



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université EL Chadli Bendjedid El-tarf

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

السنة الجامعية: 2025-2026

الرقم التسلسلي:

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمدينة الخدمات الجامعية - الطارف

تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

د/حليلو صباح

إعداد الطالبين:

بن زماموش ليديا

بشينة إيمان

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- إن الدراسة الحالية تهدف إلى محاولة تبين أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث يعتبر عملية استراتيجية شاملة لتغيير نموذج العمل باستخدام التقنيات الرقمية، وللبحث حول العلاقة بين هذه المتغيرات تمت الدراسة على عينة مكونة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف و اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد مقابلة مع فئة متواجدة في مختلف أقسام المديرية ومختلف المصالح. وقد توصلت الدراسة الى مؤشرات إيجابية تؤكد بأن للتحول الرقمي أثر في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة و تسعى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات، واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة وبالشكل المطلوب.

- الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، الرقمنة، الاداء الوظيفي، أبعاد التحول الرقمي.

- Abstract:

The current study aims to demonstrate the impact of digital transformation on job performance, as it is considered a comprehensive strategic process to change the business model using digital technologies. To investigate the relationship between these variables, the study was conducted on a sample representing the study population, which consists of a group of employees at the Directorate of University Services in El Tarf. This study relied on both descriptive and analytical approaches to address the research problem and verify the hypotheses. For this purpose, interviews were conducted with a group of employees across various departments and divisions of the directorate. The study concluded with positive indicators confirming that digital transformation plays a significant role in improving the job performance of the organization's employees. Furthermore, it seeks to enrich and develop the knowledge, skills, and attitudes of individuals and groups, making them more knowledgeable and capable of executing the required tasks in the desired manner.

Keywords : Digital transformation, Digitization, Job performance, Dimensions of digital transformation.

شكر وتقدير

لا يسعنا ونحن ننتهي من إعداد هذا البحث إلا أن نحمد الله عز وجل كما نقدم
اسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الأستاذة المشرفة " الدكتورة
حليلو صباح " كما نتقدم بجزيل الشكر الى الذين تابعون على مدار تربصنا التكويني
و غمرونا بفائض خبراتهم وتوجيهاتهم القيمة التي كان لها الأثر الطيب في تحضيرنا
للمشوار العلمي.
"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما فان لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع
فلا تبغضهم".

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان والتقدير أعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء تحية شكر وعرفان

ليديا / إيمان

إهداء

إلى من رباني صغيراً، وأخذ بيدي وأنار لي طريق العلم والمعرفة.

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى النجاح والتميز

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني.

إلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله أهدىكم هذا العمل

المتواضع مع فائق الشكر والتقدير.

ليديا

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الغالية رحمه الله

وإلى أُمِّي التي أعطتني الحنان والمحبة وأقول

لهم انتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة وإلى إخوتي

وأُسرتي جميعاً ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح بريقه يضيء الطريق أمامي وإلى كل من

قال لي لا فكان سبباً في تحفيزي.

إليكم جميعاً مني فائق الشكر والاحترام والتقدير.

إيمان

فهرس الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع موظفي مديرية الخدمات الطارف حسب المستويات الإدارية	51
2	يوضح مقارنة الاداء قبل وبعد التحول الرقمي	62
3	يوضح مقارنة أداء مديرية الخدمات الجامعية مع متطلبات التحول الرقمي	67

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف	47
02	نموذج الدراسة	50

فهرس المحتويات

II.....	البسمة
III.....	الملخص
	الشكر
	الإهداء
VII.....	قائمة الاشكال
VIII.....	قائمة الجداول
X-XII	قائمة المحتويات
أ،ز.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول : الاطار النظري للتحويل الرقمي
2.....	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
2.....	المطلب الأول: تعريف التحويل الرقمي
3.....	المطلب الثاني: خصائص التحويل الرقمي
4.....	المطلب الثالث: أهمية التحويل الرقمي
5.....	المبحث الثاني: أبعاد ودوافع ومعايير التحويل الرقمي
5.....	المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي
6.....	المطلب الثاني: دوافع التحويل الرقمي
7.....	المطلب الثالث : معايير ووسائل التحويل الرقمي
8.....	المبحث الثالث: متطلبات التحويل الرقمي وتحدياته
8.....	المطلب الاول : متطلبات التحويل الرقمي
9.....	المطلب الثاني: خطوات التحويل الرقمي
10.....	المطلب الثالث: تحديات التحويل الرقمي
10.....	المبحث الرابع: تقييم استراتيجيات التحويل الرقمي
10.....	المطلب الاول : أنواع استراتيجيات التحويل الرقمي
11.....	المطلب الثاني :إيجابيات استراتيجيات التحويل الرقمي

المطلب الثالث: سليات استراتيجيات التحول الرقمي.....	13
خلاصة الفصل الأول.....	13
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	15
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	16
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته.....	16
المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.....	17
المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي.....	18
المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....	19
المطلب الأول: معايير قياس أداء الوظيفي ومتطلبات فعاليتها.....	19
المطلب الثاني: الاسس المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي.....	21
المطلب الثالث العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء الوظيفي	21
المبحث الثالث: محددات تقييم الاداء الوظيفي ومعيقاته.....	23
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.....	23
المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.....	25
المطلب الثالث : مجالات تقييم الأداء الوظيفي ومعيقاته.....	29
المبحث الرابع: التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.....	35
المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.....	35
المطلب الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي.....	36
المطلب الثالث: أسس علاقة التحول الرقمي بالأداء الوظيفي.....	37
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	39
المبحث الأول: التعريف بمكان التبرص.....	39
المطلب الأول: النشأة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	39
المطلب الثاني :مجالات الدراسة و خصائص عينة الدراسة.....	46
المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير محاور الدراسة.....	53
المطلب الأول: واقع التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف.....	54

المطلب الثاني : واقع الاداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف.....	60
المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.....	63
المطلب الرابع: العراقيل والتحديات التي تواجه التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.....	67
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....	72
المطلب الأول: عرض النتائج والتأكد من صحة الفرضيات.....	72
المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة.....	74
الخاتمة.....	77
قائمة المراجع	82
قائمة الملاحق	

مقدمة

مقدمة.

- يعد العامل البشري من أهم العوامل المؤثرة على نجاح مختلف المنظمات لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة مما أدى إلى رفع مستوى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر عنصر مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، فقد أصبح التحول الرقمي في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة حجر الزاوية في بناء المجتمعات الحديثة والاقتصاديات الذكية، فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا جذريا في نمط الحياة والعمل حيث اختزلت المسافات وحولت العالم إلى قرية رقمية تتدفق فيها البيانات والمعارف في لمح البصر، هذا التحول لم يقتصر على الجانب التقني فحسب بل شكل منعطفًا تاريخيًا في طريقة إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات تكمن الأهمية الجوهرية للتحول الرقمي في قدرته على إحداث نقلة نوعية في كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تتيح أنظمة العمل الرقمية معالجة البيانات بدقة عالية واتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على التحليلات الذكية، بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات المستفيدين في الوقت المناسب، كما تسهم هذه التحولات في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل التدخل البشري في المعاملات ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

● ما أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

و يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية وتتمثل فيما يلي:

- هل توفر مديرية الخدمات الجامعية الطارف الاجهزة والوسائل الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي ؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على تعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين ؟
- كيف تساهم إستراتيجية تكوين وتدريب موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف في تحسين الاداء الوظيفي؟
- هل توجد معوقات للتحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف؟

أولا : فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية:

- التحول الرقمي له أثر على الاداء الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

2- الفرضيات الفرعية:

- توفر مديرية الخدمات الجامعية الاجهزة الرقمية والوسائل الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي.
- للتحول الرقمي أثر على تعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين.
- تساهم إستراتيجية تكوين وتدريب موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف تحسين الاداء الوظيفي .

- توجد معوقات للتحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف .

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت به لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها في مجال تخصصه، والمحرك الأساسي الذي دفعنا إلى دراسة الموضوع.

- ✓ الحاجة المسبقة للبحث و الاستقصاء في موضوع أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي .
- ✓ إثراء المكتبة العلمية بهذا الجهد أملا أن يفيد القارئ سواء باحثا أو طالبا.
- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري و ضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

✓ الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

✓ محاولة الوصول إلى البحث أكاديمي علمي.

✓ مدى أهمية الموضوع لمختلف المنظمات.

✓ كون التحول الرقمي من المواضيع الحديثة والتي لا تزال محل الدراسة.

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي ومستجداته وذلك لتحويل العمل التقليدي إلى عمل رقمي للتطوير والارتقاء بالأداء الوظيفي و هو ما يعود بالنفع على الموظفين، بالإضافة إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ من شأنها المساهمة في تطوير أداء المؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الاهداف يمكن إنجازها على النحو التالي :

- تأثير التحول الرقمي في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الاهداف المرجوة منها .
- تحليل واقع التحول الرقمي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف وتقييم آثاره على الأداء الوظيفي، حيث يتم التطرق إلى تحديد مفهوم وأبعاد هذه التحولات الرقمية، بالإضافة إلى تشخيص تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين مع تحليل دور كل بعد من أبعاده في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.

خامسا : منهج الدراسة.

من أجل الوصول إلى هدف البحث العلمي ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وفي جانبها العملي على المنهج التحليلي مستفيداً من المقابلة كأداة للتأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة ولتقصي أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية .

سادسا: حدود البحث

تتمثل فيما يلي:

- 1-الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في عينة لإجراء مقابلة مع بعض موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف والمعنيين بالتحول الرقمي والاداء الوظيفي
- 2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: أثر التحول الرقمي و الأداء الوظيفي
- 3 - الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بقسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية الطارف.
- 4- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2026/2025 من بداية شهر فيفيري الى غاية نهاية شهر أفريل .

سابعا : الصعوبات

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه. ومن بين وأهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ووقفت أمامنا في هذا البحث هي:

- ✓ عدم جدية بعض المسؤولين المعنيين بالمقابلة في الإجابة عن الاسئلة المطروحة .
- ✓ ضيق الوقت من جهة وصعوبة تحديد مواعيد إجراء المقابلة مع المعنيين من جهة أخرى .
- ✓ نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي.

ثامنا : الدراسات السابقة

- 1-دراسة خميس، 2021 بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الصرية سعت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصري حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في هذه البنوك، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم إعداد أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تنفيذ الدراسة الميدانية على عينة حجمها (280) مفردة فيما بلغ عدد الاستبيانات الصالحة (251) استبيانا، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كان أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية .

2- دراسة : سناء راهب، حليلة شابي، "اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية" - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، 2023 فهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة، والمتمثلة في استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين، ورقمنة العملاء، على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية . وذلك من خلال دراسة ميدانية على البنوك التجارية بولاية الطارف، كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى واضحة حول مدى تأثير هذه التحولات الرقمية على الكفاءة المهنية للعاملين اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية في ولاية الطارف، وقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الميداني وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مع وجود أثر إيجابي لكل من رقمنة العاملين ورقمنة العملاء، في حين لم يلاحظ تأثير معنوي للاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي، كما قدمت الدراسة عدة توصيات، من أبرزها ضرورة توفير البنية التحتية الرقمية من أجهزة ومعدات، والعمل على رفع كفاءة العاملين عبر برامج التكوين والتدريب، بالإضافة إلى إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، ونشر ثقافته بين الموظفين وتحفيز الإبداع والابتكار، وتسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية الجزائرية.

3-الفرق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

• أوجه التشابه :

- خلصت كل الدراسات إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.
- كما قدمت كل الدراسات عدة توصيات، من أبرزها ضرورة توفير البنية التحتية الرقمية من أجهزة ومعدات، والعمل على رفع كفاءة العاملين عبر برامج التكوين والتدريب، بالإضافة إلى إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، ونشر ثقافته بين الموظفين وتحفيز الإبداع والابتكار.

• أوجه الاختلاف

- تمت دراستنا الحالية على مستوى هيئة عمومية على عكس الدراسات السابقة تمت على مستوى قطاع اقتصادي تجاري
- الدراسات السابقة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الميداني.
- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كان أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.

- في دراستنا الحالية تم الاعتماد على أسلوب المقابلة مع فئة متواجدة في مختلف أقسام المديرية ومختلف المصالح. وقد توصلت الدراسة الى مؤشرات إيجابية تؤكد بأن للتحويل الرقمي أثر في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة و تسعى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات، واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة وبالشكل المطلوب.

تاسعا: محتوى الدراسة

لمعالجة الموضوع وقصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات سنحاول المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان لذلك قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية وهي:

- **الفصل الأول** والمعنون بالإطار النظري للتحويل الرقمي وتطرقنا فيه مفهوم التحويل الرقمي خصائص وأبعاد التحويل الرقمي ، مراحله ومتطلباته وأهم التحديات .
- **أما الفصل الثاني** والمعنون بالإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي و ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الاداء الوظيفي بينما المبحث الثاني خصص لمجالات تقييم الاداء والعوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثالث يتم من خلاله التطرق الى تقييم الاداء الوظيفي وعلاقته بالتحويل الرقمي .
- **أما الفصل الثالث** والمتمثل في الدراسة الميدانية من خلال عرض أهم النتائج التي توصلنا اليها حيث تم التعريف بمكان التربص في المبحث الاول تحليل وتفسير محاور الدراسة في المبحث الثاني وفي المبحث الثالث تم التطرق الى أهم نتائج الدراسة والإجابة على الفرضيات المقدمة في الموضوع .

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

يعد التحول الرقمي أحد عوامل التقدم التكنولوجي الحاسمة في العصر الحديث، مما يشكل محورا أساسيا في تطوير الأداء بالمؤسسات العمومية بهدف تحسين كفاءتها وجودة خدماتها. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في هذا المجال نظرا للتأثير المباشر الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية. حيث تهدف هذه الأدبيات إلى استعراض كل من المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، فمن خال ما سبق، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الاربعة الآتية:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.
- المبحث الثاني: أبعاد ودوافع ومعايير التحول الرقمي
- المبحث الثالث: متطلبات التحول الرقمي وتحدياته
- المبحث الرابع: تقييم استراتيجيات التحول الرقمي .

المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي.

يعتبر التحويل الرقمي سمة أساسية من سمات الحياة العصرية فهو يتبلور في إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرف الأفراد في العمل والسعي إلى تحسين بيئة الاتصالات من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يساهم في إنعاش مستوى الأداء الوظيفي للعاملين نظرا لكونه من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في البحوث الإدارية عامة وفي مجال دراسة الموارد البشرية بشكل خاص.

المطلب الأول: تعريف التحويل الرقمي

- يعرف التحويل الرقمي على أنه " التحولات التي قد تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تنعكس على أنماط وأساليب العمل المتبعة فيها"¹
- كما عرف أيضا بأنه "عملية ديناميكية متواصلة تعتمد المؤسسات للتكيف مع احتياجات العملاء ومتطلبات السوق، من خلال تسخير الإمكانيات الرقمية لابتكار نماذج أعمال جديدة وتقديم منتجات وخدمات تدمج بشكل متكامل بين العمليات الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع العمل في الوقت ذاته على رفع الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي"²
- ويعرف على أنه " عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحديث الطريقة التي تنجز بها الأعمال وابتكار قيمة جديدة وتقديمها فهو انتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق التقنية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، بالاعتماد على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية البشرية والمادية"³.
- التحويل الرقمي هو "التغيير الجذري والمتسارع في أنشطة الأعمال والممارسات والكفاءات ونماذج الأعمال. قصد الاستغلال الأمثل للتغيرات والفرص الناتجة عن التكنولوجيا الرقمية وتأثيراتها في المجتمع "⁴.
- يعرف التحويل الرقمي بأنه: " التحويل المهتم بالتغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة أو مناجاتها أو هياكلها التنظيمية "⁵.
- فالتحويل الرقمي يشير إلى " استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات أو نطاقها بشكل جذري " ¹

1 بوماجن ريمة و بوضياف عبد اللطيف عمر، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد 01 الجزائر سنة 2025 ص 252

2 بوماجن ريمة و بوضياف عبد اللطيف عمر، المرجع نفسه ص 252

3 فريج، علياء، دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحويل الرقمي، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. المجلة التربوية ، العدد94 ص 485.

