليك مسيرتها.	0.960**	0.000
06	تساعدك تكنولوجيا التحول الرقمي في تأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين.	0.962**	0.000
07	تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المنظمة التي تعمل بها.	0.954**	0.000
08	الوسائل التي تستخدمها في المنظمة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي واضحة لديك.	0.959**	0.000
09	يساهم توفر تكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة كفاءة العمليات الادارية.	0.845**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,801 و 0,962) وهي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (المتطلبات البشرية) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

3- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (حجم العمل) للمتغير التابع (أداء العاملين) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين عبارات البعد: حجم العمل و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد حجم العمل للمتغير التابع: أداء العاملين	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	يتناسب حجم العمل المطلوب في المؤسسة مع قدرات العاملين فيها.	0.985**	0.000
03	يحرص العاملون في المؤسسة على إنجاز المهام المطلوبة منهم.	0.987**	0.000
05	تحدد المؤسسة جداول زمنية محددة لإنجاز مهام العاملين.	0.899**	0.000
07	تقوم المؤسسة باحصاء الأعمال الإدارية المنجزة بصورة دورية.	0.987**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,899 و 0,987) و هي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (حجم العمل) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

4- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (سرعة الأداء) للمتغير التابع (أداء العاملين) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين عبارات بعد سرعة الأداء و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد سرعة الأداء للمتغير التابع: أداء العاملين	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	يحترم العاملون في المؤسسة أوقات العمل الرسمية عند الحضور و المغادرة.	0.993**	0.000
02	يحرص العاملون في المؤسسة على متابعة المهام الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز دون تأخير.	0.988**	0.000
03	يقوم العاملون في المؤسسة باتخاذ القرارات بشكل جيد و بالسرعة المناسبة.	0.990**	0.000
04	يوفر العاملون بالمؤسسة المعلومات التي يحتاجها زملاءهم من أجل اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.	0.989**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,988 و 0,993) و هي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (سرعة الأداء) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

5- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (دقة الأداء) للمتغير التابع (أداء العاملين) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين عبارات البعد: دقة الأداء و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد دقة الأداء للمتغير التابع: أداء العاملين	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	يتملك العاملون بالمؤسسة الامام الكاف بطبيعة الاعمال المؤكدة إليهم و طريقة تنفيذها.	0.959**	0.000
02	يحرص العاملون بالمؤسسة على فهم واجباتهم بصورة دقيقة للتمكن من أداءها بشكل صحيح و دقيق.	0.901**	0.000
03	تسعى المؤسسة لتوفير أجواء ثقة عالية للعاملين من أجل التقليل من أخطاء تنفيذ الأعمال المؤكدة إليهم.	0.942**	0.000
04	يقدم العاملون في المؤسسة الاقتراحات الهادفة لتطوير إنجاز أعمالهم بأكثر دقة ممكنة.	0.970**	0.000
05	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين و التي تؤثر على مستوى التزامهم بأداء مهامهم بدقة عالية.	0.893**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,893 و 0,959) و هي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (دقة الأداء) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

6- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (جودة الأداء) للمتغير التابع (أداء العاملين) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين عبارات البعد: جودة الأداء و الدرجة الكلية للبعد

الرقم	عبارات بعد جودة الأداء للمتغير التابع: أداء العاملين	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	الشكاوى و التظلمات المتعلقة بأداء العاملين في انخفاض ملحوظ.	0.957**	0.000
02	ينجز العاملون في المؤسسة المهام المؤكدة إليهم وفقا للمعايير و القواعد المحددة.	0.901**	0.000
03	يحرص العاملون في المؤسسة على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم و أداءهم في العمل.	0.950**	0.000
04	يشارك العاملون في المؤسسة في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.	0.933**	0.000
05	تركز المؤسسة على مخرجات أداء الأعمال لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	0.922**	0.000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0,901 و 0,957) و هي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الأول (جودة الأداء) و البعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد و الدرجة الكلية له.

7- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد كل متغير و الدرجة الكلية له و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد كل متغير و الدرجة الكلية له

المتغير	عنوان البعد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
التحول الرقمي	المتطلبات التقنية و الفنية	0,996**	0,000
	المتطلبات البشرية	0,993**	0,000
أداء العاملين	حجم العمل	0,987**	0,000
	سرعة الأداء	0,985**	0,000
	دقة الأداء	0,979**	0,000
	جودة الأداء	0,980**	0,000

** عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن محاور و أبعاد الاستبيان المعدة للاجابة على إشكالية الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بينهما ذات دلالة احصائية، و منه نستنتج أن محاور و أبعاد الاستبيان صادقة و متسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و كذا اختبار الفرضيات

أولاً: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1- عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 70 موظفا في مصالح المستخدمين في الكليات و المعهد بالإضافة الى مستخدمي المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين، و الجدول الآتي يوضح خصائصها الشخصية:

الجدول رقم (14): المتغيرات الشخصية لأفراد العينة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	33	%47,1
	أنثى	37	%52,9
العمر	أقل من 30 سنة	16	%22,9
	من 31 الى 40 سنة	20	%28,6
	من 41 الى 50 سنة	18	%25,7
	51 سنة فأكثر	16	%22,9
المؤهل العلمي	ابتدائي	08	%11,4
	ثانوي	06	%8,6
	جامعي	53	%75,7
	ما بعد التدرج	03	%4,3
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	07	%10
	من 06 الى 10 سنوات	31	%44,3
	من 11 الى 20 سنة	18	%25,7
	21 سنة فأكثر	14	%20
مكان العمل	المعهد	6	%8,6
	الكلية	48	%68,6
	المديرية	16	%22,9
المنصب المشغول	رئيس مصلحة	21	%30
	رئيس فرع	14	%20
	تقني ساعي	07	%10
	عمون مكتب	26	%37,1
	منصب آخر	02	%2,9

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يلاحظ ما يلي:

➤ **الجنس:** يلاحظ أن عينة الدراسة متنوعة بين الجنسين و لكن بنسب متفاوتة، حيث نسبة الاناث هي الأعلى بما يعادل 52,9% من إجمالي عينة الدراسة، و نسبة الذكور أقل نوعا ما بما يعادل 47,1%.

