

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي الصالحي أحمد النعامة



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (L.M.D) في علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

من إعداد الطالبة :

عليان زينب

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة
عبدلي مباركة

لجنة المناقشة

أد عبدلي مباركة

د رافع نادية

د يوب فايزة

مشرفا

ممتحنا

رئيسا

السنة الجامعية : 2024/2023

الإهداء

من قلب مليء بالحب و عيون تشع بالأمل
أرسل إهداء إلى كل من ساندني في مسرتي العلمية و العملية وحتى الاجتماعية
ولأبدأ بعائلتي

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم سبحانه وتعالى

" قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

والديا رحمهما الله

وأسأل الله ان يسكنهما فسيح جنانه ويجعل مقامهما في عليين وبصحبة الحبيب
. المصطفى صلى الله عليه وسلم .

إلى كل عائلتي خاصة : زهرة، سيدرا ، ألاء ، آدم ، سيرين، أمينة

إلى زوجي

إلى تلاميذي الأعزاء

: إلى كل من مهد لي طريق العلم

مفتش التربية

اسماعيل عبد الكريم

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي

.....زينب.....



الشكر والتقدير

قال الله تعالى : (و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل : أية 19)

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله ، الحمد لله على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم عليا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله أجمعين .

واستدلالاتا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) رواه أحمد الترمذي ،فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " عبدلي مباركة " على إشرافها على هذه المذكرة ؛ ،

ثقتها التامة في طلبتها ، كما أتوجه بخاص الشكر والعرفان إلى كل أساتذة ماستر 2 تخصص إدارة اعمال ، كما أشكر زميلتي الأستاذة جبري لميس ،

كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة والعاملين على مستوى المركز الجامعي بالنعامة ، كما أتقدم بالشكر إلى نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية .

واتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من امدني يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الجامعي – نعامة – وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات ، واقتصرت المقابلة مع نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بالمركز الجامعي ، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة بالاعتماد على التحليل والاستنتاج ، ويعتمد التحول الرقمي في المركز الجامعي على أبعاده الأربعة وهي البنية التحتية التكنولوجية و التشريعات والسياسات والمهارات الرقمية وتوافر التمويل اللازم . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إلمام العامل بالمركز الجامعي بأهمية التحول الرقمي وضرورته ودوره في تطوير أداء المركز؛ تطبيق الأداء الوظيفي بمستوى عال لدى الموظفين بالمركز الجامعي صالحى أحمد؛ هناك دور للتحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي في المركز.

الكلمات المفتاحية : تحول الرقمي ، أداء الوظيفي ، مركز جامعي – نعامة

Abstract:

The study aimed to investigate the role of digital transformation in raising the functionality of the staff of the University Center-Naama, and the interview was used as a tool for gathering information. It was limited to the Deputy Director of Users, Training, and Cultural and Sports Activities at the University Center. The data in the form were analysed based on analysis and conclusion. The digital transformation depends on its four dimensions: technological infrastructure, legislation, policies, digital skills, and the availability of funding. The study reached the following results: The employee is aware of the importance, necessity, and role of digital transformation in developing the center's performance; applying high-level staff performance at the Salehi Ahmed University Centre; there is a role for digital transformation in lifting the functionality of the center.

Keywords: Digital Transformation, Career Enhancement, University Center-Naama

الإهداء
الشكر والتقدير

III.....	المُلخَص	9
IV	قائمة المحتويات	9
VI	قائمة الجداول	9
VII.....	قائمة الأشكال	9
2	مقدمة:	2
8	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي	8
8	تمهيد :	8
9	المبحث الأول الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي ..	9
9.....	المطلب الأول مدخل مفاهيمي للتحويل الرقمي.....	9
9	الفرع الأول : مفهوم التحويل الرقمي وتحدياته	9
10	الفرع الثاني فوائد التحويل الرقمي ومتطلباته	10
12	الفرع الثالث مراحل التحويل الرقمي ومحدداته:	12
14	الفرع الرابع أبعاد التحويل الرقمي ومستوياته	14
16	الفرع الخامس معوقات التحويل الرقمي وتقنياته	16
17	الفرع السادس مخاطر التحويل الرقمي	17
17	المطلب الثاني مدخل مفاهيمي عن الاداء الوظيفي	17
17	الفرع الأول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره	17
19	الفرع الثاني أبعاد الأداء الوظيفي	19
20	الفرع الثالث أهمية قياس الأداء الوظيفي و أساليب تطويره	20
21	الفرع الرابع طرق تقييم الأداء الوظيفي .	21
25	الفرع الخامس العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	25
26.....	الفرع السادس متطلبات نجاح طرق تقويم الأداء	26
26	المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين :	26
27.....	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي	27
27	المطلب الأول عرض الدراسات السابقة باللغة العربية :	27
31	المطلب الثاني عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	31
33	المطلب الثالث موقع الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة .	33

33	الفرع الأول أوجه الاختلاف .
35	الفرع الثاني أوجه الشبه
35	الفرع الثالث مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها
36	خلاصة الفصل : -
39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
40	تمهيد :
41	المبحث الأول مدخل عام للمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة :
41	المطلب الأول التعريف بالمركز الجامعي :
42	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالنعامة
42	الفرع الأول الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالنعامة
43	الفرع الثاني شرح الهيكل التنظيمي
49	-المبحث الثاني الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي بالنعامة (مقابلة)
49	-المطلب الأول أدوات جمع المعلومات .
49	-الفرع الأول اختيار الدراسة
49	-الفرع الثاني مجتمع وعينة الدراسة
49	الفرع الثالث ادوات جمع المعلومات
50	المطلب الثاني عرض المقابلة
50	الفرع الأول عناصر المقابلة
51	الفرع الثاني طرق إجراء المقابلة وأنواعها
53	الفرع الثالث عرض المقابلة
68	خلاصة :
68	المطلب الثالث شرح نتائج المقابلة .
68	الفرع الأول شرح نتائج المقابلة
68	الفرع الثاني اختبار الفرضيات
71	الخاتمة
75	قائمة المراجع
78	الملاحق

3	متغيرات الدراسة	01-
37	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02-01
56	الفقرات الخاصة بأبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي	01-02
58	السؤال الأول لبعء البنية التحتية التكنولوجية	02 – 02
58	السؤال الثاني لبعء البنية التحتية التكنولوجية	03- 02
59	السؤال الثالث لبعء البنية التحتية التكنولوجية	04 - 02
60	السؤال الرابع لبعء البنية التحتية التكنولوجية	05- 02
60	السؤال الأول لبعء التشريعات والسياسات	06 - 02
61	السؤال الثاني لبعء التشريعات والسياسات	07- 02
61	السؤال الثالث لبعء التشريعات والسياسات	08- 02
62	السؤال الأول لبعء المهارات الرقمية	09- 02
63	السؤال الثاني لبعء المهارات الرقمية	10- 02
63	السؤال الثالث لبعء المهارات الرقمية	011- 02
64	السؤال الرابع لبعء المهارات الرقمية	012- 02
65	السؤال الأول لبعء توافر التمويل اللازم	013- 02
65	السؤال الثاني لبعء توافر التمويل اللازم	014- 02
66	السؤال الثالث لبعء توافر التمويل اللازم	015- 02
67	السؤال الرابع لبعء توافر التمويل اللازم	016- 02

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
4	أهمية الدراسة	01-01
6	هيكل الدراسة	02- 01
13	مراحل التحول الرقمي	03 – 01
16	أبعاد التحول الرقمي	04- 01
44	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي	05- 01
45	طرق المقابلة	06- 02
55	أنواع المقابلة	07- 02

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات التي يشهدها اقتصاد العالم والتحول المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي خاصة، فرض على المؤسسات حتمية مواكبة تكنولوجيا التحول الرقمي والتسابق على مستوى العالم للتحول نحو نموذج الأعمال الافتراضي والاحتفاظ بمركز الفضاء الإلكتروني الخاص بالمنافسين بما يتماشى مع الأعصار الرقمي، وتحديد متطلبات العمل فيه في عصر يغلب عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات رقمية حديثة و مع هذا التطور التقني على المستوى العالمي في العقود الأخيرة، أصبح التحول الرقمي مطلباً أساسياً. حيث بدأت العديد من المنظمات حول العالم بتبنيه في جميع قطاعات خدماتها. لما في ذلك من دور فعال للتحول الرقمي في الرفع من الأداء. وعلى الرغم من أن التحول الرقمي عالمياً في تسارع متزايد بظهور تقنيات جديدة متتالية، إلا أن جائحة كورونا (كوفيد 19) عززت وسرعت من هذا التحول، الأمر الذي ساهم بشكل ملحوظ في مرونة وسهولة تزويد الخدمات الخاصة والعامة وزيادة الاعتماد على أداء المهام عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، في الوقت الذي لا تزال الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين في مراحلها تعاني معظم الوزارات من محدودية في منصاتها الإلكترونية، وعدم تأهيل المورد البشري للتعامل بالشكل اللازم مع التقنيات المستحدثة.

وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة عن طريق استغلال كل ما يتحه التحول الرقمي من الوسائل، فهي من أبرز وسائل التغلب على الانقسات الإنمائية بين مختلف دول العالم، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات و من خلال ما توفره من خدمات متنوعة، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض حواجز مكانية أو زمانية، خاصة في جانب التواصل والإتصال بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يساهم في توجيهها في ذات السياق الذي يسري فيه هدفها وهذا صميم ما تقوم به العلاقات العامة كوظيفة ديناميكية متواجدة بشكل جيد في المؤسسات الحديثة بشكل أو بآخر إشكالية الدراسة: **problematic**

مما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ماهو دور التحول الرقمي في الرفع من

الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية .

- الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو التحول الرقمي؟ تحدياته، فوائده، متطلباته، وابعاده ومخاطره ؟

- ما لمقصود بالأداء الوظيفي وماهي عناصره، أهمية قياسه، طرق تقييمه والعوامل المؤثرة فيه؟

- ما هو دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة

- فرضيات الدراسة : **Study hypotheses**

تعتمد هذه الدراسة الفرضيات التالية :

- يؤثر اعتماد أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة .

- يؤثر استخدام أبعاد الأداء الوظيفي على الأداء للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة .
أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة من أهم المواضيع التي تستلزم البحث وذلك لما له أهمية وقد تمت دراستي للموضوع بعد توفر العديد من المبررات بنوعها سواء الذاتية منها أو الموضوعية ، للعلم أن عملية البحث تستلزم جملة من العوامل التي لها تأثير كبير عليها منها النفسية والبيئية وغيرها
الأسباب الذاتية :

لقد كان اهتمامي بموضوع دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة أكثر من غيره ورغبتي في الاطلاع ومعرفة هذا الدور للتحول الرقمي ضمن سياسة المركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة. طبيعة اختصاصي والمتمثل في ليسانس علوم التسيير وماستر إدارة اعمال . إضافة إلى دافع الكشف عن دور التحول الرقمي في المركز الجامعي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين .
ب - الأسباب الموضوعية :

محاولة اكتشاف تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي . كما نجد انه وبعد تطبيق إجراءات المنهجية واعتماد أداة جمع البيانات يمكن توضيح ما كان غامض ، وعليه يمكن معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن هنا زاد حماسي لمعرفة تأثير المتغير المستقل "التحول الرقمي" بالتابع "الأداء الوظيفي" .

ج - نموذج الدراسة : model study

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تبين أن لها متغيرين :

المتغير المستقل : ويتمثل في التحول الرقمي .

المتغير التابع : ويتمثل في الأداء الوظيفي .

جدول رقم (01-01) : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	التحول الرقمي
المتغير التابع	الأداء الوظيفي

objectives of the study : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل خاص إلى معرفة " دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة " بالمركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة. وتتفرع منها الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي أحمد صالحى بالنعامة .

- التعرف على مدى توفر التقنيات اللازمة للتحول الرقمي في المركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة

- التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في المركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة .

- تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة .

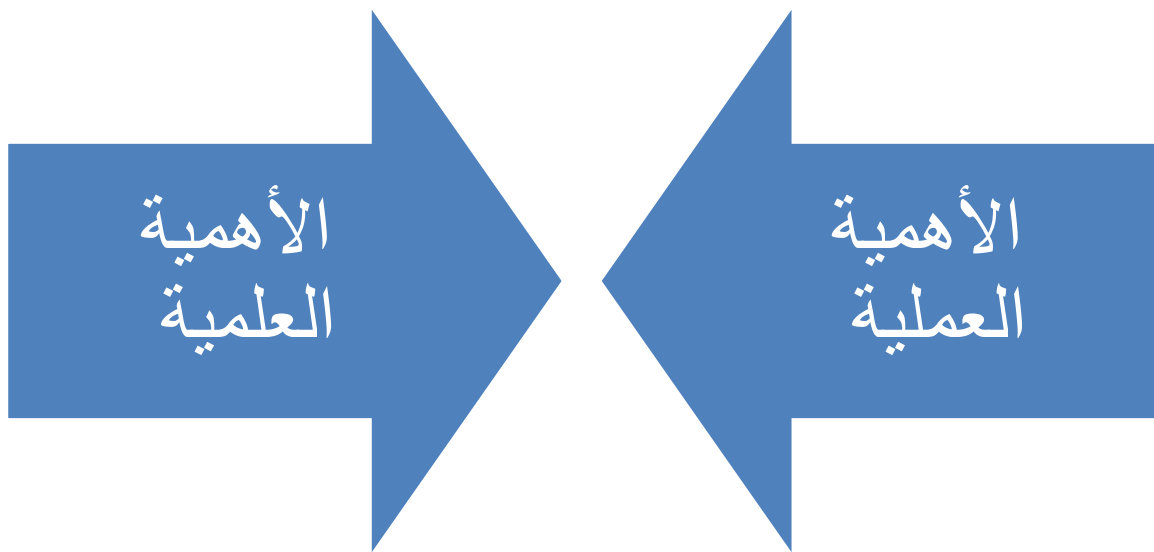
importance of the study : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- الأهمية العلمية : تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعرف على دور وأثر التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة ، وهو موضوع حديث ولم يلقى الاهتمام الواسع والكبير في الكتابات العربية فتوجد دراسات قليلة باللغة العربية تبين العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي أحمد صالحى بولاية النعامة .

الأهمية العملية :

التعرف على أهم أبعاد التحول الرقمي المستخدمة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين وتأتي أهمية هذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها والتي سيكون لها دور في إبراز مكانة التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة .



أهمية الدراسة

الشكل رقم (01 – 01)

- منهج الدراسة :

للإجابة على الأسئلة المطروحة والتطرق إلى كافة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة التحول الرقمي ومتطلباته وبعض تحدياته وأهم معاييرها ، وكذلك الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي وعناصره وأهم طرق قياسه ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي (المقابلة) ،

-حدود الدراسة : **fields of study**

تعتبر هذه المرحلة من أهم خطوات المنهجية ، وتحتوي على المجالات التالية :

الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على المركز الجامعي بالنعامة
الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة في شهر ماي خلال الموسم الدراسي الجامعي 2024/2025
الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

التعرف على مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة

تحليل دور التحول الرقمي بأبعاده على الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عرض توصيات بناء على نتائج الدراسة والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي للعاملين المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة للعملين بالمؤسسة محل الدراسة وكذا العمليات الإدارية لها

هيكل الدراسة : Study structure

قسمنا الدراسة فصلين :

الفصل الأول: يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض المبحثين الرئيسيين وهما :

المبحث الأول : يتم عرض كل من مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ، والأداء الوظيفي ومحدداته .

المبحث الثاني : عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية منها من تناولت المتغير الأول ومنها من تناولت المتغير الثاني للدراسة ، والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

الفصل الثاني : إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة الميدانية للتعرف على واقع التحول الرقمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في المركز الجامعي – النعامة -، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما

المبحث الأول: مدخل عام للمركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة -

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي – النعامة -

هيكل الدراسة

الفصل الثاني

المبحث
الأول

المبحث
الثاني

الفصل الأول

المبحث
الأول

المبحث
الثاني

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
للتحول الرقمي والأداء الوظيفي

تمهيد :

يمر العالم على مرحلة غير مسبوقة في تاريخ العصرنة لأن التحولات والتغيرات جالت جميع المجالات وبتطور سريع. فنجد أن البعد التكنولوجي أخذ مكان الاقتصادي فأصبح التركيز على مواجهة الثورة المعلوماتية الجديدة التكنولوجية من الأولويات للبحث عن إمكانيات وطاقات تكنولوجيا تستطيع مواجهة التجديد في الوحدات وطرق تحويلها وكذلك مسايرة التطور إلى أبعاد أحد (على، 1999، صفحة 344)

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي . .

First Research: Theoretical Literature of Digital Transformation and Functional

Performance

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، حيث يعتبر التحويل الرقمي من مقومات الأساسية لنجاح المنظمات وتميزها، كما يعد التحويل عنصراً أساسياً وهاماً في ما يعرف بالأداء الوظيفي، أي أن هناك عالقة وثيقة بني التحويل الرقمي والأداء الوظيفي تساعد المنظمات في أحداث التغيير والتطوير التنظيمي،

1 - المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للتحويل الرقمي :

التحويل الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء.

الفرع الأول : مفهوم التحويل الرقمي وتحدياته :

أولاً : مفهوم التحويل الرقمي :

التحويل الرقمي هو مركب من شقين "التحول" (احمد دعاس ، 2024) و"الرقمي".

التحول هو تحويل الشيء من مكان إلى آخر أو من وضع إلى وضع آخر وتحويل إلى تحول .

_ الرقمي : من الرقمنة وفي أصلها جاءت من الرقم الذي يقصد به العلامة وحسابيا هو الرمز المستقل المعبر عن الأعداد البسيطة

2. - اصطلاحاً:

الرقمنة هي كل ما يتم تحويله من مواد مطبوعة أو مكتوبة (كتب، مخطوطات، وغيرها) لإضافة إلى المواد السمعية أو البصرية إلى شكل ملفات، كما يمكن التعامل معها عن طريق المساحات الضوئية أو معدات أو أي أجهزة أخرى.

_ التحويل الرقمي: طغى التطور التكنولوجي بأشكاله على جميع المؤسسات حتى أصبح من الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنه حتى في مواجهة الصعاب وضمان سيرورة المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف الأمر الذي جعل إطلاق العديد من المفاهيم للتحويل الرقمي (هارون أحمد محمد أرباب، 2022، صفحة 281).

التحويل الرقمي : digital transformation

نظراً لاستعمالات التحويل الرقمي في كل المجالات من صناعة وصحة وتجارة .هذا ما جعل التحويل الرقمي لا يقتصر على مفهوم واحد وفي ما يلي يتضح ذلك.

فمن الباحثين من عرفه بأنه " التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية. " (منى، علي 2019 ص 442)

_ كما عرفه آخرون بأنه " السعي إلى تحقيق إستراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة ". (منى، علي 2019 ص 442)

اما مازون عرفه "هو التطور المعتمد والمستمر للشركة ، نموذج العمل أو عملية الفكرة أم المنهجية من الناحيتين الإستراتيجية والتكتيكية" (سنا و حليلة، صفحة 692)

_ ويقصد به "التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لمنظمة أو صناعة أو نظام بيئي من خلال التكامل الذي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية، مما يساعد على الاستفادة من التقنيات لإنشاء قيمة لمختلف أصحاب المصلحة (العملاء بأوسع معنى ممكن ". والابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة. 1 (منى و علي، 2019، صفحة 446)

أدى التحول الرقمي إلى ربح الوقت وتخفيض التكلفة وتحقيق كفاءة كبيرة في العمليات الإنتاجية ومعالجة البيانات بواسطة الذكاء الاصطناعي. ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على حدوث تغييرات كبيرة على تطوير وتحسين غير مسبوق للعمل والعاملين حيث يمثل التحول الرقمي واحد من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والمؤسسات والدوائر الحكومية مما يستلزم على جميع القطاعات ذاتها في هذا المجال (محمد ر.، . التحول الرقمي لإعادة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية ، المحاكم النظامية الفلسطينية ، مجلس القضاء الأعلى، دولة فلسطين . alanneh-pal@yahoo.com)

ثانيا: تحديات التحول الرقمي: challenges of digital transformation

من المنطق أن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في نشاط المنظمة يحقق الميزة التنافسية إلا أن الطرق والأساليب اللذين يتم بهما استغلال تكنولوجيا المعلومات تعد من أهم التحديات فيما يلي بعض التحديات لذلك التحول التكنولوجي (سعد و بشير ، 2015م - 1436هـ، صفحة 34)

- زيادة مشاركة أكثر للعاملين.

-الحفاظ على الخبرات وجذب خبرات ومواهب جديدة.

- إعادة المراجعة في نماذج استراتيجيات الأعمال .

- جذب قدرات جديدة ومتطورة في :

. تحليل البيانات.

. التقنيات المتنقلة .

- الترقية والنقل .

- الأجور والحوافز .