4خوصة مصطفى و قريبي نور الدين، التحويل الرقمي في قطاع الأعمال مفاهيم أساسية ،المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، المجلد 14 جامعة معسكر ،ص 53
5-Nadkarni S, Prugl R, (2020), Digital transformation : a review synthesis and opportunities for future research,Management Review Quarterly, vol (71):234.

المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي

تتمثل خصائص التحول الرقمي في ²:

- القدرة على التكيف والمرونة مع بيئة الأعمال المتغيرة السريعة.
- التحول من الإدارة التقليدية للرقمية بالاعتماد على تقنية تكنولوجيا عالية الجودة.
- يعمل التحول الرقمي على تحقيق مبدأ الشفافية و النزاهة نتيجة وضوح كل من الأدوار والأهداف.
- يعزز التحول الرقمي الاستثنائية اللازمة للتنافس وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحديثة.
- يتيح التحول الرقمي الاستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة
- تقليص الوقت بحيث تجعل الرقمنة كل الأماكن إلكترونية متجاورة .
- تقليص المكان تتيح وسائل التخزين استيعاب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي من خلال التحول الرقمي يمكن الوصول إلى المعلومة بكل سهولة ³.
- اقتسام المهام: أي المهام الفكرية مع الآلة نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
- التكلفة: أي قليلة الكلفة والسرعة في نفس الوقت وتلك هي وتيرة تطور منتجات الرقمنة .
- الذكاء الصناعي: أهم ما يميز التحول الرقمي، فهو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين.
- من أجل الشمولية، والتحكم في عملية الإنتاج.

المطلب الثالث: أهمية التحول الرقمي

- إن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير الدولة ومؤسساتها وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة، دون الحاجة إلى قضاء الساعات في انتظار انتهاء الإجراءات، وتبرز أهمية التحول الرقمي فما يلي :
- ❖ تحسين جودة الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
 - ❖ خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي ستؤدي إلى حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات المقدمة.
 - ❖ تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور.

1- Kraus S, Jones P, Kailer N, Weinmann A, Banegas N, Tierno N, (2021), Digital transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research, Journal SAGE Open, p4

2 بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، 2023 ص 62

3 عبد العالي دبله عبد، عزوز مرابط عباش، " تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17 ، 2016 ، ص8

- ❖ الحفاظ على المصداقية مع الموظفين والعملاء من خلال العمليات عبر الإنترنت، ومساعدتهم على التكيف مع الاتجاهات الرقمية والتكنولوجية الجديدة. القدرة على التعامل مع شركات متعددة في نفس الوقت وعن بعد وهو ما يسهل من إيصال الخدمات للجميع كما تتجسد أهمية التحويل الرقمي في :¹
- ❖ زيادة كفاءة العمليات التجارية، والتي تصبح في نفس الوقت أكثر مرونة.
- ❖ توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.
- ❖ توفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات اليومية وتبسيط العمليات التجارية للشركة .
- ❖ سهولة تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي سهولة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
- ❖ جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
- ❖ توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء.

المبحث الثاني: أساسيات التحويل الرقمي

يُعد التحويل الرقمي ظاهرة متعددة الأبعاد ومدعومة بالتقنيات، وتؤثر بشكل كبير على المجتمع، ومؤسساته، وسياسته، واقتصاده فهناك من اعتبر استخدام التكنولوجيا وتغيرت الهيكل التنظيمي والتكلفة المالية أبعاد للتحويل الرقمي وآخرين اعتبروا وسيلة بناء القدرات وخلق قيمة عن طريق المنظومات الرقمية.

المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي

- يعد التحويل الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على تبني التقنيات الحديثة فحسب بل تشمل أيضا أبعادا استراتيجية، ثقافية، إنسانية، تقنية وإجرائية نعرف كل منها كما يلي:²
- **إستراتيجية التحويل الرقمي:** وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تؤثر على علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والتي غالبا ما تتسم بالغموض أو قلة الفهم، وبالتالي فان بناء المنظمة لرؤية التحويل الرقمي تحرص الادارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعة من الاجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والمادية الكافية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك .

1 نصيرة زابر ، خديجة عاشور ، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تمكين الاداء الاداري ، مجلة المفكر ، المجلد 8 العدد1، الجزائر سنة 2024 ، ص 401.

2 بوماجن ريمة و بوضياف عبد اللطيف عمر، المرجع السابق ، ص 253.

- **ثقافة التحول الرقمي:** وهي مجموعة من القيم والمبادئ والأفكار التي يتبناها القادة والموظفون القدامى وينقلونها إلى الموظفين الجدد
- **البعد البشري:** يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام فالأفراد داخل المنظمة الذين ينفذون الوظائف والأعمال، ويكونون الثقافة التنظيمية.
- **البعد الإجرائي والتقني:** وهو يعبر عن قيام المنظمة بإصدار قواعد وأنظمة تتيح التحول الرقمي السهل وتلي احتياجات العمل، من خلال وضع استراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها تسمح بسهولة التحول الرقمي.

المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي.

تتمثل دوافع التحول الرقمي في القطاع العام فيما يلي¹ :

- **التكاليف وضغوط الميزانية :** لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية . لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي.
- **متطلبات العملاء والمواطنين :** حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل لمعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية ، مثل حلول الدفع عبر الأنترنت.
- **توجيهات الحكومة :** تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها ، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي و لكي تتمكن من توفير برامج التحول الرقمي ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما:
- **إدراج التحول الرقمي في الخطط :** بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية.
- **اتخاذ القرارات السريعة :** إن اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية.

¹ جميلة سلامي و يوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 10 ، العدد 02 ، جامعة تيارت ، الجزائر سنة 2019 ، ص 954

- وعليه التحويل الرقمي أصبح استراتيجية لقيادة الشركات بعد أن كان مفادها لتقنية المعلومات وهذا نظرا لما يحققه من فوائد بهذا أصبح الانتقال الرقمي للشركات والمؤسسات في قائمة أولوياتهم وضرورة ملحة ، فالتحويل الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على:
 - تقليل وتوفير الجهد والطاقة.
 - تخفيض التكلفة.
- فتح مجال الابداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء ، مقارنة مع الطرق التقليدية في تقديم الخدمة.
- يسهل عملية إشراف مراقبة المسؤولين السير العمل.
- يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.

من خلال هذا يتضح أن الشركات الرقمية بالنظر إلى مزاياها أصبحت تهدد مستقبل الشركات التقليدية لأن الشركات التكنولوجية(الرقمية) تمتاز بضخامة اعداد عملائها وجمهورها وانخفاض تكاليف معاملاتها (الضغوط التنافسية) ، إضافة إلى التغيرات الإلزامية العالمية الذي يشهده قطاع الأعمال ، وهذا ما يفرض على الشركات التقليدية التعجيل في تبني الأعمال الالكترونية والتحول الرقمي.

المطلب الثالث : معايير ووسائل التحويل الرقمي

تعتمد الكثير من المنظمات الحديثة لتحقيق نجاحها على معايير ووسائل مساعدة في عملية التحويل الرقمي والتي تتمثل في :

أولا : المعايير التحويل الرقمي

- مدى سرعة العمل و مرونته .
- مدى حسن استخدام الموارد.
- زيادة الكفاءة في العمل.
- مدى التغلغل و الوصول الي مكان من أجل جلب المعلومة .

ثانيا: وسائل التحويل الرقمي

- يجب على كل منظمة ترغب في تحقيق التحويل الرقمي تبني بعض الوسائل والتقنيات الرقمية لنجاحها والتي نذكر منها:
 - **الذكاء الاصطناعي:** فالذكاء الاصطناعي هو شكل من أشكال الذكاء يسمح بقدرات الانسان مثل التعلم والتفكير والادراك وتمثيل المعرفة والتخطيط وفهم اللغة الطبيعية وحل المشكلات الموزعة ، يمكن الاستفادة من هذه القدرات لتحسين

حياة الكثيرين من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة وجعل العمليات بشكل عام أكثر كفاءة وتزويد الحكومات بالدعم والذكاء لتحسين تفاعلاتها مع مواطنيها¹.

- **الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** توفر تخزيناً مرناً ووصولاً مركزياً للبيانات، مما يسهل العمل عن بُعد ويقلل التكاليف البنية التحتية، وتعتمد البنية التحتية للحوسبة على مراكز البيانات المتطورة والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين².
- **أتمتة العمليات الروبوتية (RPA):** تنفيذ المهام الروتينية والمتكررة تلقائياً، مما يوفر وقت الموظفين للمشاريع الاستراتيجية ويقلل الأخطاء.
- **تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics):** معالجة كميات هائلة من البيانات لفهم سلوك العملاء، والتنبؤ باتجاهات السوق³.
- **إنترنت الأشياء (IoT):** ربط الأجهزة المادية بالإنترنت (مثل المستشعرات الذكية) لجمع بيانات لحظية وتحسين الأداء التشغيلي.
- **منصات الإدارة الرقمية (ERP & CRM):** أنظمة متكاملة لإدارة موارد المؤسسة وعلاقات العملاء بشكل رقمي موحد.
- **واجهات برمجة التطبيقات (APIs):** تتيح مشاركة البيانات والربط بين الأنظمة المختلفة والشركاء لتعزيز الكفاءة.
- **الأمن السيبراني:** مع تبني الشركات التحول الرقمي في عملياتها تبرز ضرورة الأمن السيبراني وتحتاج الشركات الى تدابير قوية لحماية بياناتها و انظمتها وسمعتها ، وتأتي تقنيات التحول الرقمي مصحوبة بمخاطر الهجمات الالكترونية ، يعد تنفيذ تدابير الامن السيبراني القوية ، بما في ذلك التشفير وجدران الحماية وعمليات التدقيق المنتظمة ، أمراً ضرورياً للحماية من التهديدات المحتملة وضمان طول عمر المبادرات الرقمية .

1 نجم العيساوي ، حوكمة الذكاء الاصطناعي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، سنة 2025 ، ص 21

2 كنزة تنبو ، دور التقنيات الرقمية في الانتقال الى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال ، المجلد 07 ، العدد 01 جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية ، الجزائر سنة 2024 ، ص29.

3 تامر مزيد رفاعه ، أثر التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية على عدم تماثل معلومات السوق المالي " دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للاوراق المالية ، مجلة جامعة البعث ، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية ، المجلد 46 ، العدد 02 سوريا ، سنة 2025 ، ص 131.

المبحث الثالث: متطلبات التحول الرقمي وخطواته وتحدياته .

بما أن التحول الرقمي خطوة أساسية لتحسين أداء وزيادة كفاءة المؤسسات، يتطلب وجود مجموعة متطلبات أساسية، حيث يمر بعدة خطوات متكاملة لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

المطلب الاول : متطلبات التحول الرقمي

لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات يتطلب ما يلي¹:

1. البنية التحتية الرقمية: تمثل الركيزة الأساسية والإطار المتكامل لتحقيق مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي تعمل عليها الشبكات الرقمية باستخدام منظومة معدات، برمجيات، وبيانات لبناء نظام معلومات متطور يتم تحديثه وفقا للمتغيرات المحددة.
2. الموارد البشرية الرقمية: يتطلب توفير الكوادر المؤهلة والمزودة بالمهارات التكنولوجية الرقمية لمواكب تطورات العصر الرقمي وعملية التخطيط الاستراتيجي للرؤى وتنفيذها، لاتخاذ قرارات مناسبة وفعالة يتطلب ذلك خبرات علمية وعملية.
3. التطورات العصر الرقمي وعملية التخطيط الاستراتيجي للرؤى وتنفيذها، لاتخاذ قرارات مناسبة وفعالة يتطلب ذلك خبرات علمية وعملية.
4. الثقافة التنظيمية الرقمية: تمثل الخبرة العلمية والعملية لنبر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، واكتسابها ميزة تنافسية مستدامة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية.
5. المتطلبات الأمنية الرقمية: تمثل مجموعة الأنظمة والرسائل التقنية التي تعمل على الحماية ضد الاستخدام غير المصرح به للبيانات الإلكترونية وكافة التدابير المتخذة لتحقيقه.
6. الإبداع والابتكار: تساهم عملية الإبداع والابتكار والتطوير بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية
7. الرؤية الاستراتيجية: تمثل أساس التحول الرقمي الناجس فعلى المؤسسات أولا تحديد أهدافها ثم التوجه لفهم إحتياجات السوق المتغيرة، ومواءمة المبادرات الرقمية مع تحقيق الأهداف طويلة المدى.
8. القطاعات الرقمية والتكنولوجيا المعلومات: تشمل كل من المنصات الرقمية وخدمات الدفع الرقمية، التطبيقات المحمولة.
9. تحديد الرؤية : تحديدا دقيقا وهي تعني توضيح المملكة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.¹

1-نادر سامير شاكر نجيب ،تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة كلية التجارة جامعة المنصورة ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،المجلد 48،العدد 1 ، 2024 ص05.

المطلب الثاني : خطوات التحول الرقمي.

تتمثل خطوات التحول الرقمي فيما يلي :

- تحول الرؤية تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية واضحة لنقطة
- اعتماد ثقافة التغيير بتحويل الهيكل التنظيمي السائد للتسلسل الهرمي لفرق العمل وتعزيز التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية، لتحسين الخدمات المقدمة لتنفيذ نجاح التحول الرقمي تغيير نموذج التكلفة لدفع عجلة الابتكار باعتماد الخدمات السحابية التي تعمل على تحديث البنية التحتية دون استثمارات رأس مالية.
- صياغة استراتيجية رقمية واتخاذ إجراءات التحسين المناسبة.
- تحقيق وقياس الإمكانيات الرقمية الحالية للمنظمة.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي وضمان السير على المنهج المناسب.

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

على الرغم من الفوائد الشاسعة للتحول الرقمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي تؤثر عليه ولتحقيق نجاح التحول الرقمي فإنه يتطلب فهم هذه الصعوبات والتغلب عليها ، ومن أبرز هذه التحديات²:

- **ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً:** تعاني المؤسسات من نقص في العاملين المتمرسين في المجال الرقمي والقادرين على قيادة مبادرات التحول الرقمي، يتطلب الابتكار الرقمي نهجاً متكاملًا يمزج بين العاملين، العمليات، والتكنولوجيا لإنشاء نماذج أعمال وخدمات جديدة.
- **البنية التحتية وخدمات الإنترنت :** تعاني المؤسسات من عدم توافر البنية التحتية المناسبة وخدمات الإنترنت ، بالإضافة إلى نقص الموارد والتدريب والمعرفة الأساسية اللازمة.
- **التكلفة:** قد يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في تقنيات وأنظمة جديدة وتدريب الموظفين، مما يمثل تحدياً للشركات التي تسعى لتحسين إدارة الموارد البشرية دون زيادة تكاليف الإنتاج.

1 عبد الرحمن حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الادارية والمالية ، العدد 3 المجلد 4 ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2020 ، ص 17.

2 **بندر عمر الاحمدي** ، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة ، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلم ، العدد 68 جامعة ميداوشن، المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2024 ، ص 407.

- **الأمن السيبراني:** يجب على الشركات اتخاذ إجراءات صارمة لحماية بيانات الموظفين والمعلومات الحساسة من التسرب والاختراق. يتطلب ذلك توظيف خبراء في الأمن السيبراني وتطبيق ممارسات أمان مشددة ، بالإضافة إلى التحديث المستمر لأنظمة الحماية.
- **التحول الثقافي:** يستلزم التحول الرقمي تغيير ثقافة المؤسسة وأسلوب عملها، يتطلب هذا التعاون والتواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.
- **الموثوقية :** يعتمد التحول الرقمي على تقنيات وأنظمة دقيقة وموثوقة ، ويستلزم تحديث هذه الأنظمة بشكل دوري لضمان استمرارية الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين.
- **الدمج بين التقنيات القديمة والجديدة:** تواجه الشركات صعوبة في دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع نظم إدارة الموارد البشرية القديمة مما يستلزم التعاون مع موردي البرامج والاستشاريين لضمان التكامل السليم بين النظم المختلفة.