- **العمر:** الفئات العمرية لعينة الدراسة متنوعة، حيث احتلت الفئة من (من 31 إلى 40 سنة) أعلى نسبة بـ 28,6% ثم تليها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 25,7%، في حين أن نسبة الباحثين ضمن الفئتين (أقل من 30 سنة) و كذا (أكثر من 51 سنة) فهما الأدنى بنسبة تعادل 22,9%، ويتضح لنا جليا بأن تركيبة الموظفين في هذا الاستبيان استحوذ عليها فئة الشباب بصفة كبيرة.
- **المؤهل العلمي:** معظم أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الدراسي جامعي حيث بلغت نسبتهم 75.7%، ثم تليها فئة الأفراد الذين بلغ مستواهم التعليمي ابتدائي بنسبة 11,4%، أما الفئتين ذات المستويين ثانوي و كذا ما بعد التدرج فقد بلغت نسبهم على التوالي 8,6% و 4,3%، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبيان و الإجابة عليها.
- **عدد سنوات الخبرة في العمل:** حسب مخرجات الاستبيان فان أغلب أفراد عينة الدراسة كانت عدد سنوات خبرتهم المهنية (من 06 الى 10 سنوات) بنسبة 44,3% تليها فئة (من 11 الى 20 سنة) بنسبة 25,7%، في حين أن الفئة (أكثر من 21 سنة) كانت نسبتها 20%، أما أدنى نسبة فقد كانت 10% و تخص الفئة التي كانت سنوات خبرتها المهنية أقل من 05 سنوات.
- **مكان العمل:** يلاحظ من خلال مخرجات الاستبيان أن الأفراد العاملين أو بالأحرى الموظفين في مصالح المستخدمين بجامعة محمد خيضر منقسمين بشكل متساوي يراعي حجم المهام الموكلة لكل كلية أو معهد أو مديرية، فالنسبة الأكبر للموظفين كانت في الكليات الست بنسبة 68,6%، أما نسبة عدد الموظفين في المعهد و المديرية فكانت 8,6% و 22,9% على التوالي.
- **المنصب المشغول:** من خلال مخرجات الاستبيان يلاحظ أن العينة المستجوبة يمثل فيها أعوان المكاتب النسبة الأكبر و تقدر بـ 37,1%، في حين يمثل رؤساء المصالح في المديرية و الكليات و كذا المعهد نسبة 30% و هو ما يراعي الهيكل التنظيمي في كل منها، أما رؤساء فروع المستخدمين بذات الهيكل التنظيمي فيمثل نسبة 20% من المستجوبين، في حين أن التقنيين السامون فيمثلون نسبة 10%، و أخيرا فان النسبة الأقل المتبقية (منصب آخر) فتمثل 2,9% من الباحثين.

2- عرض و تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان:

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها من خلال ما يلي:

أ- عرض استجابة أفراد العينة حول المتغير المستقل التحول الرقمي:

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الأول (المتطلبات التقنية و الفنية):

أظهر التحليل الوصفي لبيانات بعد المتطلبات التقنية و الفنية النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اتجاهات أفراد العينة حول بعد المتطلبات التقنية و الفنية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الأول: المتطلبات التقنية و الفنية
موافق	1,497	4,07	يتوفر مكان العمل على العدد الكافي من أجهزة الاعلام الآلي و الأجهزة المساعدة (طابعات، ماسح ضوئي) لأداء الأعمال المطلوبة بشكل جيد.
موافق بشدة	1,308	4,36	تساعد الأجهزة المستخدمة في العمل الإداري و تسهل مختلف العمليات فيه.
موافق	1,767	3,67	تستخدم المؤسسة برمجيات ملائمة للأعمال الادارية المطلوبة.
محايد	1,845	3,04	برامج الحماية المستخدمة في المؤسسة تتصف بالأمان و الخصوصية.
موافق	1,773	3,41	تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة.
موافق	1,735	3,66	تقوم المؤسسة بصيانة و تحسين الأجهزة و البرمجيات باستمرار.
موافق	1,719	3,79	قواعد البيانات المستخدمة في مكان العمل تتناز بسهولة استخدامها و قدرتها الفائقة على تخزين البيانات و استرجاعها.
محايد	1,762	3,29	يتم اشراك العاملين في تصميم قواعد البيانات.
محايد	1,825	3,27	يتوفر مكان العمل على الشبكة الداخلية (Intranet) يربطها بين مصاعها المختلفة.
موافق	1,773	3,59	شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي متاحة على مستوى كل مكاتب العاملين بالمؤسسة.
موافق	1,639	3,84	تساهم شبكة المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تعزيز التفاعل والاتصال المرن بين العاملين في المؤسسة.
موافق	1,558	3,63	نتيجة البعد الأول (المتطلبات التقنية و الفنية):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Activer Win

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد المتطلبات التقنية و الفنية تراوح بين القيمتين: 3,04 و 4,36 عند الاتجاه محايد و موافق بشدة بانحراف معياري يدل على عدم وجود تشتت و قيم شاذة تؤثر على المتوسط الحسابي و الذي بلغ القيمة: 3,63 للبعد ككل عند الاتجاه موافق، كما يلاحظ على بيانات هذا البعد حسب ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات أن المؤسسة محل الدراسة تحوز على أجهزة كافية و ذات سعة تخزينية مناسبة تساعد على تسهيل الإجراءات المختلفة للعمل الإداري، و مما يلاحظ أيضا أن مختلف البرمجيات المستخدمة تتلاءم و الغرض الذي تم اقتناءها أو تصميمها من أجله رغم أن بعضها قد لا يكون مفعّل بطريقة قانونية، و هو ما آلت إليه إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 04 و التي أخذت الاتجاه محايد، و الذي شمل أيضا العبارتين 08 و 09 على التوالي، و هو ما يفسر أن العاملين في المديرية لم تكن اجاباتهم صريحة فيما يخص اشراكهم في تصميم قواعد البيانات، و كذلك توفر المديرية محل الدراسة على شبكة داخلية تربط مصالحها المختلفة نظرا لأن أغلبهم لا يملك خبرة كافية في المجال التقني للاعلام الآلي و انشاء البرمجيات المختلفة و كذا الشبكات.

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الثاني (المتطلبات البشرية):

أظهر التحليل الوصفي لبيانات بعد المتطلبات البشرية النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اتجاهات أفراد العينة حول بعد المتطلبات البشرية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثاني: المتطلبات البشرية
موافق	1,724	3,59	تقوم المنظمة بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي.
موافق	1,544	4,07	هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الأمور المتعلقة بعملك من خلال استعمال تكنولوجيا التحول الرقمي الحديثة.
محايد	1,822	3,01	تضع المؤسسة حوافز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا التحول الرقمي ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديك.
موافق	1,724	3,41	هل ساهمت تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ووضوح المعلومات داخل المنظمة.
موافق	1,691	3,84	سرعة التغيير في تكنولوجيا التحول الرقمي تصعب عليك مسيرتها.
موافق	1,606	3,97	تساعدك تكنولوجيا التحول الرقمي في تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبين.
موافق	1,537	4,01	تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المنظمة التي تعمل بها.
موافق	1,527	3,99	الوسائل التي تستخدمها في المنظمة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي واضحة لديك.
موافق بشدة	1,424	4,27	يساهم توفر تكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة كفاءة العمليات الادارية.
موافق	1,481	3,79	نتيجة البعد الثاني (المتطلبات البشرية):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Activator Win.