- تقييم الأداء (محمد ع.، 2006 م - 1427هـ، صفحة 22)

الفرع الثاني :فوائد التحول الرقمي ومتطلباته :

Section II: Benefits and requirements of digital transformation challenges

أولاً: فوائد التحول الرقمي :

إن تطوير مهارات التفكير المختلفة وخاصة تلك المهارة المتعلقة بالتفكير الناقد والتأملي والابتكاري والإبداعي كما تساهم في النشاط والتعاون داخل العمل وزيادة تنميتهم وقدراتهم لمواجهة التطورات الجديدة. (باسم،

(2018)

2 - الخفض من ظاهرة الفساد الإداري: وذلك عند نشر كل ما يتعلق بالأداء الحكومي من بيانات ومعلومات على شبكة الانترنت وتوفيرها لعامة الناس وترك لهم فرصة المساءلة عن القرارات التي يعتمدها المسؤولين.

3 - إدارة علاقات أكفاء مع المواطنين: فالمواطن يعتبر العميل بالنسبة للحكومة الإلكترونية التي توفر متطلباته بسرعة فائقة .

4. - تقليل النفقات ونقص التكلفة: إن الاستعمال لوسائل التكنولوجيا يساهم بشكل كبير في خفض عدد القائمين على الأعمال الورقية مثل الحفظ والنسخ والتوزيع، كما ينقص الجهود والموارد المستعملة.

5. تحقيق الشفافية الحكومية: ويتم ذلك عن سبل توفير المعلومات عن عموم الأنشطة الحكومية ووضعها على شبكة الانترنت، كما يتم توفير كل ما يتعلق بالمشتريات الحكومية للتساوي بين الموردين .

5- تطوير مهارات التفكير المختلفة وخاصة تلك المهارة المتعلقة بالتفكير الناقد والتأملي والابتكاري والإبداعي. كما تساهم في النشاط والتعاون داخل العمل وزيادة تنميتهم وقدراتهم لمواجهة التطورات الجديدة.

مما سبق يتبين أنه بناءً على التوسعات التكنولوجية التي يستطيع الأفراد من خلالها الوصول إلى مصادر المعلومات دون أي اعتبار للمكان أو الزمان، هو تغيير الطريقة أو الأسلوب المستخدم للوصول إلى مصادر المعلومات. (طلق و ياسر، 2022، صفحة 655)

وقد أصبح من الضروري تحويل المؤسسة رقمياً وذلك تزامناً مع عصر التكنولوجيا الذي يلزم المؤسسة استعمال أدوات التحول الرقمي في مختلف مجالات الحياة سواء في علاقاتها مع المؤسسات الحكومية أو الخاصة. وهذا ما جعل جميع شرائح المجتمع تصر على تبني المؤسسة للتحويل الرقمي في كل مجالاتها. (محمد، 2020، صفحة 432)

ثانياً : متطلبات التحول الرقمي:

_ الالتزامات الإدارية : وتتمثل في وضع الاستراتيجيات والخطط ويكون العمل فيها على وضع لجنة لمتابعة

وتطبيق وتصميم الخطط للمشروع واللجوء إلى الجهات الاستشارية البحثية لدراسة وإنشاء السياسة العامة للوقوف على مقاييس الإدارة الإلكترونية.

_ القيادة والدعم الإداري : القيادة هي العنصر الأساسي لنجاح المشروع. كما أن تبني القيادة يعتبر أمراً مهماً.

وكذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم التغذية الراجعة يزيد في ضمان نجاح المشروع وتحسينه وكما أن تبني الإدارة العليا فكرة تنفيذ تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يعد من العوامل المهمة والمساهمة في تلبية نجاح الإدارة الإلكترونية. "إن جوهر القيادة الإدارية يقوم على توجيه الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، والعمل على تنسيق جهود الأفراد من أجل التنمية وتطوير القدرات ، فهي عملية هامة لكل مؤسسة نظرا لدور الذي تلعبه في التكوين والتأمين وتسطير السياسات والاستراتيجيات داخل المنظمة. إضافة إلى تحقيق الأهداف المسطرة " (فادية، 2014م -1435هـ، صفحة 87)

_ الهيكل التنظيمي: لقد أصبحت الهياكل المناسبة لنماذج الأعمال هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية التي يستلزم على الإدارة الإلكترونية إكمال تقلبات الجوانب الهيكلية والتنظيمية بدلا من النموذج الهرمي التقليدي المتعارف عليه في العصر الصناعي.

_ تعليم وتدريب العاملين تهيئتهم وثقتهم :

تعمل الإدارة الإلكترونية على إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمتابعة احتياجات التحويل الحديث وزيادة

إلى تزويد أفراد المجتمع بألية وثقافة الإدارة الإلكترونية للتكيف معها . (طلق وياسر، 2022، صفحة 657)

وضع النظم التشريعية وتعيينها تبعا للمستجدات : ويتمثل ذلك في وضع القوانين والأنظمة المستهلكة للإدارة الإلكترونية.

لأن التحويل للإدارة الإلكترونية يقتضي بيئة قانونية وتشريعية تساهم وتضع المناخ المناسب لعمل الإدارة الإلكترونية بمشروعية ومصداقية عن كل النتائج.

الاحتياجات البشرية: ويعتبر العنصر البشري من أهم المصادر أو العناصر التي تؤدي إلى النجاح في أي مشروع فهو بمثابة المبدأ للإدارة الإلكترونية لأنه الذي وجدها وحسنها وسخرها لتلبية غاياته مثل (الخبراء والعاملين) الذين يمثلون المبدأ الرئيسي ورأس المال الفكري للمؤسسة ومنهم أيضا المدراء والوكلاء والمبرمجون وضباط البيانات والمشغل أو المحرر .

_ الإحتياجات التقنية : ويقصد بها تحسين وتطوير الإتصالات وذلك من خلال إيجاد البنية التقنية للإدارة المركزية بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من إعدادات و حاسبات آلية وأجهزة وأدوات و... الخ . (طلق وياسر، 2022، صفحة مرجع سابق)

الفرع الثالث : مراحل التحويل الرقمي ومحدداته :

Section III: Phases and Determinants of Digital Transformation

أولا :: مراحل التحويل الرقمي :

للتحويل الرقمي ثلاثة مراحل وهي :

1. الرقمنة: تتمثل في تلك العملية التي تقوم بنقل وتحويل البيانات على الشكل الرقمي للمعادلة عن طريق الحاسبة الآلي أو صور إلى إشارات ثنائية باستعمال وثيقة للمسح الضوئي حتى يستطيع عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي.

2. المعالجة الرقمية: ويقصد بها التغيير والتحويل للعمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمنة باستخدام التقنيات.

3. التحويل الرقمي: ويشمل إعادة بناء الأعمال من أجل الاستفادة من تقنيات الرقمنة بشكل أكبر ويمكن توضيح الخطوات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01- 03 : مراحل التحويل الرقمي

الرقمنة : هي عملية تحويل المعلومات من صيغة مادية (الورق) إلى صيغة رقمية

المعالجة الرقمية: استخدام التقنية لتحويل العمليات من تقليدية إلى رقمية

التحويل الرقمي: إعادة تصميم ، أجل الاستفادة من أقصى حد ممكن من تقنيات الرقمنة

المصدر: المحمدي https://tts.attaa_Webinar.53me_south

ثانيا : محددات نجاح التحويل الرقمي :

إن التحويل الرقمي يقوم على عدة محددات منها :

الحرص على تطوير جاهزية الدولة وتحسين البنية التحتية التكنولوجية وذلك من خلال تخصيص الإستثمارات المحلية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية في مجال التكنولوجيا وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص واستعمال الحوافز المناسبة.

التوسع في استعمال الانترنت وذلك من خلال تزويد كل المناطق بخدماتها والحرص على الصيانة المستمرة مع تقليص تكلفة الاتصال حتى تكون في متناول الجميع.

■ العمل على استخدام بعض السياسات التي تجعل الإطار العام لعملية التحويل الرقمي مع تبسيط أو توضيح الرؤية والمبادئ التي تستند عليها هذه السياسات والأهداف المنتظر تحقيقها وكذلك العوائد منها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراقبتها.

- التزام المؤسسات تبني إستراتيجية التحويل الرقمي خاصة بها لكي تتصلب بالرؤية الإستراتيجية الحكومية بما فيها جميع المؤسسات العامة والخاصة داخل الدولة.

- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية بما يتوافق مع طبيعة الاقتصاد الرقمي.

- نشر الوعي لدى الموظفين والجمهور في الحكومة بأهمية عملية التحويل الرقمي وفوائده عبر وسائل الإعلام المرئي والسمعي.
 - تشجيع المواطنين وإدارات المجتمع المدني وكذا القطاع الخاص على تقديم مقترحاتهم للحكومة عن طريق المنصات الالكترونية المتاحة.
 - محو الأمية المالية والرقمية داخل الدولة وبناء ثقة المستهلك في الخدمات الرقمية المالية.
1. الاهتمام بنشر الوعي التقني في المؤسسات التعليمية والأكاديمية وتجديد مناهج التعليم بما يتلاءم مع البيئة التكنولوجية والاهتمام بالموارد البشري ودمج الوعي التكنولوجي في الثقافة المؤسسية للدولة وتحويلها لواقع معاش من خلال التطبيقات التكنولوجية المعلوماتية خاصة استخدام تقنيات سلاسل الكتل والذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء في المصالح الحكومية وذلك لتوفير الوقت والجهد وتحسين مستوى الخدمة.
- تطوير وتوظيف المصادر الرقمية والاهتمام الواسع لمواقع التواصل الاجتماعي واستخدامها لغرض المحتوى الرقمي الخاص بالدولة لكونها الأكثر انتشارا .
- المشاركة البناءة لجميع منظمات الدولة الإعلامية منها وغيرها للتشجيع على تبنى سياسة التحويل الرقمي . إصدار نصوص وقوانين تنص على التحويل الرقمي بإعتباره هدف للجميع سواء كانت المنظمات العامة أو الحكومية . (مصطفى، 2021)
- الفرع الرابع: أبعاد التحويل الرقمي ومستوياته :

Section IV: Dimensions and levels of digital transformation

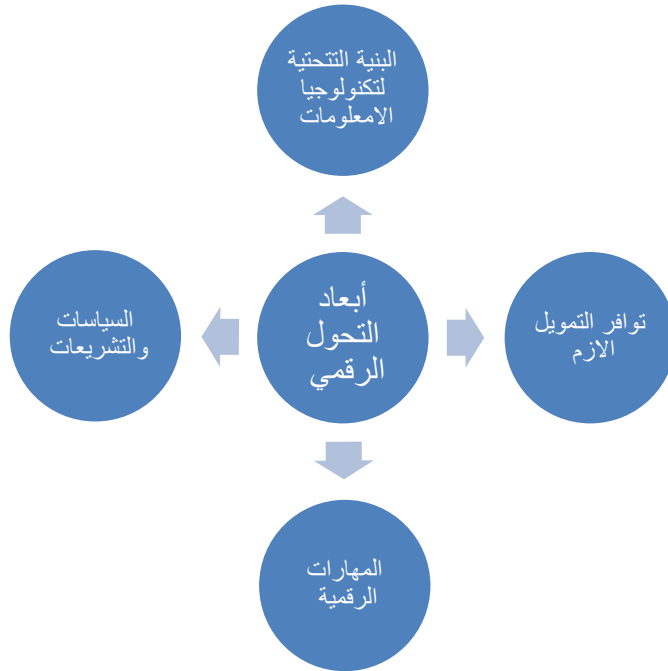
أولا: أبعاد التحويل الرقمي :

- 1 - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات : وهي التي تساعد على التحويل الرقمي وتتكون من التقنيات التي تساهم في تطور ونشر الخدمة الرقمية بشكل جيد ونافع وتشمل هذه المكونات ما يلي :
 - أ - الاتصالات: ويقصد بها البنية التحتية للشبكة سواء كانت السلكية أو اللاسلكية والأقمار الصناعية والألياف ، والتي تسمح باتصال العاملين بالإنترنت وتسهيل التنقل للبيانات بسلاسة وسرعة الشبكة .
 - ب - الحوسبة السحابية : وتتمثل في الخوادم والبرمجيات والتطبيقات التي الموزعة عبر الأنترنت والتي تسمح بتوفير كل ما تحتاجه الخدمة الرقمية بشكل مرن وفعال من جانب التكلفة.
 - ت - الأمن السيبراني : ويقصد به حماية كل من الإلكترونيات والتقنيات والبيانات من كل هجوم إلكتروني أو برنامج خبيث .
 - ث - البيانات الضخمة : وهي التي تسمح باستخدام أدوات تحليل البيانات وطرق تخزينها وإدارتها بشكل فعال ومرن ، مما يسهل على الشركات والمنظمات استخدام تلك البيانات في اتخاذ القرار المهم .
 - ج - الذكاء الاصطناعي : وهو يساعد على التعلم والتكيف واتخاذ القرار وذلك من خلال إنشائه لأنظمة وتطبيقات تتمتع بالقدرة لذلك . مما يساهم في تجربة المستخدم والخدمات الرقمية وزيادة السرعة في إجراء العمليات . . .

2- السياسات والتشريعات : ويقصد بها المبادئ والقوانين التي تحكم التعاملات الإلكترونية وتنظم التقنيات الرقمية ، مثل قوانين حماية البيانات الشخصية ، وقوانين تنظيم التجارة الإلكترونية ، وقوانين حماية الملكية الفكرية ، وأخرى التي تتعلق بالتجارة الإلكترونية والتعاملات المالية والتجارية على الأنترنت التي تسعى لحماية البيانات سواء كانت الشخصية أو الملكية أو الفكرية .

3- المهارات الرقمية : ويعتبر عدم توفر المهارات في مجال الأمن السيبراني والهندسة الحاسوبية والبرمجية ، وكذلك التصميم والتكامل للبرامج ، وتحليل البيانات وترحيلها من أهم التحديات للتحويل الرقمي .

4- توافر التمويل اللازم : ويقصد به مصادر التمويل وتأمينها بشكل كاف ومستقر وذات كفاءة على طول المدى ، بحيث يتم احترام الوقت المحدد لتوزيعها مع الطريقة المناسبة لها ، على حسب التكاليف ، لأن الاستدامة المالية لا يتعلق فقط بكمية المال بل بكيفية صرفه بشكل فعال .ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية التنمية تكون في انخفاض التمويل الموجه تطور واستحداث في المشاريع الموجهة للزبائن . (زايد، 2023، صفحة 530)



الشكل رقم (01 – 04) أبعاد التحويل الرقمي : من اعداد الطالبة

.2

.3

ثانيا : مستويات التحويل الرقمي ، :

للتحويل الرقمي ثلاث مستويات¹

1. على مستوى القيادة: ويقصد بذلك أن تكون إدارة المؤسسة هي الداعمة والمتابعة لهذا التحويل ومسايرة لتطوراتها.

2. على مستوى الإستراتيجية: ويقصد بذلك أن يكون التحويل الرقمي من ضمن ضروريات وأساسيات رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها التنفيذية وحتى المستقبلية وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أهدافها.
 3. على مستوى الثقافة: ويقصد بذلك أن أثار التحويل الرقمي تكون على مستوى الموظفين وبيئة العمل وكل تفاصيل المؤسسة من معايير وإجراءات وغير ذلك.²
- الفرع الخامس : معوقات التحويل الرقمي وتقنياته :

Section V: Impediments to digital transformation and its technologies

أولاً : معوقات التحويل الرقمي :

للتحويل الرقمي الكثير من المعوقات التي تواجهه في الحكومة الالكترونية بالصورة الأمثل التي تحقق الاستفادة الكبرى . كما ان هذه المعوقات تختلف من حسب البلد أو المجتمع او حتى الظروف سواء الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية لكل منها، ونذكر بعض منها:

1. المعوقات الإدارية: من أهم المعوقات الإدارية التي تتعرض لها الكثير من الدول في تطبيق التحويل الرقمي مايلي:

- أ. غموض المفهوم: ويقصد به أن مفهوم الحكومة الالكترونية لا يزال واضح عند بعض القيادات الإدارية لذلك يجب تحقيق الوضوح لمفهوم الأرضية الفكرية.
 - ب. مقاومة التغيير: قد يلعب التغيير دور مهم في إنجاح المشروع وذلك قد يستوجب التغيير على مستوى القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وفي بعض الأحيان يترتب على ذلك مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين.
 2. المعوقات المادية: إن توفير تقنية المعلومات من الأمور الصعبة وذلك على مستوى الدولة ككل رغم حاجتها الماسة لها إلا أنها تستلزم إمكانيات مالية كبيرة مما جعل الالتحاق بهذه التطورات صعبا.
 3. المعوقات الأمنية: لقد ظهرت صور حديثة لأبشع الجرائم مثل القرصنة الإلكترونية مما يكون مصدر لأمن معلومات الدولة ونقلها أو عرضها.
- _ مما سبق نستنتج أن هناك العديد من المعوقات التي تقف في وجه تطبيق وتطوير التحويل الرقمي بالطريقة المثلى التي تحقق الاستفادة القصوى وكذلك نقول أن هذه المعوقات تختلف من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر حسب نوعية الظروف. (وداد ، هارون 2020)

ثانيا : تقنيات التحويل الرقمي:

للتحويل الرقمي عدة تقنيات تدعمه من أهمها:

- البيانات الضخمة وأدوات التحليل : وهي التي تعمل على المساعدة في اتخاذ القرار والتنبؤ بالأعمال .

- أجهزة الهواتف النقالة: وهي التي بواسطتها يستطيع الزبون متابعة كل ما يهمه ويحتاجه من خدمات كسواء وحجز تذاكر السفر ودفع الفواتير وغيرها .
- الحوسبة الحسابة: وهي التي لها الدور الأهم في إحداث عملية التحويل الرقمي حيث تبلغ نسبة أكثر من 62% من الشركات والمؤسسات التي تتجه نحوها .
- انترنت الأشياء : تعتبر انترنت الأشياء من العوامل التي ساعدت في التحويل الرقمي لدى شركة رقمية مثل إدخال الروبوت في الأعمال أو الاعتماد على الابتكار كأداة للتكنولوجيا.
- تقنية كشف المواقع وتوثيق وكشف عمليات الاحتيال والتطور المتقدم بين الإنسان والآلة .
- أجهزة الطباعة الثلاثية الأبعاد وأجهزة الاستثمار الذكية.
- الأمن الإلكتروني تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة. (طلق ، ساير 2022)

Section VI: Digital transformation risks

الفرع السادس : مخاطر التحويل الرقمي :

- إن للتحويل الرقمي عدة أسباب أدت إلى زيادة المخاطر منها :
- التركيز الكبير على التقنيات الرقمية .
- كثرة عدد المواقع المستهدفة نتيجة زيادة الأجهزة المتصلة .
- كثرة ارتباطات الهجمات الإلكترونية .
- تجاوزات الابتكار الرقمي لتدابير.
- الربط بين نظم تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التشغيلية وانترنت الأشياء . (سلايمي، 2019، صفحة 962)

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي عن الاداء الوظيفي : Second requirement: concepts of functioning :
لقد احتل موضوع الأداء الوظيفي مكانا كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية عامة من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى. كذلك تحصل على أهمية بالغة من طرف العاملين والمنظمة في تحقيق الأهداف والغايات . (هاشم، 2023، صفحة 229)

كما يعتبر الاداء الوظيفي من اهم الاعمدة الاساسية التي يعتمد عليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات . كما يعتبر الاداة الاولى للكشف على مدى تنافسهم مع العمل ومدى تطويره . ومن خلاله ايضا يمكن التركيز على نقاط القصور في الاداء وهو بذلك يمثل ادارة الاصلاح و التطوير . وعلى العموم يمثل الاداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تحقيق مبدأ العدالة التي تحلم المؤسسات تحقيقها . وذلك من خلال توفير ادوات قياس لكل موظف كالاتجاه والمثابرة ومدى امتلاك المهارة والجدية. لذلك يعد من الامور الاساسية داخل المؤسسة لان قياس الاداء الوظيفي للموظفين يكشف مدى تفاوت القدرات والكفاءات لكل موظف .

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره :

Section I. Concept and components of functioning

أولاً : : مفهوم الأداء الوظيفي :

الوظيفي لغة من وظيفة جمع وظائف ، كل ما يقوم به شخص من عمل ، أي حدد فرد في وظيفة عامة سواء كانت وظيفة خاصة أو حكومية (أحمد دعاس ، 2024 ، صفحة 45). هو النظر للأفعال والسلوكيات للفرد ومساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة .وعلى حسابه يتم دفع الاجور والرواتب.

اما الأداء : فيعتبر اهم ركائز العمل في مختلف المجالات الوظيفية . وكلما كان الأداء متميز مع بنة تقوم على العدالة فمن الطبيعي ان يفوز صاحب الاداء بالمكانة العالية. خاصة في عصر التطور الكبير و المتسارع الذي تواجهه المؤسسة الذي لزم وحتم المؤسسة على ان تكون على أحسن صورة من ناحية الأداء. كما يرى تايلر "ان المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية ، وهذا ما يتحقق إلا بتقسيم العمل و أداء كل عمل كجزء معين منه " (المناجمت، 2015، صفحة 64)

ويعرف أيضا على انه "مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها" وبالتالي الربط بين النشاط المقدم والأهداف المسطرة للمؤسسة من خلال تقسيم العمل للمهام والواجبات . (نعيرات، 2022، صفحة 7)

فالأداء الوظيفي: هو الذي يقوم به الموظف ويكون محدد من ناحية الكمية و مستوى الجودة والطريقة وبالتالي فهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانيات وإدراك الدور . "ايضا الاداء الوظيفي : هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام التي تشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (حتحات و خيري ، 2023)

وعرف توماس جيلبرت : بان الأداء هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد من عمل داخل المؤسسة والانجاز هو ما تركه من اثر أو نتائج بعد توقف الفرد عن عمله وبالتالي لن يجوز الخلط بين السلوك والانجاز. أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز. فيعتبر الأداء مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا.