المبحث الرابع : تقييم استراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الامر عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقميا لا بد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيت محددة ، تراعي موارد الأنظمة وقدراتها الحقيقية ، وهي استراتيجية التحول الرقمي ، حيث تعرف بأنها " استراتيجية أعمال ،مستوحاة من إمكانيات التقنيات القوية التي يسهل الوصول إليها ، وتهدف إلى تقديم قدرات أعمال متكاملة وفريدة بطرق تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار.¹

المطلب الاول : أنواع استراتيجيات التحول الرقمي

- نظرا لوجود العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي فلا ،بد من وجود استراتيجية واضحة تحدد أولويات المؤسسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها² وتتمثل استراتيجيات التحول الرقمي فيما يلي :
- **استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة تلحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية ،بمعنى أنها تكون تابع القائد السوق.

1- أحمد بريس ، وصول جبر ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 16، العدد65 ، كلية الادارة

1والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، سنة 2020 ص 208.

2 -أبو فحف عبد السلام الادارة الاستراتيجية وإدارة الازمات ، القاهرة ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002 ، ص 267.

- **استراتيجية التكيف التكنولوجي** : تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصري في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية ، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة ، فضلا عن سرعة عملية التطوير ، وتقديم منتجات جديدة .
- **استراتيجية التموضع** : ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق ، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني).
- كما يضاف إلى ما سبق كل من ¹ :
- **استراتيجية إشراك العملاء** : تستهدف استراتيجية إشراك العملاء بناء ولاء وثقة العملاء من خلال توفير تجارب عملاء متفوقة ومبتكرة وشخصية متكاملة ، وتهدف استراتيجية مشاركة العملاء عادة على إنشاء تجربة سلسلة متعددة القنوات تسهل على العملاء ، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التحليلات المطبقة على مستودع متزايد لبيانات العملاء ، لفهم وتوقع طلبات العملاء المختلفة بشكل أفضل ، وبالإضافة إلى ذلك ، يسهل هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية الاتصالات المستمرة بين الشركة وعملائها .
- **إستراتيجية الحلول الرقمية** : تستهدف إستراتيجية الحلول الرقمية المنتجات والخدمات الغنية بالمعلومات التي تقدم قيمة جديدة للعملاء . تهدف استراتيجية الحلول الرقمية إلى إعادة صياغة عرض قيمة الشركة من خلال دمج مزيد من المنتجات والخدمات والبيانات المتنوعة ، هذا النوع من الاستراتيجية الرقمية مدفوع بجهود البحث والتطوير التي تسعى إلى توقع احتياجات العملاء بدلا من الاستجابة لها ، فالشركات التي تحاول اتباع استراتيجية حلول رقمية تتخيل ما يمكن أن تفعله للعملاء من خلال الجمع بين الكفاءات الحالية والقدرات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية.

المطلب الثاني :إيجابيات استراتيجيات التحويل الرقمي

يوجد العديد من إيجابيات مميزة للتحويل الرقمي نذكر منها ما يلي ² :

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية

1 صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين ، حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور استراتيجية التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام ، دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37 العدد 02 ، مصر سنة 2023 ص 966.

2 عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات "، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر - يناير 2013 ، ص 57.

- المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وجودتها وسرعة توفيرها.
- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.
- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يساهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.
- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية .

المطلب الثالث: سلبات استراتيجيات التحويل الرقمي

من بين سلبات التحويل الرقمي نذكر مايلي¹:

- مشكلة البطالة الأخذ بنظام الحكومة الإلكترونية وتطبيق الرقمنة واعتماد على الوسائط الإلكترونية في المعاملات، ولا شك أنه يؤثر على سوق الشغل، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة، حيث تحل وسائل الاتصال محل الإنسان .
- مشكلة التفكك الاجتماعي الناتج عن استعمال الوسائل الإلكترونية وقلة الاتصال الجماهيري بين الأفراد، وهذا يؤثر سلبا على الحياة الاجتماعية.
- المساس بالحقوق في الخصوصية حيث نجد أن قواعد البيانات المرتبطة بعضها ببعض تحوي بيانات تعريفية للأشخاص كأسمائهم وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية، وهي أمور لا يرغب الكثير من الناس أن تكون متاحة للكافة.
- الكلفة الباهظة التي تتطلبها عملية التحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الإلكترونية خاصة بالنسبة للدول النامية.

¹ الصادق ضريفي، "تحديات التحويل الى الحكومة الالكترونية في الجزائر"، الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 26 / 27 نوفمبر 2018 ، ص 7.

خلاصة الفصل الاول :

- يتضح أن التحول الرقمي من أبرز مظاهر التحول التكنولوجي في العصر الحديث تمثل مفهوماً شاملاً يتسم بالعديد من الفوائد، أبرزها حفظ المعلومات وتخزينها، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات من أي مكان وفي أي وقت، كما يساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت والجهد، وتمكن من تبادل المعلومات ومشاركتها بسهولة بين الأفراد والمنظمات، وتمتاز عملية التحول الرقمي بالمرونة، القابلية للتوسع، وسهولة التحديث، كما أنها تتيح استخدام أدوات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرار، وقد أسهمت اليات التحول الرقمي في إحداث نقلة نوعية في مختلف المجالات، مثل التعليم، الصحة، الاقتصاد، والإدارة، وتساعد كذلك على تحديد نقاط الضعف في أداء الأف رد والعمل على معالجتها بما يضمن تحسين الأداء العام للمنظمة ورفع كفاءتها.

- يعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والتكيف مع التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق. يتطلب التحول الرقمي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الجيد والالتزام بالابتكار المستمر لتحقيق النجاح في عصر الرقمية، ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يشكل تحديات أيضاً مثل تكلفته وتعقيده، وتغيير الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

تمهيد

- يعبر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات و يتوافق مستوى الأداء على قدرات مهارات و خبرات الموظفين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الاهتمامات و غيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها. إذ يشكل تقييم الأداء الوظيفي أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، فهو يشكل أهم أهداف المنظمة من خلال الوقوف على نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين فيها من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة، وبناء برامج التكوين والتدريب و سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

✓ المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

✓ المبحث الثالث: مجالات تقييم أداء الوظيفي ومعيقاته .

✓ المبحث الرابع: التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الاداء الوظيفي

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته:

يشكل الأداء الوظيفي أداة لتحديد سلوك الموظفين وتصرفاتهم أثناء العمل وهو ما يبرز أهميته وفيما يلي سنتناول أهم التعاريف التي تناولت موضوع الأداء:

أولاً: تعريف الاداء

- لغة : إتمام ، اجراء ، انجاز ، قيام ، وفاء ...وتعني تنفيذ مهمة ، عمل .
- اصطلاحاً : يعرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المنظمة " ¹

ثانياً : مفهوم الاداء الوظيفي

يعرف على أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة". ²

هناك من عرفه بما يلي: " الأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة". ³

ويعرف الأداء أيضاً: 'تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". ⁴

1توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ،دار الفكر العربي ، 2003-2004 ، ص 3.

2 عمر تيمجدين ،دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج) ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2012/2013.

3صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة،الجزائر،العدد 18 ديسمبر، 2015 ص.21.

4 محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 35

كما يعرف أيضا على أنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

ثالثا : مفاهيم مرتبطة بالأداء الوظيفي

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:²

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانيا : أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي بكونه الوسيلة التي تدفع الأجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط، وتدفع الرؤوسين للعمل بفعالية ،لذلك فإن المؤسسات العمومية تولي إهتماما كبيرا لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تحسينه بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة يعد انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤوسين والرؤساء معا وتكمن أهميته فيما يلي:³

- يساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- المساهمة في الحفاظ على استمرارية وبقاء المنظمة في السوق .
- المساهمة في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

1 طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس(2007): الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن ص 477.

2 محمد زرقون، الحاج عرابة ، مرجع سبق ذكره، ص 126

3 صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة ، 2011 ، ص،ص 77 - 78.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تعتبر كل من الكفاءة و الفعالية والانتاجية عناصر أساسية لمكونات الأداء الوظيفي والتي نعرضها على النحو التالي :¹

1 الفعالية : يرتبط الأداء الوظيفي مع مفهوم الفعالية، حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، حيث يمكن إعتبارها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما، وهنا يتم الإشارة إلى إختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها، بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة.²

2 الكفاءة : يقصد بالكفاءة حسن إستخدام الموارد المتاحة أو القدرة على إستخدام المدخلات، وقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة فعالة، والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي وإذا تحقق الاثنان فالمؤسسة منتجة مؤسسة كفؤة.

3 الإنتاجية : يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفء، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

تستند محددات الأداء الوظيفي إلى ثلاث متغيرات جوهرية تتمثل في:³

- 1 الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- 2. المهارات الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3. المهام الوظيفية للفرد:** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

4-براهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جرير ، 2013 ، ص 110،109

1علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06

2 محمود عبد الرحمن ابراهيمي الشنطي ، مرجع سبق ذكره، ص3 .

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء الوظيفي في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:¹

أ- متطلبات العمل: وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

ب- بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال؛ السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فأهم يحذرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.
- 4- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل .
- 5- المثابرة : هي القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب ومعرفة إن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه .
- 6- نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية².

المبحث الثاني: قياس الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر قياس الأداء الوظيفي عملية مهمة لتطوير وتحسين عمل الإدارة والعاملين فيها من جهة كما أنه يتأثر بمجموعة من العوامل.

المطلب الأول: معايير قياس أداء الوظيفي ومتطلبات فعاليتها

هناك معايير محددة يستند فيها لتقييم الاداء الوظيفي من خلال الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين³ من جهة ومعرفة متطلبات فعاليتها من جهة أخرى .

1 سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2006 – 2007 ، ص 11.

2 فتحي محمد أحمد سيف، أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة ، جامعة صنعاء ، اليمن نوفمبر 2023 ، ص 43.

3 بعجي سعاد ، مرجع سبق ذكره، ص 23

1: معايير قياس كفاءة الأداء الوظيفي

والتي على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ويتمثل تقييم الأداء وفق المعايير التالية:

1-1- معايير قياس الأداء الوظيفي : وتنقسم الى معيارين

- معيار كمية الأداء الوظيفي.

- معيار جودة الأداء الوظيفي.

1-2- معايير سلوك الأداء الوظيفي: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير هو سلوك الفرد ومن هذه المعايير نذكر ما يلي:

• معيار معالجة شكاوى العملاء.

• معيار كتابة التقارير.

• معيار المواظبة في العمل.

• معيار التعاون مع الزملاء.

• معيار قيادة المرؤوسين.

1-3- معايير صفات شخصية: من بين هذه المعايير المرتبطة بالصفات الشخصية نذكر مايلي :

• معيار المبادرة

• معيار الانتباه

• الاتزان والانفعال

• معيار الدافعية العالية.

2: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لابد أن تتوفر على جملة من الشروط:

1-2- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وإرتباط

بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر

ولا أقل.

2-2- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء الوظيفي في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر¹.

2-3- التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

2-4- المقبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

المطلب الثاني: الأسس المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي

تتمثل مراحل قياس الاداء فيما يلي: ²

1 قياس أداء الموظفين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم.

2- قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.

3 قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

المطلب الثالث: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الاداء الوظيفي للمؤسسات العمومية بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى عاملين أساسيين هما:

1 سعاد بعجي مرجع سبق ذكره، ص 26

2 سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية ، 2015 ، ص 67

1-العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:¹

1-1- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

1-2- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد

المجموعات الوظيفية؛ وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له؛ وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم؛ وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

• هيكل القوى العاملة.

• نظام الاختيار والتعيين.

• التدريب والتأهيل والتنمية.

• نظام الأجور والمكافآت.

2 عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية

يقصد بها " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي: ¹

2-1- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب؛ التأميمات؛ الحظر على نشاط بعض المؤسسات. الانقلابات؛ كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2-2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور توفر الطاقة وتكلفتها.

2-3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

2-4- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات؛ الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-5- العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين، أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردون، النقابات المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المبحث الثالث: محددات تقييم الاداء الوظيفي ومعيقاته

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في انتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الاداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة بالموظفين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل العلاوات، التدريب،... الخ ².

1 عمر تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 52

2 يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، مرجع سابق ذكره، ص 75.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يشكل تقييم الأداء الوظيفي أحد أهم الركائز الأساسية في عمل إدارة الموارد البشرية إذ أن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة .

1: تعريف تقييم الأداء

يعرف على أنه: " عملية منظمة تهدف الى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على إتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي"¹

و يقصد بتقييم أداء الموظفين "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"²

وهناك من عرفه: "على أنه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة من خلال فترة زمنية محددة ."³ وهناك من عرفه أيضاً: "تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"⁴

وقد عرف أيضاً كالاتي: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو ممرضين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته."⁵

3: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المجالات التالية:⁶

➤ رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

2 محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء النظرية المنهجية والتطبيقات العملية، دار الكتاب الحديث جامعة قناة السويس، 2020، ص 50

3 يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، نفس المرجع السابق، ص 76

3 فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2019، ص 53.

4 محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق ذكره، ص 43

5 عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014، ص 199.

6 نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015، ص 27، 29.

- إشعار الموظفون بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.
- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.
- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

3: أسس تقييم الأداء الوظيفي

إن التقييم الفعال لأداء الموظفين في المنظمة يقوم على الاسس والمبادئ التالية :¹

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة من خلال تحديد مجالات تقييم الأداء الوظيفي.
- الاعتماد على معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق للوظائف .
- تدريب وتكوين المكلفين بالتقييم على إستخدام نظم وأساليب التقييم .
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل .
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.

1 نزار عوني اللبدي، نفس المرجع ص 33.

- من الافضل استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

4: مميزات تقييم الأداء الوظيفي

- تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بعدة خصائص نذكر من بينها:¹
- عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- عملية منظمة ومخطط لها مسبقا.
- عملية مرنة أي قابلة للتطبيق على مختلف أنواع الأنشطة بالمؤسسة.
- عملية تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

يقوم تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الطرق كما ينقسم الى جملة من الأنواع:

1: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ومنها ماهي تقليدية ومنها ما هي حديثة ويمكن أن نذكرها فيما يلي:

1-1 طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم الاداء الوظيفي إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجا إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل مبتدأ من أحسن شخص ومنتهيا بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.²

1-2. طريقة المقياس المتدرج:

1 سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 44

2 عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/ 2012، ص 66

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج.¹

1-3. طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة وتحديد الأحداث المهمة أو الحرجة وأهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين وكتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية وغيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما أن الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.²

1-4. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء الوظيفي يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب

1 محمد جاد العرب، مرجع سابق ذكره ، ص 81

2 مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق ذكره، ص 129

لرئيس الذي يتولى ملا هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

1-5. طريقة مراكز التقييم:

تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة تحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.¹

1-6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة .

2 :أنواع تقييم الأداء الوظيفي

ويمكن تقسيم تصنيفات تقييم الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

1-2-المشرفون يقيمون رؤوسهم: هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم رؤوسه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والرؤوس وجها لوجه.

1 عبد الكريم مغريش، مرجع سبق ذكره، ص 69.

2-2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم؛ كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

2-3- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

2-4- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكان ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

3: معايير تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق معايير واليات مترابطة نذكرها في ما يلي:¹

3-1- تحديد معايير الأداء الوظيفي:

تمثل معايير تقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة ، كما يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

3-2- نقل توقعات الأداء للأفراد الموظفين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الوظيفي الفعال لابد من توضيحها للأفراد الموظفين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3-3- قياس الأداء الوظيفي:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

1 عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص18

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

3-4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

فهي تساعد في الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي ¹:

3-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد الموظفين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد الموظفين نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

3-6- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

المطلب الثالث :مجالات تقييم الأداء الوظيفي ومعيقاته.

من خلال الإشارة الى مجالات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة والأهداف المرجوة من عملية التقييم والعوائق التي تعترضها

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره ، ص 20

1: مجالات تقييم الأداء الوظيفي قسمت مجالات تقييم الأداء الوظيفي إلى ما يلي:¹

1-1- الانضباط: إذا تبين بأن تقارير تقييم أداء الفرد بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل .