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن بعد متطلب المورد البشري في العينة محل الدراسة في الاتجاه العام لدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ: 3,79 و بانحراف معياري بلغ: 1,481، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين: 3,41 و 4,27 مع عدم وجود قيم شاذة للانحراف المعياري، و الملاحظ على مخرجات هذا الجدول هو أن المديرية محل الدراسة تحاول باستمرار توفير كل السبل المناسبة لتكوين منتسبيها الذين يجدون صعوبات جمة في مسايرة التحول الرقمي، الا أن اجاباتهم لم تكن صريحة فيما يخص وجود الحافز المادي و المعنوي لديهم الذي يشجعهم على المزيد من الاجتهاد في العمل بطرق رقمية عصرية، بالرغم من ادراكهم الكبير لأهمية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية و وضوح المعلومة لديهم و كذا مساهمته الفعالة في تحسين الكفاءة و الفعالية في أداءهم الوظيفي.

ب- عرض استجابة أفراد العينة حول المتغير التابع أداء العاملين:

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الأول (حجم العمل):

أظهر التحليل الوصفي لبيانات بعد حجم العمل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اتجاهات أفراد العينة حول بعد حجم العمل

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الأول: حجم العمل
موافق	1,717	3,67	يتناسب حجم العمل المطلوب في المؤسسة مع قدرات العاملين فيها.
موافق	1,788	3,61	يحرص العاملون في المؤسسة على إنجاز المهام المطلوبة منهم.
محايد	1,839	3,16	تحدد المؤسسة جداول زمنية محددة لإنجاز مهام العاملين.
موافق	1,771	3,63	تقوم المؤسسة بإحصاء الأعمال الإدارية المنجزة بصورة دورية.
موافق	1,714	3,51	نتيجة البعد الأول (حجم العمل):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال هذا الجدول يلاحظ أن المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد حجم العمل بين قيمتين قصوى و دنيا بلغتا: 3,16 و 3,67 على التوالي عند الاتجاه العام لدرجة موافق بمتوسط حسابي مساو لـ: 3,51 و بانحراف معياري بلغ: 1,714 مما دل على أن البيانات غير متشعبة و الإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو درجة موافق، و حسب تراتبية المتوسطات الحسابية للفقرات فيلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بشكل دوري بإحصاء عدد الأنشطة الإدارية المنجزة ما يفسر تقسيم العمل بشكل يتناسب و القدرات المعرفية و الوظيفية للعاملين بهدف إتمام و إنجاز المهام الموكلة اليهم في الأوقات المحددة دون تأخير، و الملاحظ أيضا هو إجابات أفراد العينة المدروسة على الفقرة رقم 03 و التي كانت في اتجاه الحياد و اتسمت بعدم الوضوح و الصراحة فيما يخص تحديد المديرية محل الدراسة لجدول زمنية و يمكن ايعاز ذلك الى أن المديرية ترى أنه لا حاجة لذلك و خاصة أن العاملين فيها يؤدون مهامهم على أكمل وجه و هو ما انعكس في إجابات العينة المدروسة على سؤال الفقرة الثانية.

الدراسة الميدانية بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة بسكرة

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الثاني (سرعة الأداء):

أظهر التحليل الوصفي لبيانات بعد سرعة الأداء النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اتجاهات أفراد العينة حول بعد سرعة الأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثاني: سرعة الأداء
موافق	1,775	3,50	يحترم العاملون في المؤسسة أوقات العمل الرسمية عند الحضور و المغادرة.
موافق	1,808	3,51	يحرص العاملون في المؤسسة على متابعة المهام الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز دون تأخير.
موافق	1,742	3,53	يقوم العاملون في المؤسسة بإتخاذ القرارات بشكل جيد و بالسرعة المناسبة.
موافق	1,775	3,54	يوفر العاملون بالمؤسسة المعلومات التي يحتاجها زملائهم من أجل اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.
موافق	1,757	3,52	نتيجة البعد الثاني(سرعة الأداء):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبعد سرعة الأداء بين 3,50 و 3,54 في الاتجاه العام لدرجة موافق و كانت متقاربة جدا، بينما كان المتوسط الحسابي للبعد ككل 3,52 في الاتجاه موافق، ما يعني وجود انسجام لمفردات العينة و عدم تشتت القيم وفق ما توضحه قيم الانحراف المعياري، و ما يلاحظ في مخرجات هذا الجدول وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين في إيجاباتهم على احترامهم لمواقيت العمل الرسمية بحكم استعمال البصمة الالكترونية في كشف الحضور اليومي لدى المؤسسة خاصة بعدما كان الاستياء واضحا من قبل في هذا الجانب، و ما يلاحظ كذلك من خلال مخرجات هذه العبارات أن العاملين بالمؤسسة أصبحوا يتمتعون بحامش من الحرية الإدارية في اتخاذ القرارات التي تخص سير المهام الإدارية في المصالح التي يعملون بها.

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الثالث (دقة الأداء):

الجدول رقم (19): اتجاهات أفراد العينة حول بعد دقة الأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثالث: دقة الأداء
موافق	1,639	3,84	يتملك العاملون بالمؤسسة الامام الكاف بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم و طريقة تنفيذها.
موافق	1,400	4,16	يحرص العاملون بالمؤسسة على فهم واجباتهم بصورة دقيقة للتمكن من أداءها بشكل صحيح و دقيق.
موافق	1,775	3,46	تسعى المؤسسة لتوفير أجواء ثقة عالية للعاملين من أجل التقليل من أخطاء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
موافق	1,739	3,61	يقدم العاملون في المؤسسة الاقتراحات المادفة لتطوير إنجاز أعمالهم بأكثر دقة ممكنة.
عمائد	1,755	3,39	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين و التي تؤثر على مستوى التزامهم بأداء مهامهم بدقة عالية.
موافق	1,548	3,76	نتيجة البعد الثالث (دقة الأداء):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين: 3,39 و 4,16 في الاتجاه العام لدرجة موافق مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة تشتت المتوسط الحسابي للبعد ككل و الذي بلغ: 3,76، ما يعني وجود تجانس كبير في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد، و ما يلاحظ من خلال مخرجات هذا الجدول و تراتبية الاجابات أن معظم العاملين بالمؤسسة يمتلكون المعرفة الكافية لطبيعة الأعمال الموكلة اليهم من حيث قانونيتها أو من ناحية طرق تنفيذها بالشكل السليم و الصحيح، و ما يلاحظ كذلك هو إجابات العينة المدروسة على الفقرة الخامسة و التي كانت في اتجاه الحياد بمتوسط حسابي بلغ 3,39، حيث كانت اجاباتهم تتسم بالضبابية فيما يخص ترسيخ المؤسسة التي ينتمون اليها للقيم السلوكية الإيجابية و التي تؤثر على مستوى التزامهم بأداء مهامهم بدقة عالية، و يمكن تفسير ذلك الى أن العاملين بالمديرية محل الدراسة لا يشعرون بالعدالة الاجتماعية و المساواة فيما يخص حقوقهم و خاصة في مجال الترقيات الوظيفية العمودية و كذا الاستفادة من المناصب النوعية بالمؤسسة و الترصات القصيرة المدى في الخارج.