وعرف فريد: الأداء: على انه نتيجة السلوك . والسلوك هم نشاط و فعالية فردية . كما كان للتغيرات البيئية دور وتأثير في نتائج السلوك، وله عناصر هي :

الموظف: ويتمثل في المهارات والاهتمامات والقيم التي يمتلكها.

الوظيفة : وتتمثل في كل ما تتصف به من متطلبات او تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتركز على عناصر التغذية الرجعية كجزء منها .

الموقف: ويتمثل في توفير البئة ومناخ العمل المناسب مع الإشراف وتوفير المواد والأنظمة والهيكل التنظيمي. وأن مدى تقدم وتطوراي مؤسسة وخاصة على المستوى البعيد يعتمد بشكل كبير على استطاعة إدارة المؤسسة على توفير مناخ مناسب وملئم . (عليان، 2023، صفحة 27).

في العمل .

عناصر الأداء :

الموظف: ويتمثل في المهارات والاهتمامات والقيم التي يمتلكها.

الوظيفة : وتتمثل في كل ما تتصف به من متطلبات او تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتركز على عناصر التغذية الرجعية كجزء منها .

الموقف: ويتمثل في توفير البيئة ومناخ العمل المناسب مع الإشراف وتوفير المواد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

وأن مدى تقدم وتطوراي مؤسسة وخاصة على المستوى البعيد يعتمد بشكل كبير على استطاعة

إدارة المؤسسة على توفير مناخ مناسب وملائم . (عليان، 2023، صفحة 27)

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي :

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتتعلم بكل المعارف والمهارات الفنية والعلمية العامة للوظيفة والامور المتعلقة بها . لان أي دولة لديها وسائل التكنولوجيا المتطورة والطرق المتطورة لا يعني أنها تحقق الإنتاجية الجيدة والميزة التنافسية .حيث أن مظاهر التقدم الألي والأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان الموظف ، وبالتالي نقول أن الإنتاجية سلوك وأن السلوك يعني الإنسان (احمد ، 2015-1436، صفحة 124)

2-نوعية العمل : ويقصد به العلاقة بين ما يملكه الفرد من رغبة ومهارات فنية وبراعة واستطاعته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في خطأ من جهة وما يدرك عمله من جهة اخرى .

3-كمية العمل المنجز : ويقصد به مقدار العمل المنجز في الوقت العادي وما مدى سرعة هذا الانجاز.

4-المثابرة والثوق : ويقصد بها القيام بالعمل بكل جدية ونشاط وما مدى تحمل الموظف لمسؤولية عمله وانجازه في الوقت المحدد مع الإرشادات والتوجيه من طرف المسؤولين عليهم. (البليسي، 2012م-1433هـ، صفحة 23) .

الفرع الثاني:أبعاد الأداء الوظيفي :

ا تتمثل في العنصر البشري المدرب والمؤهل والقادرعلى تحويل الجزء الأخر للثروة إلى صورة ترجع بالفائدة على المجتمع (غالبا ، 2016، صفحة 512).

نستطيع القول بأننا لا نتحصل على أداء وظيفي إلا إذا تم التركيز على الثروة. إن للأداء عناصر مهمة ولها دور فعال في اتخاذ القرار. غير أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن حصرها في ستة مقاييس وهي كالتالي :

الفعالية : مدى الوصول إلى الحد الأقصى في تحقيق الأهداف المسطرة .

- الكفاءة : الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة .

- - الجودة : هي مدى توافق الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن .

- التوقيت : مدى احترام الوقت المبرمج للعمل وعادة ما يكون لها علاقة بالزيائن . فالإدارة العصرية جعلت للوقت مكانة من بين أهم عناصرها وبالتالي فإستغلاله بشكل دقيق ومنظم من كل الجوانب سواء من جهة خفض التكاليف ومن جهة أخرى الرفع من قيمة الأرباح والعكس صحيح (عدي، 2014م - 1435هـ، صفحة 63)

- الإنتاجية : نتحصل عليها بقسمة القيمة المضافة قبل البدا في العمل مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

- - السلامة : وهي درجة التقيد بالمعايير الصحية وإجراءات السلامة (طاهر و وائل، 2009، صفحة 488) في العمل .

الفرع الثالث : أهمية قياس الأداء الوظيفي و أساليب تطويره :

Section II: Importance of functional performance measurement and development methods

أولا : أهمية قياس الأداء الوظيفي :

إن للقياس الأداء الوظيفي أهمية بالغة في الإدارة فهو بدور يزرع النشاط والحيوية في العملية الإدارية مما يصبح المدراء على استمرار بمتابعة العاملين الذين يقومون بالعمل بجدية وفعالية من أجل التحفيز الذي يزيد من تشجيعهم وضمان استمرارهم وولاءهم . كما أكد مختلف الباحثون أن قيمة قياس الأداء الوظيفي لا تقتصر على مراقبة العاملين فحسب بل يتعدى إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وزيادة روح التقدم والتطور في العمل . وتتمثل أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التالية :

1 - الترقية والنقل : يساهم قياس الأداء في ترقية العاملين إلى درجات أعلى من الدرجات الحالية لهم زيادة إلى أنه يضع كل موظف في مكانه المناسب لمهارته وقدراته .

2 - تقييم المشرفين والمديرين : يساهم ذلك في تقييم أداء المشرفين وفاعليتهم في تحسين وتنمية مرؤوسهم 3 - تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين : لقد لعب دور المؤشر بالنسبة لأوضاع الموظفين وإنتاجيتهم ومشاكلهم وكذلك مستقبل المؤسسة .

4 - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : لقد يساهم قياس الأداء في زيادة أو نقصان في أجور الموظفين وذلك من خلال النتائج التي نتوصل إليها من خلاله .

5 - مقياس ومعياري للتقييم : إن قياس الأداء يعتبر معيار لتقييم برامج المنظمة مثلا مستوى التدريب داخل المنظمة . (البليسي، 2012م-1433هـ، صفحة 24)

ثانيا : أساليب تطوير الأداء الوظيفي : يتمثل في النقاط التالية.

- التوجه نحو الإنجاز.

- الأثر والتأثير في المنظمة والأخرين .

- العمل الجماعي

- المبادرة وحل المشاكل .

- التفكير التحليلي .

- تطوير الآخرين

- الثقة بالنفس

- حسم الأمور والحزم .

- البحث عن المعلومات والاستفادة منها .

الوعي بالمنظمة . (احمد م.، 2014، صفحة 163)

-التصاميم التعليمية والتعلم حسب الترتيب يعني التدريب في قاعات الصف .

-التعلم اللاتق في أماكن العمل يعني الاعتماد على تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل 3.

مراجعة التصميم والتوافق بين المؤسسة وعمليات البيع .

-التجانس بين الفرد والمؤسسة ككل يعني ذلك ثقافة المنظمة.

- وكل هذه النقاط تعتبر أساليب اختيار وتقييم وإدارة نظم تحسين الأداء. التي تؤدي إلى إعادة صياغة وتطبيق وإدخال النظريات و النماذج الفكرية والأساليب ومقاييس الاختيار والتقييم والإدارة في تحسين الأداء.

الفرع الرابع : طرق تقييم الأداء الوظيفي

Section III: Methods for evaluating career performance

أولاً : : طرق تقييم الأداء الوظيفي : إن قياس الأداء الوظيفي بشكل منتظم وعادل واستخدام معايير مناسبة وغالبا ما يساء تطبيق طرق تقييم الاداء من طرف المدراء الذين لا يفعلون تقييما موضوعيا خال من التحيز لأداء العامل لذلك لزم (مالكولم بيل ، 1997، صفحة 33) العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين ولكن لحد الآن لم يتوصلوا لإيجاد طريقة متكاملة من كل النواحي لأن اختيار طريقة التقييم له تأثير على فعالية التقييم والوقت المناسب والطريقة المناسبة وكذلك نوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

1 - طرق التقييم التقليدية :ومن أهمها :

1-سلم التدرج البياني : ويبدأ تقييم العامل بصفة تدريجية ابتداء من مستوى منخفض تدريجيا إلى مستوى مرتفع ويكون التدرج كالاتي :ضعيف جدا-ضعيف -متوسط -جيد -جيد جدا -ممتاز

- ومن بين خصائصها : نوعية الأداء - كمية الأداء - الترابط مع الآخرين - الإبداع والابتكار

2 - طريقة قوائم الاختيار: وحسب هذه الطريقة يقوم المشرف على العملية بوضع قائمة يجمع فيها سلوكيات العامل ودرجات الأوزان ووضع الإشارات المناسبة سواء بنعم أو لا . ويترك مجال الاختيار للتقييم .

وتقوم الإدارة بوضع العلامة المناسبة امام كل سلوك لكل موظف حسب الأهمية وفي الأخير تتم المشاورة مع (مجيد، 2014م-1435هـ، الصفحات 133-134) القائم على العملية لتحديد الدرجة المناسبة للعامل .

-ومن خصائص هذه الطريقة ان القائم على العملية لا يطلع على الدرجات التي تضعها الإدارة مما يجعل غياب التحيز ولكن من عيوبها ارتفاع كلفتها .

- 3 - طريقة الوقائع الحرجة : وتعتمد هذه الطريقة على سلوكيات العامل في عمله وذلك بتسجيل الوقائع التي فعلها العامل سواء إيجابية كانت أو سلبية من طرف المدير ومع ذلك يقدم تقريراً يقرر حكمه
- 4 - طريقة المقارنة :- على مستوى أداء العامل .

وتتمثل هذه الطريقة في مقارنة أداء الموظف بصورة مع باقي الموظفين وترتيبهم تنازلياً على حسب نتائج المقارنة وتشمل ما يلي :

أ – طريقة ترتيب الموظفين البسيط : في هذه الحالة يقوم المشرف على أي القائم على بعملية التقييم بترتيب العاملين على حسب أدائهم فيضع الأحسن أداء على رأس القائمة ثم يبدأ الترتيب التنازلي إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء في الأخير.

-ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره حتى تتضح تلك الفروقات بين أداء الموظفين وهي طريقة تمتاز بسهولة ووضوحها لكن من مساوئها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين ووجود احتمال تحيز القائم بهذه العملية ونقص الموضوعية و الدقة . وذلك لعدم وجود معايير موضوعية وخاصة في حالة العدد الكبير للموظفين فيصعب استعمالها .

ب – طريقة المقارنة الزوجية : أو طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة : وهي معدلة لطريقة الترتيب البسيط وهي مقارنة كل فرد مع الموظفين في نفس العمل كمجموعة واحدة .ومقارنة أداء كل موظف مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائي وفي كل مرة يفضل واحد على الآخر ثم تنتقل المقارنة مع الموظف الثاني مع المجموعة واحد تلو الآخر وهكذا تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تعيين التقييم النهائي للعامل بناء على عدد المرات التي كانت الأفضلية من نصيبه داخل المجموعة

5 – طريقة التوزيع الإجمالي : وفي هذه الطريقة يعتمد على المنحنى التوزيعي الطبيعي الذي يتمركز على الوسط ويكون منخفض كلما اتجهنا نحو الأطراف سواء من جهة اليمين أو اليسار

- فالتوزيع عادة 50 بالمئة يكون في الوسط . ويكون الأداء متوسط .

- 25 بالمئة من جهة اليمين أو اليسار يكون الأداء فوق المتوسط وتحت المتوسط .

(مجيد، ادارة الموارد عند 10 بالمئة اقصى الأطراف من الجهتين أداء جيد جداً وأداء ضعيف . - 10 البشرية، 2014م-1435هـ، صفحة 138)

ب - الطرق الموضوعية : وتشمل هذه الطريقة ما يلي :

1 - طريقة نوع الأداء : وتعتمد هذه الطريقة على مستوى المخرجات الناتجة ويشترط تحقيق ما يلي :
- تحقيق جودة النتائج أو المخرجات .

- درجة اقتراب الأداء بأهداف المؤسسة . -

ومن الصعوبات التي تواجه هذه الطريقة هي صعوبة تحديد الجودة من النتائج المحققة ودرجة تحقيق الحاجيات الموضوعية .

2 - طريقة كمية الأداء : وتعتمد هذه الطريقة على كمية النتائج المحققة ووحدات قياسها مثل : عدد المعاملات المنجزة في المؤسسة وغير ذلك . وتتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطتها في عند تحديد المخرجات رقميا .

ومن الصعوبات التي تواجهها هذه الطريقة أنها لا توفر مؤشر يبين نوعية النتائج المحققة كما لا -
تتضح مشاركة العامل المباشرة في صنع هذه النتائج أو المخرجات .

3 - الطريقة الكمية والنوعية للأداء : إن هذه الطريقة تعتبر الأحسن لأنها تشمل الهي والنوعي من (مجيد، ادارة الموارد المخرجات وهذا ما يجعلها تبتعد عن سلبيات كلا الطريقتين رغم وجود بعض النقائص . البشرية -كتاب-، 2014م-1435هـ، صفحة 132)

ج - الطرق الحديثة : ونظرا لكثرة المشاكل والصعوبات التي واجهت الطرق التقليدية جاءت الطرق الحديثة كحل للرفع عملية التقييم الى مستوى مرتفع .ونجد فيما يلي أهم الطرق :

1 - طريقة الإدارة بالأهداف : يعتبر "بيتر دراكر" العالم الأمريكي أول من صرح بهذه الطريقة لأول مرة والتي ركز فيها على أن تقييم الأداء يعتمد على الأهداف أو النتائج فقط ولا علاقة لأسلوب العمل به .ويكون تحديد الأهداف يكون من طرف المدير والعاملين معا .فالعاملين عليهم بالتنفيذ والمدير بالمتابعة والإشراف الى نهاية العمل حيث تتم المقارنة بين ما تم تحقيقه من نتائج وما كان مسطر من أهداف ، مع تعيين النقائص وأسبابها لمعالجتها في لاحقا .

- وما يميز هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الطريقة المتبعة للعامل فهمها الوحيد نتائج عمله مما لا يجعل مكان للتحيز . كما توفر هذه الطريقة التغذية العكسية للعامل عن أداء عمله ، وتساهم في تحاور المدير والعاملين ومناقشتهم لتحسين وتطوير الأداء في المستقبل .

- ومن سلبيات هذه الطريقة : - أن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها لا يكون دائما من طرف أناس أكفاء ومناسين .

- تركيز هذه الطريقة على نتائج العامل جعلت منه الاستغناء أو عدم النظر في أهمية الوسائل المستعملة في الأداء التي تعتبر أهم شيء يعتمد عليه في الأداء .

- قد يحدث عدم تحقيق الأهداف من طرف الموظفين الأسباب خارجة عن نطاقهم مثل الظروف البيئية أو عدم توفر الكمية الكافية المواد الأولية أو الاضرابات أو سياسات حكومية .
- ورغم سلبيات طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنها تبقى طريقة حديثة تتميز بالمصداقية والقيمة العلمية (لعلى ، 2010 ، صفحة 109) والعملية ويمكن الاستغناء عن سلبياتها أو عيوبها .
- 2 - طريقة التوقع السلوكي : أو التدرج على أساس سلوكي أو السلوكيات المتوقعة ، ويعتبر كل من سميث وكندل من قاما بتطوير هذه الطريقة سنة 1963. التي تعتبر دمج بين الطريقتين التدرج البياني والحوادث الحرجة ، وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء أعمدة ب ا ر ص على صفة مستنبطة الواقع المعاش عكس ما هو في التدرج البياني حيث تكون الصورة محددة سابقا . وعليه تكون طريقة التقييم بناء على عمودين أحدهما لتعيين الأداء والأخر لوصف المستوى الأدائي . وتعتبر هذه الطريقة من أعقد الطرق لتقييم الأداء وذلك نظرا لخطواتها ومراحلها الكثيرة وهي : - دراسة بطاقات التي تصف العاملين من طرف لجنة مختصة وذلك لتحسين أقل من عشرة أبعاد أدائية مثل :توزيع وصيانة الأجهزة وغيرها .
- - قيام اللجنة بنزع بعض السلوكيات التفصيلية التي قد سبق لها شرح مراحل الأداء في الأبعاد السابقة في أي بعد كان .
- - وبطريقة عشوائية تتم إنشاء قائمة للسلوكيات التفصيلية ومن طرف اللجنة المختصة يتم توزيعها على أبعاد الأداء المحددة سابقا .
- - وفي بعض الحالات تقسم القائمة العشوائية للسلوكيات التفصيلية وقائمة الأبعاد الأدائية على فئة من العاملين واللجنة المختصة على التوالي من أجل الترتيب والتصنيف فإذا كانت درجة الاختلاف تفوق 75 بالمئة في ترتيب تصنيف أحد السلوكيات التفصيلية فإنه يلغى .
- - وفي الأخير يتم استنتاج قائمة للسلوكيات التفصيلية أو الجزئية المرجعية لكل بعد أدائي مع ترتيبها على درجة ملائمتها . وهنا نقول أنه أصبح ميزان قياس للسلوكيات لكل الأبعاد موجود . (لعلى ، 2010 ، الصفحات 110-111)
- إن لهذه الطريقة عدة إيجابيات منها :
- * أنها تساهم في الحد من الأخطاء الناتجة من خلال عملية التقييم لأن اعتمادها على أبعاد العمل وأيضا تناسب الأداء الفعلي والأداء المتوقع للعامل .
- * مساهمة العاملين ذوي الخبرة في وضع معيار الأداء مما ينتج عنه زيادة الموضوعية والصدق في المعيار أو القياس .
- * تساهم هذه الطريقة في إبراز نقاط الضعف مما يجعل تحديد المتطلبات التدريبية والتحسينية للموظفين سهلة .
- كما أن لهذه الطريقة عيوب فيما يخص تكاليفها واستغلالها لمدة طويلة من الوقت . ورغم ذلك فتبقى هذه الطريقة المناسبة والجيدة لتقييم الأداء . لأن بعض الباحثين أشاروا أن هذه الطريقة تعتبر من الطرق

التي ساهمت في تطوير العلاقات بين العاملين والحد من الصراعات والنزاعات التي تلد عن تقييم الأداء ، و هذا رأي إيفنسيفيتش .

3- طريقة قياس الملاحظات : حسب هذه الطريقة يقوم القائم بعملية تقييم الأداء بملاحظة سلوكيات الموظف ويقوم بترتيبها إلى خمسة أبعاد ، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات أو المستويات التي تحصل عليها العامل من خلال كل الأبعاد ، وفي الأخير الوصول إلى النتيجة النهائية المعبرة عن أداء الموظف .
 علما أن هذه الطريقة لا تختلف عن سابقتها فيما يتعلق بالإجراءات التي بواسطتها لأن العاملين ذوي الخبرة هم من وكلت لهم القيام بهذه الإجراءات وهذا ما جعل الجميع يساهم في تحديد أبعاد العمل .
 - أما وجه الاختلاف مع سابقتها طريقة با راص فإن طريقة بوص تعتمد على السلوك الملاحظ ليس السلوك المتوقع أي أن القائم بعملية تقييم الأداء يقوم يتابع أداء العامل
 (لعلى ، 2010، صفحة ، أما في طريقة باراص فإنه يقيم العامل حسب توقعه ومدى معرفته لسلوكه .
 (113)

4 - طريقة البحث الميداني :

الأمر الأساسي في هذه الطريقة أنها تركز على المشاركة الفعالة من قبل إدارة للأفراد في عملية تقييم الأداء، فجمع البيانات عادة يكون شخصياً دون اللجوء إلى أي وسيلة كانت سواء نماذج أو تأشير، أما عن الخطوات المعتمدة فيها فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بالقيام بمقابلة مع كل رئيس أو مشرف في مكتبه، و الطلب منه الإجابة على بعض الأسئلة بخصوص كل موظف يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ثم يقوم ومن بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس المشرف ليراقبها، ثم تتم صياغتها على الشكل النهائي أهم ما يميز هذه الطريقة هو حرية الحديث والنقاش، حيث أن المسؤول قدم وصف شامل لأداء العامل وذلك العكس في حالة وجود نموذج يتقيد به الرئيس، هذا بالإضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الشيء الذي يجعلهم يعتمدون على اعتماد الدقة والموضوعية أثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء العامل.

- عيوب هذه الطريقة منها: أنها تستلزم الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن العاملين الأمر الذي له تأثير على موضوعية ودقة النتائج .