1-2- التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هام للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته إضافة إلى تمكنه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

1-3- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

1-4- تحسين أسلوب الاتصال: بين الرئيس ومروؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة التوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

1-5- الحوافز و المكافآت: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي:²

- الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين.

- تحسين مستوى المشرف.

- الاستعانة بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.

- الاستعانة بالتقييم للنظر في معايير وأدوات السلامة المهنية.

1-6-إنهاء الخدمة: يمكن للمنظمة القيام بإنهاء مهام العاملين الذين يكون مستوى أدائهم ضعيف.

2: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تهدف عملية تقييم أداء العاملين الى تحقيق الأهداف التالية:³

1-2 الأهداف على مستوى المنظمة

■ من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

1 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، 2006 ، ص 56.

2 -نزار عوني اللبدي، مرجع سابق ذكره، ص30

3 بعجي سعاد، مرجع سابق ذكره ، ص 16

- تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة.
- يقوم الرئيس بتقييم رؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2-3. الأهداف على مستوى العاملين تتمثل في:¹

- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- تساهم في تحسين وتقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- المساهمة بالطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

2-3. الأهداف على مستوى المديرين تتمثل في:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من

1 وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار البازوري ، ص، ص 82-83

- القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة، ونظرا لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها ويلخص الشكل التالي أهداف تقييم الأداء.

3: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:¹

3-1- الأخطاء البشرية:

3-1-1 أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف؛ فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله؛ أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

3-2. تقييم عوامل صعوبة القياس

هناك بعض العوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص؛ وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا.

3-3. عدم وضوح المعايير

توجد العديد من المعايير تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات؛ وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

1 محمود عبد الرحمن إبراهيمي الشنطي، نفس المرجع السابق، ص، ص، 50، 51.

3-4 أخطاء التأثير بصفة معينة : قد يعطي الرئيس أحد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره.

3-5. أخطاء التشدد واللين:

قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيه دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم)¹.

3-6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنّي تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

3-7. أخطاء التوسط: قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة؛ وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

3-8. أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب ألا يتأثر من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

1 سعاد بعجي، مرجع سابق، ص42.

3-9. أخطاء التأثر بآخر تقييم:

يتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد إنخفض عما كان عليه وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

4 - الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي :

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بتزقيتهم وزيادة أجورهم .
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد:¹

- ✓ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم.
- ✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- ✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
- ✓ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.

1 عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016/2017 ، ص 9.

✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

5: الحلول المقترحة لمواجهة معوقات تقييم الأداء الوظيفي

- ✓ إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وتقليل أثارها السلبية تقوم على: ¹
- ✓ عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل بل يجب مراجعته من قبل الرئيس الاعلى منه .
- ✓ عدم الاعتماد على العوامل الشخصية في التقييم .
- ✓ إعطاء العاملين الفرصة لمناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- ✓ ضمان حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم أمام اعلى سلطة .
- ✓ وجود معايير موضوعية وواضحة و لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.
- ✓ تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
- ✓ الالتزام بعرض تقارير التقييم على سلطة عليا لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

المبحث الرابع: التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

يعد التحول الرقمي قوة دافعة لإحداث المتغيرة الجوهرية في بيئات العمل، وانطلاقا من ذلك، تكتسب دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي أهمية بالغة، لقدرة المؤسسات على تحسين عملياتها، ورفع كفاءتها، مما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية واستدامة.

المطلب الاول: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

يحدث التحول الرقمي ثورة جذرية في بيئة العمل من خلال تحويل المهام الروتينية إلى عمليات رقمية ، مما يقلل من الأخطاء البشرية، ويختصر الوقت، ويعزز من كفاءة الموظفين وجودة اتخاذ القرارات ويمكن توضيح ذلك من خلال :

- يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تحسين كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة
- يساهم التحول الرقمي في تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام وأتمتها في الوقت المحدد
- يعزز تبني ثقافة التقنيات الرقمية الحديثة قدرة الموظفين على التكيف مع أعباء العمل الرقمية الجديد
- يساهم التحول الرقمي في تسهيل التواصل والتنسيق بين الموظفين، مما يتييس إدارة الوقت بفعالية¹.

1 عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 2009 ، ص 106.

- يؤدي التحول الجذري نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الإنتاجية والجودة، وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تخفيف الأعباء الوظيفية الروتينية ورفع كفاءة الإدارة التشغيلية.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي من خلال توفير فرص أكبر للوصول إلى المعلومات، مما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ويجعل بيئة العمل أكثر مرونة وإنتاجية.
- أصبح تحسين الأداء الوظيفي المحرك الأساسي للإنتاجية وتحقيق النمو لنجاح المؤسسات، بحيث يلعب التحول الرقمي دور وتأثير إيجابيا في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز قدرتها على الابتكار والتزقي بمستوى أدائها لزيادة كبل من الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي التركيز على تدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة الداعمة للتحول الرقمي.²
- يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز رضا الموظفين وتشجيعهم على التطوير الذاتي للتكيف مع التحول الرقمي ومنه رفع كفاءة العمل المؤسسي.

المطلب الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي

تسعى المؤسسات لتحسين ادائها الوظيفي للحفاظ على تنافسيتها وتحقيقها للتنمية المستدامة، بحيث يعد التحول الرقمي قوة دافعة لإحداث التغييرات الجوهرية في بيئات العمل.

أولا: تحسين الأداء الوظيفي

- تمثل عملية تحسين الأداء الوظيفي: عملية شاملة لوضع برامج لتنمية كافة الموظفين وتدريبهم بهدف تحسين انحرافات الأداء التي تم الكشف عنها بواسطة عملية التقييم.³
- فهي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.⁴

1 موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر .المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة ، 2024 ص،. 17

2 حليلة ساعد بوهراوي، نسرین فرج الجهمي ،دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي ،مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07 ،العدد 02 ،كلية الاقتصاد جامعة سرت ، 2024 ، ص 152.

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

4 النمر وآخرون .الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7 .مكتبة الشفري .الرياض 2011 ص 3.

ثانيا: مراحل تحسين الأداء الوظيفي.

فيما يلي نستعرض مراحل تحسين الأداء الوظيفي¹:

- ✓ تشخيص الأسباب الرئيسية لتحديد مستوى الخلل في الأداء والعمل على تصويبه
- ✓ العمل على اعتماد وتطوير خطة مرنة لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.
- ✓ اعتماد المؤسسة لنموذج الجدارة لتحقيق القيمة المضافة بتحديد المهارات والخصائص اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء بمعايير فعلية.
- ✓ اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف وربطها بالأداء لقياس مدى تحقيق المستويات المطلوبة
- ✓ تزويد المنظمة بمقياس موضوعي لتقييم الأداء بدقة.
- ✓ اعتماد نظام عادل للحوافز والمكافآت لتعزيز الرضا والولاء التنظيمي
- ✓ تعزيز مهارة التواصل الفعال بين الرئيس والمرؤوسين لما لها من أهمية في تحسين الأداء
- ✓ مراقبة تقييم الأداء بصفة مستمرة ودورية للحصول على المعلومات اللازمة لتوفير التغذية الراجعة لسد الفجوات.

المطلب الثالث: أسس علاقة التحول الرقمي بالأداء الوظيفي

- لتحسين أسس علاقة التحول الرقمي بالأداء الوظيفي يجب التوازن بين كل من المعايير المتمثلة في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.²

- الاستثمار في برامج تنمية وتدريب الموظفين وتحفيزهم.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف: في وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس والمشاركة في اتخاذ القرار
- تصميم العمل باستخدام أساليب عمل محسنة: كأسلوب إعادة الهندسة والجودة الشاملة.
- تحسين أداء الموظف: من خلال التركيز على نواحي القوى كالمواهب التي يمتلكها الموظف وتنميتها لتحسين أدائه، وعلى ما يرغب الموظف في أدائه لتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين مما يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيقه بالمستوى المطلوب مع وجوب ربط الأداء بالأهداف الشخصية لتوفير النفع المتبادل و اعتماد خطة تحسين واقعية.
- تحسين الوظيفة: من خلال تحسين طبيعة العمل لتوفير فرص جيدة لتحسين الأداء لتحديد مهام الوظيفة بدقة وتبادل الوظائف، والتكليف بأداء مهام خاصة لتعزيز دورهم وزيادة الدافعية والشعور بالرضا الوظيفي.

1 محمود حيمر ، نفس المرجع السابق ، ص 345.

2 حداد بختة ، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 3 ، 2018 ، ص 149.

- **تحسين الموكل:** لاغتنام فرص التغيير بهدف تحسين الأداء الوظيفي من خلال طريقة التنظيم المعتمدة لفريق العمل، تخطيط مكان العمل، الموارد، الاتصال، تفويض السلطة.
- **إعادة الهندسة:** يتم إعادة التصميم الجذري للوظائف والعمليات، الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا، أسلوب أداء المهام. حيث تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات بتحديد الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة بوضوح وذلك بهدف تحقيق التحسينات الجوهرية في الأداء الوظيفي للمؤسسة بمعدل فائق الجودة والسرعة والأداء.
- **الجودة الشاملة:** تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق تحسينات إضافية، لكونها مطلبا أساسيا تسعى كل المؤسسات لتطبيقه بهدف تحسين مستوى أدائها بالتركيز على التحسين المستمر إشراك الموظفين، تطوير العمليات والخدمات لزيادة الكفاءة في عمليات التحسين واتخاذ القرارات والتعزيز من قدرتهم للالتزام بمعايير الجودة المحددة.

خلاصة الفصل الثاني:

- يركز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة.
- فالأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب والتكوين وهذا لا يتحقق إلا من خلال دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل.
- ويشكل تقييم الأداء الوظيفي أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، فهو يشكل أهم أهداف المنظمة من خلال الوقوف على نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين فيها من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة

الفصل الثالث

تمهيد

يعد قطاع الخدمات الجامعية، الذي للدور الحيوي الذي يضطلع به في تقديم خدمات اجتماعي ضمن منظومة و ازرة التعليم العالي والبحث العلمي، شاملة للطلبة. وقد حرصت الدولة الجزائرية على ألا تقتصر جهودها على الجانب التعليمي فقط، بل عملت أي على توفير بيئة جامعية متكاملة من خلال خدمات الإيواء، الإطعام، النقل، الرعاية الصحية، والأنشطة الثقافية والرياضية . وتتطلب هذه الخدمات مخصصات مالية كبيرة من عين ميزانية الدولة، بهدف تهيئة ظروف ملائمة تعين الطالب الجزائري على التحصيل العلمي وتنمية قدراته ومهاراته. ومع ذلك، تواجه هذه المنظومة تحديات متزايدة، على طاقة الاستيعاب في يحدث ضغطا متنامي لا سيما في ظل الارتفاع السنوي لعدد الطلبة المقيمين، مما في الإقامة الجامعية.

المبحث الأول: التعريف بمكان التبرص

نتطرق في هذا المبحث الى التعريف بمديرية الخدمات الجامعية الطارف بإعتبارها مؤسسة عمومية ذات طبيعة إدارية وسنحاول التعريف بها من حيث نشأتها، وأهدافها، والهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول: النشأة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

اولا: نشأة المؤسسة

تعد مديرية الخدمات الجامعية مرفقا عموميا ذا طبيعة إدارية تستهدف تقديم خدمات للطلبة الجامعيين قبل استحداث مديريات الخدمات الاجتماعية الجامعية (COSU) و هو عبارة عن هيكلية تنظيمية تابعة للمركز الجامعي سابقا إلا أن هذا الأخير عرف عدة مشاكل تنظيمية وإدارية ولاسيما ما تعلق بصرف النفقات ونوعية الخدمات المقدمة، الشيء الذي كان له الأثر الحاسم في ظهور نظام الإقامة حيث تمتعت باستقلال مالي وإداري يخضع للسلطة المباشرة للديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995 المتضمن إنشاء وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية المعدل والمتمم بمرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003 لكن برزت عدة تحديات خاصة مع زيادة عدد الطلبة الجامعيين ونقص التنسيق وعدم تجانس الوظائف فيما بين الإقامة نتيجة مركزية القرارات الهامة. لذا تم استحداث مديريات الخدمات الجامعية ومنها المديرية الجامعية -الطارف- والتي أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني وفق عدد الطلبة وكل مديرية تشمل على مجموعة من "الإقامات الجامعية" متواجدة بالقرب من المؤسسات الدراسية للتكفل بانشغالات الطلبة.

ثانيا : أهداف مديرية الخدمات الجامعية (الطارف)

إختلفت تقسيمات المؤسسات وتنوعت وتبقى الأهداف هي المحرك الأساسي لنشاطها لكن قد تتفق هذه المؤسسات أو المنظمات في مبدأ أساسي ومميز يتمثل في ضرورة تقدير مجهوداتها المادية والبشرية في الوقت الحاضر والمستقبل ومن بين الأهداف التي تسعى مديرية الخدمات الجامعية لتحقيقها نذكر :

- ❖ ترقية الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين.
- ❖ ضمان الظروف الكفيلة بتحسين شروط إقامة الطلبة.
- ❖ تشجيع النشاطات الرياضية والثقافية والعلمية.
- ❖ صرف منح الطلبة في الآجال المناسبة.
- ❖ ترشيد العمل الجماعي والنوادي العلمية والثقافية والرياضية .
- ❖ خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل الطلبة الجامعيين بفاعلية علمية.
- ❖ تنسيق وتكثيف الجهود لأجل تحسين ظروف معيشة الطلبة المرتبطة بالإيواء – النقل – الإطعام-الوقاية الصحية
- ❖ توفير مناصب عمل.
- ❖ إنعاش برنامج التنمية المحلية والوطنية.
- ❖ العمل على تكريس التحول الرقمي كخيار استراتيجي في قطاع الخدمات الجامعية .
- ❖ تسيير الموارد المالية للمديرية فله مهمة رقابية في صرف الميزانية.
- ❖ تسيير أجور عمال و موظفي المديرية.
- ❖ الإهتمام بعقد الصفقات العمومية المتعلقة بالنقل والإطعام لتموين المديرية والإقامات
- ❖ متابعة عملية تنفيذ المشاريع الإستثمارية للمديرية.
- ❖ متابعة عمليات بناء المنشآت الخدماتية الجديدة.
- ❖ العمل على تجهيز المديرية و كل المؤسسات الخدماتية التابعة لها بكل مستلزماتها المادية.
- ❖ مراقبة عمليات صيانة و تهيئة استثمارات المديرية و الإقامات.
- ❖ التنسيق بين المصالح المكلفة بعمليات متابعة إنجاز و صيانة المشاريع و المنشآت التابعة للمديرية.
- ❖ تسيير المسار المهني (مصلحة تسيير المسارات المهنية): متابعة التوظيف، الترقيات، الأقدمية، الامتحانات المهنية، عقود التمهين، واللجان التأديبية والطعون.