➤ عرض استجابة أفراد العينة حول البعد الرابع (جودة الأداء):

الجدول رقم (20): اتجاهات أفراد العينة حول بعد جودة الأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الرابع: جودة الأداء
محايد	1,801	3,34	الشكاوى و التظلمات المتعلقة بأداء العاملين في انخفاض ملحوظ.
موافق	1,808	3,47	ينجز العاملون في المؤسسة المهام الموكلة إليهم وفقا للمعايير و القواعد المحددة.
موافق	1,742	3,53	يحرص العاملون في المؤسسة على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم و أداءهم في العمل.
محايد	1,691	3,16	يشارك العاملون في المؤسسة في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.
محايد	1,698	3,04	تركز المؤسسة على مخرجات أداء الأعمال لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.
محايد	1,630	3,30	نتيجة البعد الرابع (جودة الأداء):

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الملاحظ من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد جودة الأداء تراوح بين القيمتين: 3,04 و 3,53 عند الاتجاه محايد و موافق بمتوسط حسابي الذي بلغ القيمة: 3,30 للبعد ككل عند الاتجاه محايد، و ما يلاحظ على بيانات هذا البعد حسب ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات أن العاملين بالمؤسسة يحرصون على حضور الدورات التكوينية المختلفة لتحسين مهاراتهم المختلفة و هو ما انعكس جليا على الكم الهائل لطلابهم في حضور الترصات خاصة بالخارج، و في ملاحظة أخرى من مخرجات هذه الفقرات أن العاملين يسعون جاهدين في انجاز المهام الموكلة اليهم وفقا للمعايير المحددة من طرف الإدارة و هو ما انعكس في اجاباتهم في الفقرتين الثانية و الثالثة، و ما يلاحظ أيضا من خلال هذا الجدول هو اتجاه الحياد في إجابات العينة المدروسة في الفقرات الأولى، الرابعة و الخامسة و يمكن تفسير ذلك كما يلي:

- فيما يخص الفقرة الأولى (الشكاوي و التظلمات المتعلقة بأداء العاملين في انخفاض ملحوظ)، يمكن ايعاز ذلك الى عدم وجود إحصاءات و مؤشرات رسمية تدل على ذلك.
- أما الفقرة الرابعة (يشارك العاملون في المؤسسة في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم)، فيمكن تفسير ضبابية إجابات العاملين فيها الى رسوخ ثقافة عدم الاجتهاد الإداري في أوساط البيئة التي يعملون فيها.
- و في الفقرة الخامسة (تركز المؤسسة على مخرجات أداء الأعمال لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين) فيمكن ايعاز ذلك الى أن العاملين بالمديرية يشعرون أن إدارة المؤسسة لا تركز على مخرجات الأداء لقياس جودة العمل المنجز، فهي تركز على معايير أخرى كالولاء للمسؤولين لتقدير موظفيها و ترفيتهم و تمييز مجهوداتهم.

ثانيا: اختبارات فرضيات الدراسة

بعد استكمال إجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة، كاجابات مبدئية عن إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، و في هذا الصدد تم تخصيص لكل فرضية من الفرضيات الفرعية للدراسة محورا من محاور الاستبيان، و بناء على المعالجة الإحصائية و القراءة التحليلية للأرقام و البيانات يتم استخلاص مدى صحة الفرضية من عدمها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على: " أنه هناك أثر ايجابي للتحويل الرقمي على أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، و لاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لهذين المتغيرين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الرئيسية

Sig F	F	المعامل التفسيري	دلالة الارتباط	الارتباط Pearson	المؤشر
0,00	1777,51	0,963	0,00	0,981	
Sig T	T-Test	المعامل			البعد
0,00	5,756	0,920			الثابت
0,00	7,871	0,412			المتطلبات التقنية والفنية
0,00	6,647	0,365			المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق فقد تم تسجيل ارتباط إيجابي (طردى) قوي جدا بنسبة 98% لأبعاد التحول الرقمي ككل و أداء العاملين، بحيث كلما تحسن متغير التحول الرقمي تحسن معها أداء العاملين في نفس الاتجاه بمعامل تفسيري يقدر بـ: 0.963، أي أن أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) ككل تفسر ما نسبته 96% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين، حيث كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما يلاحظ أن اختبار نموذج (T-Test) لدراسة أثر كل أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) كانت على النحو التالي:

➤ بلغ معامل الانحدار المرتبط بالمتطلبات التقنية و الفنية للمتغير المستقل (التحول الرقمي): 0.412 بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية 0.05، و عليه فان المتطلبات التقنية و الفنية تؤثر على أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة بـ: 0.412 وحدة، أي أن أي تحسن يطرأ على المتطلبات التقنية و الفنية للتحول الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي الى تسجيل تحسن في أداء العاملين بـ: 0.412 وحدة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير باقي المتغيرات التحول الرقمي على المتغير التابع (أداء العاملين).

➤ بلغ معامل الانحدار المرتبط بالمتطلبات البشرية للمتغير المستقل (التحول الرقمي): 0.365 بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية 0.05، و عليه فان المتطلبات البشرية تؤثر على أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة بـ: 0.365 وحدة، أي أن أي تحسن يطرأ على المتطلبات البشرية للتحول الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي الى تسجيل تحسن في أداء العاملين بـ: 0.365 وحدة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير باقي المتغيرات التحول الرقمي على المتغير التابع (أداء العاملين).

و منه يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد وفق النموذج التالي: $EP = 0,920 + 0,412X + 0,365Y$

و من خلال ما سبق ذكره تتضح صحة الفرضية الرئيسية القائلة أنه: " يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي على أداء العاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين".

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على: " أنه يوجد هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين المتطلبات التقنية و الفنية و أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة، و لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد لهذين المتغيرين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig F	F	المعامل التفسيري	دلالة الارتباط	الارتباط Pearson	المؤشر
0,00	207,459	0,750	0,00	0,753	
Sig T	T-Test	المعامل			البعد
0,00	7,117	1,337			الثابت
0,00	14,403	0,664			المتطلبات التقنية والفنية