وبشكل عام تبقى هذه الطريقة جيدة ، ولكنها بتوفر مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الإجابات الصحيحة من الرؤساء (لعلى ، 2010، صفحة 114)

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

Section IV: Factors affecting career performance إن تحديد

مستوى العامل في المؤسسة يرجع لمدى قدرته وكفاءته التي أصبحت بمثابة معيار رسمي لتقييم الأداء مثلا مستوى ممتاز أو جيد أو متوسط أو ضعيف ، لذلك نجد عدة عوامل خارجية لأداء العمل جو العمل وعلاقة العامل مع زملائه العاملين ، وأيضا علاقته مع مدراءه ومسؤوليه وكذلك للخبرة دور مع مدى الرضا بالعمل والضغوطات المحيطة به ، كما نجد عوامل داخلية للأداء والتي تتمثل في قدرة العاملين ومستوى كفاءتهم .ونجد عوامل أخرى منها :

أ – غياب الأهداف المحددة : ويعتبر أهم عنصر يؤثر على الأداء لأن عدم التحديد المسبق لأهداف المؤسسة رسم استراتيجية العمل المناسبة لإتباعه وتحقيقها في المدة الزمنية المحددة وبالكيفية المطلوبة والنوعية الجيدة .واستعمال المكافئات والعقوبات بعد تقييم الأداء في النهاية لكي يتحصل كل عامل على حسب مستوى

ب – عدم المشاركة في الإدارة : وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي في انخفاض ونجد ذلك خاصة في المستويات السفلى من الهرم تجاه مسؤولهم أعلى الهرم أو بين السلطات المحلية والمركزية مثلا. هذا ما يجعل وجود ثغرة بين الطرفين في كلتا الحالتين مما يجعل حالة من الحساسية أو تهميش تجاه الوظيفة والمسؤول حتى تصل إلى درجة اللامسؤولية .

ج – مشكلات الرضى الوظيفي

أن عدم اقتناع العامل بوظيفته والرضا بها له تأثير كبير على أداء عمله وخاصة في تحقيق مستوى الجودة والعكس صحيح كلما كان الرضا والقناعة بالعمل المطلوب من العامل موجود كانت الجودة محققة وبالتالي نجد أن الرضا الوظيفي يشمل الحوافز المادية والمعنوية

د – التسبب الإداري : ويعتبر بذاته حالة خطيرة على أداء المنظمة مما يساهم في دفع المنظمة إلى الا

نحطا ط . (بوعلالة، فودو، وقويدري ، 2021، صفحة 540)

الفرع السادس : متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء :

Section V: Requirements for successful career appraisal methods يشترط أن تكون الطريقة

المتبعة لها علاقة مرتبطة بأهداف المؤسسة وثقافتها .

- أن تعتبر الطريقة المتبعة عبارة عن خطوات إرشادية مبينة وواضحة لمن يعمل بها .
- أن تعمل الطريقة المتبعة على نزع العوائق والصعوبات بين مختلف الأطراف وفتح الاتصال بينهم .
- أن تكون الطريقة المتبعة مصدر مهم للبحث عن المعلومات .
- تكون الطريقة المتبعة عادلة وذات مصداقية .
- أن تتوفر على المرونة والسهولة والتعديل والتطور .
- أن تتبع منهج التناسق والبساطة لتجنب التعقيدات . (حمود و وائل، 2025)

المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين :

Section III: Role of digital transformation in enhancing career performance

أدى ظهور التحويل الرقمي إلى قفز الإدارة التقليدية قفزة سريعة ومتطورة بكل مجالاتها لتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات والشركات. مما ساهم في إبراز الكثير من الإيجابيات التي بدورها تدخل في زيادة الإنتاج وتجاوز النقائص .

ويتمثل دور التحويل الرقمي وأثره في النقاط التالية :

- رفع كفاءة الإداري ، وذلك بسبب توفير المعلومات بشكل متطور مع تسهيل طريقة الوصول إلكترونيا وكذا تبادلها وتدويرها ، وهذا يعني أن الموظف يستطيع إنهاء عمله في دقائق فقط .
زيادة دقة العمليات : وتتمثل دقة البيانات في العمليات التي يتم تدويرها وتبادلها التي يعاد استخدامها
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

Second Research: Applied Literature for Digital Transformation and Functional Performance

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية :

First requirement: Previous studies in Arabic1

1 - دراسة تحتاح خولة وخيري جمال:

مقال بعنوان: مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسات الرياضية سعت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية التي بدورها تعاني من مستوى المخرجات والنتائج حيث اصبح من الضروري تبني ما يسمى بالأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي ، والاعتماد على استبيان كوسيلة لجمع البيانات .
ثم تم التوصل الى النتائج التالية ان للإدارة العليا ورضا العاملين دور كبير ومهم في تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرياضية. ومن الاستنتاجات هي: ان الإدارة الحديثة تركز على معايير الأداء وخاصة العنصر البشري وبذلك تعمل على الرفع من كفاءتهم وفعاليتهم. كما ان الأداء الوظيفي لا يعتبر هذا فحسب بل أداة ووسيلة قائمة بذاتها لتحقيق الغاية النتيجة . التوصيات المقترحة: ضرورة التركيز على إدارة (حتحات و خيري ، 2023)

2 - دراسة طلق عوض الله السواط وياسر الحربي 2020: مقال بعنوان : أثر التحويل الرقمي على

كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، التي بدورها هدفت إلى التركيز على أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي والوقوف على متطلبات التحويل الرقمي التي تضمن تحقيق الكفاءة ، ، كما هدفت هذه الدراسة إلى معوقات التحويل الرقمي وأثرها على الأداء الأكاديمي ، بالإضافة إلى التعرف على المعايير الواجب اتخاذها عند التدريس. ولتحقيق هدف هذه الدراسة أستعمل المنهج الوصفي التحليلي ، واختيار عينة عشوائية تقدر ب 599 عضو. وكانت الاستبانة كأداء للدراسة .

فتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن للتحويل الرقمي أثر على الأداء الأكاديمي ، أن أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحويل الرقمي موجود لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي ، كذلك من نتائج الدراسة وجود أثر دال للمعوقات التي تقف في وجه تحقيق الفعالية للتحويل الرقمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة

الملك عبد العزيز، كما يلعب التحويل الرقمي دور المحفز والمشجع لاستعمال مختلف البرمجيات والأساليب المتطورة وتجاوز المعوقات .

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة هي :وجوب توفر متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق الأداء الأكاديمي ، العمل بالمعايير التحويل الرقمي ، تشجيع العمل بالتحويل ال

3 – دراسة بوعلالة عائشة، فودومحمد .قويدري عبد الرحمان (بوعلالة، فودو، وقويدري ،

2021) بعنوان نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تتركه أنظمة تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي لهم . لما فيه من فعالية وكفاءة في تحسين الأداء . كما تم اعتماد عينة والتي كانت بتعداد 120 من الموظفين والإداريين بجامعة أدرار . كما تم الاعتماد على استبيان مع استعمال برنامج س ب س س وفق مقياس ليكرت الخماسي ،

ومن أهم النتائج المتحصل عليها :وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة لنظام تقييم الأداء على الأداء بشكل سلبي أو إيجابي .ومن توصيات الدراسة تناسب وربط معايير التقييم مع العمل المنجز لتحقيقه ، وتحسن أدائه .

4 – دراسة حسام أحمد حمادة : بعنوان دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة

بالتطبيق على البنوك التجارية المرية المسجلة في البورصة المصرية ،تهدف هذه الدراسة إلى دور التحويل الرقمي ، في تحسين الأداء المالي للبنوك .مما تؤدي إلى وجود علاقة بين عناصر التحويل الرقمي والأداء المالي ، وكذلك معرفة المالي دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء المالي.

ومن التوصيات التي نادت بها الدراسة هي التركيز على التحويل الرقمي والاهتمام به نظرا لدوره الكبير الذي يلعبه في تحسين الأداء وتطويره ، وتحقيق الأهداف المسطرة ، وكذا وخلق ميزة تنافسية . (حسام ، 2022م)

5 – دراسة محمد رياض محمد علاونة بعنوان التحويل الرقمي لإعادة تخطيط الموارد البشرية في

المؤسسات الحكومية : المحاكم النظامية الفلسطينية نموذجا .

حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على العاملين في القطاع العام الذي له قوانين منظمة يجب تطبيقها مما يحد من أثر التحويل الرقمي عليها .

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن تأثير التحويل الرقمي على العاملين في المحاكم يحتل مكانة قلبية ومن توصيات الدراسة اعتماد التحويل الرقمي في إدارة المحاكم ، وذلك لدوره الفعال لإرجاع الرقمنة مكانتها لتسهيل الخدمة ، وريح الوقت والجهد والمال على العاملين والزبائن صائبة بمبادئ الحوكمة بالمراكز حسب الجنس والمؤهل العلمي أدت بالعمل على ضرورة تعزيز حوكمة الم

6- دراسة محمد أحمد عبد الغني - مذكرة ماجستير بعنوان تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تحليل أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الموظفين بقطاع البنوك في محافظة السويس. وكانت الاستجابة للاستبانة 360 مستجيب. ومن نتائج الدراسة: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي. كذلك تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً للنوع أو العمر بالنسبة للتحويل الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي بخصوص الفروق الديمغرافية. حيث أننا نجد الفروق فقط بين آراء مفردات العينة حسب سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي.

من توصيات الدراسة: ضرورة اعتماد استراتيجية للتحويل الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحويل المجتمع إلى مجتمع رقمي. وكذلك حتمية تنمية العاملين في الرقمنة. (محمد أ.، 2023)

7 - دراسة مصطفى علي شديد بعنوان تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التحويل الرقمي في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة. وقد انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، كما استعملت استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة عشوائية عددها 168 إلا أن بعد جمع الاستمارات وجد 139 فقط منها صالحة للتحليل.

من نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحويل الرقمي مجمعة وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة.

ومن توصيات الدراسة: ضرورة الإسراع في مشروع التحويل الرقمي باعتباره أحد أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين بيئة العمل الحكومي وتقديم الخدمات الإلكترونية، والسريعة نحو الاقتصاد الرقمي

8 - دراسة حمود الهادي نافع العنزي ووائل منزل الشمري بعنوان أثر الحوكمة الإدارية على الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على معرفة أثر الحوكمة الإدارية بكل مبادئها على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، والمنهج الوصفي كان هو المتبع من طرف الباحث مع استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 152 موظف بالمراكز الصحية بمحافظة القريات. علماً أن أغلبية العينة هم ذكور.

من نتائج الدراسة: دعم حوكمة المراكز الصحية، وجود تقارب بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية داخل المؤسسات الصحية. إبراز دور العاملين بالمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المنظمات الصحية للوصول إلى إدارة الجودة الصحية وذلك لرغبة

تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز ،

من التوصيات أو المقترحات التي خرج بها الباحث كانت أهمها : القيام بدراسة مشاهمة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المؤسسات والقطاعات الحكومية ، أيضا القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي من شأنها تجعل المؤسسات الصحية غير قادرة على (حمود ووائل، 2025) تطبيق مبادئ الحوكمة .

9 - دراسة هالة صلاح الدين عبد السلام حسين : بعنوان : أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية .

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على معرفة للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترويد) . ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث التحليل الاحصائي spss ، كما استخدم استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية التي بلغ عددها 384 من الموظفين بالمؤسسة . ومن نتائج الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية ، كما يوجد قبول لفرضية الرئيسية جزئيا وذلك بوجود أثر للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي ويتمثل ذلك الأثر في أبعاد التحويل الرقمي ، كما تم رفضه جزئيا لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات ، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي . من توصيات الدراسة : على كل منظمة تسعى للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية عليها بالاهتمام بالتحويل الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين . كما أوصت بدراسة دور (زايد، 2023) وتأثير التحويل الرقمي على أبعاد أخرى د. حممد سامل دبنون زمزم اجلدي: تهدف

10 - دراسة أحمد دعاس .دكتوراه بعنوان الرضى الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه : تهدف هذه الدراسة موضوع مهم وفعال في علم الإدارة وإدارة الافراد وهو الرضا الوظيفي وطرق قياسه، بحكم أن كل المنظمات بكل اختلافاتها تعمل على البقاء في السوق والحصول على أكبر عدد من الموظفين .ولن يتحقق هذا الأمر إلا بالموارد البشري، الذي تتحمله مجموعة من الأسس والمبادئ وعلى رأسها الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على مجموعة من المناهج أهمها المنهج الوصفي وذلك لوصف متغيرات الدراسة والمنهج التحليلي، كما اعتمدنا على المنهج الكمي لقياس التأثير والتأثيرين متغيرات الدراسة والحوافز المختلفة وعلاقتها برضا الموظفين ،

ومن النتائج المتوصل إليها كثيرة أهمها أن المنظمات التي تسعى لبقائها واستمرارها عليها بالحفاظ على مواردها البشرية وهذا يستلزم تحقيق رضاها الوظيفي، كما أن لهذا الأخير العديد من الطرق العلمية التي لا بد من كل منظمة أن تعرفها لتكون نتائجها المتوقعة صحيحة وليست عشوائية (احمد دعاس ، 2024)

11 - دراسة زمزم ومحمد :أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات ، وزعت على عينة مكونة

من 110 من مديري هذه المصارف، وقد تم استرداد 101 استبانة أي بنسبة تساوي 92%.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي بعد الموارد البشرية، وبعد الهيكل التنظيمي، وبعد التكنولوجيا (على الأداء الوظيفي في المصاريف التجارية التابعة لمدينة سرت في ليبيا (زمزم ومحمد ، 2023)

11- دراسة جميلة سلايمي بعنوان التحويل الرقمي بين الضرورة والمخاطر بجامعة تيارت (الجزائر)

. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التحويل الرقمي وأهدافه التي حققها سواء في القطاع العام أو الخاص ، كما بينت الدراسة الفوائد الكبيرة للتحويل على العملاء والجمهور وكذلك المنظمات بأنواعها ، مما جعل من الجزائر أن تحتل المراتب الأولى عربيا من حيث التحويل الرقمي وتمثل ذلك في الخدمات المقدمة رقميا مما ساعد في ربح الوقت والجهد حتى المال ، مما ساعد في رفع الإنتاجية لمختلف القطاعات الحكومية وغيرها كما بينت الدراسة أن للتحويل الرقمي مخاطر لذلك يجب التصدي بالتطوير الثورة التكنولوجية والتقنية من جهة وضرورة وجود الأمن التقني والالكتروني من خهة أخرى مع العلم أن الابتكار تعدى تدابير الامن الالكتروني

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

1 – دراسة : Camilla Gjellbaek –Ann Svensson – تحديات الإدارة من أجل رقمنة خدمة الرعاية الصحية في المستقبل -Kerstin Bjorkquist –Nina Fladeby –GRUNDEN – CATHARINA بعنوان (c, et al., 2020) Management challenges For Future digitalization of healthcare service.هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات الإدارة الوسطى التي يمكن أن تسهل لبعمل عند تقديم الصحة الإلكترونية بطرق جديدة ومبتكرة حيث أنه يلز كل العاملين ورؤساءهم أن يدركوا بأن العمل سيتغير جذريا من العمل الروتيني إلى تطوير المهارات ومواجهة التغيرات والتطورات. كما تم استناد النهج النوعي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال مقابلات المجموعات. ومن نتائج الدراسة ضرورة اعتماد التحويل الرقمي نحو القيادة الموجهة للتعلم والإدارة التكيفية التي تلزم مشاركة العاملين وفرص التعلم تقديم المساعدة للعاملين في فهم المستجدات والمتغيرات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر .

2 – دراسة (Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2021) بعنوان :

Understanding the role of employees in digital transformation ;conceptulization of digital

فهم دور الموظفين في التحويل الرقمي ؛ تصور الرقمية

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على الاهتمام الأكاديمي والمهني الأخير باستكشاف دور التحويل الرقمي وأنظمة المؤسسات على التكنولوجيا أو القوى الخارجية للمنظمات دون العوامل الداخلية ، بما في ذلك العاملين. من نتائج هذه الدراسة هو استكشاف محو الأمية الرقمية للعاملين كفرصة تنظيمية للحصول على السياق التي انتهجت نهج التصميم واستخدام الممارسة لا تقع فيها التقنيات الرقمية واستخدامها. حيث أن هذه الدراسة القائمة على الأدلة لنهج النظم ، المعلومات ومراجعة منهجية الأدبيات من 30 ورقة إلى جانب العصف الذهني مع 11 خبير ومحترف حول موضوع محو الأمية الرقمية المهمل وتقييمه. من نتائج الدراسة القدرة على تحمل

التكاليف وتطور جديد لتصور محو الأمية الرقمية للعاملين كقدرة تنظيمية تقوم بذلك لتمييز بين محو الامية الرقمية على المستوى الفردي والتنظيمي. التواصل بين الباحثين وبين الباحثين

3 - دراسة: (Sabine Sonnentag, 2008) **performance** الأداء الوظيفي تهدف هذه

الدراسة إلى معرفة الأهمية الكبيرة للأداء بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء. إن إظهار الأداء العالي عند إنجاز المهام يؤدي إلى الرضا والشعور بالكفاءة الذاتية والإتقان ، إضافة إلى ذلك يتم ترقية العاملين ذوي الأداء الممتاز وتحفيزهم وتكريمهم كما تكون لديهم الفرص الوظيفية متاحة أكثر من العاملين ذوي الأداء المتوسط وأو المنخفض. وما لخصته هذه الدراسة الأبحاث المتعلقة بالأداء الفردي ، ويعتبر الأداء مفهوما ديناميكيا ومتعدد ا، نناقش سوابق الاختلاف في الأداء بين الأفراد ونصف التغيير والتباين في الأداء داخل الفرد ،

4 - دراسة : Lathinen M and Weaver B 2015 "Educating for a digital future- Walking three :

simultaneously: one analog and two digital LU: s roads

التثقيف من أجل مستقبل رقمي - المشي على ثلاثة طرق في وقت واحد: واحد تناظري واثنان من

الرقمي.: ترجمة تهدف هذه الدراسة إلى تحدي عملية التحويل الرقمي بالنسبة للتعليم الجامعي ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح أن هناك ثلاثة طرق لتصميم محتوى التعليم الجامعي لتصدي للتحويل الرقمي التي يستفيد منها مصممو البرامج والاساتذة من خلال النظري الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي هدفها القضاء على محو الأمية الرقمية وتوفير الفرص الرقمية ، كما وصت الدراسة على أن التحويل الرقمي للجامعة يعمل على نقل التعليم الجامعي إلى مستوى (lathinen & weaver, 2015) الرقمية وبشكل تام

5 – دراسة (melnychenko.l, 2023): تهدف هذه الدراسة إلى أن التعرف على المستوى التآزر في البيئة

التعليمية بين المجتمع والعالم الرقمي وتمثل المهمة في تحديد التوازن بين المبادئ الرقمية الاجتماعية التقليدية والمعلومات المبتكرة والتقنيات الرقمية. كما يتم توفير منهجية البحث العلمي من خلال ترسانة علميو وفلسفية علمية عامة ، تركز على الأبعاد الاجتماعية والإنسانية وتقنية المعلومات. لا يزال مستوى تأثير المجموعة المعلوماتية والرقمية على الفهم العام للتعليم قضية قابلة للنقاش. هناك تحفضات متزايدة حول فشل المجتمع في الاستجابة بشكل مناسب للمخاطر المرتبطة برقمنة التعليم. كما تشير الدراسة إلى النتائج التالية : وجود شكلين من المظاهر ذات توجه ثنائي

6 kut sandkuhl. Holger lehmann

– دراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعنوان **digital transformaion in higher**

education –the of enterprise architectures and portals

بعنوان التحويل الرقمي في التعليم العالي - بنية المؤسسات وبواباتها

أهمية التحويل الرقمي باعتباره أحد التوجهات الكبرى في الصناعة والقطاع العام التي تتمتع بإمكانيات التحويل الرقمي هو التعليم العالي في الجامعات والكليات الجامعية. وطورت العديد من الجامعات والمدارس

استراتيجيات الرقمنة انواعها جديدة من العروض لمجموعاتها المستهدفة التقليدية وللمجموعات المستهدفة الجديدة غير التقليدية. ومع ذلك غالبا ما تقتصر الرقمنة والاستراتيجيات الرقمية على رقمنة محتوى المحاضرات وفتح الوصول إلى الوحدات العلمية من خلال تقديمها عبر الانترنت نحن نلرى أن استراتيجيات الرقمنة يجب أن تتضمن تركيز أوسع ومن التوصيات اقترح أن إدارة بنية المؤسسة يمكن أن تقدم مساهمة مهمة في هيكله جهود الرقمنة وأن بولبات المؤسسة أو المعرفة يمكن ان تلعب دورا في تنفيذ الاستراتيجيات (kurt & holger, 2017)

المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة .

سوف أتناول في هذا المطلب المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية مع التطرق إلى كل من أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينهما .

الفرع الأول : أوجه الاختلاف .