- ❖ التوظيف والاحتياجات (إدارة الموارد): تحديد الاحتياجات البشرية (العدد والمؤهلات) وإعداد خطط انتقاء وتوظيف الموظفين، والتعيين وفقاً.
- ❖ التكوين وتحسين المستوى (مصلحة التكوين): تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية للموظفين الجدد والقدامى لرفع مستوى أداء الخدمات.
- ❖ الإدارة الإدارية: حفظ سجلات الموظفين، مراقبة الدوام والغيابات، والتعويضات، والمكافآت.
- ❖ التنسيق: ربط الإدارة بالموظفين وتطبيق السياسات الإدارية.
- ❖ إدارة الميزانية: حسن استخدام الأموال العامة
- ❖ تسير النفقات: صرف أجور الموظفين وتغطية كافة النفقات التشغيلية للمؤسسة
- ❖ إبرام الصفقات العمومية: يتولى عقد الصفقات الخاصة بشراء المواد، وتقديم الخدمات، وتنفيذ الأشغال والمشاريع، بما في ذلك النقل والإطعام.
- ❖ متابعة المشاريع: يراقب مراحل تنفيذ المشاريع الاستثمارية والتجهيزية والهندسية
- ❖ مراقبة الصيانة: صيانة وتهيئة المباني والمرافق التابعة للمؤسسة
- ❖ الامتثال للقوانين: القيام بجميع العمليات المالية والتعاقدات تتم وفقاً للقوانين والتشريعات الخاصة بالصفقات العمومية، وذلك لحماية المال العام.
- ❖ تأمين الراحة ورضي الطلبة وتوفير الجو المناسب من أجل التحصيل العلمي الجيد.
- ❖ التعرف على المشاكل التي تواجه الطلبة داخل السكن الجامعي والتطرق إليها وتقديم حلول لها.
- ❖ توفير الراحة النفسية لطلاب لرفع مستواه التحصيلي.
- ❖ التدريب على المشاركة السلمية انخراطها في الجمعيات والنوادي والمنظمات الطلابية.
- ❖ المساهمة في بناء شخصية الطالب من خلال اعتماده على نفسه.
- ❖ توفير الأمن، النقل، الإطعام، الرعاية الصحية والعلاجية.
- ❖ توفير البرامج الهادفة والنشاطات الرياضية والثقافية لترويح على النفس.
- ❖ تكريس مبادئ تكافؤ الفرص من أجل مواصلة التعليم.⁶⁹

1 من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

ثالثا : مميزات وخصائص الخدمات الجامعية

- ✓ أنها مستهلكة: لأن معظم الخدمات الجامعية غير ملموسة يصعب التعرف على خصائصها قبل الشراء وتستهلك عقب إنتاجها مباشرة.
- ✓ التلازم وعدم الانفصال: ويعني أن الخدمات مرتبطة باسم مقدمها، فال يمكن الفصل بين الخدمة ومنتجها، وعلى هذا فإن الخدمات التي تقدمها الجامعة بوصفها بيوت خبرة تتسم بالثقة من قبل المستفيدين.
- ✓ مساهمة المستفيد في إنتاج الخدمة: أي أن الجامعات ال تنفرد وحدها بإنتاج الخدمات دون مشاركة المستفيدين من تلك الخدمات.
- ✓ كما تتميز الخدمات الجامعية مثلها مثل أي خدمات أخرى بعدة خصائص تتمثل في:
- ✓ تتميز الخدمات الجامعية في معظمها بأنها غير ملموسة مما يجعل على العملاء أن يحددوا مدى جودتها نظرا لصعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل الحصول عليها ولصعوبة لمسها أو رؤيتها أو تذوقها.
- ✓ بالنسبة للخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة فإنها تتسم بالبعد الإنساني فمن وجهة نظر العملاء فإن هذه الخدمات التعليمية تتصل بشكل مباشر بالأفراد المسؤولين عن توصيل الخدمات والمتمثلين في أعضاء هيئة التدريس والهيئات المساعدة لهم حيث أن مهاراتهم وحماسهم والتزامهم إنما يعد جزءا ال يتجزأ من المنتج التعليمي الجامعي بل أنها جزء مكمل له.
- ✓ التباين الشديد للمستفيدين من الخدمات الجامعية بمعنى أن المستفيدين من الخدمات الجامعية يوجد بينهم اختلافات عديدة سواء من حيث نوعية النشاط الذي تعمل فيه الجهات أو من حيث المنتج التعليمي الجامعي.
- ✓ يعني أن الخدمات الجامعية تتسم بالتنوع حيث تختلف باختلاف الفئات المستهدفة، وتختلف بالنسبة لنفس الفئة من وقت لآخر.
- ✓ عدم نمطية الخدمات الجامعية بمعنى صعوبة تنميط وتوحيد الخدمة، حيث تختلف الخدمة من فرد لآخر، وبالنسبة لنفس الفرد من وقت الى آخر، مما يؤدي الى صعوبة التحكم والرقابة على الخدمات الجامعية وصعوبة التنبؤ بجودتها.
- ✓ تتميز الخدمات الجامعية بالثقة من قبل العملاء ويرجع ذلك الى أنها ذات طبيعة فنائية وبالتالي ال يمكن أن يتوقع العملاء نحو ذلك السكون عليه هذه الخدمات قبل تقديمها، فالخدمات الجامعية يمكن وصفها فقط وال يمكن قياسها أو فحصها قبل الشراء ولهذا يقدم العملاء على الحصول على الخدمات الجامعية على أساس توقعاتهم بأنها سوف تقدم لهم المنافع والإشاعات المرغوبة.

✓ الخدمات الجامعية ليس كلها غير ملموسة ولكن بعضها يتسم ببعض الخصائص المادية ملموسة مثل المباني التي تتم فيها العملية التعليمية، المكتبات، الكتب والمنحة، خدمة الإقامة...، أي أنها ليست فقط الموجودة بالحرم الجامعي.⁷⁰

رابعا : أنواع الخدمات الجامعية في الجزائر

1-خدمات الإطعام:

- إن الإجراءات القائمة في تسيير الإطعام سمحت بملاحظة عدة خروقات ونقائص فادحة، سواء بجهل أو بغياب تحكم بل وحتى بالتواطؤ ومن الأمثلة ذلك نذكر: استمارة الاستهلاك التي تظهر الكمية العادية لمنتوج أساسي (لحم ، سمك، دجاج ... مقدمة في كل وجبة ولكل طالب.

يمكن أن يسجل بها استعمال منتوج لم يكن ضمن قائمة الوجبة التي استمارة الاستهلاك ليوم معين والمحرة الحقا استهلكها الطلبة في ذلك التاريخ. يمكن لمسؤول أن يأخذ بسعر الكلفة لطالب واحد وليوم واحد التي تحتوي على وجبتين وفطور صباح كسعر لوجبة واحدة. ويضيف

يحدد ديوان الخدمات الجامعية الحد الأقصى لمتوسط التكلفة اليومي إلى 200 دينار جزائري، ولذلك ي ارمي مسيري الإطعام هذا الحد ألن في كل شهر يقوم المكلف بمصلحة الإطعام بإرسال أوراق استهلاك كل يوم إلى مديرية الخدمات الجامعية، وبالضبط إلى مصلحة الإطعام التي تقوم بدورها بجمع هذه المستندات من جميع الإقامات التابعة للمديرية وإرسالها إلى الديوان الخدمات الجامعية الوطنية، الذي تقوم ميزانية استهلاك الحمامات الجامعية.

2-خدمات النقل:

موكلة إلى متعاملين خواص على أساس اتفاقيات ورغم كلفتها المرتفعة التي تتحملها مؤسسات الخدمات الجامعية، إلا أنها لم تؤدي إلى إرضاء المستفيدين منها خاصة الطلبة وبالرغم من العدد المتزايد باستمرار للحافلات كل سنة من قبل المؤسسات، فإن التحسينات المنتظرة لم تتحقق بعد، وبهذا الصدد ينبغي التذكير بأن المستفيدين من السعر المدعم ليسوا هم الطلبة فقط، فالاشتراك تستفيد منه بطريقة غير مشروعة أصناف أخرى من الأشخاص كعمال الخدمات الجامعية، عمال المؤسسات الأخرى للتعليم العالي، وأشخاص غرباء عن القطاع.

كما أن العامل الأخر المتسبب في اضطراب النقل يقع على عاتق المتعامل الناقل الذي لا يحترم مخطط النقل، ويقوم بإيقاف الدوران وسحب الحافلات المبرمجة مسبقا.

1-من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

3-الإقامة الجامعية:

يتكون الديوان الوطني من هياكل مركزية، وهياكل محلية تسمى الإقامات الجامعية تتكون كل واحدة منها حسب أهمية عدد الطلبة الواجب استيعابهم من عدة وحدات إيواء أو إطعام. وتتولى تقديم الخدمات مباشرة لفائدة الطلبة في مجال دفع المنح والإيواء والطعامي والنقل، والأنشطة الثقافية والرياضية والخدمات الاجتماعية الأخرى.

وتعرف المادة الثانية والثالثة من قانون الأحياء الجامعية بأن الحي الجامعي مكان تفتحته الإقامة لصالح الطلبة المعنيين على أساس شروط معينة، ومعايير تحددها نصوص تنظيمية وال يمكن أن يدخله شخص أجنبي عن الحي بدون ترخيص من الإدارة. ويحدد هذا التعريف الفئة التي لها الحق في الحصول على الإيواء أي ليس كل الطلبة بل فقط الذين تتوفر فيهم شروط معينة إذ أن معيار الاستفادة من الإيواء هو المسافة الفاصلة بين الحرم الجامعي. ومكان سكن الطالب والمقدر ب 30 كلم بالنسبة للإناث، و 50 كلم للذكور.

توجد تصنيفات متعددة للخدمات الجامعية، حيث إن هناك من يصنفها في ضوء الجهد المبذول ودرجة المخاطرة في الحصول عليها، وهناك من يصنفها وفقا للفئات المستهدفة هل هي خدمات مقدمة للأفراد أو خدمات مقدمة لمؤسسات، وهناك تصنيف آخر وفقا للتعامل مع العملاء هل يتم بشكل مباشر أم يكون بوجود وسطاء، ويمكن

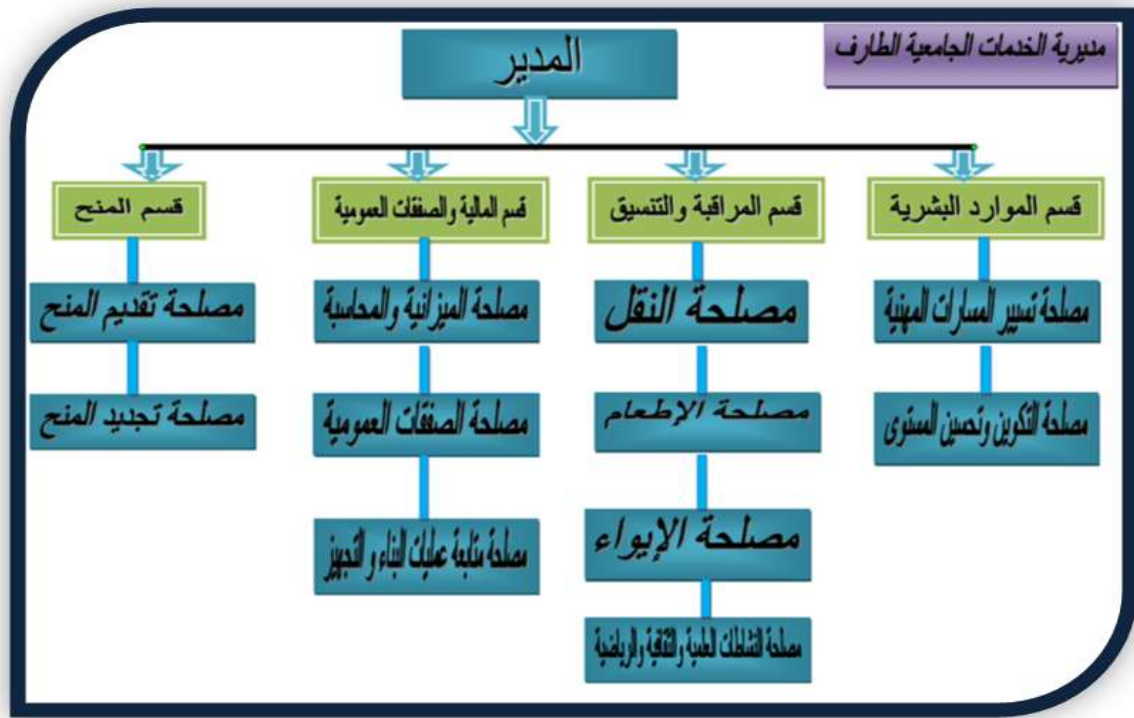
تصنيف الخدمات الجامعية إلى ما يلي:

- خدمات استشارية مباشرة تطلبها الجهات المختلفة عن طريق التعاقد مع عضو هيئة التدريس أو مع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات باعتبارها بيوت خبرة لديها كفاءات علمية وعملية متميزة، مثل الاستشارات الهندسية والزراعية والتجارية والتربوية. خدمات الأبحاث التعاقدية المرتبطة بجهات البحث العلمي المحلية والعالمية.
- خدمات المعونة الفنية المرتبطة بنقل التكنولوجيا وذلك في الجوانب الهندسية والزراعية والصناعية.
- الخدمات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في المؤسسات، والقطاعات المختلفة.
- خدمات التوعية واستشارة الرأي العام عن طريق الندوات والمؤتمرات والتوعية بقضايا معينة.
- خدمات تعليمية تسهم في تنمية خبرات ومهارات وقدرات الطالب، وتشمل العملية التدريسية ذاتها، والتدريب على استخدام الحاسوب، وكذلك الخدمات المكتبية، والمنح الدراسية.
- خدمات إدارية مرتبطة بإدارة العاملين، والخدمات المالية والكتابية والمراجعة، وإدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات، والخدمات القانونية.
- الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة مثل مستشفيات الجامعة والمدن الجامعية وبيع الكتب وشرطة الحرم الجامعي.

خامسا : الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية

من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية نتعرف على مختلف المستويات والأقسام على مستوى الوحدات الادارية ومختلف المصالح حسب نوعية الخدمة التي تقدمها ، بحيث تشكل مديرية الخدمات الجامعية من أربعة أقسام وهي قسم المالية والصفقات العمومية وقسم المراقبة والتنسيق ، قسم المنح ، قسم الموارد البشرية ويتكون كل قسم من مجموعة من المصالح تختلف حسب طبيعة المهام الموكلة إليه .

الشكل 01: المتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف



المصدر: القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية.

1- تحليل مكونات الهيكل التنظيمي

- مدير الخدمات الجامعية: المسؤول الأول عن تسيير وتنسيق الأنشطة.
- الأقسام الرئيسية لمديرية الخدمات:
- مصلحة الإيواء والنشاطات الثقافية والرياضية: تهتم باستقبال الطلبة، التسكين، وتنظيم الفعاليات.
- مصلحة الإطعام: مسؤولة عن إدارة المطاعم الجامعية والوجبات.
- مصلحة النقل: تنظم حظيرة النقل الجامعي.

- مصلحة المالية والوسائل: تدير الميزانية، الموارد البشرية، والوسائل المادية.
- الإقامات الجامعية: مؤسسات فرعية تابعة للمديرية تقع بالقرب من المؤسسات الدراسية وتعمل كأذرع تنفيذية للمديرية الخدمات الجامعية الطارف.

2- مميزات الهيكل التنظيمي

- ❖ المركزية واللامركزية: تتبع إدارياً للديوان الوطني (مركزية)، لكن تتمتع باستقلالية مالية في تسيير الإقامات لامركزي
- ❖ التنظيم الهيكلي: يعتمد على توزيع مديريات الخدمات بناءً على الهياكل القاعدية (طاقة الاستيعاب).
- ❖ التطوير المستمر: تسعى لتبني أنماط تسيير حديثة لتطوير جودة الخدمات الجامعية .
- ❖ الهدف من الهيكل : تقديم الدعم الاجتماعي المباشر للطلبة عبر إدارة الموارد المادية والبشرية المتاحة (الإيواء، الإطعام، النقل).
- نستخلص من أهمية وأهداف مديرية الخدمات الجامعية بأنها تساهم في دعم المسار الأكاديمي والاجتماعي للطلبة فهي تلعب دور أساسي تلعب داخل البيئة الجامعية، حيث تساهم بشكل مباشر في تهيئة الظروف الملائمة للتحصيل العلمي والتطور الشخصي، وهذه الخدمات تشمل الإيواء، الإطعام، النقل، الرعاية الصحية، والأنشطة الثقافية والرياضية، التي تعد مجرد خدمات تكميلية، بل هي عناصر أساسية وتساعد على التفرغ للدراسة والبحث واجتماعي تساهم في استقرار الطالب نفسي العلمي.
- كما تعزز من فرص اندماجه في الحياة الجامعية، وتنمي روح الانتماء والتفاعل الإيجابي مع محيطه الأكاديمي. ومن خلال توفير هذه الخدمات، تسعى الدولة إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الطلبة، وضمان العدالة الاجتماعية داخل الوسط الجامعي، مما يجعل من الخدمات الجامعية ركيزة أساسية في منظومة التعليم العالي.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة وخصائص عينة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تشمل مجالات الدراسة في موضوع بحثنا المجال المكاني على مستوى مديرية الخدمات الجامعية، والمجال الزمني، والمجال البشري الذي يمثل العينة المدروسة.