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تم تسجيل ارتباط إيجابي (طردى) قوي بنسبة 75% لبعد المتطلبات التقنية و الفنية و أداء العاملين، بحيث كلما توفرت البنى التحتية للمتطلبات التقنية و الفنية تحسن أداء العاملين في نفس الاتجاه بمعامل تفسيري يقدر بـ: 0,750، أي أن بعد المتطلبات التقنية و الفنية تفسر ما نسبته 75% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين في حالة ثبات باقي الأبعاد، أما صيغة تأثير بعد المتطلبات التقنية و الفنية على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار

$$EP = 1,337 + 0,664X$$

بلا اعتماد على مخرجات الجدول السابق و معادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية 0.05 أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، بالإضافة الى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية من 0,05) فيما يخص اختبار نموذج (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بمهامش ثقة 95%، كما يلاحظ أن بعد المتطلبات التقنية و الفنية يؤثر إيجابا بدرجة 0,664 على أداء العاملين في حالة ثبات باقي العوامل، أي أن أي تحسن يطرأ على المتطلبات التقنية و الفنية للتحويل الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي الى تسجيل تحسن في أداء العاملين بـ: 0,664 وحدة و هذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى و التي تقول: " أنه يوجد هناك أثر إيجابي بين المتطلبات التقنية و الفنية و تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة ".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على: " أنه يوجد هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية و أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة، و لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد لهذين المتغيرين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig F	F	المعامل التفسيري	دلالة الارتباط	الارتباط Pearson	المؤشر
0,00	169,481	0,709	0,00	0,714	
Sig T	T-Test	المعامل			البعد
0,00	5,944	1,260			الثابت
0,00	13,019	0,679			المتطلبات البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تم تسجيل ارتباط إيجابي (طردي) قوي بنسبة 71% لبعد المتطلبات البشرية، بحيث كلما توفرت المتطلبات البشرية تحسن أداء العاملين في نفس الاتجاه بمعامل تفسيري يقدر بـ: 0,709، أي أن بعد المتطلبات البشرية تفسر ما نسبته 70,9% من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين في حالة ثبات باقي الأبعاد، أما صيغة تأثير بعد المتطلبات التقنية و الفنية على المتغير التابع فقد أخذت معادلة

$$EP = 1,260 + 0,679Y$$

الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية: بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق و معادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية 0.05 أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، بالإضافة الى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية من 0,05) فيما يخص اختبار نموذج (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة 95%، كما يلاحظ أن بعد المتطلبات البشرية يؤثر إيجابا بدرجة 0,679 على أداء العاملين في حالة ثبات باقي العوامل، أي أن أي تحسن يطرأ على المتطلبات البشرية للتحويل الرقمي بوحدة واحدة سيؤدي الى تسجيل تحسن في أداء العاملين بـ: 0,679 وحدة و هذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى و التي تقول: " أنه يوجد هناك أثر ايجابي بين المتطلبات البشرية و تطوير أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة بسكرة " .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة، و من خلال نتائج المعالجة الاحصائية للبيانات عن طريق برنامج SpssVs26 توصلنا الى وجود أثر ايجابي للتحول الرقمي على أداء العاملين بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة، و يمكن تفسير ذلك بأن توفير و تحديث البنى التحتية الأساسية للتحول الرقمي بما فيها المتطلبات التقنية و الفنية و كذا المتطلبات البشرية تعد أمرا مهما في تطوير و تعزيز الأداء، و أن استخدام التحول الرقمي و التمكن من قواعده في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين يسهم بشكل ايجابي و مؤثر على تطوير مهارات و قدرات العاملين الذين يستخدمونه و يوظفونه في مجال عملهم.

الختام

الخاتمة العامة

من خلال ما تقدم يتضح لنا جليا أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح لأي منظمة، هذا لأن تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العاملين فيها، و في ظل التحول الرقمي وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بتغيير طريقة تصميم نماذج العمل في هيكلها التنظيمي و تعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة لهذه العملية و تمكينهم منها و التحكم فيها مما يسمح بتحقيق الفعالية و الكفاءة في أداءها و يحسن من مختلف الوظائف و الممارسات الادارية المختلفة بشكل أسرع و بأقل جهد و تكلفة ممكنة، ذلك لأن التحول الرقمي يمثل أهم وسيلة لمواجهة صعوبات الاتصال و انتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل و خارج حدود المنظمة.

أولا: نتائج الدراسة

يمكن عرض للنقاط التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية كما يلي:

- مفهوم التحول الرقمي غير واضح لدى بعض العاملين في مصالح المديرية، و ان وجد فهو مفهوم خاطئ لدى البعض منهم؛
- التحول الرقمي لم يعد خيارا بالنسبة للمديرية و العاملين فيها بل أصبح ضرورة ملحة؛
- نقص في برامج التكوين و التكوين المستمر للعاملين في مجالات استخدام الوسائل التقنية و الفنية و كذا البرمجيات المختلفة التي تسير بها الاجراءات الادارية على حد سواء بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين؛
- ضعف التخطيط الاداري للتحول الرقمي بالمديرية، حيث لا توجد هناك ارادة صلبة و قوية لاتباع أساليب ابداعية و مبتكرة لحل المشاكل التي تواجه العمل الاداري، و ذلك بسبب نقص التكوين المعرفي للعاملين بالمديرية في مجال الاعلام الآلي من جهة أو بسبب تجاهل الادارة و عدم اقتناعها بالخيارات التي يتيحها التحول الرقمي من جهة أخرى، و لعل التسيير الاداري اليدوي لدرجات المستخدمين مثال بسيط جدا على ذلك؛
- ضعف اعداد المسيرين في مجال التحول الرقمي و الرفع من مستوى الماهم بعملية التحول الرقمي بجمل مصالح المديرية، حيث أن هناك قصور كبير في مجال الاستخدام الأمثل للموارد التقنية و الفنية المتاحة فيها ما نتج عنه ضعف التنسيق بين المصالح بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي؛
- هندسة العمليات الإدارية و ما تتضمنه من تعقيدات مختلفة صعبت من التحكم من تقنيات التحول الرقمي، حيث أن الآليات الادارية التقليدية القديمة مثلا للرقابة القبلية و البعدية لمصالح الوظيفة العمومية و كذا الرقابة المالية و حتى الصندوق الوطني للتقاعد أثرت على السير الحسن لمصالح المديرية و صعبا من مهامها في تسيير الملفات و الإجراءات الإدارية، بالإضافة الى عمليات إدارية أخرى و يجب إعادة النظر في هندسة تسييرها و حتى هيكلها التنظيمي؛
- عدم وجود هيكل تنظيمي يشرف على التسيير الرقمي للبرمجيات بالمديرية، حيث أن هذه الأخيرة تفتقد الى تقنيين و مهندسين في اختصاص البرمجة و الاعلام الآلي يشرفون على معالجة المشاكل التقنية و اقتراح حلول لها؛

- مرئية المديرية، حيث لا تمتلك صفحات رسمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي تتواصل فيها مع العالم الخارجي و من ثمة اتاحة الفرصة للعاملين و العامة للتعبير عن آراءهم المختلفة و لو كانت سلبية، غير أنها تمتلك نافذة لطرح منشوراتها الرسمية فقط عبر الموقع الرسمي للجامعة؛
- وجود قصور و خلل في تقدم العاملين بمبادرات ذاتية لانجاز أعمالهم بدرجة عالية من الاتقان و ذلك نتيجة عدم رضاهم الوظيفي عن الإدارة خاصة من ناحية التحفيز المادي أو حتى المعنوي، و لعلى أبرز النقاط التي وجب ذكرها في هذا المجال عدم حصولهم على المناصب النوعية و كذا التربصات القصيرة المدى بالخارج؛