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع ، فدراسة (حتحات و خيري ، 2023) تناولت مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة ، كما سعت دراسة (طلق و ياسر ، 2022) إلى تناول أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي ، كما تطرقت دراسة (بوعلاله، فودو ، وقويدري ، 2021) إلى معرفة ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، كما تطرقت دراسة (حسام ، 2022) إلى دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية ، كما تناولت دراسة (محمد ر.، التحويل الرقمي لإعادة تحطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.مجلس القضاء الأعلى فلسطين، 2022) . التحويل الرقمي لإعادة تحطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية ، ودراسة (مصطفى، 2021) تناولت تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، كما تطرقت دراسة (حمود و وائل، 2025) إلى معرفة أثر ا لحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات ، كما سعت دراسة (زايد، 2023) إلى معرفة أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية ، كما تطرقت دراسة (c, et al., 2020) إلى استكشاف استراتيجيات الإدارة الوسطى التي يمكن أن تسهل للعمل عند تقديم الصحة الإلكترونية. ودراسة (Sabine Sonnentag، 2008) تطرقت إلى معرفة الأهمية الكبيرة للأداء بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء ، كما درست دراسة (Abidin& Cetindamar Kozanoglu، 2021) التركيز على الاهتمام الأكاديمي والمهني الأخير باستكشاف دور التحويل الرقمي وأنظمة المؤسسات على التكنولوجيا أو القوى الخارجية للمنظمات . كما نجد أن هناك اختلافا في بينات الدراسة حيث طبقت تتفق أغلبية الدراسات السابقة في الاعتماد

على استخدام الاستبانة كأداة واستخدام المنهج الوصفي للبحث ، وتختلف الدراسة الحالية في استخدام المقابلة أداة للبحث ، كما اتفقت أن للتحويل الرقمي دور فعال بالنسبة .
جدول رقم : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أُنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة خلال سابقة سنوات حتى سنة 2024. اشتملت الأماكن التالية المملكة العربية السعودية ، الجزائر ، مصر ، أوكرانيا ، فلسطين ، السودان	تم إنجاز دراستي خلال الموسم الجامعي 2025/2024 في المركز الجامعي بالنعامة	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية من مختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسات محل الدراسة	ركزت في دراستي على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو العاملين وكانت أقل عدد	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة : التحويل الرقمي ، الأداء الوظيفي ، الرضى الوظيفي ، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، الأداء المالي ، أثر إدارة الحوكمة على الأداء الوظيفي ، محاطر التحويل الرقمي ، الأداء الأكاديمي ، أثر التحويل الرقمي	تناولت دراستي متغيرين : التحويل الرقمي والأداء الوظيفي	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات على الوقوف على معرفة تعزيز الأداء الوظيفي مع متغيرات مختلفة منها : جودة الحياة الوظيفية ، الرضى الوظيفي ، الحوكمة الإدارية ، الجودة الشاملة ، أثر التحويل	تهدف دراستي إلى التعرف على دور التحويل الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة	من حيث الهدف

الرقمي ، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ...إلخ. وكذا التحويل الرقمي في تحسين الأداء المالي ، التحويل الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، وأثره التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي، واثره على كفاءة الأداء الأكاديمي ،		
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والقطاع الخاص (عمومية ، اقتصادية ، تجارية)	استهدفت الدراسة الحالية القطاع العام ، حيث طبقت على المركز الجامعي بالنعامة	من حيث نوع القطاع
تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات لكل الدراسات السابقة	تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات	من حيث جمع البيانات
تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي لتحليل البيانات Spss	تم الاعتماد على تحليل والاستنتاج لتحليل البيانات .	من حيث أداة تحليل البيانات

جدول رقم : (01- 02) أوجه الأختلاف

الفرع الثاني : أوجه الشبه :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

المنهج المستعمل : تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة

أدوات جمع البيانات : تم الاعتماد على أداة من أدوات جمع البيانات كغيرها من الدراسات السابقة ألا

وهي المقابل

الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ودلالاتها .

أولا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة وسيلة مساعدة مكنتني من الاستفادة من كل النواحي أو الجوانب

سواء النظرية او التطبيقية وفيما يلي أهم النقاط الاستفادة من الدراسات السابقة :

كانت السبب في اثراء الفكري والإداري للدراسة بجانبها النظري والتطبيقي من خلال الصياغة والاعداد .

- أعطت الدراسات السابقة الصورة الواضحة للطلبة ورسم الطريق الملائم مما سهل على الطالبة -

الانطلاق في البحث .

- ساعدت بشكل كبير في انجاز مقابلة لمتغيري الدراسة ورسم المنهجية مما فتح مجال البحث للطلبة .

التعرف على المراجع المطلوبة مما ساهم في ربح الوقت والجهد .

كانت السبب في تحديد الأداة المعتمدة في البحث والمناسبة لاختبار فرضيات الدراسة . -

خلاصة الفصل :

لقد تطرقت في هذا الفصل إلى الاطار المفاهيمي لكل من المتغيرين التحول الرقمي والأداء الوظيفي ، إضافة إلى معرفة دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، ذلك أن التحول الرقمي له دور كبير في الرفع من الأداء الوظيفي وتحسينه ، لأن العلاقة بين المتغيرين طردية أي كلما كان زاد التحول الرقمي زاد الأداء الوظيفي ، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين وتسهيل واكتساب الوقت وتخفيض التكلفة وتشجيع العاملين وتحفيزهم ، إضافة إلى الاعتماد عليه في البحث عن طرق جديدة متطورة للأداء ، ومواجهة المشاكل التي تواجهه بإيجاد حلول تتصدى للمخاطر المرتقبة مما يساهم في رفع الأداء وتطويره ، خاصة ونحن في عصر المنافسة والرقمنة . وفي الفصل الثاني سيتم استكشاف دوره أكثر في المجال التطبيقي من خلال دراستي التي قمت بها على عينة من المركز الجامعي صالحى أحمد - النعام - من خلال تطرقنا لدراستنا موضوع التحول الرقمي أصبح من دمج ضمن المواضيع الأساسية لاقتصاديات المنظمات في أنحاء العالم، لذا نجد العديد من الضرورة الحكومات والمنظمات التجارية الكبرى تسعى تناضل وتسعى من اجل صياغة استراتيجية للوصول إلى تحقيق تحول رقمي، ولقد اتخذت عدة دول ومنها الجزائر أولى خطوة لها نحو عالم التحول في مجموعة من القطاعات التي تهدف من ورائها تطوير أداء الخدمات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد :

حتى نتمكن من تكملة الجانب النظري والإلمام بموضوع الدراسة ،والاجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول حول دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، وجب علينا التطرق إلى فصل ثاني وهو فصل تطبيقي يتم فيه إسقاط ما توصلت إليه نظريا على ما هو موجود واقعا ، لذلك قمت بإجراء دراسة ميدانية في المركز الجامعي صالحى أحمد -النعامة - من أجل الوقوف على معرفة وجود التحول الرقمي واعتماد أبعاده ، ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي ، وقد قسمنا هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : مدخل عام للمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة .

المبحث الثاني : دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة

المبحث الأول : مدخل عام للمركز الجامعي صالحى أحمد بولاية النعامة : (المركز الجامعي : النعامة)

First Research: General Entrance to Salehi Ahmed University Centre, Nasma State:

المطلب الأول : التعريف بالمركز الجامعي :

فتح المركز الجامعي بالنعامة أبوابه في شهر أكتوبر 2010 . بداية المركز كانت بمعهدين معهد اللغة والأدب العربي ومعهد الحقوق والعلوم السياسية . عدد الطلبة في الموسم الجامعي الأول للمركز وصل إلى 183 طالب موزعين على شعبة الحقوق وشعبة اللغة العربية وآدابها ، في أكتوبر 2011 وصل عدد الطلبة إلى 513 بعدما تدعم المركز بميدان ثالث هو ميدان الآداب واللغات الأجنبية . إضافة للميادين الثلاثة فقد تم تلميل ثلاث ميادين جديدة في الموسم الجامعي 2013/2013 وهي : ميدان العلوم الطبيعية والحياة ، ميدان العلوم والتكنولوجيا وميدان الرياضيات والإعلام الآلي ليصل عدد الميادين بالمركز الجامعي إلى ستة . وبلغ عدد الطلبة 1047 طالب ، في إطار تنظيم هذه الميادين إداريا فقد تم فتح ثلاثة أقسام وفق مراسيم وزاريا ويتعلق الأمر باللغة والأدب العربي ، قسم للحقوق وآخر للغات الأجنبية ، في 2015 تم إنشاء معهد خاص بالشعب العلمية وهو معهد العلوم والتكنولوجيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-80 المؤرخ في 8 مارس 2015 الأمر الذي سمح بفتح أقسام خاصة بهذه الميادين وهي علوم طبيعية والحياة ، الرياضيات والإعلام الآلي والتكنولوجيا ولقد بلغ العدد الإجمالي في الموسم الجامعي :

2019/2018 حوالي 4835 طالبا

2020/2019 حوالي 5341 طالبا

2021/2020 حوالي 5951 طالبا .

2022/2021 حوالي 6100 طالبا

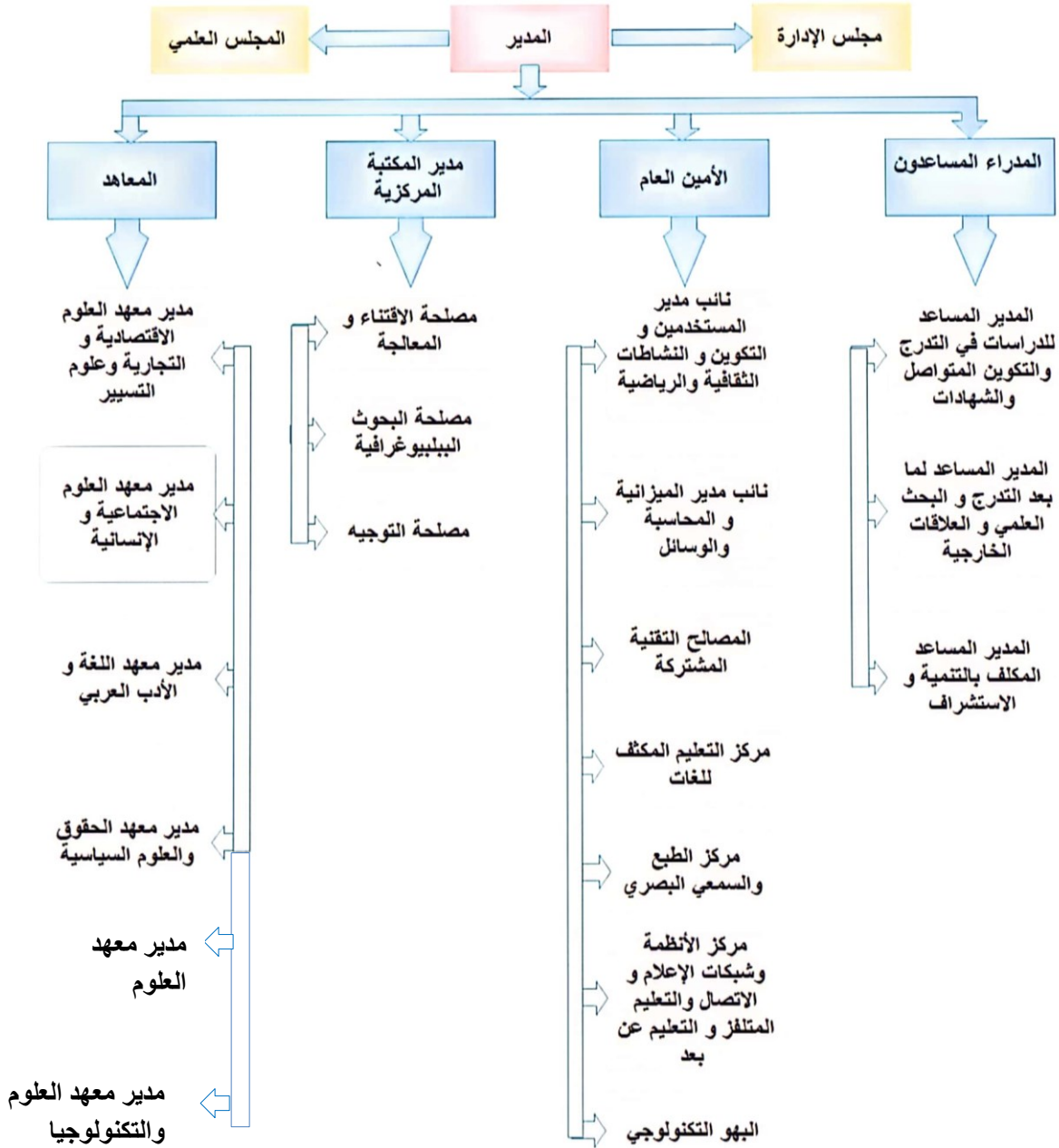
2023/2022 حوالي 6005.

2024/2023 حوالي 7017/6423 مسجل

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالنعامة (المركز الجامعي النعامة)

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بالنعامة .

الشكل رقم (02- 05)



- الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي . (الجزائرية، 2006م - 1427هـ)
- مديرية المركز الجامعي :
- توضع مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من :
- المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات .
- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .
- امين عام
- مدير:
- المديرون المساعدون
- يتكفل المدير المساعد للدراسات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :
- المتواصل والشهادات بما يلي -متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب .
- والتدريب ،
- السهرة على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي،
- السهرة على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين
- المتواصل - السهرة على احترام تنظيم وإجراء تسليم
- ضمان مسك وتحيين القائمة الاسمية للطلبة.
- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم .
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل .
- رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات..
- يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية :
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهرة على
- تطبيق التنظيم المعمول به
- المعاهد متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع
- (الجريدة الرسمية، 2006 م -1427هـ)-البحث القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج.
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه

- الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث - جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي،
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها، - ضمان متابعة سير المجلس العلمي الجامعي والحفاظ على أرشيفه.
- ويساعده كل من : :
- رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد والرياضية وترقيتها التدرج المتخصص
- رئيس مصلحة نشاطات البحث واثمين للمركز الجامعي،
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية
- يتكفل المدير المساعد للتنمية والاستشراف بما يأتي :
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي
- السهر على تزويد هياكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة
- السهر على تحيين سجلات الجرد
- السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن كل من:
- الداخلي:
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير الثقافية والرياضية
- البيداغوجي والإداري،
- تحيين البطاقية الإحصائية للمركز الجامعي،
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية،
- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية.

- ويساعده كل من :
- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف،
- رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه
- رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز
- نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل:.
- ا يتكفل الأمين العام بما يأتي :
- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذها .
- السهر على السير الحسن للمصالح | المشتركة .
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحداث ومخابر البحث
- اقتراح برامج النشاطات الثقافية.
- السهر على تحيين سجلات الجرد
- السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن كل من::
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير الثقافية والرياضية
- البيداغوجي والإداري،
- تحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي،
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمها المركز الجامعي ومنافذها المهنية،
- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية
- ويساعده كل من
- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف
- مصلحة متابعة مصلحة الإعلام والتوجيه
- نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل.

- يتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بما يأتي :
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي،
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
- ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهرة
- على توزيعهم المنسجم بين المعاهد
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع
- حيز التنفيذ
- وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية .
- ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة
- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- يتكفل نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل بما يأتي
- تحضير مشروع ميزانية المركز
- الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها، - مساعدة مسؤولي مكاتب
- المعاهد في الهياكل الموضوعة تحت سلطته
- ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة التدريس
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم - رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي بما يأتي : - ضمان
- متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج،
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل .
- -- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم بعد التدرج،
- في بحوثهم البيبليوغرافية

- ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية
- رئيس مصلحة التوجيه الفصل الثاني المعهد
- يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من
- مدير مساعد للدراسات
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي، - نائب مدير الإدارة والمالية
- رؤساء الأقسام
- مدير مكتبة المعهد.
- القسم الأول
- المديرون المساعدون للمعهد
- يتكفل المدير المساعد للدراسات في
- التدرج بما يأتي
- متابعة سير نشاطات البحث - ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمعهد
- والمحافظة على أرشيفه. ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.
- القسم الثاني
- نائب مدير الإدارة والمالية
- يتكفل نائب مدير الإدارة والمالية الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي بما يأتي
- متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي
- ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف
- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمن تنفيذها، - ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها،
- متابعة سير نشاطات التعليم وأخذ أو اقتراح
- كل إجراء من أجل تحسينها،

- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة
- و معالجته ونشره.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد .
- ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة المستخدمين
- رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة - رئيس مصلحة الوسائل والصيانة.
- القسم الثالث
- رئيس القسم
- يساعد رئيس القسم رؤساء مخابر عند الاقتضاء، وكذ
- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة
- نشاطات البحث
- ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- المكلف بالتعليم العالي.
- القسم الرابع
- مدير مكتبة المعهد
- يتكفل مدير مكتبة المعهد بما يأتي :
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجا
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد ملحقة جامعة تلمسان بمدينة مغنية. الوثائقي من قبل الطلبة
- والأساتذة ومساعدتهم في
- بحوثهم البيبليوغرافية.
- رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
- رئيس مصلحة | البيبليوغرافية.
- مارس سنة 2006. وزير التعليم العالي والبحث العلم

-
- وزير المالية مراد مدلسي
- عن رئيس الحكومة
- وبتفويض منه
- المدير العام للوظيفة العمومية
- أعضاء مجلس إدارة الصندوق الوطني (الجزائرية، 2006م - 1427)
- للتأمين عن البطالة.
- المبحث الثاني : الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي بالنعامة (مقابلة)
- **Research II: Field study at the University Centre naama (interview)**
- **المطلب الأول : أدوات جمع المعلومات .**
- **First requirement: Information collection tools**
- **الفرع الأول :اختيار الدراسة**
- على ضوء اشكالية البحث و فرضياته اتضح ان اسلوب دراسة الوثائق الانسب هو الملاحظة و المقابلة هي انسب ادوات البحث و اكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة خصوصا في ظل الاسباب التالية
- العينة المقصودة ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة دور التحول الرقمي في الرقع من الأداء الوظيفي للعاملين .
- تمت الدراسة في مجتمع يتمثل في المركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة بالاستعانة بمعلومات قدمها لنا مجموعة من موظفي المركز يمثلون عينة الدراسة منهم اداريين و منهم موظفين في مصلحة المستخدمين .اما العينة فتمثل في نائب المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية .
- **الفرع الثالث ادوات جمع المعلومات .**
- **1 - الملاحظة** تم الاعتماد على اداة الملاحظة من خلال الزيارات المتعددة للمركز الجامعي التي قمت فيها بالدراسة خاصة فيما يتعلق بالوثائق كالتعرف بالمركز الجامعي ومهامه والهيكل التنظيمي الخاص به التي منحت لي للاطلاع عليها. فخلال المقابلة نظرا للسرية التي يلتزم بها الإداريين والموظفين فكانت هناك دراسات انية لهذه الوثائق عن طريق طرح اسئلة و استفسارات و تسجيلها
- **2 - المقابلة** طبيعة الدراسة التي قمت بها هي السبب الرئيسي في اعتماد المقابلة كأداة اساسية اذ من خلالها قمت بدراسة استطلاعية بهدف الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة وساعد في ذلك ميدان الدراسة الا وهو المركز الجامعي نظرا للحرية الممنوحة للمقابلة و قدر الاستجابة و التعاون المقدم من قبل الموظفين المتحاورين

دليل المقابلة تم اجراء المقابلة في المركز الجامعي بالنعامة ميدان الدراسة مع نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية .

ظروف اجراء المقابلة : الاستقبال كان ضمن ساعات العمل .

تم شكر نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على قبول اجراء المقابلة .
تم اخبار المتحاور بعنوان الدراسة و طبيعة الموضوع و الغرض من البحث ،
طرح الاسئلة وشرح اللبس و اتاحة الوقت للإجابة .

المطلب الثاني : عرض المقابلة :

الفرع الأول : عناصر المقابلة تم تصميم المقابلة بمحورين :

تم طرحها على نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية
المحور الأول: فيه اسئلة حول أبعاد التحول الرقمي داخل المركز الجامعي .
المحور الثاني: فيه اسئلة للاستفسار أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز .
جدول يبين تاريخ و مدة اجراء المقابلة .

البيانات	تاريخ ومدة المقابلة
نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية	- تاريخ المقابلة 2024/05/7 من الساعة 10:00 صباحا الى الساعة:00 -مدة المقابلة الواحدة تتراوح بين 40 د الى 45 د
	-تاريخ المقابلة 2024/5/14 -مدة المقابلة 25 د

جدول رقم (02 -

جدول يبين تاريخ و مدة اجراء المقابلة .

تصميم دليل المقابلة: يتكون هذا الدليل من عدة اسئلة حيث يحتوي في بدايته على تقديم المقابلة و تاريخ و ساعة التي تم اجراءها فيها ثم تم تقسيم المقابلة الى محورين اساسيين ، محور خاص بالتحول الرقمي و محور خاص بالموظفين .