1 : المجال المكاني (مديرية الخدمات الجامعية)

الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بولاية الطارف وبالضبط بقسم الموارد البشرية ، والتي تحمل عنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي " حيث تتواجد مديرية الخدمات الجامعية الطارف بمقر الولاية القديم في منطقة عمرانية تتوسط الحي الإداري وهو عبارة عن طابق علوي يضم 12 مكتبا.

2: المجال الزمني : الموسم الجامعي 2026/2025

بعد ضبط الجانب النظري وبعد منحنا تأشيرة الموافقة من طرف مدير الخدمات الجامعية على اجراء الدراسة الميدانية على مستوى قسم الموارد البشرية وهذا بعد استظهار الاذن بالدراسة الميدانية حيث انطلق التربص التطبيقي لهذا البحث على مستوى مديرية الخدمات الجامعية بالطارف بتاريخ 19 مارس 2026 الى غاية 18 افريل 2026 حيث تم تزويدنا بالوثائق التالية من طرف رئيس قسم الموارد البشرية:

- الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية

- التعداد الهيكلي لمستخدمي المديرية .

- إعطائنا معلومات عامة حول المديرية.

-مخطط التكوين وتحسين المستوى للسنة المالية 2026

-مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية للسنة المالية 2026

-بطاقة تقنية حول مشاريع دورة التكوين والتدريب على مستوى المديرية والاقامات الجامعية التابعة لها.

حيث قسم المجال الزمني إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى : من 19 مارس الى غاية 24 مارس تم النزول فيها الى الميدان قصد الدراسات الاستطلاعية حول ميدان الدراسة

المرحلة الثانية : من 27 مارس 06 أفريل تم إعداد أسئلة المقابلة بعد تصويب الأستاذ المشرف .

المرحلة الثالثة : من 07 أفريل 2026 تم إجراء المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ومسؤول أمن المعطيات الشخصية بالمديرية ورئيس خلية الرقمنة بالمديرية.

المرحلة الرابعة : 13 أفريل الى غاية 19 أفريل تم تحليل ومناقشة النتائج واستخلاص النتائج النهائية على ضوء المعلومات والبيانات المنتقاة من ميدان الدراسة .

3: المجال البشري

- شملت الدراسة قصد معرفة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة والمعنيين بإجراء المقابلة عينة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية ضمن فئة الادارة العليا (رؤساء الاقسام والمصالح ضمن المجموعة أ للبحث والتصميم) والمعنيين بالتحول الرقمي حسب مختلف مستويات الادارة وفي مختلف الرتب والأسلاك.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة.

- حيث شملت عينة الدراسة لموضوع بحثنا المعنون " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي " من خلال دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية الطارف من خلال مقابلة على فئة متواجدة على مختلف أقسام المديرية ومختلف المصالح.
- حيث شملت هذه المقابلة ثلاثة موظفين الذين يشغلون مناصب عليا لهم علاقة مباشرة بموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي ويتعلق الامر بكل من رئيس قسم الموارد البشرية ومسؤول أمن المعطيات ، رئيس خلية الرقمنة بالمديرية ، رئيس خلية الاعلام والاتصال بالمديرية .

ثالثا : أدوات جمع البيانات.

- يعتمد الباحث في جمع البيانات عن موضوع الدراسة على أداة أو أكثر لجمع البيانات حيث اعتمدت في هذه الدراسة الأدوات الآتية:
- 1- **الملاحظة:** وهي ممارسة اجتماعية قبل أن تكون منهج علمي كما أنها تعتبر وسيلة للوصول للممارسات الاجتماعية فهي إحدى وسائل جمع المعلومات المختلفة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره إذ تغطي الملاحظة أحيانا معلومات لا يمكن الحصول عليها.
- باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات فالملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أو أحدهما الباحث والآخر المستجيب لجمع معلومات محددة حول الموضوع.

2-المقابلة:

- يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف والدراسة ومن الأهداف الأساسية للمقابلة للحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح ومشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.
- فهي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات للاستغلاها في بحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج.

- " وهي مجموعة "من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم.
- إن إستخدام المقابلة في البحث ليس بالأمر السهل إذ يتوجب على الباحث أن يكون مدربا تدريباً كافياً على حسن استخدامها ومزوداً بالمعارف والمعلومات اللازمة عن كيفية إجرائها.
- **2-1 خطوات إجراء المقابلة:**
 - أ-تحديد الهدف أو الأهداف أو الأغراض من المقابلة.
 - يجب أن يحدد الباحث هدفه أو أهدافه من إجراء المقابلة و أن يقوم بتعريف هذه الأهداف للأشخاص أو الجهات التي سيجري المقابلة معها وعليه أن ال يجعل من هدفه أو غرضه شيئاً غامضاً أو يتركه معلقاً بالصدف أثناء إجراء المقابلة ومستجداً.
 - **ب- الإعداد المسبق للمقابلة:**
 - تحديد الأفراد أو الجهات المشمولة بالمقابلة بحيث تكون كافية ووافية بأغراض البحث ومتناسبة مع وقت وجهد البحث.
 - تحديد الأسئلة والاستفسارات المطلوبة التي يتم طرحها على الأفراد والجهات المعنية وربما تكون من المستحسن إرسالها أو تسليمها قبل إجراء المقابلة بغرض إعطاء فكرة للأشخاص المبحوثين عن موضوع البحث وتهيئتهم.
 - تجنب التكذيب أو إعطاء الانطباع أن الجزء غير صحيح تجنب الباحث معرفة الجواب أو أنه يعرف بقية الجواب من خلال كلمات جوابية قليلة، بل نترك الشخص المعني بالإجابة إكمال الجواب والطلب منه توضيح ذلك وإعطاء أمثلة أو ما شابه ذلك".
 - يجب أن تكون المقابلة واضحة ومفهومة ومحددة.
 - أن ال تكون متحيزة وال توحى بالإجابة المطلوبة.
 - أن تكون شاملة تغطي جميع جوانب الموضوع أو المشكلة.
 - عدم طرح الأسئلة الدقيقة جداً أو الصعبة جداً أو الشخصية جداً.
 - تحديد طريقة توجيه الأسئلة وترتيبها.
 - **ج-إختيار رزنامة ومدة المقابلة:**
 - يجب أن يكون موعد المقابلة مريحاً بالنسبة للباحث والمبحوث ويفضل أن يكون في نفس الوقت الذي يطلبه المبحوث، الن هذه اللحظة السيكلوجية مناسبة لإجراء المقابلة ويجب أن يكون الزمن كافياً لإجراء المقابلة، ووقت المقابلة يتراوح عادة بين نصف ساعة إلى ساعة بمتوسط 45 دقيقة، ويلاحظ أن المقابلة التي تتم بسرعة وعلى عجل ال تؤدي ثمارها المنشودة.

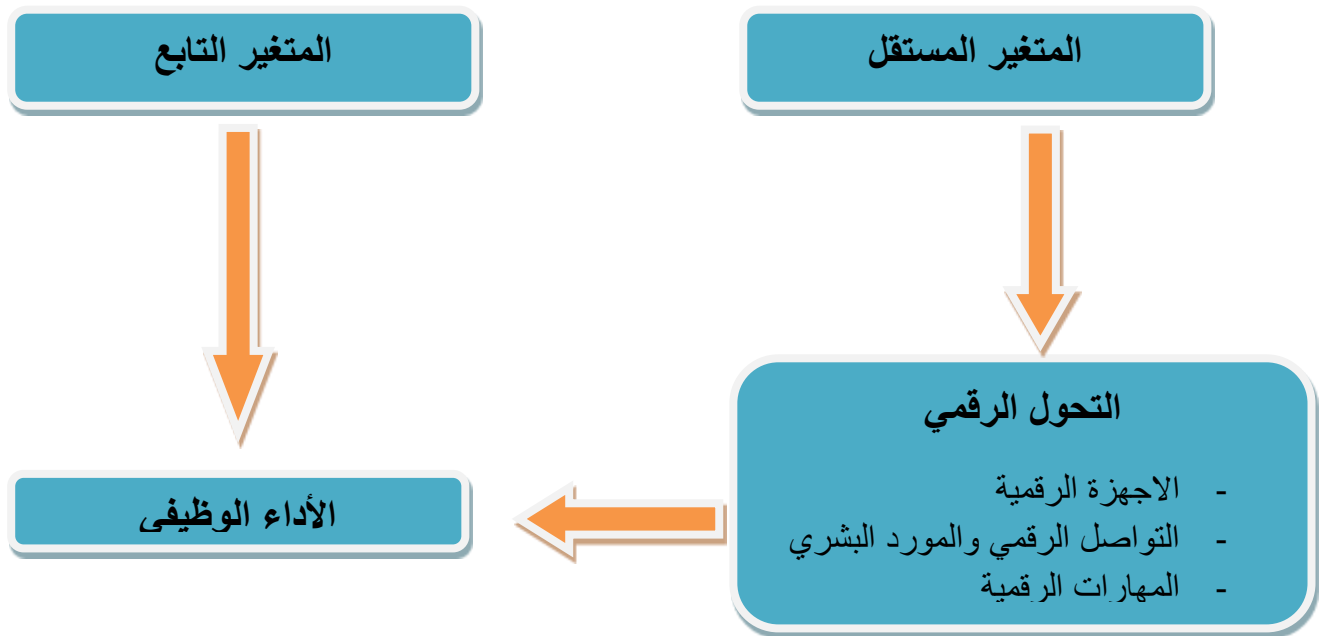
- د- تحديد مكان المقابلة:
- يحدد الباحث مكان المقابلة بحيث يكون مريحاً ومقبول من قبل المبحوث وتتم المقابلة في معظم البحوث التربوية والنفسية في بيت المبحوث أو مكان عمله ولذلك فال يستطيع القائم بالمقابلة أن يضبط الظروف الفيزيائية لها، ويستحسن أن يقترح الباحث
- على المستجوب أن يذهب إلى مكان خاص ليحافظ على سرية المعلومات وليضمن عدم المقاطعة والهدوء النسبي أثناء إجراء المقابلة، ويستحسن أن تكون المقابلة من وراء مكتب حتى لا يشعر المستجوب بسلطة الباحث وانفصاله عنه.
- التدريب على إجراء المقابلة يختار الباحث عينة صغيرة جداً من زملائه ليجري معهم مقابلات تجريبية ليختبر فيها قدرته على إقامة الجو الودي في المقابلة، وقدرته على طرح الأسئلة وتوجيه النقاش، كما يختبر قدرته على الإصغاء وتشجيع المبحوثين على الاستمرار في الحديث.
- إن فترة التدريب التجريبية تساعد الباحث على تنظيم نفسه وزيادة ثقته بنفسه، كما تساعد على اختبار طريقة مناسبة لفحص الإجابات وتسجيلها.
- ه- أخذ موعد مسبق:
- مع الشخص الذي ستنتم مقابلته قبل تنفيذ المقابلة وإعلامه بموضوع المقابلة سلفاً، خصوصاً إذا كان الهدف من المقابلة يتطلب الحصول على معلومات يحتاج تقديمها إلى الرجوع إلى ملفات وسجلات.
- و- تنفيذ المقابلة: يتم التنفيذ العملي للمقابلة على النحو التالي:
- يقدم الباحث نفسه بطريقة اللبقة ومقبولة ويذكر الهدف من المقابلة وأهمية المعلومات التي سيقدمها المستجوب، وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وذلك لكسب ثقة المبحوث.
- تبدأ المقابلة بالترحيب والبشاشة وتناول الموضوعات العامة والموضوعات المشتركة و الأخبار السارة والانتقال تدريجياً نحو موضوع المقابلة.
- إظهار الدفء والود نحو المستجوب بحيث يشعر بالأمن والطمأنينة مما يشجعه على الإجابة عن أسئلة الباحث.
- أن يبدأ الباحث بإلقاء الأسئلة التي تثير مواقف سلبية من المستجوب أو تقود إلى رفض الإجابة ويجب أن يتعد قدر المستطاع عن الأسئلة الشخصية في مطلع المقابلة، ثم يتدرج بشكل طبيعي نحو الأسئلة الأكثر أهمية وال يحاول خداعه أو استغلاله حتى يضمن تعاونه وعدم انسحابه من المقابلة.
- أن يتأكد من أن المستجوب فهم السؤال وال مانع من شرح السؤال وتوضيحه للمبحوث إذا وجد ذلك ضرورياً.

- منح المستجوب وقتا كافيا للإجابة دون الاسترسال في جوانب ال تعنيه، ويقوم الباحث بحركات معينة تساعد المبحوثين على الاستمرار في الحديث.
- عدم إظهار الدهشة والاستغراب حين تصدر عن المستجوب بعض الأقوال المستهجنة أو استنكاره لحدوث موقف معين خوفا من أن يشجع هذا المستجوب على المبالغة في تصوير المواقف

رابعاً : نموذج الدراسة

- يتكون نموذج الدراسة بالاعتماد على متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في الأجهزة الرقمية، التواصل الرقمي والموارد البشري، المهارات الرقمية والمتغير التابع.

الشكل رقم 02 : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير محاور الدراسة (المقابلة) .

بعد التمكن من جمع البيانات من خلال المقابلة الميدانية يقوم الباحث بتحليلها و تفسيرها بطريقة موضوعية قصد شرح الغاية من تجريته البحثية على العينة المدروسة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

المطلب الأول: واقع التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف

تشكل بيانات المحور الاول المتعلقة التحول الرقمي معرفة أبعاد التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ، حيث تساعدنا هذه البيانات على معرفة جوانب أخرى تفيد البحث وهذا ما سنتعرض له من خلال تحليل أسئلة المقابلة على الفئة المستهدفة وفق الآتي :

السؤال الأول: كيف يتم توزيع موظفي مديرية الخدمات الجامعية حسب مستويات الادارة والوظائف المرتبطة بالرقمنة ؟.

الجواب : يتم توزيع عمال وموظفي الخدمات الجامعية من خلال تصنيف المستويات الادارية (دنيا - وسطى - عليا) وبإمكانكم الاطلاع على التوزيع من مصلحة تسيير المسارات المهنية .

التحليل : يعد توزيع موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف أحد أهم المتغيرات التي يمكن الاستدلال بها في إيجاد تفسيرات منطقية لنتائج للوظائف المرتبطة بالتحول الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي ، وذلك بالنظر إلى مختلف مستويات الادارة حيث يبلغ موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف 60 موظف كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 01: يوضح توزيع موظفي مديرية الخدمات الطارف حسب المستويات الإدارية

الخبرة	التعداد	النسبة
إدارة دنيا	10	20 %
ادارة وسطى	30	50 %
إدارة عليا	20	30 %
المجموع	60	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- فالملاحظ أن توزيع موظفي المديرية يكون حسب مستويات الادارة (دنيا وسطى عليا) حيث نفسر أن غالبية موظفي مديرية الخدمات الجامعية هم من فئة الادارة الوسطى تشكل ما نسبته 50 % في حين تشكل الإدارة العليا والممثلة في إدارات المديرية من رؤساء الاقسام والمصالح وهي الفئة المكلفة بأعمال قيادية مثل التخطيط والتوجيه والتصميم والبحث والدراسات 30 % من حجم تعداد المستخدمين وتشكل الادارة الدنيا ما نسبته 20 % .

السؤال الثاني : ماهي الوسائل والمنصات الرقمية التي تمتلكها المديرية المساعدة في عملية التحول الرقمي ؟

الجواب : تعتمد مديرية الخدمات الجامعية الطارف على غرار بقية المديريات على العديد من المنصات الالكترونية والتي تساهم بشكل كبير في تحسين عملية التحول الرقمي ويمكنكم الاطلاع على هذه المنصات من خلال تصفح الموقع الالكتروني لمديرية الخدمات الجامعية الطارف من خلال الاستعانة بخلية الرقمنة المعدة لذات الغرض .