ثانيا: الاقتراحات

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات تمكن القائمين على المديرية محل الدراسة من الاستفادة منها في ظل الآليات الكثيرة للتحويل الرقمي و التي ستساهم في تحسين أداء العاملين و منها ما يلي:
- ضرورة تعميم برامج التكوين و فتح الورشات التدريبية لكافة العاملين بالمديرية دون استثناء على التحكم في التقنيات الحديثة لبرامج الاعلام الآلي و برمجيات تسيير الموارد البشرية، و التي تساعدهم على تأدية مهامهم الادارية بشكل أفضل و أسرع؛
 - تحفيز و توعية الأفراد العاملين بالمديرية محل الدراسة على استخدام آليات و برمجيات التحويل الرقمي المختلفة من أجل تحسين أداءهم و تسهيل مهامهم؛
 - ضرورة توفير برامج الحماية و الأمان لأجهزة الاعلام الآلي و البرمجيات و كذا الشبكات، لحماية البيانات و المعلومات الخاصة بالمديرية محل الدراسة؛
 - ضرورة متابعة تطوير و تحديث البنى التحتية للتحويل الرقمي خاصة التقنية و الفنية منها (شبكات، أجهزة اعلام آلي، برمجيات... الخ) مما يسمح بتسهيل مهام العاملين و توفير خدمات ذات جودة عالية لمترادي المديرية محل الدراسة؛
 - انشاء مكتب خاص بالرقمنة بالمديرية يتكون من مهندسين و تقنيين سامين في تخصصات مختلفة للاعلام الآلي، من مهامهم معالجة البيانات و ادخالها و كذا تقديم الاستشارات الضرورية و اللازمة للمشرفين على المديرية هدفها تحسين و تطوير البرمجيات المختلفة للمديرية محل الدراسة؛
 - محاولة العمل على ايجاد حلول رقمية خاصة لتسريع الاجراءات الادارية المعقدة الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مع المتعاملين المباشرين للمديرية و نخص بالذكر هنا المفتشية الولائية للوظيفة العمومية، مصالح الرقابة المالية، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و كذا الصندوق الوطني للتقاعد، و كاجراء أولي انشاء شبك رقمي خاص بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين دون عناء التنقل الى المديريات المذكورة آنفا؛
 - العمل على تقديم اقتراحات جديدة لدى الوزارة الوصية لاعادة دراسة شروط منح المناصب النوعية للعاملين، من شأنه التحفيز المادي للعاملين من أجل تحسين أداءهم و المساهمة في تحقيق رضاهم الوظيفي؛

- تغيير الذهنيات الكلاسيكية القديمة التي تتسم بالغموض في تسيير الموارد البشرية، حيث أن الايمان بالتحول الرقمي كأداة للتسيير الشفاف للموارد البشرية لا يزال بعيد المنال في المديرية محل الدراسة، و لعل معالجة ملف التحويلات ما بين الجامعات للأساتذة و الموظفين العاملين و التقنيين خير مثال على ذلك؛
- تشجيع العاملين بالمديرية على تقديم مبادراتهم الذاتية لايجاد الحلول الممكنة للعراقيل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم عن طريق مبادرات التكريم المختلفة أثناء المناسبات و الثناء عليهم في الاجتماعات و كذا حصولهم على منح مادية مثلا كالتربصات القصيرة المدى بالخارج؛
- انشاء صفحات رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي هدفها الاعلام بكل ما هو جديد خاص بالمديرية محل الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- (1) أحمد زكي بدوي، "معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص: 310.
- (2) أحمد ماهر محمد الكبير، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات"، مكتبات. نت، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص: 35.
- (3) أونيس عبد المجيد، "مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 97.
- (4) بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص: 183-184.
- (5) حجازي عبد الفتاح بيومي، "الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 159-160.
- (6) حجازي و عبدالفتاح بيومي، "الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متصلة في شأن الإدارة الالكترونية التنظيم والبناء (الأهداف، المعوقات، الحلول)"، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص ص: 153-150.
- (7) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر"، دار البازوري، الأردن، 2009، ص: 383.
- (8) خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 154.
- (9) صالح مهدي العامري و آخرون، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 301.
- (10) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 248.
- (11) طاهر محمود الكلالدة، "تنمية الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان؟، الأردن، 2008، ص: 184.
- (12) عبد الحكيم الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص: 11.
- (13) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص ص: 22-24.

- 14) عمار جيدل آخرون، "العولمة من منظور شرعي"، ط1، مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2002، ص:69.
- 15) فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 231.
- 16) كافي مصطفى يوسف، "الإدارة الإلكترونية"، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2012، ص:67.
- 17) محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 217.
- 18) محمد قاسم القريوتي، "نظرة المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 104.
- 19) مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، "الاتصال الفعال"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص: 623.
- 20) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:87.
- 21) مهدي حسين زويلف، "إدارة الأفراد"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص: 192.
- 22) هوبكنز، بريان، و ماركهام جيمس، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، ترجمة: خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق، مصر، 2006، ص:107.
- 23) الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية الواقع و الآفاق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص:104.
- 24) وليام روكنز، "تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل الإختراع إلى العصر المعلومات"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:79.

ب- المجالات:

- 1) أبو زيد، محمد خير سليم، "أثر جودة تصميم المواقع الإلكترونية لإستقطاب القوى العاملة في تعزيز الجاذبية التنظيمية والرغبة في التوظيف: دراسة تطبيقية على المواقع الإلكترونية للبنوك الأردنية"، المجلة العلمية للعلوم الأنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 01، السعودية، ص:475-507.
- 2) أحمد بن عيسى، رياض أحمد أبايزيد، " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص: 364.

- (3) الأحمري وفاء عبد الله، " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط"، مجلة مسالك للدراسات الشرعية و اللغوية و الإنسانية، العدد 06، 2020، ص: 210.
- (4) أمال يوب، أكرم بوديزة، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسات حالة إستطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، مجلة الإقتصاد الجديد، 2019، 10(03)، ص: 48-49.
- (5) باسم عبد الحسين، " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص: 264.
- (6) بيتر دراكر، "نشأة مجتمع المعرفة"، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، مجلة الثقافة العالمية، العدد: 71، ص: 188.
- (7) خالد مصطفى بركات، " أثر تكنولوجيا المعلومات على مستويات الأداء في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الادارية، المجلد 27، العدد 3، 2009، ص: 13.
- (8) رسمي محمد حسن و آخرون، " تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية بنها، ليبيا، المجلد 02، العدد 118، 2019، ص: 239.
- (9) ريم مهند حميد، " انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين دراسة استطلاعية لعينة من المدرسين العاملين في كلية دجلة الجامعة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90، العراق، 2016، ص: 138.
- (10) سرير الحرثي حياة، " التأثير النفعالي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد السادس، دون سنة نشر، ص: 32.
- (11) سميرة عبد الصمد، سهام العقون، " فرق العمل عالية الأداء و دورها في تحسين الأداء و تعزيز تنافسية المنظمات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 564.
- (12) عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، " أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص: 36.
- (13) عبد الغني تغلابت، عمار زيتوني، " تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس ولاية باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص: 394.