الساعة 14:00 الى 14:45	المكان: المركز الجامعي
بالنعامة	
يوم الثلاثاء 7 / 2024/05	

بعد التحية... نتقدم بالشكر الجزيل لمنحي جزءا من وقتكم وقبولكم التعاون معي لإجراء هذه الدراسة الحاملة لعنوان دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة و تدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال بالمركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة

مقابلة مع السيد : نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بالمركز الجامعي -
النعامة -

الفرع الثاني : طرق إجراء المقابلة وأنواعها :

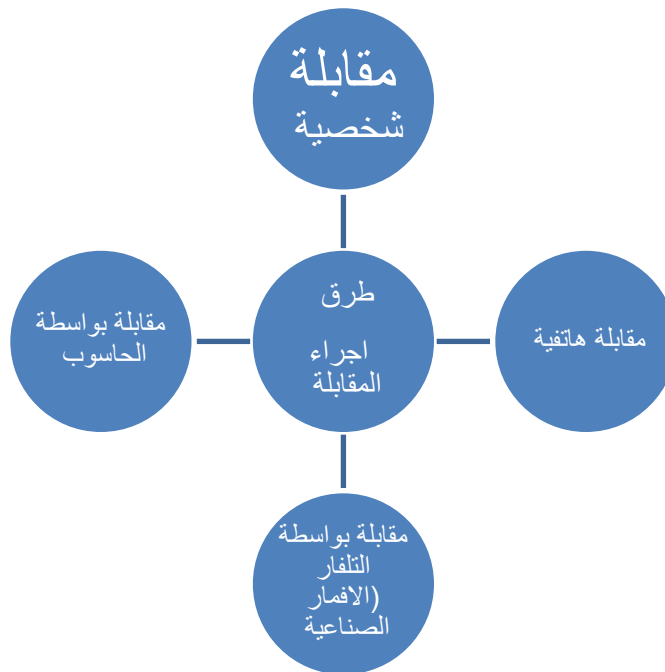
أ - طرق إجراء المقابلة : وتنقسم إلى :

1 - المقابلة الشخصية : وتتم المقابلة فيها بين الباحث والشخص المبحوث ، وهي الطريقة الأغلب شيوعا

2 - المقابلة الهاتفية : وتتم المقابلة باستعمال الهاتف .

3- المقابلة بوساطة الحاسوب : وتتم المقابلة باستعمال جهاز الحاسوب .

4 - المقابلة بوساطة استخدام التلفاز : (الأقمار الصناعية) وأجهزة الاستقبال والإرسال



من اعداد الطالبة

ب - . أنواع المقابلة : توجد عدة مقابلات تتمثل في :

- 1 - المقابلة الفردية أو جماعية : فتوجد مقابلات فردية وأخرى جماعية .
 - 2 - المقابلة مقيدة أو حرة : فالأولى توجه فيها الأسئلة بطريقة مقننة وتقتصر الإجابة فيها على اختيار من الاحتمالات المحددة . أما المقابلة الحرة فهي مرنة لا قيود لها ، كما يمكن التغيير فيها وغالبا ما تستعمل .
 - 3 - المقابلة المبرمجة : وهي التي تكو فيها الأسئلة مبرمجة مسبقا ، ويكون الباحث ملزم بتك الأسئلة كما يمكن أن للباحث طرح أسئلة غير مبرمجة إذا كانت مهمة ،
- أنواع المقابلة : من اعداد الطالبة اعتماد على smartart

الشكل رقم (02 – 07)



أنواع المقابلة : من اعداد الطالبة اعتماد على smarart
مزايا المقابلة وعيوبها :

1 - المزايا :

- . للمقابلة عدة مزايا منها : لها أكبر قدر في تزويدنا بالمعلومات .
- . الزيادة في عدد الردود مقارنة بأدوات أخرى.
- . أنها تتميز بالمرونة والقابلية في توضيح الأسئلة .
- . يمكن تطبيقها على أي ظاهرة أو انفعال
- . يمكن تطبيقها كل فئات المجتمع بعكس الطرق الأخرى

2 العيوب:

- أنها تستلزم وقت وجهد كبيرين من الباحث
- . لها علاقة تأثير بالحالة النفسية للباحث والمقابل .
- صعوبة الاتصال مع بعض الأشخاص ذوى المركز خوفا من التعرض للخطر.
- عدم وجود المصداقية بالنسبة للمبحوث .
- النجاح فيها مرتبط برغبة المقابل بالحديث .

الفرع الثالث : عرض المقابلة

المحور الخاص بالمتغير المستقل التحول الرقمي : الابعاد

المحورالخاص بالمتغير التابع الأداء الوظيفي

الفقرات الخاصة بالأبعاد المتغيرين :

التحول الرقمي والأداء الوظيفي

المقابلة كانت مع السيد نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

أ – الفقرات الخاصة بأبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

جدول الفقرات الخاصة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي (01- 02)

الفقرات الخاصة بالتحول الرقمي	
<p>– البنية التحتية التكنولوجية</p> <p>- هل يحرص المركز على توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة لإنجاز عملها ؟ - هل يتوفر لدى المركز برمجيات حديثة ومتكاملة تمكنها من القيام بالمهام التي وجدت من أجله ؟</p> <p>- هل يتوفر لدى المركز أنظمة الربط الالكترونية بين مختلف مصالحها ؟</p> <p>هل يسعى المركز الجامعي لرفع من حجم الأداء المنجز من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة؟</p>	
<p>2 - التشريعات والسياسات :</p> <p>- هل يستخدم المركز الجامعي سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي ؟</p> <p>- هل توجد خطط لدى المركز تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية ؟</p> <p>- هل توجد لجنة مختصة في المركز الجامعي تضع الخطط وتنفذ وتتابع العمليات الالكترونية ؟</p>	
<p>3 - المهارات الرقمية :</p> <p>- هل يحرص المركز الجامعي على توفير كادر بشري مؤهل من ذوي الخبرات ؟</p> <p>- هل يتوفر لدى العاملين بالمركز الجامعي قدرة استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت</p> <p>هل يوفر المركز الجامعي خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات؟</p> <p>هل يوجد في المركز الجامعي عدد كاف من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات ؟</p>	
<p>4 – توافر التمويل اللازم :</p> <p>- هل يتوفر لدى المركز الجامعي المخصصات المالية لشراء التجهيزات والبنية التحتية وصيانتها ؟</p> <p>هل يوفر المركز الجامعي الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج اللازمة للتحول الرقمي ؟</p> <p>- هل يتوفر في المركز التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحول الرقمي ؟</p> <p>- هل يتوفر المركز الجامعي على الدعم المالي للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين</p>	

على تطبيق ؟	
الفقرات الخاصة بالأداء الوظيفي	
<ul style="list-style-type: none"> - هل تملك معرفة وإلمام بطبيعة العمل المطلوب منك ؟ - هل تشعر بروح النشاط والحيوية في ادائك لعملك وهل تقوم باستغلال كل المواد المتاحة لك؟ - هل تؤثر القيم السائدة في المركز الجامعي على مستوى الأداء ؟ - هل تتوفر لديك الجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب ؟ هل تتوفر لديك المهارات والقدرات على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهام الوظيفة ؟ - هل يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بتطوير الأداء ؟ - هل ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكل فعالية ؟ - هل يعمل الموظفون في جو يسوده المساعدة وتقديم العون ؟ 	

- الإجابات على فقرات التحول الرقمي والأداء الوظيفي من طرف السيد نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية

1-الإجابات على فقرات التحول الرقمي :

1 – البنية التحتية التكنولوجية

رقم السؤال	السؤال
1-1	هل يحرص المركز على توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة لإنجاز عملها

جدور رقم : (02-02) السؤال الأول لبعده البنية التحتية التكنولوجية

الهدف من السؤال : هو استكشاف مدى مساهمة المركز الجامعي في مسيرة التطور التكنولوجي للأجهزة المتطورة .

تساعد إجابة الموظفين والإداريين على فهم مدى توفير المركز الجامعي لمختلف الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة .

كانت اجابته على السؤال رقم 1 – 1 كما يلي :

نعم يحرص المركز على توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات المتطورة وذلك من خلال اقتنائه لكل ما يحتاجه المركز من أجهزة ومعدات تستلزمها الأنشطة داخله .

تحليل إجابة السؤال رقم 1-1 .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية . توفير الأجهزة الحاسوبية والمعدات الحديثة لإنجاز عملها يشير على أن المركز يوفر كل الإمكانيات المادية اللازمة والحديثة من أجهزة حاسوبية ومعدات متطورة للعاملين بالمركز والمساهمة في رفع الاداء .
* و بناء على هذه الاجابة يمكن اعتبار أن للمركز دور فعال في أداء العمل وذلك من خلال ما يوفره من أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة .

يجب على المركز الاستمرارية في الاهتمام بتوفير الدعم اللائم للعاملين به من حيث الموارد اللازمة .

رقم السؤال	السؤال
02-01	هل يتوفر لدى المركز برمجيات حديثة ومتكاملة تمكثها من القيام بالمهام التي وجدت من أجله ؟

جدول رقم (03-02) السؤال الثاني لبعء البنية التحتية التكنولوجية

الهدف من السؤال : هو معرفة مدى توفير المركز لمختلف البرمجيات الحديثة والمتكاملة التي تمكن الموظفين بالقيام بعملهم .

–تساعد إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على فهم مدى توفير المركز للبرمجيات المتطورة والحديثة .

كانت اجابته على السؤال رقم 1 - 2 كما يلي :

نعم : يتوفر لدى المركز برمجيات متطورة وذلك من خلال سنجاب واقرأ ...التي تساعد على السير الحسن للمركز .

تحليل الإجابة على السؤال 1-2 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين على السؤال رقم 1-2 يشير إلى أن للمركز دور هام ويتمثل في توفيره للبرمجيات الحديثة والمتكاملة التي تلعب الدور الرئيسي لمسايرة عصر التطور .

رقم السؤال	السؤال
03 - 01	: هل يتوفر لدى المركز أنظمة الربط الالكترونية بين مختلف مصالحها ؟ الهدف من السؤال :

جدول رقم (04-02) السؤال الثالث لبعء البنية التحتية التكنولوجية

الهدف من السؤال : هم معرفة ما إذا كان المركز يسعى لتوفير أنظمة الربط الالكترونية بين مختلف مصالحه .

كانت اجابته على السؤال رقم 1 - 3 كما يلي :

نعم : يتوفر لدى المركز أنظمة الربط الالكترونية بين مختلف مصالحها وذلك لارتباط المصالح

فيما بينها ، فمثلا كمصلحة المستخدمين بمصلحة المحاسبة ، ومصلحة الميزانية بمصالح البيداغوجية الخاصة بتسيير أمور الطلبة .

تحليل الإجابة على السؤال 1 - 3 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية يشير إلى أن المركز له كل الاهتمام لتوفيره لأنظمة الربط الالكترونية بين مختلف المصالح داخل المركز وذلك لضرورة العملية وهذا ما أكده السيد نائب مدير المستخدمين .

رقم السؤال	السؤال
04- 01	هل يسعى المركز الجامعي لرفع من حجم الأداء المنجز من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة؟

جدول رقم : (05-02) السؤال الرابع لبعث التحتية التكنولوجية

الهدف من السؤال : التعرف على مدى رفع الأداء من طرف المركز من خلال استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة .

- تساعد إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على معرفة سعي المركز لاستخدام الأجهزة والمعدات الالكترونية هو الرفع من الأداء .

كانت اجابته على السؤال رقم 1 - 4 كما يلي :

نعم ، أكيد يسعى المركز للرفع من حجم الأداء المنجز وذلك من خلال تخصيص أغلفة مالية من أجل اقتناء عتاد الاعلام الآلي والأجهزة الالكترونية وأجهزة الربط بالإنترنت .

تحليل الإجابة على السؤال 1 - 4 .

تحليل إجابة السيد نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية تشير إلى أن المركز يسعى دائما للمساهمة في الرفع من حجم الأداء وذلك بعدة طرق أهمها تخصيص أغلفة مالية لتوفير كل ما يتعلق بعتاد الاعلام الآلي ومختلف أجهزة الربط بالإنترنت .

2 - التشريعات والسياسات :

رقم السؤال	السؤال
01-02	هل يستخدم المركز الجامعي سياسة واضحة لتطبيق التحول الرقمي ؟

جدول رقم (06 -02) السؤال الأول للتشريعات والسياسات

الهدف من السؤال : معرفة استعمال المركز لسياسة واضحة للتحول الرقمي .

- تساعد إجابات الموظفين والاداريين على معرفة استخدام المركز لسياسة واضحة للتحول الرقمي .

كانت الإجابة على السؤال رقم 1-2 كما يلي :

نعم : وتمثل السياسة الواضحة في النهج أو الطريقة أو التوصيات التي تقدمها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تحليل الإجابة على السؤال 2 - 1 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية يشير إلى أن المركز يقوم ببسط سياسة واضحة للتحويل الرقمي وذلك لتسهيل العمل والقيام بأكثر عدد من العمليات وريح كل من الوقت والجهد وذلك لإتخاذ أو انتهاج سياسة واضحة والتي تتمثل في النهج أو الطريقة أ التوصيات التي تقدمها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

رقم السؤال	السؤال
02 - 02	هل توجد خطط لدى المركز تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الالكترونية ؟

جدول رقم (02-07) السؤال الثاني لبعده التشريعات والسياسات

الهدف من السؤال : هو معرفة ما مدى تحضير المركز الجامعي من خطط مرنة لمواجهة مختلف التغيرات الالكترونية .

- تساعد إجابة نائب مدير المستخدمين على معرفة امتلاك المركز لخطط مرنة لمواجهة التغيرات الالكترونية

كانت الإجابة على السؤال رقم 2-2 كما يلي :

نعم : المركز دائما يحضر خطط تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة أي تغيرات .

تحليل إجابته على السؤال 2-2 :

تحضير المركز لخطط تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات بأنواعها يشير إلى أن للمركز دور فعال في الأداء وذلك لسهره حتى على التفكير بحماية الأداء خوفا من المستقبل وما يحمله من مخاطر فتكون بمواجهتها بوضوح خطط مرنة او تطور فتكون لمواجهة بمسيرة العصر وذلك بالتدريب والتطلع على التكنولوجيا بالإستعانة بخبراء مثلا .

رقم السؤال	السؤال
03 - 02	: هل توجد لجنة مختصة في المركز الجامعي تضع الخطط وتنفذ وتتابع العمليات الالكترونية ؟

جدول رقم (02 - 08) السؤال الثالث لبعده التشريعات والسياسات .

الهدف من السؤال : معرفة هل يوفر المركز الجامعي لجنة مختصة في وضع الخطط

وتنفيذها وتتابع العمليات الالكترونية .

– تساعد إجابات الموظفين والإداريين على معرفة توفير المركز للجنة المختصة في وضع الخطط وتنفيذها وتقوم بالمتابعة لمختلف العمليات الالكترونية .

كانت الإجابة على السؤال رقم 2 – 3 كما يلي .

نعم : هناك عدة لجان تتمثل في لجنة الرقمنة ، فنجد لجنة خلية الاعلام الآلي برئاسة المهندسون الرئيسيين وهي دائما تسعى لإعداد الخطط ومتابعة العمليات ، أيضا مدام هناك أساتذة محاضرين مختصين في البرمجيات والشبكات فمن الطبيعي أن تكون نظرة استشرافية لوضع الخطط ومتابعة الخطط الالكترونية

تحليل الإجابة على السؤال :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية يشير إلى أن المركز يوفر عدة لجان متخصصة في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها ، وهذا ما يدل على إهتمام المركز ومساهمة في تطور الأداء بطرق علمية متطورة من طرف لجان متخصصين كل في مجاله .

3 – المهارات الرقمية :

رقم السؤال	السؤال
01 – 03	هل يحرص المركز الجامعي على توفير كادر بشري مؤهل من ذوي الخبرات ؟

جدول رقم (02 – 09) السؤال الأول من بعد المهارات الرقمية .

الهدف من السؤال : معرفة ما مدى حرص المركز الجامعي بالموارد البشري له وذلك من خلال توفير خبراء مؤهلين .

تساعد إجابات الموظفين والاداريين على معرفة توفير المركز لكادر بشري مؤهل ذو خبرة .

كانت إجابته على السؤال رقم 3 – 1 كما يلي :

نعم ويتمثل في أن التوظيف يتم على أساس الشهادة او عن طريق التوظيف ،

تحليل الإجابة على السؤال :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية يشير إلى أن المركز يلعب دور كبير تحسين الأداء وتطويره ومسيرة العصرية وذلك من خلال توفير كادر بشري مؤهل ذو خبرة الذي يعتبر محور العملية وأساسها التي تؤدي للنجاح المركز الجامعي .

رقم السؤال	السؤال
02 – 03	هل يتوفر لدى العاملين بالمركز الجامعي قدرة استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت

جدول رقم (02 – 010) السؤال رقم الثاني لبعده المهارات الرقمية

الهدف من السؤال : معرفة مدى قدرة العاملين في استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت

- تساعد إجابته على معرفة قدرة الاستخدام للحاسوب وشبكة الانترنت .

كانت الإجابة على السؤال رقم 3 -2 كما يلي :

نعم : اكيد يوفر المركز مجموعة كبيرة من المهندسين في الإعلام الآلي ، رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي وتقنيين ساميين في الاعلام الآلي .

تحليل الإجابة على السؤال :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين يشير أنه من الضروري أن تكون قدرة استخدام الحاسوب وشبكة الأنترنت ويعود ذلك لاهتمام المركز بالجودة في العمل كما أن قدرة استخدام الحاسوب ومختلف الأجهزة الالكترونية تدخل من شروط العمل بالرغم من وجود المتابعة لمواكبة التطور .

رقم السؤال	السؤال
03 – 03	هل يوفر المركز الجامعي خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

جدول رقم (02 – 011) السؤال الثالث لبعده المهارات والسياسات

الهدف من السؤال : معرفة ما إذا كان العاملين بالمركز يحضون بخطط التدريب والتأهيل على

استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المركز .

*إجابات الموظفين والاداريين على مدى توفر المركز الجامعي لخطط التدريب والتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات .

كانت الإجابة على السؤال رقم 3 – 3 كما يلي :

نعم : لا بد أن تكون خطط من خلال مخططات التكوين وتأهيل الموظفين وكذا الأساتذة كاستخدام التكنولوجيات المعلومات بالإضافة إلى إرسال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجموعة من الأساتذة إلى المركز بصفة دورية يساعدون أو يقومون بدورات تكوينية خاصة بالأساتذة والموظفين في مجال تسيير مثل "منصة بروجيكت"

تحليل الاجابة على السؤال :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين تشير إلى أن المركز يوفر كل ما من شأنه يساهم في رفع الأداء وبجودة عالية ولا يتحقق ذلك إلا باعتماد خطط لتدريب العاملين وتأهيلهم على استخدام التكنولوجيا المعلومات .

رقم السؤال	السؤال
03 – 04	هل يوجد في المركز الجامعي عدد كاف من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات ؟

جدول رقم (02- 012) السؤال الرابع لبعده المهارات والسياسات

الهدف من السؤال : هو التحقق بأن المركز يحوي على مجموعة كافية من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات .

تساعد إجابة السيد النائب على التعرف بأنه يوجد في المركز عدد كاف من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات .

كانت إجابته على السؤال رقم 4-3 :

لا يمكن القول بأن المركز يحوي على عدد كاف من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لأن مدام هناك تطور للبنية التحتية مستمر فلا بد من القول أن المركز بحاجة إلى عاملين مؤهلين لمواكبة هذه التكنولوجيا .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 4-3 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على أن المركز لا يحوي على عدد من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية يشير إلى أن تطوير البنية التحتية لا يوجد له حدود وبالتالي نجد المركز دائماً بحاجة إلى عاملين مؤهلين وذلك من خلال تدريبهم كما سبق الذكر أو استقطاب عاملين مؤهلين ولا يكون الاكتفاء بما هو عليه الوضع الآن بل التفكير كسر الحدود بتبني صفة بلا حدود .

4 – توافر التمويل اللازم :

رقم السؤال	السؤال
01 – 04	: هل يتوفر لدى المركز الجامعي المخصصات المالية لشراء التجهيزات والبنية التحتية وصيانتها ؟

جدول رقم (02 – 013) السؤال الأول لبعده توافر التمويل اللازم .

كانت إجابته على السؤال رقم 1-4 كما يلي :

نعم : بالتأكيد وكما سبق الذكر فإن المركز دائماً جاهز لتوفير ما يلزم لشراء التجهيزات والبنية التحتية .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 1-4 .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على جاهزية المركز لتوفير كل ما يتعلق بتجهيزات وبنية تحتية يشير إلى أن للمركز دور فعال في رفع الأداء وتحسينه فتوفير التجهيزات

والبنية التحتية من طرف المركز يسهل الأداء على العاملين بالمركز وفي الوقت نفسه يعمل على مساندة التطور التكنولوجي مما يساهم وبشكل كبير في رفع الأداء.

رقم السؤال	السؤال
02- 04	هل يوفر المركز الجامعي الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج اللازمة للتحويل الرقمي ؟

جدول رقم (02 -014) السؤال الثاني لبعده توافر التمويل اللازم .