التحليل : منذ اعتماد وزارة التعليم العالي خيار صفر ورقة في تقديم خدماتها لطلبة الجامعة تم استحداث عدة منصات الكترونية ضمن منظومة رقمية متكاملة ومتقدمة، تم تعزيزها بشكل كبير في إطار استراتيجية التحول الرقمي " من خلال جامعة من الجيل الرابع". بحلول عام 2026، حيث شكل النظام المدمج لتسيير التعليم العالي (PROGRES) يعتبر الركيزة الأساسية للرقمنة، ويضم عدة منصات فرعية مرتبطة بالخدمات الجامعية منها:

1. منصات الخدمات الجامعية منصة "حافتي": لرقمنة تسيير النقل الجامعي ومراقبته.
 2. منصة "حجز الوجبات": مدمجة في تطبيق الطالب الرقمي لرقمنة خدمات الإطعام والاستغناء عن التذاكر الورقية
 3. منصة "منحتي": مخصصة لإيداع ملفات طلب المنحة الجامعية ومتابعتها عن بعد.
 4. المنصة الرقمية للاستشارات الرقمية: لتعزيز الصحة النفسية والخدمات النفسية عن بعد للطلبة.
- ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف نذكر ما يلي :

- الحاسبات الآلية ذات الواصفات الملائمة لعملية الرقمنة .
- الأسحات الضوئية الرقمية Scanner لفحص أنواع المعلومات المكتوبة، المتبوعة، والمصورة .
- أجهزة النسخ الاحتياطية، وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ اللغات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة .
- الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات الرقمية في حاملات ورقية .
- البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال، من بينها :
- محرر HTML ويسمح بتحرير أو كتابة أي كود HTML عن طريق عملية الترميز
- محرر XML يعمل هذا المحرر بشكل كبير بطريقة محرر HTML (الترميز
- (محرر النص أو معالج الكلمات الذي يسمح بإنشاء النص وكتابته وصياغته وتحريره
- محرر الصور الذي يسمح بإنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض .
- برمجيات بروتوكول نقل الملفات
-

أما بالنسبة لوسائل التحول الرقمي: على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف نذكر ما يلي:

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، وإن الحديث عن التحول الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات اتصالية وعالمية مرتبطة به ارتباطا وثيقا ومن بينها:

● **الهواتف الذكية:** تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابا، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنه معظم الأفراد فهي وسيلة ملائمة للطلبة المقيمين لحجز الوجبات مليء الرصيد الخاص ببطاقة الاطعام معرفة تتبع الحافلات الخاصة بالنقل الجامعي الخ.

● **الإنترنت:** عالم الأنترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، ومن أهم منافعها إمكانية تقديم العمل العالمي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الأنترنت فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة، أو مرئية، أو في شكل رسومات "أنفوغرافيك" وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير كما هو الحال بالنسبة للحملات التحسيسية على منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالطلبة الجامعيين عندما يتعلق الامر بالتسجيلات الجامعية (فيديوهات تعريفية) .

● **الوسائط الرقمية:** هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن نذكر منها: المواقع والصفحات الإلكترونية، المراسلات البريدية، مواقع المحادثة، المدونات، مواقع التواصل الاجتماعي.

السؤال الثالث : ماهي دوافع التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

الجواب : للتحول الرقمي عدة دوافع من أهمها :

- تحسين ظروف معيشة الطالب داخل الاحياء الجامعية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف
- التوجه نحو صفر ورقة في مرحلة التسجيلات الجامعية ودراسة الملفات الادارية .

التحليل : يعتبر التحول الرقمي في الديوان الوطني للخدمات الجامعية بصفة عامة وعلى مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف بصفة خاصة ضرورة ملحة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات المستفيدين والانتقال من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية.

حيث تسعى الجهات الوصية في تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة لفئة الطلبة خاصة المقيمين تبرز دوافع التحول الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية من خلال:

- تحسين جودة الخدمات الجامعية في الاحياء الجامعية من خلال الانتقال نحو أنماط التسجيل والحجز عن بعد من خلال منصات رقمية معدة لذات الغرض .

- رفع كفاءة الحوكمة والإدارة أي رقمنة الخدمات الإدارية والخدمات الجامعية، مثل نظم الدخول الإلكتروني، لتسهيل الإجراءات وتقليل الروتين استخدام البصمة الكترونية ، البطاقة الإلكترونية متعددة الاستعمالات ... الخ .
- تجاوز التحديات المالية اي الضغوط على الميزانية تدفع نحو تبني حلول رقمية أكثر اقتصادية وكفاءة.
- مواكبة التطور التكنولوجي :تلبية متطلبات الثورة المعرفية وتحديث مناهج وآليات العمل لتتوافق مع المعايير الدولية.
- تعزيز الوصول الذكي لمختلف الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين مع توفير بيئات خدمية أكثر تفاعلية تمكن الطلاب من التواصل مع المؤسسة الكترونيا .
- تخفيف الاكتظاظ داخل المرافق الجامعية والخدمية لتقليل الضغط على الاحياء الجامعية في مجال الايواء، النقل الاطعام .. الخ

السؤال الرابع : ما هو تقييمكم للبنية التحتية والتأهيل الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف؟

الجواب : هناك العديد من النقائص مرتبطة بالبنية التحتية في مجال التحول الرقمي خاصة التفاوت بين موظفي المديرية في مواكبة التحول الرقمي من جهة ونقص بعض الوسائل المساعدة في عملية الرقمنة من جهة أخرى .

التحليل : في ظل التوجه المتسارع نحو الرقمنة بات من الضروري تقييم واقع البنية التحتية والتأهيل الرقمي في قطاع الخدمات الجامعية بصفة وعلى مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف بصفة خاصة ، يعد هذا التقييم خطوة أساسية لفهم مدى جاهزية هذه المؤسسات لمواكبة التحول الرقمي وتحديد التحديات التي قد تعيق تحقيق أهداف التعليم العالي في مجال الخدمات الجامعية في العصر الرقمي حيث يشمل التقييم مايلي :

1. **مستوى توفر التجهيزات الرقمية:** شهدت مؤسسات التعليم العالي الخدماتية تحسنا في توفير التجهيزات الرقمية، حيث تم إطلاق العديد من المنصات الرقمية الخدمية في الاحياء الجامعية لخدمة الأسرة الجامعية، شملت عدة مجالات مثل التسجيلات الجامعية (الايواء، الاطعام، النقل، المنحة الجامعية ، والامن داخل الاقامات الجامعية ، الوقاية الصحية) ، وتم توفير العديد من التجهيزات المرتبطة بها على غرار الماسح الالكتروني ، نظام تتبع مسارات حافلات النقل الجامعي ، قارئ البطاقات الالكترونية المتعددة الاستعمالات إلخ .

2. **مستوى تكوين العمال والطلبة على استخدام التكنولوجيا:** رغم الجهود المبذولة لا يزال هناك تفاوت في مستوى التكوين الرقمي بين موظفي القطاع والطلبة، فضعف خبرة موظفي وعمال الاحياء الجامعية في استخدام التطبيقات الإلكترونية يمثل تحديا أمام تحقيق التحول الرقمي الفعال في مجال الخدمات الجامعية .

3. **دور خلايا الاعلام ألي و الرقمنة :** تساهم خلايا الاعلام الآلي المستحدثة مؤخرا على مستوى مديريات الخدمات الجامعية دورا محوريا في دعم عملية الرقمنة، من خلال توفير التدريب والتكوين المستمر لموظفي القطاع على استخدام المنصات الرقمية، وتقديم الدعم الفني اللازم لضمان استمرارية العملية الموجهة لفئة الطلبة والعمال على حد سواء هذه

الخلايا تساهم في تعزيز الكفاءة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية وتحسيس الطلبة بضرورة الانخراط في مواكبة التحول الرقمي مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتطوير الخدمات الجامعية، مما يعزز من كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري.

السؤال الخامس: ما هو واقع التحول الرقمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

الجواب : واقع التحول الرقمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف عرف تطور ملحوظ ابتداء من سنة 2017 خاصة مع دخول منصة برغرس حيز الخدمة والتخلي التدريجي عن الوثائق التقليدية في عملية تسجيل الطلبة الجامعيين .

التحليل : يتجلى واقع التحول الرقمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف في المظاهر التالية:

- جود النظام المدمج بروغرس التابع لوزارة التعليم العال والبحث العلمي، حيث يوجد فيه :
- رابط يسمح للطلبة بالتسجيل للطلاب الحصول على خدمة المنحة و الإيواء والنقل ومعالجته من طرف الإدارة وقد بدأ العمل به منذ 2017.
- رابط اخر خاص بتسيير الموارد البشرية الخاصة بمديرية الخدمات الجامعية الطارف
- رابط آخر خاص لتسيير الممتلكات.
- التخلي التام عن عمليات النشر والتعليق للإعلانات داخل المديرية والإقامات التابعة لها، إذ أصبح الأمر يتم عبر استخدام تقنيات التواصل الاجتماعي كالفاسبوك والواتساب على الخصوص وإنشاء مجموعات على هذه المنصات للتواصل مع الطلبة والإدارة . وذلك ضمن إطار سياسة صفر ورقة التي تنتهجها الوزارة في هذا الشأن.
- إنشاء رابط جديد على منصة البروغرس لتسديد حقوق الإيواء والنقل وذلك عن طريق البطاقة الذهبية والذي تم العمل به خلال الدخول الجامعي احلال 2024/2023
- إدخال وزارة التعليم العال والبحث العلمي خلال الدخول الجامعي احلال 2024/2023 برنامج جديد للإقامات الجامعية يعمل ببصمة الوجه للطلبة المقيمين والموظفين والعمال والضيوف متصل بوزارة التعليم العال عن طريقه يتم :
- الولوج إلى الإقامة والخروج منها فهو يسجل حركة الطلبة المقيمين ويمنع دخول الغرباء.
- الولوج إلى المطعم للحصول على الوجبة .
- عن طريقه مكن الوزارة والديوان والمديرية من إدارة أفضل للمعلومات بحيث وفر معلومات فورية ومحيطة عن حجم وطبيعة الإجراءات المنفذة والخدمات المقدمة.
- إنشاء بريد إلكتروني مهين خاص بكل من مديرية الخدمات الجامعية بالطارف ولكل إقامة جامعية تابعة لها الاستقبال والرد وإرسال المراسلات مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية وفيما بينها ومع المتعاملين الخارجيين .

- عقد اجتماعات ودورات تكوينية عن طريق تقنية التحاضر عن بعد مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية أو مع الوزارة وبحضور كل مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني .
- امتلاك المديرية للبرنامج موحد خاص بالإطعام يعمل على تسيري مخزون المطعم اخلاص بكل إقامة جامعية وحساب كلفة الوجبة الغذائية اليومية .

السؤال السادس : كيف يتم حماية البيانات الحساسة في ضل حماية المعطيات المرتبطة بأمن الاشخاص ؟

الجواب: مؤخرا تم سن القانون رقم 11-25، المؤرخ في 24 يوليو 2025، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي وتحت إشراف السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (ANPDP) وهو ما يعكس الاهمية التي توليها السلطات العليا في البلاد في مجال الرقمنة .

التحليل : تعتمد حماية البيانات الحساسة في قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر على منظومة قانونية وتقنية متكاملة تهدف إلى الموازنة بين رقمنة الخدمات (النقل، الإيواء، الإطعام) وبين ضمان خصوصية الطلبة وأمنهم الشخصي، وذلك تماشياً مع القانون رقم 11-25، المؤرخ في 24 يوليو 2025، يُعدّل ويُتمّم القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10 يونيو 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي وتحت إشراف السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (ANPDP).

- الموافقة الصريحة: لا يمكن معالجة البيانات الحساسة إلا بعد الحصول على موافقة خطية صريحة من الشخص المعني (طالب، أو موظف)، ما لم تكن المعالجة ضرورية لحماية حياته أو الالتزام بالتزام قانوني.
- التصريح والترخيص: يجب على مؤسسات التعليم العالي الخدمية التصريح بمعالجة المعطيات لدى السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي (ANPDP) والحصول على تراخيص خاصة للبيانات الحساسة.
- تعيين مسؤول حماية المعطيات: إلزامية تعيين "مسؤول حماية المعطيات الشخصية" داخل المؤسسات الجامعية والبحثية والخدمية ، ففي مديرية الخدمات الجامعية الطارف تم تعيين رئيس قسم الموارد البشرية مسؤول أمن حماية المعطيات بالمديرية من طرف الجهات الوصية .

السؤال السابع : مدى قدرة الفرد القدرة على التعامل مع الاجهزة التكنولوجية الحديثة؟

الجواب : تتفاوت قدرات الافراد العاملين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف في التعامل مع الوسائط الالكترونية بالشكل الذي يسمح بزيادة جودة الخدمات المقدمة ولعل هذا التفاوت يرجع بالدرجة الاولى الى مستوى التدريب والكفاءة المهنية للأفراد العاملين بالمديرية .

التحليل : تفاوتت قدرة الأفراد (طلبة، موظفين) على التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة في قطاع الخدمات الجامعية، حيث تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع صنع القرار. ومع ذلك، تواجه هذه القدرة تحديات متفاوتة تتعلق بالبنية التحتية والميول الشخصية تجاه التغيير المرتبط بالتحول الرقمي ، وتتضح قدرة الافراد في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من خلال :

- **إظهار كفاءة عالية:** فجزءاً كبيراً من أعضاء الاسرة ، خاصة الطلبة الجامعيين يمتلكون مهارات تقنية عالية، ويعتبرون التكنولوجيا أداة لتعزيز التحصيل العلمي وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- **استخدام فعال للخدمات:** تساهم التكنولوجيا في تحسين الاتصال وتبادل المعلومات، حيث تبين أن استخدام التقنيات الجديدة فعال في إدارة المؤسسات الخدمية، يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة وكفاءتها.
- **عامل التجديد والقبول:** تسمح التكنولوجيا الحديثة بالتنبؤ بقبول الأفراد لنظم المعلومات الجديدة، وتسهل تأليف المعارف والقرارات، مما يرفع من مستوى أداء الموظفين.

المطلب الثاني: واقع الاداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف

السؤال الاول : ما مدى حرص موظفي الخدمات الجامعية الطارف على أداء مهامهم بكفاءة؟

الجواب : يحرص موظفي الخدمات الجامعية الطارف على أداء مهامهم بكفاءة عالية من خلال التكفل بالطلبة المقيمين في كل مناحي الحياة الجامعية .

التحليل: يحرص عمال موظفي الخدمات الجامعية الطارف على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية من خلال

- **الانضباط والتكفل بالطلبة:** من خلال المتابعة الميدانية حيث يتم تفعيل دور "التسيير الميداني" للوقوف على النقائص مباشرة في الإقامات، مما يقلل من البيروقراطية ويحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر
- **اجتماعات تنسيقية:** اجتماعات مع مدراء الإقامات ورؤساء مصالح الإطعام لضمان تكفل أمثل بالطلبة، خاصة خلال فترات الامتحانات، مما يدل على استجابة منظمة لاحتياجات الطلبة.
- **التكريم والتحفيز المادي والمعنوي :** قامت المديرية بتكريم عمال الإقامة، مما يعكس حرص الإدارة على تقدير جهودهم وتشجيعهم على الاستمرار في الأداء الجيد .

السؤال الثاني : ما مدى اعتماد المديرية على نظام تقييم يساهم في تحقيق العدالة في الترقيات؟

الجواب : إن وجود نظام تقييم فعال من شأنه أن يساهم في تحقيق العدالة في الترقيات المرتبطة بالمسار المهني للموظف ويمكن الموظف من أداء مهامه بشكل جيد غير أن هذا النظام لا يرقى للمستوى المطلوب .

التحليل: تعتمد مديرية الخدمات الجامعية، كغيرها من الهيئات الإدارية، على نظام تقييم أداء دوري ومنهجي للموظفين والعمال، يهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة في الترقيات، التثبيت، والمكافآت والشعور بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة بحيث يتم التقييم بناءً على بطاقة تقييم سنوية تتضمن معايير محددة، مثل:

- الإنتاجية والسرعة في إنجاز المهام.
- الكفاءة المهنية والمعرفة الفنية.
- الانضباط والالتزام بالمواعيد.
- السلوك والتعامل مع الزملاء والطلبة.
- الشفافية في الترقية: تعتمد لجان متساوية الأعضاء على تنقيط التقييم السنوي كعنصر أساسي في ترقية الموظف من رتبة إلى أخرى.
- يضمن النظام حق الموظف في الاطلاع على تقييمه، وفي حال عدم الرضا، يمكنه تقديم تظلمات للجنة الطعون لإعادة النظر، مما يعزز الثقة في العملية.

السؤال الثالث: كيف تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة؟

الجواب: تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة من خلال اعتماد استراتيجية التكوين والتدريب بشكل مستمر .