- 14) عبد الناصر علك و آخرون، "توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016، ص: 166.
- 15) علي سعدي عبد الزهرة جبير، "التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية، 2021، (1)5، ص ص: 383-384.
- 16) فيصل حمد المناور وآخرون، "التكنولوجيا الحديثة وآثارها على أسواق العمل العربية (الأنماط الجديدة للعمل)"، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنامة، مملكة البحرين، الطبعة الأولى، 2016، ص: 72.
- 17) ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص: 29-34.
- 18) محمد عودة حسين، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف بالعراق"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 74، 2009، ص: 232.
- 19) محمد موسى علي شحاتة، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع، 2020، ص: 204.
- 20) محمد موسى علي شحاتة، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (09)، ص: 204.
- 21) محي الدين شبيبة، منى دريس، "دور ادارة المعرفة في تحسين انتاجية المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد التاسع، جوان 2018، ص: 823.
- 22) النشمي مراد محمد، "أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، المجلد 26، العدد 01، 2020، اليمن، ص: 91.
- 23) نمديلي أسماء، "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 09، سبتمبر 2018، ص: 221.
- 24) نورا ناصر عبد الهادي، "المهارات و الجدارات المستقبلية للبنوك"، المسابقة البحثية العاشرة للمعهد المصرفي المصري، 2020، ص: 14.

ت- الملتنقيات:

- (1) أوضايفية حدة، حركات سعيدة، التحول الرقمي كمحفز للتنمية الاقتصادية في ظل الأزمات - مع الإشارة لواقعه في الدول العربية، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة، 23 سبتمبر 2021، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص ص: 26-28.
- (2) التجاني خدوج، التجاني يمينة، أثر التحول الرقمي على القطاع البنكي الجزائري -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات و التحديات الراهنة، 23 سبتمبر 2021، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ص: 351.

ث- المذكرات:

- (1) أحمد عبد الكريم الجوير، " مستوى فاعلية استخدام الحكومة الالكترونية و أثره على أداء العاملين في الإدارات الحكومية السعودية بمدينة عرعر من وجهة نظر العاملين "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص: 40.
- (2) بوحسان سارة كتنزة، " الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص ص: 55-56.
- (3) صلاح ماهود صالح، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في دوائر القبول و التسجيل في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص: 40.
- (4) علي، أحمد إبراهيم سرحان، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الإستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2019، ص: 68.
- (5) قندح، ميساء سلمان، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2014، ص: 37.
- (6) محمد الهزام، " تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع الاشارة للمؤسسة الجزائرية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص: 192.
- (7) محمد عبد الوهاب أبو العينين، " أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على جودة الحياة الوظيفية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص: 75-76.

- (8) محمد منادلي، "إدارة الموارد البشرية و نماذج التسيير المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لمركب المضادات الحيوية أنتيبوتيكال صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2011-2012، ص: 117.
- (9) معاذ محمد عدنان أحمد بني عيسى، "أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص: 25.
- (10) منى سليم، "أثر نظم المعلومات على فعالية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 117.
- (11) نبيل محمد شوكاني، "العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم و التكنولوجيا)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سانت كليمنت، المملكة المتحدة (بريطانيا)، 2011، ص: 88.
- (12) هنادي رمضان عطية، "نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2013، ص: 24.

ح- الجرائد الرسمية و المراسيم التنفيذية:

- (1) المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 51 الصادر بتاريخ: 24 أوت 2003، ص ص: 05-06.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Ouvrages:

- 1) Anbreen Mazhar Gondal, Aurangzeb Khan, 'Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad', International Review of Business Research Papers Vol4, No5, October-November 2008, P: 140.
- 2) Bernard Martory, Daniel Crozet, 'Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances)', 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.
- 3) Brent B. Allred, Charles C. Snow and Raymond E. Miles, "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century" The Academy of Management Executive (1993-2005) Vol. 10, No. 4, Nov., 1996, p 17.

- 4) Brunet luc et ph d, '**climat organisationnel et efficacité scolaire**', revue québécoise de psychologie, vol21, N°1, canada, 2001, p182.
- 5) Cristina Mel, Maria Colurcio, '**The evolving path of TQM: Towards business excellence and stakeholder value**', International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 23, No(5), 2006, p :485.
- 6) David A. Buchanan, James McCalman, '**High Performance Work Systems: The Need for Transition Management**', International Journal of Operations & Production Management, Vol10, No2, 1990, p: 24.
- 7) De Cuyper, Nele, Sulea, Coralia, Philippaers, Kristien, Fischmann, Gabriel, Iliescu, ragos, '**Perceived employability and performance : moderation by felt job insecurity**', Personnel review : a professional journal reporting new developments in research, theory and practice of personel management, 2014, pp : 538-540.
- 8) Findıklı, Mine Afacan, & Bayarçelik, Ebru beyza, " **Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM) "**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (Vol 207, 20 October 2015), pp: 424-431.
- 9) Henry Mintzberg, '**Le management au cœur des organisations**', édition d'organisation, Paris, 1998, p480.
- 10) Jean-Paul Pinte, '**La Veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI éme siècle**', thèse de doctorat l'Université de Marne, La vallée, 18 décembre 2006, page 20-21
- 11) Jo Ellen Moore, '**One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals**', MIS Quarterly Vol. 24, No. 1 (Mar., 2000), p. 141
- 12) Maria Elena Murru, '**E-Government: from Real to Virtual Democracy**', Boston University, Brussels, 2003, p: 25.
- 13) Michael Wade, '**A Conceptual Framework for Digital Business Transformation**', Global Center for Digital Business Transformation, June 2015, p: 03.
- 14) Mousavi, Davoudi, S. M., & Fartash, K., '**Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success**', Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research, (Vol. 1, 2012) pp.75-87.
- 15) Paul Blyton, John Hassard, Stephen Hill, Ken Starkey, '**Time, Work and Organization**', 1st Edition, 2017, p :153.
- 16) Pemartin daniel, jacques legres, '**pratique des relations humains dans l'entreprise**', paris, 1981, p135.

- 17) Robert P. VECCHIO, 'Organizational Behavior', The Dryden Press, Chicago, Toronto, 1991, p :365.
- 18) Rolf Oppliger, 'Internet and Internet Security', Artech House, 2001, Page: 12.
- 19) Zemke. Ron, "How to Hang on to IT Talent", Training 37, no. 5, (May 2000), p 42.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 1) إيمان أبو أحميش، مزايا و عيوب التحول الرقمي، لوحظ في: <https://mawdoo3.com>، بتاريخ: 2023/01/28.
 - 2) داليا لويس، " التدريب الالكتروني"، لوحظ في: <https://edara.com/Consultation/Details>، بتاريخ: 2023/03/25، [7435/التدريب-الإلكتروني](https://7435.com).
 - 3) عبد الجليل الشوامرة، مقال بعنوان: " استراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، لوحظ في: <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic> بتاريخ: 2023/02/05.
 - 4) الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة، الرابط: [univ-بiskra.dz/index.php/ar/](https://univ-biskra.dz/index.php/ar/)، لوحظ بتاريخ: 2023/04/24.
 - 5) الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة، الرابط: <http://univ-biskra.dz/sites/sg/index.php>، لوحظ بتاريخ: 2023/04/25.
- 6) Bpifrance le Lab, enquête PME, observée dans: <https://www.visiativ.com/actualites/actualites/transformation-digitale-5-etapes-cles-pour-reussir-son-projet/>, date du: 25/01/2023.
 - 7) Digital Adoption, The Biggest Factors that Affect Employee Performance, Edited 11/12/2019 <https://www.digital-adoption.com>, Retrieved 31/01/2023.

الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين لأسئلة الاستمارة المعتمدة في الدراسة

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية	التوقيع
د. آصال عبيدي	أستاذ محاضر. ب.أ.	
أ.م.م. ن. ع. ع. ع.	أستاذ مساعد أ.	
م. ب. ي. ص. و. ل. ي. ن.	أستاذ محاضر أ. -	

الملحق رقم (02) أسئلة الاستبانة المعتمدة في الدراسة

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استمارة استبيان

في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات بعنوان:

مساهمة التحول الرقمي في تحسين وتطوير أداء العاملين

بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد خيضر بسكرة

اشراف الأستاذة :

برهوم أسماء

اعداد الطالبين:

✓ قسوم رياض

✓ مويسي وليد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل استطلاع آراءكم واستقاء المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، واستكمالا للبيانات نرجوا من سيادتكم المحترمة التفضل بالاجابة على هذا الاستبيان وذلك بالتأشير على الخيارات المناسبة وكلنا أمل في الاستفادة من تجاربكم، علما أن هاته المعلومات لن تستخدم أبدا للأغراض علمية بحتة.

في انتظار اجاباتكم، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ومشكورين مسبقا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2022/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

➤ أولاً: الجنس

ذكر ، أنثى

➤ ثانياً: الفئة العمرية

أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 سنة الى 50 سنة 51 سنة وأكثر

➤ ثالثاً: المؤهل العلمي

ابتدائي ثانوي جامعي ما بعد التدرج

➤ رابعاً: سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات ، من 06 الى 10 سنوات ، من 11 سنة الى 20 سنة ، 21 سنة فأكثر

➤ خامساً: مكان العمل

المعهد الكلية المديرية

➤ سادساً: المنصب

رئيس مصلحة رئيس فرع تقني سامي عون مكتب منصب آخر

القسم الثاني: التحول الرقمي

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: المتطلبات التقنية والفنية						
01	يتوفر مكان العمل على العدد الكافي من أجهزة الاعلام الآلي والأجهزة المساعدة (طابعات، ماسح ضوئي) لأداء الأعمال المطلوبة بشكل جيد.					
02	تساعد الأجهزة المستخدمة في العمل الإداري وتسهل مختلف العمليات فيه.					

				تستخدم المؤسسة برمجيات ملائمة للأعمال الادارية المطلوبة.	03
				برامج الحماية المستخدمة في المؤسسة تتصف بالأمان والخصوصية.	04
				تقوم المؤسسة بتحديث البرمجيات المستخدمة باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة.	05
				تقوم المؤسسة بصيانة وتحسين الأجهزة والبرمجيات باستمرار.	06
				قواعد البيانات المستخدمة في مكان العمل تمتاز بسهولة استخدامها وقدرتها الفائقة على تخزين البيانات واسترجاعها.	07
				يتم اشراك العاملين في تصميم قواعد البيانات.	08
				يتوفر مكان العمل على الشبكة الداخلية (Intranet) يربطها بين مصالحتها المختلفة.	09
				شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي متاحة على مستوى كل مكاتب العاملين بالمؤسسة.	10
				تساهم شبكة المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تعزيز التفاعل والاتصال المرن بين العاملين في المؤسسة.	11
المحور الثاني: المتطلبات البشرية					
				تقوم المنظمة بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي.	12
				هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الأمور المتعلقة بعملك من خلال استعمال تكنولوجيا التحول الرقمي الحديثة.	13
				تضع المؤسسة حوافز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا التحول الرقمي ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديك.	14
				هل ساهمت تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز الشفافية ووضوح المعلومات داخل المنظمة.	15
				سرعة التغيير في تكنولوجيا التحول الرقمي تصعب عليك مسايرتها.	16
				تساعدك تكنولوجيا التحول الرقمي في تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.	17
				تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي في تقليل الوقت المطلوب لتسيير العمل داخل المنظمة التي تعمل بها.	18
				الوسائل التي تستخدمها في المنظمة في مجال تكنولوجيا التحول الرقمي واضحة لديك.	19
				يساهم توفر تكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة كفاءة العمليات الادارية.	20

القسم الثالث: أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: حجم العمل						
21	يتناسب حجم العمل المطلوب في المؤسسة مع قدرات العاملين فيها.					
22	يحرص العاملون في المؤسسة على انجاز المهام المطلوبة منهم.					
23	تحدد المؤسسة جداول زمنية محددة لانجاز مهام العاملين.					
24	تقوم المؤسسة باحصاء الأعمال الإدارية المنجزة بصورة دورية.					
المحور الثاني: سرعة الأداء						
25	يحترم العاملون في المؤسسة أوقات العمل الرسمية عند الحضور والمغادرة.					
26	يحرص العاملون في المؤسسة على متابعة المهام الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز دون تأخير.					
27	يقوم العاملون في المؤسسة بإتخاذ القرارات بشكل جيد و بالسرعة المناسبة.					
28	يوفر العاملون بالمؤسسة المعلومات التي يحتاجها زملاءهم من أجل اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.					
المحور الثالث: دقة الأداء						
29	يمتلك العاملون بالمؤسسة الالمام الكاف بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم وطريقة تنفيذها.					
30	يحرص العاملون بالمؤسسة على فهم واجباتهم بصورة دقيقة للتمكن من أداءها بشكل صحيح ودقيق.					
31	تسعى المؤسسة لتوفير أجواء ثقة عالية للعاملين من أجل التقليل من أخطاء تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.					
32	يقدم العاملون في المؤسسة الاقتراحات الهادفة لتطوير انجاز أعمالهم بأكثر دقة ممكنة.					
33	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر على مستوى التزامهم بأداء مهامهم بدقة عالية.					

المحور الرابع: جودة الأداء					
				الشكاوي والتظلمات المتعلقة بأداء العاملين في انخفاض ملحوظ.	34
				ينجز العاملون في المؤسسة المهام الموكلة إليهم وفقا للمعايير والقواعد المحددة.	35
				يحرص العاملون في المؤسسة على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم وأداءهم في العمل.	36
				يشارك العاملون في المؤسسة في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.	37
				تركز المؤسسة على مخرجات أداء الأعمال لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	38
نشكر لكم حسن تعاونكم وتفاعلكم معنا...					