الهدف من السؤال : هو استكشاف وجود دعم مالي من طرف المركز لتصميم برامج التحويل الرقمي اللازمة

إجابات الموظف تساعد على مدى التعرف على الدعم المالي من المركز لمختلف تصاميم التحويل الرقمي .
كانت إجابته على السؤال رقم 2-4 كمايلي :

نعم : بالنسبة لتصميم البرامج اللازم للتحويل الرقمي داخل المركز فإنه يوجد بعض الأساتذة المختصين هم من يقومون ببرمجيات مجانية للمركز ، إضافة إلى تخصيص دعم مالي للتصميم ودعم البحث العلمي .
تحليل الإجابة على السؤال رقم 2-4 :

تحليل إجابة السيد نائب مدير المستخدمين والتكوين على الدعم المالي لتصميم البرامج اللازمة للتحويل الرقمي يشير إلى أن المركز وكما سبق الذكر فهو قائم على توفير مخصصات مالية تمكنه من توفير تصميم البرامج اللازمة لتحويل الرقمي بالإضافة إلى مساهمة الأساتذة المختصين والمؤهلين في وضع برمجيات مجانية .

رقم السؤال	السؤال
03 – 04	هل يتوفر في المركز التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحويل الرقمي ؟

جدول رقم (02 – 015) السؤال الثالث لبعده توافر التمويل اللازم .

الهدف من السؤال : هو معرفة حقيقة التمويل اللازم من المركز لإنشاء شبكات الاتصالات للتحويل الرقمي .

*تساعد الإجابة على معرفة حقيقة التمويل اللازم من المركز لإنشاء شبكات الاتصالات للتحويل الرقمي

كانت الإجابة على السؤال رقم 3-4 :

نعم : أكيد الدعم المالي المخصص لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحويل الرقمي موجود وذلك لمواكبة التطور وتحسين الأداء الناتج عن توفير التحويل الرقمي .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 3-4 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على توفر في المركز التمويل اللازم لإنشاء شبكات الاتصالات اللازمة للتحويل الرقمي بنعم وذايدل على اهتمام المركز على ربط شبكات الاتصالات وذلك لما له دور في رفع الأداء وتحسينه وهذا سبق ذكره أن المركز الجامعي بالنعامة يوفر كل مايلزم التحويل الرقمي

رقم السؤال	السؤال
04 – 04	هل يتوفر المركز الجامعي على الدعم المالي للاستعانة بمدرين مؤهلين لتدريب العاملين على التطبيق ؟

جدول رقم (02 – 016) السؤال الرابع لبعده توافر التمويل اللازم .

كانت الإجابة على السؤال رقم 4-4 كما يلي :

نعم : بالنسبة للدعم المالي المخصص دائما متوفر وخاصة المتعلق بدفع رواتب المدرين لتدريب العاملين بالمركز كما لا ننسى دور الأساتذة المختصين ودورهم الفعال في تدريب العاملين على التطبيق كما سبق الذكر

تحليل الإجابة على السؤال رقم 4-4 :

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على توفير الدعم المالي للإستعانة بمدرين مؤهلين للمركز لتدريب العاملين به يشير الى مساهمة المركز في تطور العاملين وتدريبهم لمواجهة عصر الرقمنة المتطور والمتجدد مما يزيد من قدرة وثقة العاملين على رفع الأداء ومواصلة كسر الحدود

: الاستنتاج العام حول المحور الأول :

بناء على تحليل إجابات نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية حول معايير التحويل الرقمي بالمركز الجامعي توصلنا إلى النتائج التالية :

* الوصول لتحقيق حالة رضا العاملين بالمركز على التحويل الرقمي في المركز الجامعي بالنعامة وهو أمر يحتاج للمتابعة خصوصا من الجانب التقني ، من خلال أبعاد التحويل الرقمي المرتبطة بالموظفين والإداريين وتحقيق أهدافه ومتطلباته ..

* توفر التحويل الرقمي في المركز يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين

* تنوع الخدمات الرقمية والأعمال الرقمية المقدمة في المركز ، والاستفادة من الجامعات العا 2- الاجابات الخاصة بفقرات الأداء الوظيفي :

السؤال الأول 1-1: هل تملك معرفة والمام بطبيعة العمل المطلوب منك ؟

الهدف من السؤال : الوقوف على مدى المعرفة والإمام لدى الموظف أو الإداري

كانت الإجابة على السؤال رقم 1-1 كما يلي :

نعم : ويتبين ذلك من خلال التطلع على القانون فلم يترك موظف أو مصلحة إلا وأسند له مهامه فبصفتي نائب مدير المستخدمين لي معرفة وإلمام بالعمل المطلوب مني ، كذلك بالنسبة للمصالح الأخرى فهي على دراية بالمهام المسند إليهما .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 1-1 .

تحليل اجابة نائب المستخدمين والتكوين على مدى المعرفة والالمام بطبيعة العمل المطلوب لدى العاملين بالمركز سواء الرؤساء أو المرؤوسين بنعم تشير إلى أن كلاهما على دراية تامة بما يستلزمه عملهم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على حب الاطلاع والمعرفة لدى العاملين بالمركز مما يساهم في تحسين الأداء وتطويره

السؤال رقم 2-1 : هل تشعر بروح النشاط والحيوية في أدائك لعملك و هل تقوم باستغلال كل المواد المتاحة لك بالمستوى المطلوب ؟

الهدف من السؤال : اكتشاف روح الحيوية أثناء العمل لدى الموظف وهل يتم استغلال كل ما هو متاح من مواد بالمستوى المطلوب .

كانت الإجابة على السؤال رقم 2-1 كما يلي :

نعم : أكيد ، أغلبية الموظفين والاداريين يشعرون بروح النشاط والحيوية أثناء أدائهم لمهامهم كذلك يتم استغلال كل ما هو متاح لهم من مواد لأداء عملهم ، على أن في حالة الضرورة يتم استخدام المواد الشخصية لهم لإتمام العمل .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 2-1.

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على العمل بالروح والنشاط والحيوية واستغلال كل الموارد المتاحة وبالمستوى المطلوب بنعم يشير إلى المركز الجامعي بالنعامة يوفر كل الموارد المالية والمعنوية للعاملين به مما يجعلهم يعملون بكل نشاط وحيوية إضافة مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي .

السؤال رقم 3-1 : هل تؤثر القيم السائدة في المركز الجامعي على مستوى الأداء ؟

الهدف من السؤال : معرفة مدى تأثير مستوى الأداء بالقيم السائدة داخل المركز .

كانت الإجابة على السؤال رقم 3-1 كما يلي :

نعم ، أكيد مدام المركز الجامعي صرح علي فبضرورة له سمات وقيم تليق به من قيم علمية ، احترام و سرمهي وهذا يجعل من العاملين به أن يتأثروا بها ، ويظهر ذلك من خلال مستوى الأداء لهم ، فالعامل بالمركز هو مجبر على احترام القيم مما لها من تأثير إيجابي .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 3-1 .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على مدى تأثر العاملين بالمركز بالقيم السائدة فيه فهذا من المنطق فتأثير القيم السائدة على العاملين يظهر بتبني القيم العلمية المعروفة التي تتناسب المركز والعاملين به في آن واحد مما يعود بالإيجاب على الأداء .

السؤال رقم 4-1 : هل توفر لديك الجاهزية للعمل خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب ؟

الهدف من السؤال : معرفة قدرة جاهزية الموظف على العمل خارج الوقت الرسمي له من أجل الأداء الوظيفي .

كانت الإجابة السؤال رقم 4-1 كما يلي :

نعم : أكيد هناك العديد من الموظفين يقومون بأداء مهامهم خارج الوقت الرسمي للعمل وذلك للكف الهائل للعمليات داخل المركز الجامعي ، إضافة إلى الالتزامات أمام الوزارة الوصية أو المراقب المالي للولاية أو مصالح الوظيفة العمومية

تحليل الإجابة على السؤال رقم 4-1.

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والثقافة والرياضية على أنه يوجد العديد من الموظفين يقومون بأداء مهامهم خارج الوقت القانوني لهم يشير إلى أن يقومون بأداء العمل بكل مسؤولية وأريحية فالموظف حين يعمل في جو يناسب في جميع الجوانب فيصعب قادر على العمل خارج الوقت الرسمي بالرغم من الالتزامات أمام الجهات المعنية مثل الوزارة أو المراقب المالي ، أو الوظيفة العمومية ، وهذا راجع لتوفير المركز كل المواد المالية والمعنوية للعاملين به مما لها من دور في رفع الأداء وتحسينه .

السؤال رقم 5-1 : هل تتوفر لديك المهارات والقدرات على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهام الوظيفة ؟ الهدف من السؤال : اكتشاف مهارات وقدرات الموظف على القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامه

كانت الإجابة على السؤال 5-1 كما يلي :

نعم لدينا المهارات والقدرات على حل مشكلات العمل اليومية ، وذلك من خلال استعمال المهارات والقدرات الشخصية سواء كان مسؤول أو موظف عادي في حل المشكل بين الموظفين انفسهم او مشكل متعلق بالأداء وبالتالي تعتبر مهارات يومية أنية .

تحليل الإجابة على السؤال كما يلي .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية على توفر المهارات والقدرات لحل

مشكلات العمل اليومية يدل على تمكن الموظف أو المسؤول من عمله لإملاكه مهارات وقدرات لكل مشكلات العمل اليومية لأن هذه المهارات والقدرات لاتأتي من العدم بل من العمل المستمر وبكفاءة وفعالية ، كذلك من البحث العلمي فيصبح الموظف او المسؤول له الكم الهائل من المعلومات الي يحتاجها في أداء عمله ، كما تكون له القدرات والمهارات لحال المشكلا

السؤال رقم 6-1 : هل يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بتطوير الأداء الوظيفي ؟

الهدف من السؤال : التعرف على علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ودرجة اهتمامهم بهم ومتابعتهم لهم خاصة عند تقديم اقتراحاتهم التي تزيد من تطور الأداء الوظيفي .

كانت الإجابة على السؤال رقم 6-1 كما يلي :

نعم بطبيعة الحال نستقبل اقتراحات المرؤوسين بكل أريحية وذلك بدورهم في وسط الميدان ، ويرجع ذلك لطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين التي تسودها الاخوة والتواضع ، فالاهتمام بالموظف ومتابعته سلاح ذو حدين من جهة أنه يعمل براحة في نفس الوقت متأكد من له دور في المركز بالاستماع لمقترحاته وهذا مايؤدي إلى تطوير الأداء والتقدم للأمام .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 6-1.

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على طبيعة استقبال اقتراحات المرؤوسين بنعم وبكل تأكيد ن يشير إلى أن الموظفين بالمركز الجامعي لهم دور في اتخاذ القرار وذلك بمشاركةهم بمقترحاتهم لكونهم وسط الحلقة وهم أعلم بما لايعلم به الرؤساء وهذا راجع لثقة الرؤساء في المرؤوسين وجوا الاخوة داخل المركز مما له تأثير ودور فعال على الأداء الوظيفي .

السؤال رقم 7-1 : هل ينجز الموظفين المهام المطلوبة منهم بكل فعالية ؟

الهدف من السؤال : معرفة مدى توفر الفعالية لدى الموظفين في أداء مهامهم .

كانت الإجابة على السؤال رقم 7-1 كما يلي :

نعم يوجد عدد من العاملين لديهم الفعالية في أداء مهامهم وبشكل دائم ، في حين يوجد بعض العاملين لا يقومون بعملهم بفعالية فقط ولكن لا يقومون بالمهام الموكل إليهم أصلا على أكمل وجه .

تحليل الإجابة على السؤال رقم 7-1 .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين على انجاز الموظفين لأداء مهامه بكل فعالية يشير إلى أن

الإجابة كانت نسبية نوعا ما فهناك من يعمل بفعالية وبشكل مستمر ودا يدل على التزام الموظفين أو العاملين بالمركز يتحلون بروح المسؤولية والضمير في أداء مهامهم بالإضافة إلى كون الأداء بفعالية هو تحصيل حاصل لما يوفره المركز من موارد مالية ومعنوية تجعل من الموظف أ نينجز مهامه بكل فعالية ، في توجد الأقلية لا تؤدي مهامها بفعالية أو لا تؤديه أصلا على أكمل وجه وبالتالي تبقى الإجابة نسبية .

السؤال رقم 8-1 : هل يعمل الموظفون في جو يسوده المساعدة وتقديم العون ؟

كانت الإجابة على السؤال رقم 8-1 كما يلي :

نعم يعمل الموظفون في جو يسوده المساعدة وتقديم العون وذلك من خلال توفير كل المساعدات المالية والمعنوية لهم من مكاتب مجهزة ومريحة توفر الجو المناسب لهم ، في حين يجدوا أنفسهم في حماية كاملة فكل مسؤول يقوم بتقديم المساعدة لمرؤوسيه مع تقديم يد العون حتى بين الموظفين أنفسهم ،

تحليل الإجابة على السؤال رقم 8-1 .

تحليل إجابة نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على جو المساعدة وتقديم يد العون داخل المركز الجامعي بنعم يشير إلى أن المركز سهر على توفير كل يساعد الموظفين حتى جو المساعدة وتقديم يد العون سواء من طرف المسؤولين او الموظفين فيما بينهم فهذا يدل على الدور الفعال للمركز في رفع الأداء

خلاصة :

لقد تطرقت في هذا الفصل ألى دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي بالنعامة ، حيث تناولت من خلال هذا الفصل مبحثين ، في المبحث الأول تطرقت إلى مدخل إلى المركز الجامعي –النعامة ، تطرقت فيه إلى تعريف المركز والهيكل التنظيمي للمركز الجامعي وشرح الهيكل التنظيمي ، أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها ،

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في المركز الجامعي –النعامة – باستخدام المقابلة مع السيد نائب المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية حول مدى تطبيق ابعاد كل من المتغيرين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بعبارتهما في المركز الجامعي ، وتم التحليل والاستنتاج ، ثم تطرقت إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي :

- اهتمام المركز الجامعي والعاملين به بأبعاد التحول الرقمي .
- وجود أداء على المستوى بالمركز نتيجة تبني التحول الرقمي
- وجود دور فعال للتحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث: شرح نتائج المقابلة واختبار الفرضيات .

الفرع الأول : شرح نتائج المقابلة

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بالمركز الجامعي بالنعامة توصلت إلى الأهمية البالغة التي يشكلها التحول الرقمي لدى المركز وذلك راجع لما يقدمه من تطور في التحكم في عمليات التحول الرقمي في كل مصالح المركز لتحسين أداء العاملين به ومجموع الحلول والاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من جميع نشاطات المركز حرصا على مراقبة مدى امتثال الجميع للعمل وفق لما تنص عليه القوانين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المركز الجامعي والكشف على النقائص .

كما تم التأكيد على أن التحول الرقمي والأداء الوظيفي تربطهم علاقة تكامل إذ أن التحول الرقمي ووفقا للأساليب المنهجية المتبعة يقوم بتقديم خدمات متطورة في الأداء فهو جزء منه وبذلك يعتبر المركز طرفا مسؤولا في وضع إجراءات وسياسات التعامل مع التحول الرقمي

الفرع الثاني : اختبار الفرضية :

نص الفرضية الأولى : ابعاد التحول الرقمي تتمثل في البنية التحتية التكنولوجية ، التشريعات والسياسات المهارات الرقمية ، توافر التمويل اللازم بكل عناصرهم .

بناء على تحليل إجابات نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على أسئلة المحور الأول بشأن أبعاد التحول الرقمي في المركز الجامعي بالنعامة ، تبدو العناصر المذكورة في الفرضية مؤكدة. تشير الإجابات إلى أن المركز الجامعي يتمتع بتحول رقمي في القيام بالأداء. لذا يمكن اعتبار الفرضية مؤكدة بناء على التحليل المبني على إجابات نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بالمركز.

نص الفرضية الثانية : أبعاد الأداء الوظيفي في المركز الجامعي بالنعامة تلعب دور مهم في إدارة المركز. بناء على تحليل إجابات نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية على أسئلة المحور الثاني من أداة المقابلة والمتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي في المركز الجامعي وأهميتها ، يمكننا التوصل إلى استنتاج مؤكد للفرضية الثانية : أن الأداء الوظيفي يلعب دور مهم في المركز الجامعي وذلك من خلال أبعاده التي يجب تحقيقها والعمل بها بأن العاملين بالمركز يعملون بكل كفاءة وفعالية وذلك حسب نائب مدير المستخدمين

خاتمة

الخاتمة :

في الآونة الأخيرة ونظرا لعصر التطور والتكنولوجيا أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام بالتحول الرقمي وذلك لدوره أنه يعتبر من أهم ركائز الإدارة الحديثة ، التي تعتمد بشكل كبير على إقامة علاقة ثقة وعمل بين الإدارة والعاملين ، بالإضافة إلى تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، مما ينتج عنه وبصورة حتمية على ظهور الأداء ورفعته لدى العاملين بالمؤسسة ، وهذا ينعكس إيجابيا على أداء العاملين بالمؤسسة وبالتالي تحسين الأداء الكلي لها ، مما يساهم في تحقيق أهدافها .وعلى ضوء أهمية التحول الرقمي قمت بإعداد هذه الدراسة ، للتعرف على إجابة للإشكالية المطروحة للدراسة ، وهي كالتالي : "ما هو دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد – النعامة -؟"

حيث سعت هذه الدراسة إلى إبراز أبعاد التحول الرقمي وأثرها في رفع الأداء الوظيفي في المركز ، وعليه قمت بتقسيم البحث إلى فصلين حيث تضمن نظري خاص بالأدبيات النظرية لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما ، سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية الذي حاولت من خلاله اسقاط الجانب النظري على المركز الجامعي صالحى أحمد – النعامة

نتائج الدراسة :

- من خلال إجراء الدراسة الحالية توصلت لجملة من النتائج المتمثلة فيما يلي :
- يعتمد التحول الرقمي في المركز الجامعي على أبعاده الأربعة وهي البنية التحتية التكنولوجية و التشريعات والسياسات والمهارات الرقمية وتوافر التمويل اللازم .
- إلمام العامل بالمركز الجامعي بأهمية التحول الرقمي وضرورته ودوره في تطوير أداء المركز
- تطبيق الأداء الوظيفي بمستوى عال لدى الموظفين بالمركز الجامعي صالحى أحمد .
- يوجد اهتمام بالأداء الوظيفي في المركز الجامعي .
- هناك دور للتحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي .

مناقشة النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي صالحى أحمد بالنعامة ، ولتحقيق ذلك أثارت الدراسة عددا من التساؤلات تمت الإجابة عنها سابقا ، فأظهرت نتائج الدراسة الحالية من خلال التحليل والاستنتاج لها ان اعتماد ابعاد التحول الرقمي بعباراته وأهمها البنية التحتية التكنولوجية و واستعمال برمجيات حديثة ومتطورة ووضع أنظمة الربط بين مختلف المصالح والاتصال بينها ، المهارات والكفاءات ، لها دور وتأثير إيجابي كبير على المركز ككل وقد اتفقت الدراسة الحالية في هذه النقاط مع الدراسة الأجنبية حديثة النشأة 2023 هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية تبني التحول الرقمي بأبعاده الذي أصبح ضرورة حتمية خاصة في عصر الرقمنة ، فبواسطته يمكن اكتساب صفة بلا حدود والتي يقصد بها التغلب على كل الحدود بدل من كسرها وهذا ما أكدته دراسة (melnychenko.l، 2023) التي هي الأخرى

أكدت كما وافقت هذه الدراسة الحالية بأن لكورونا او كوفيد 19 ممن جعل التحول الرقمي حتمية لا بد منها ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زايد، 2023) بأن لبعدي التحول الرقمي البنية التحتية التكنولوجية ، المهارات الرقمية مع عباراتهما أن لهما دور فعال على الأداء الوظيفي ، ورفضها جزئيا لعدم وجود دور وتأثير لبعدي التحول الرقمي التشريعات والسياسات ، توافر التمويل الازم على الأداء الوظيفي .

الاقتراحات :

- يجب اعتماد التحول الرقمي بأبعاده داخل المركز الجامعي وذلك لدوره الفعال في رفع الأداء .
- نجاح العمل في المركز الجامعي يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي وتقديم يد المساعدة ، وعلى تدريب

- الموظفين عليه لذلك يلزم المركز بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بتحسين الأداء وتحسينه .
- نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين وذلك من خلال مشاركتهم في عمليات التحول الرقمي وتطوير مهارتهم في هذا المجال .
 - توفير وسائل تكنولوجية متطورة تساعد على الأداء الجيد داخل المركز .
 - العمل على مواجهة المخاطر التي تواجه الأداء الوظيفي وإزالة العوائق التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي .
 - العمل على رفع كفاءة الموظفين بالمركز الجامعي من خلال تكثيف التكوين لهم
 - استقطاب المختصين في المجال الرقمي والتكنولوجي والاستفادة من خبراتهم وتعميمها على باقي العاملين بالمركز .
 - توفير الاحتياجات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي ، والتميز بين تدريب العاملين ، وأعضاء الهيئة التدريسية .
 - ضرورة زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي في المركز الجامعي وذلك لما للتحول الرقمي والخدمات من أهمية وهنا لابد من التركيز على معرفة رغبة العاملين بالخدمات التعليمية الرقمية الواجب توجدها بالمركز الجامعي والعمل على توفيرها .
 - زيادة الدورات التدريبية للعاملين بالمركز على التعامل بشكل احترافي مع التحول الرقمي والعمل على استقطاب خبراء في التحول الرقمي لهم القدرة على طرح ابداعاتهم الرقمية التي ترفع من مستوى الأداء
 - الاطلاع على الجامعات العالمية في مجال الرقمنة للاستفادة منها .
 - تبادل الخبرات ما بين الجامعات الجزائرية وذلك بإنشاء قنوات اتصال بهدف تبادل الخبرات والمعارف
 - ضرورة مواكبة التطور المستمر للتطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بالتحول الرقمي
- أفاق الدراسة :

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث ، ونظرا لعدم قدرتي على الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع ، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقت في إثراء البحث العلمي ولو بالقليل ، وفيما يلي مجموعة من مواضيع مقترحة يمكن ان تكون منطلق جديد لدراسات مستقبلية :
- دور القيادة في تفعيل الأداء الوظيفي .
 - أثر تطبيق التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية .
 - أهمية التحول الرقمي في اكتشاف المعرفة .
 - دور رفع الأداء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم حمزة احمد . (2015-1436). *ادارة المؤسسات الاجتماعية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
2. ابراهيم شهاب فادية. (2014م -1435ه). *التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية -ماجستير في الادارة التربوية*. عمان الاردن، عمان الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع .
3. أحمد حمادة حسام . (مارس، 2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية. 13(2)، 52-77.
4. احمد دعاس . (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه -مذكرة دكتوراه-مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. 8(2)، 44 - 53.
5. أحمد عبد الغني محمد . (12، 2023). محلة البحوث الإدارية والمالية والكمية -تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي ماجستير . 3(4)، 115 - 174.
6. أسامة زياد يوسف البليبيسي. (11 مارس، 2012م-1433ه). (جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع(مذكرة ماجستير) غزة(مذكرة ماجستير).
7. الجدي زمزم ، و سالم دبنون محمد . (11، 2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة. 16(16)، 122 - 150.
8. الجريدة الرسمية. (5، 2006 م -1427ه). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (30)، 15 - 19.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (5، 2006م - 1427). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (30)، 15 - 19.
10. الكرخي مجيد. (2014م-1435ه). *ادارة الموارد البشرية -كتاب-*. 15-272. عمان-الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع .
11. المناجمنت، م. ع. (2015). جوان. (مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات). الخامس.
12. الهادي نافع العنزي حمود ، و شافي منزل الشمري وائل. (12، 2025). *المجلة العربية للإدارة: أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي المراكز الصحية بمحافظة القريات*. 45(4)، 1 - 28.
13. بن نايف محمد الشريف باسم. (يوليو، 2018). *مجلة كلية التربية*. جامعة الازهر.مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية و الذكية لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. 179(601-650).
14. بوكميش لعلی . (30 12، 2010). *مجلة الحقيقة -طرق تقييم اداء العاملين*. 9، 92-124.
15. ترجمة مركز التعريب والبرمجة مالكولم بيل . (1997). *التدريب الناجح للموظفين - الجمعية البريطانية لادارة الاعمال*. 7 - 128.
16. جميلة سلايمي. (28 9، 2019). *التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر* طالبة دكتوراء. 10(2)، 944 - 967.
17. جهاد احمد عبد الرزاق نعيترات. (4، 2022). *(المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات،العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة . (السادس والأربعون)، 7.*
18. جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة(مذكرة ماجستير). (2012م-1433ه).

19. خلف خميس العموش هاشم. (2 افريل، 2023). تأثير جائحة كورونا على اداء الموظفين في البلديات -ajsp. (54)، 228-235.
20. خولة حتحات ، و جمال خيرى . (2023). مساهمة الاداء الوظيفي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية. مجلة الابداع الرياضي . 14(2)، 76-95.
21. دشلي كمال. (1437هـ -2016م). منهجية البحث العلمي - مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية . 1-152.
22. راهب سناء، و شابي حليلة. (بلا تاريخ). مجلة الاقتصاد الصناعي خزارتك -اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. المجلد 13(1)، 692.
23. رجاء وحيد دويدري. (2000). البحث العلمي اساسياته النظرية وممارسته العلمية. لبنان: دار الفكر المعاصر ودار الفكر.
24. رياض محمد علاونة محمد. (31 12، 2022). التحول الرقمي لإعادة تحطيط الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.مجلس القضاء الأعلى فلسطين. 29(2)، 85-110.
25. عائشة بوعلالة، محمد فودو ، و عبد الرحمان قويدري . (16 12، 2021). نظام تقييم اداء العاملين واثره على الاداء الوظيفي - مقالة. السابع(3)، 531-547.
26. عبد الفتاح الصيرفي محمد . (2006 م - 1427هـ). ادارة الموارد البشرية. المملكة الأردنية الهاشمية ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
27. عيبر علي داحش عليان. (30 ديسمبر، 2023). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية. واقع الفساد التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم-بمحافظة عمران في لجمهورية اليمنية. 2(19)، 26-48.
28. عطا حمادي عدي. (2014م - 1435هـ). مهارات ادارة وتنظيم الوقت. بغداد- العراق، الامارات المتحدة العربية : دار الكتاب الجامعي.
29. علي شديد مصطفى. (10، 2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. 22(4)، 193-226.
30. عوض الله السواط طلق ، و ساير الحربي ياسر . (2 ايار، 2022). المجلة العربية للنشر العلمياثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. مذكرة ماجستير. (43)، 655.
31. عوض الله السواط طلق، و ساير الحربي ياسر. (2 ايار، 2022). اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي مذكرة ماجستير. المجلة العربية للبحث العلميAJSP(ثلاثة واربعون)، 647-686.
32. غالب حسين سعد ، و عباس العلاق بشير . (2015م - 1436هـ). التجارة الإلكترونية. عمان، عمان: دار المناهلنشر والتوزيع.
33. غالب، ف. (2016). الإدارة والقيادة التربوية. المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان: دار دجلة.
34. ماهر احمد . (2014). اختيار الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية - الاسكندرية.
35. مجيد، (2014). م-1435هـ. (ادارة الموارد البشرية. 15-272. عمان-الاردن :-دار المناهج للنشر والتوزيع.
36. محسن منصور الغالي طاهر، و محمد صبحي إدريس -كتاب وائل. (2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل.
37. محمد ، ر . (n.d.). - التحول الرقمي لإعادة تحطيط الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية ، المحاكم النظامية الفلسطينية ، مجلس القضاء الأعلى، دولة فلسطين.alanneh-pal @ yahoo.com .
38. محمد السيد الحرون منى، و علي عطوة بركات علي. (اكتوبر، 2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية بينها(160)، 446.

39. محمد محمود حماد محمد. (ديسمبر، 2020). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين. السابع(الثاني)، 448-427.
40. محمد منصور على. (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. مدينة نصر - القاهرة : مجموعة النيل العربية.
41. منصور اميرة. (6، 2020). المقابلة- رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية . (33).
42. هالة صلاح الدين عبد السلام حسين زايد. (1، 2023). أثر الحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية. 14(1)، 548 - 522.
43. وداد هارون أحمد محمد أرباب. (2022). واقع توظيف تقنيات التحول الرقمي في صناعة المحتوى بالمؤسسات الصحفية السودانية، دراسة ميدانية (التحديات وآفاق المستقبل). المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، الواحد والعشرون(الثاني)، 269-328.

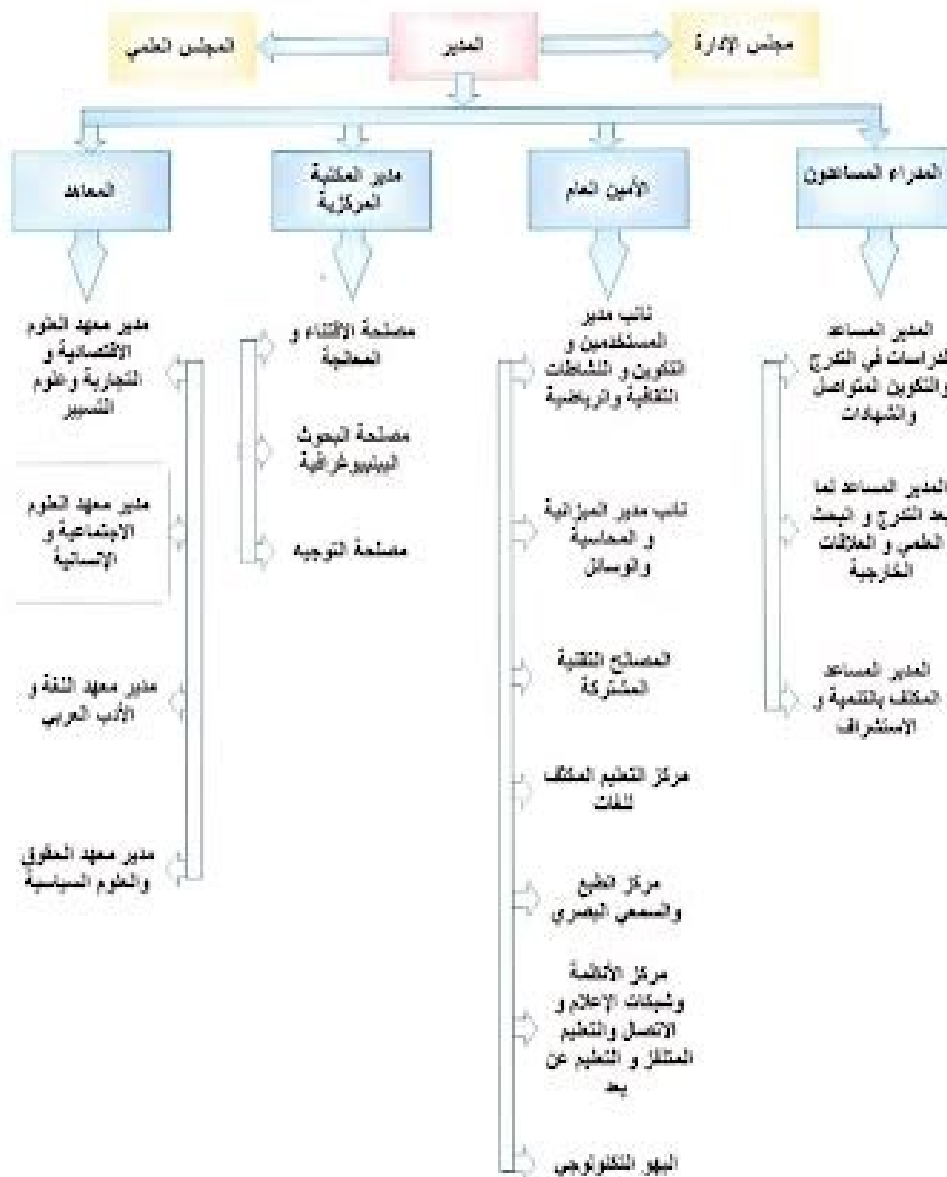
1. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1 - c, Camilla, G., Ann, s., Catharina, B., Nina, F., & Kerstin, G. (2020, 12). Management challenges for futur digitalization of healthcare service. 124.
- 2 - Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). understanding the rol of employees in digital trasfomation .conceptulization of digital.
2. kurt, s., & holger, l. (2017). digital transformation in higher education -the of enterprise architectues and portals.
3. lathinen, m., & weaver, b. (2015, 11). Educatig for a digital-futur-walking three roeds simultaneously ,one analog and two digital lu -download date 17/5/2024. 5.
4. melnychenko.l, s. .. (2023, 4). digital transformation of education in the context of the tealities of the information socitety .prospects . 17(2), 225-233.
5. Sabine Sonnentag, J. v. (2008, 1). job performance. (24), 428 - 447.

الملاحق

الهيكل الإداري

الرئيسية / المركز الجامعي / الهيكل الإداري



القسم الثالث

مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي

المادة 14 : يتكفل مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي بما يأتي :

- اقتراح برامج الفتناء، المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد،
- مملك بيطاقية رسائل ومذكرات ما بعد التدرج،
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستخدام الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحسين جودها.
- مساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم،
- وضع الشروط المناسبة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

ويصاعده كل من :

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة،
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية،
- رئيس مصلحة التوجيه.

الفصل الثاني

المعهد

المادة 15 : يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويصاعده كل من :

- مدير مساعد للدراسات في التدرج،
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي،
- نائب مدير الإدارة والمالية،
- رؤساء الأقسام،
- مدير مكتبة المعهد.

القسم الأول

الديورن المساعدون للمعهد

المادة 16 : يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج بما يأتي :

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج،
- متابعة سير نشاطات التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينها،
- مملك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،

ويصاعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس،
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 17 : يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج

والبحث العلمي بما يأتي

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج،
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج،
- متابعة سير نشاطات البحث،
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرسيفه.

ويصاعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.

القسم الثاني

نائب مدير الإدارة والمالية

المادة 18 : يتكفل نائب مدير الإدارة والمالية الذي

يلحق به مكتب الأمن الداخلي بما يأتي :

- متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لديرية المركز الجامعي،
- ضمان التسيير والمحافظة على أرسيف المعهد،
- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها،
- ضمان تسيير الوسائل المنقولة ولغير المنقولة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها،
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

ويصاعده كل من :

- رئيس مصلحة المستخدمين،
- رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة،

القسم الثالث رئيس القسم

المادة 19 : يساعد رئيس القسم رؤساء مختلبي
عند الاقتضاء، وكذا
- رئيس مصلحة مناهضة التدريس والتعليم
والتقييم في التدريج،
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدريج ومناهضة
مشاريع البحث
نظرا لقيامه بمهام ومختلبي المعهد بقرار من الوزير
المكلف بالتعليم العالي.

القسم الرابع مدير مكتبة المعهد

المادة 20 : يتكفل مدير مكتبة المعهد بما يأتي
- اقتراح برامج اقتضاء المؤلفات والنوشتيق
الخاصة،
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال
الطرق المتلصقة للمعالجة والترتيب وتعيين جردها،
- وضع الشروط اللازمة لاستعمال الرصيد
الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في
بحوثهم البيبليوغرافية.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- رئيس مصلحة التوجيه والبحث
البيبليوغرافية

المادة 21 : ينشر هذا القرار في الجريدة
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1427 الموافق 20
مارس سنة 2006.

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

وزير المالية
مراه مدلسي

عن رئيس الحكومة
ويتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
جمال خرشني

قرار وزير اري مشترك مؤرخ في 29 صفر عام 1427
الموافق 29 مارس سنة 2006، بتخصيص إنشاء
مصلحة جامعة تلمسان بمدينة مغتية.

إن وزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي-

- بمقتضى المرسوم الوطني رقم 05-161 المؤرخ
في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005
والتصديق تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 89-138
المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1409 الموافق أول غشت
سنة 1989 والتصديق إنشاء جامعة تلمسان- المعدل
والتمتع.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ
في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 21 غشت سنة
2003 الذي يحدد مهام الجامعة والشروط الخاصة
بنظمتها وسيرها، لا سيما المادة 3 منه.

يقرر أن ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقها لأحكام المادة 3 من المرسوم
التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام
1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمذكور أعلاه، تنص
مصلحة جامعة تلمسان بمدينة مغتية

المادة 2 : تلحق المصلحة المذكورة في المادة الأولى
أعلاه بيداوجيا بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير بجامعة تلمسان.

المادة 3 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 29 صفر عام 1427 الموافق 29
مارس سنة 2006.

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

وزير المالية
مراه مدلسي

وزارة العمل والضمان الاجتماعي

قرار مؤرخ في 13 محرم عام 1427 الموافق 12 فبراير
سنة 2006، يعدل القرار المؤرخ في 4 صفر عام
1426 الموافق 15 مارس سنة 2005 والتصديق
تعيين أعضاء مجلس إدارة الصندوق الوطني
للضمان من البطالة.

بموجب قرار مؤرخ في 13 محرم عام 1427 الموافق
12 فبراير سنة 2006، يعدل القرار المؤرخ في 4 صفر

ويصاحبه كلٌّ من :

- رئيس مصلحة المستطدتين الأستاذة.
- رئيس مصلحة المستطدمين الإداريين والفنيين
واعوان المصالح.
- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية

المادة 8 : يتكفل نائب مدير الميزانية والحسابية والوسائل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي.
- ضمان تنفيذ الميزانية.
- تحضير تفويضات أنشطادات التسيير لديرية المعهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- تعيين محاسبة المركز الجامعي.
- متابعة تحويل نشاطات البحث لفأخر وحدات البحث.
- ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره.

- تعيين سجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.

ويصاحبه كلٌّ من :

- رئيس مصلحة الميزانية وتحويل نشاطات البحث.
- رئيس مصلحة الحسابية ومراقبة التسيير والصرفيات.
- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.
- رئيس مصلحة النظافة والصيانة.

المادة 9 : تتكوّن المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي بما يأتي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع والسهمي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المنقلز والتعليم عن بعد.

- البيهو التكنولوجي بالنسبة للمراكز الجامعية التي تخدمون المستطدمين في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

المادة 10 : يتكفل مركز التعليم المكثف للغات

- الدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها المعاهد.
- عين سير وهيئة التجهيزات المتخصصة في تعليم اللغات.

ويشمل الفرع الآتيين :

- فرع البرمجة.
- فرع النظافة والصيانة

المادة 11 : يتكفل مركز الطبع والسهمي البصري بما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول المركز الجامعي.
- طبع الوثائق الميدانية الفوجية والتعليمية أو العلمية.

- الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال الميداني والتعليمي

ويشمل الفرع الآتيين :

- فرع الطبع
- فرع السهمي البصري

المادة 12 : يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعميم المنقلز والتعليم عن بعد بما يأتي:

- استغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيد الفوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المنقلز والتعليم عن بعد وتنفيذها.

- الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة.
- فرع الشبكات.
- فرع التعليم المنقلز والتعليم عن بعد.

المادة 13 : يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:

- الدعم التقني للمعاهد في تنظيم سير الأعمال الموجبة و/ أو التطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و/ أو الموجبة.

القسم الثاني الأمين العام

المادة 6 : يتكفل الأمين العام بما يأتي

- السهر على متابعة تدبير المسار المهني للمستخدمي المركز الجامعي.
- تخصيص مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذها.
- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة.
- ضمان متابعة تحويل نشاطات البحث لبيئات ومضاهير البحث.
- اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي.
- السهر على تزويد هيئات مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

- السهر على تعيين سجلات الجرد.
- السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من :
 - نائب مدير المستخدمين والشكويين والنشاطات الثقافية والرياضية.
 - نائب مدير الميزانية والمالية والوسائل.

المادة 7 : يتكفل نائب مدير المستخدمين والنكويين والنشاطات الثقافية والرياضية بما يأتي

- ضمان تدبير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.
- وضع حيز التنفيذ ببرامج النكويين وتحسين المستويين وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعران المصالح.
- ضمان تدبير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد.
- إعداد مخطط تدبير الموارد البشرية وضعه حيز التنفيذ.
- وضع حيز التنفيذ ببرامج النشاطات الثقافية والرياضية.

- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بنشاطات ترقية النكويين مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي والنشطة تعاون في التعليم والبحث.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينفذها المركز الجامعي.

- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها.

- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على أرسيفه.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة ما بعد التخرج وما بعد التخرج التخصص.
- رئيس مصلحة نشاطات البحث وتأمين نتائجها.
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

المادة 8 : يتكفل المدير المساعد للتشغيلية والاستشراف بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التشغيلية للمركز الجامعي.
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير الشعداد النظائري واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.

- تعيين الميطافية الإحصائية للمركز الجامعي،

- القيام بإعداد الدعام الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يخدمتها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.

- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

- متابعة برامج النساء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه.
- رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية،
- مدير مساعد للتنمية والاستشراف،
- أمين عام،
- مدير المكتبة المركزية

القسم الأول

المديرون المساعدين

- المادة 3 :** يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب،
 - السهر على التسجيل مبروك التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف والنشأة الطلبة،
 - متابعة نشاطات التكوين من بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل،
 - السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعجلات،
 - ضمان صك وتعيين القائمة الاسمية المطلوبة
- ويجعله كل من :**
- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،
 - رئيس مصلحة التكوين المتواصل،
 - رئيس مصلحة الشهادات والمعجلات

- المادة 4 :** يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بما يأتي
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،
 - متابعة نشاطات البحث لطاير ووحدات البحث وإعداد المصيلة المتعلقة بهما بالتنسيق مع المعاهد،
 - القيام بكل نشاط من شأنه تعزيز نتائج البحث،

- مشيد برادعي، قائد أركانسرا،
 - راجح قادم، رئيس الجمعية الثقافية لغز،
 - محلي ناجي، رئيس الجمعية الثقافية الإسلامية،
 - سني مفران، مديرة المعهد الوطني العالي للموسيقى،
 - حورية زلفي، مديرة البالية الوطني
- يلقى القرار المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1419 الموافق 29 نشت سنة 1998 الذي يحدد التشكيلة الاسمية لمجلس إدارة الأركانسرا السنوية الوطنية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1427 الموافق 20 مارس سنة 2006، يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة.

إن رئيس الحكومة،
ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 نشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والوحدات الخاصة بتنظيمه وسيره، لا سيما المادة 8 منه.

يقرران ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 نشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة.

المحلل الأول

مديرية المركز الجامعي

المادة 2 : توضع مديرية المركز الجامعي تحت

إدارة مدير العام، مساعده كما يلي :