التحليل: تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة من خلال

- تقييم الأداء المستمر: استخدام أدوات تقييم دورية للمقارنة بين المهارات الحالية للموظف ومتطلبات الوظيفة.
- التدريب المستمر والمخصص: تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات معينة للموظفين لسد النقص المباشر في أدائهم.
- التدوير الوظيفي: نقل الموظف بين أقسام مختلفة لزيادة خبرته وتوسيع مداركه الفنية.
- الربط بين الأداء والمكافآت: تحفيز العاملين من خلال اطلاعهم على الفرص المستقبلية وربط كفاءتهم بفرص التقدم الوظيفي.
- التوظيف القائم على الجدارة: ضمان اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات المناسبة من البداية لتقليل الفجوة.

السؤال الرابع: ما مدى تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة الطارف؟

الجواب : تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة من خلال نظام الحوافز المرتبط أساساً بالحوافز المادية والمعنوية على غرار منحة المردودية وتمكين الموظفين بالشعور بالرضا الوظيفي داخل بيئة العمل .

التحليل: تتجلى مظاهر الشعور بتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الخدمات الجامعية من خلال:

- عوامل إيجابية: غالباً ما يشعر الموظفون بالرضا نتيجة للعلاقات الجيدة مع الزملاء، وبيئة العمل الآمنة والمستقرة، والتقدير المعنوي.
- عوامل سلبية مؤثرة: يتأثر الرضا سلباً بضغوط العمل، وضعف الحوافز المادية، ونقص فرص الترقية والتدريب.
- العوامل المؤثرة بشكل فعال: كفاءة الإشراف المباشر، عدالة الأجور، طبيعة العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية هي المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية.

السؤال الخامس: ما مدى شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؟

الجواب : الانتماء للمنظمة مرتبط أساساً بالشعور بالرضا الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف وهو ما ينعكس على الاداء الوظيفي الجيد وشعور الفرد بالعدالة التنظيمية .

التحليل: يعد شعور الانتماء والولاء التنظيمي لدى موظفي الخدمات الجامعية ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة تعليم عالي، فهو يعكس مدى ارتباط الموظف عاطفياً وعملياً بالخدمات الجامعية، وسعيه لتحقيق أهدافها وتفانيه في عمله، متجاوزاً بذلك مجرد الرضا الوظيفي.

1-أهمية الانتماء والولاء لموظفي الخدمات الجامعية: تتمثل في :

- تعزيز الأداء الوظيفي: كلما زاد الانتماء، زاد حماس الموظف لبذل جهد أكبر وتقديم خدمات تعليمية متميزة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة الخدمات الجامعية.
- تقليل دوران العمل: شعور الموظف بالانتماء يولد لديه رغبة في البقاء، مما يخفف من مشاكل استقالة الموظفين والغياب المتكرر.
- تقبل التغيير والتطوير: الموظف المخلص يكون أكثر استعداداً لتبني أي تغييرات تطويرية تخدم ازدهار المؤسسة الخدمية .

2-العوامل المؤثرة في تعزيز الانتماء والولاء الدعم التنظيمي المدرك تتمثل في:

- شعور الموظف بأن الخدمات الجامعية تهتم برفاهيته وتدعم جهوده.
- العدالة التنظيمية: العدالة في توزيع الحوافز، والترقيات، وتقدير الجهود.
- قيادة أخلاقية وداعمة: القيادة التي تعزز الثقة وتشارك الموظفين في اتخاذ القرارات.
- بيئة العمل والأمن الوظيفي: توفير ظروف عمل مناسبة وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في وظيفته.

- التدريب والتنمية: تقدم فرص للتطور المهني والتدريب، مما يشعر الموظف بقيمته.

3- أهم ممارسات لتعزيز هذا الشعور تتمثل في:

- تقدير الإنجازات: الاحتفاء بالمبادرات والإنجازات الصغيرة والكبيرة.
- التواصل الشفاف: خلق قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.
- تعزيز الثقافة التنظيمية: خلق هوية مشتركة وقيم واضحة للمؤسسة.

المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والنجاعة الإدارية داخل المؤسسات الخدمية الجامعية ؟

الجواب : العلاقة بين التحول الرقمي والنجاعة الإدارية داخل المؤسسات الخدمية الجامعية أصبح ضرورة حتمية تملئها التحولات العالمية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تفرضه من أنماط جديدة في الإدارة، والتسيير، والتكوين على مستوى المديرية .

التحليل : يساهم التحول الرقمي في تحسين النجاعة الإدارية داخل المؤسسات الخدمية من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتسهيل الإجراءات، مما أدى إلى تقليل الوقت والجهد المبذول في المعاملات الإدارية كما ساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة ، مما انعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسات الخدمية والبيداغوجية في مجال التحصيل العلمي .

- أدت الرقمنة إلى تحسين عمليات المتابعة من طرف الجهات الرسمية من خلال استخدام أنظمة إلكترونية تتيح تتبع تقدم تقييم الاداء بشكل دوري، كما ساهمت في تسهيل التواصل بين الطلبة والمؤسسة الخدمية ، مما عزز من فعالية العمليات الرقمية بشكل أفضل .

- إن التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي في مجال الخدمات الجامعية لم يعد خيارا ترفيهي أو توجه ظرفي بل أصبح ضرورة حتمية تملئها التحولات العالمية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تفرضه من أنماط جديدة في الإدارة، والتسيير، والتكوين، والتفاعل داخل المؤسسات الخدمية والبيداغوجية.

السؤال الثاني : ما طبيعة التسهيلات الرقمية الممنوحة للعاملين بالمديرية الخدمات الجامعية الطارف؟

الجواب : التسهيلات الرقمية الممنوحة للعاملين بالمديرية الخدمات الجامعية الطارف تتمثل في : منصات تسيير الموارد البشرية ، تقنيات التحاضر عن بعد ، التطبيقات الالكترونية .

التحليل : تعتمد مديرية الخدمات الجامعية بالطارف، في إطار استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر ورقمنة قطاع الخدمات الجامعية مجموعة من التسهيلات الرقمية الموجهة للعاملين والموظفين بهدف تحديث التسيير الإداري وتسهيل المهام اليومية، وتتمثل في:

- منصات تسيير الموارد البشرية (E-HR): تخصيص تطبيقات رقمية تتيح للموظفين الاطلاع على ملفاتهم الإدارية، طلب الوثائق الإدارية (شهادات العمل، كشوف الراتب) عن بعد، ومتابعة المسار المهني.
- استخدام منصات متخصصة لمعالجة ملفات المنح، الإطعام، والنقل، مما يسمح للموظفين بتسيير الموارد وحصر عدد المستفيدين بدقة.
- تقنيات التحاضر عن بعد (Visio-conférence): اعتماد الاجتماعات التقنية عبر الإنترنت للتنسيق بين المديرية، رؤساء المصالح، ومهندسي الإعلام الآلي، لسرعة اتخاذ القرارات وتحديث الإجراءات.
- تطبيق "خدماتي" E-services: بوابة رقمية شاملة للموظفين والمستخدمين للاطلاع على كافة الخدمات والمنصات التابعة للقطاع.

السؤال الثالث : انعكاسات مظاهر التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

- الجواب :** مظاهر التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف تتمثل بالاساس في سهولة الولوج الى منصة منصة البرغرس دون الحاجة للتنقل وتمكن الطالب من تسديد حقوق الإيواء والنقل بسهولة عبر الرابط الموضوع تحت تصرفه .
- التحليل:** للتحول الرقمي في مجال الخدمات الجامعية المقدمة إنعكاسات على الطالب المقيم من جهة وعلى الموظفين المعنيين بمسيرة التحول الرقمي من جهة أخرى :

أولا : انعكاسات التحول الرقمي على الطلبة المقيمين

- أتاحت للطالب إمكانية التسجيل للحصول على المنحة والإيواء والنقل بسهولة ويسر عبر منصة البرغرس دون الحاجة للتنقل وتقديم وثائق ورقية.
- مكنت الطالب من التواصل مع الإدارة والحصول على المعلومات اللازمة عبر مجموعات التواصل الاجتماعي.
- تمكن الطالب من تسديد حقوق الإيواء والنقل بسهولة عبر الرابط الجديد على منصة البرغرس دون الحاجة للتنقل.
- إدخال تطبيق بصمة الوجه للولوج إلى الإقامة والمطعم حيز العمل جعل الطالب يستفيد منهما بشكل سريع وآمن.

ثانيا : انعكاسات التحول الرقمي على موظفي مديرية الخدمات الجامعية

- تسهيل وتسريع عمليات تسجيل الطالب وتسديد الحقوق عبر منصة البرغرس.
- تسهيل عملية تسير الممتلكات عبر منصة البرغرس.
- وفرت وسائل التواصل الحديثة سرعة التواصل مع الطالب وتسهيل عملية الإعلانات.
- تحسين عملية تسجيل الحضور والانصراف والتحكم في الدخول إلى الإقامات والمطعم بواسطة بصمة الوجه.

- تسهيل عملية المراسلات الإدارية بين المديرية والديوان الوطني للخدمات الجامعية والمتعاملين الخارجيين عبر البريد الإلكتروني .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة في الإطعام الجامعي وتسهيل عملية إدارته ومتابعة المخزون والتكاليف الغذائية.
- وبشكل عام، يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المديرية للطلاب وتسهيل العمليات الإدارية وتوفير الوقت والجهد للمديرية والطلاب على حد سواء.

السؤال الرابع: كيف يساعد التحول الرقمي في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؟

الجواب : يساعد التحول الرقمي في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم من خلال تخفيف الاعباء الادارية والتخلي عن العمل الورقي ، وتعزيز قنوات التواصل ، وتطوير ثقافة الرقمنة في محيط العمل .

التحليل : يساهم التحول الرقمي في مديريات الخدمات الجامعية بفاعلية في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد (إدارة، طلبة، وعمل)، وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل المؤسسي من خلال تجاوز البيروقراطية، توفير الوقت والجهد، وإتاحة قنوات تواصل سريعة وشفافة تزيد من مستويات الرضا والاندماج الاجتماعي وهذا من خلال :

1- تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

- **تخفيف العبء الإداري:** القضاء على الطوابير الطويلة والروتين الورقي يقلل من حالات التوتر والصدام بين الطلبة والموظفين، مما يحول بيئة العمل إلى فضاء أكثر هدوءاً وتفاؤلاً.
- **تعزيز قنوات التواصل الفعال:** استخدام المنصات والتطبيقات الرقمية يتيح لمديرية الخدمات الجامعية الطارف إرسال الإعلانات، الرد على الانشغالات، والاستفسارات بشكل فوري ودقيق، مما يبني جسوراً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والطلبة.
- **الشفافية والعدالة:** الرقمنة في عمليات الإيواء، المنح، والنقل الجامعي تضمن تكافؤ الفرص لجميع الطلبة، مما يُشيع شعوراً بالعدالة والإنصاف ويعزز الانتماء للمؤسسة.

2- تطوير الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية.

- **تنمية الثقافة الرقمية:** تشجيع الأفراد على التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية يكسر لديهم "مقاومة التغيير"، ويطور اتجاهاتهم نحو تبني التكنولوجيا كأداة أساسية لتطوير الذات وتسهيل الحياة اليومية.
- **الاستقلالية والاعتماد على الذات:** يتيح التحول الرقمي للطلاب إدارة شؤونهم الخدمائية (حجز، طعون، متابعة خدمات الإطعام) ذاتياً ومن أي مكان، مما ينمي لديه حس المسؤولية، الثقة بالنفس، والوعي التنظيمي.

- تحفيز الموظفين: التخلي عن الأرشيف الورقي المرهق والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يُسهّل مهام موظفي المديرية ، ويحفزهم لتقديم خدمات أفضل ، مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو مهنتهم.

السؤال الخامس : كيف تؤثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

الجواب : للرقمنة تأثير واضح على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية الطارف وهذا ما يتضح من خلال السرعة في إنجاز المهام الموكلة لهم وتقليل الأخطاء البشرية وسرعة اتخاذ القرار الإداري بشكل سليم .

التحليل : منذ اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي من قبل الجهات الوصية ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أصبح من ضروري التوجه نحو النجاعة في الاداء وتحقيق الفعالية المطلوبة في إنجاز المهام بشكل أفضل وهذا ما يتضح من خلال :

- تسريع إنجاز المهام: تحويل المعاملات الورقية إلى رقمية يقلل من الروتين الإداري ويسرع سلاسل القيمة.
- الحد من الأخطاء البشرية: استخدام النظم الآلية يقلل من نسبة الأخطاء في معالجة البيانات، كحساب المنح أو قوائم الإيواء.
- تحسين جودة الخدمة: ينعكس التحول الرقمي إيجاباً على جودة الخدمات العمومية المقدمة للطلبة، حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن البعد التقني يُعد الأكثر تأثيراً في رفع مستوى رضا المرتفقين.
- تسهيل اتخاذ القرار: تساهم الرقمنة في مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات بشكل أسرع وأكثر موثوقية.
- الشفافية والدقة: ضمان حفظ وأرشفة البيانات رقمياً، مما يسهل استرجاعها واتخاذ القرارات بناءً عليها.
- المرونة في الاتصال: تسهيل تدفق المعلومات والتواصل الفعال بين المديرية المركزية، الإقامات الجامعية، والطلبة.

جدول رقم 02 : يوضح مقارنة الاداء قبل وبعد التحول الرقمي

المؤشر	قبل التحول الرقمي 2023	بعد التحول الرقمي 2023	نسبة التحسن
معالجة طلب الحصول على الإيواء	15 يوم	5 دقائق	100%
تسديد حقوق الإيواء والنقل	02 يوم	أقل من 5 دقائق	99%
معالجة طلب الحصول على المنحة	30 يوم	يوم واحد	97%
إستخراج الوثائق الإدارية (شهادات العمل، كشوف الراتب) عن بعد	05 أيام	أقل من 5 دقائق	99%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملاحظة الدقيقة للمنصات الرقمية

- يعكس الجدول رقم 02 التطورات الحاصلة في مجال الخدمات المقدمة لفائدة الطلبة الجامعيين وعمال مديرية الخدمات الجامعية خاصة بعد الاصلاحات التي باشرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال تحسين جودة الخدمات الجامعية وإطلاق منصات رقمية لتحسين الاداء وتسهيل عملية دراسة الملفات وتجنب تنقل الطلبة ، و إستغلال الانظمة الرقمية المصاحبة لعملية التحول الرقمي وتقليل مدة دراسة ومعالجة الملفات الادارية والتي تنعكس إيجاباً على كفاءة اتخاذ القرار وتحسين الاداء وتقديم خدمة مثلى لفائدة الطلبة والعمال على حد سواء وهو ما يعزز استراتيجية الوزارة الوصية الرامية الى تجسيد سياسة صفر ورقة في الوثائق الادارية من جهة والتقليل من الانفاق العمومي من جهة اخرى .

المطلب الرابع: العراقيل والتحديات التي تواجه التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

السؤال الاول : ما أبرز المشاكل التي تواجهكم في استخدام الانظمة الرقمية ؟

الجواب : المشاكل التي تواجهكم في استخدام الانظمة الرقمية عادة ما تكون تقنية بحثة أثناء فترة التسجيلات الجامعية بسبب الضغط على هذه المنصات الالكترونية أو بسبب ضعف شبكة الانترنت وفي بعض الاحيان نقص في العتاد .

التحليل : تواجه مديرية الخدمات الجامعية الطارف تحديات بارزة في تطبيق الرقمنة، تتصدرها البنية التحتية لشبكة الإنترنت وضعف التدفق، صعوبة تحويل الأرشيف الورقي الضخم إلى رقمي، والضغط الكبير على الخوادم أثناء فترات التسجيلات الجامعية ، بالإضافة إلى نقص المهارات التقنية المتخصصة لدى بعض الموظفين.

تتمثل أبرز هذه المشكلات والعراقيل الميدانية في الآتي:

1- الإشكالات التقنية والمادية.

- ضعف تدفق الإنترنت :عدم استقرار شبكة الإنترنت وضعف التدفق في بعض الإقامات والمديريات يعيق الاستخدام السلس للمنصات الرقمية (مثل منصة الإيواء.(Web-onou)
- أعطال الخوادم :الضغط العالي والآني (خاصة في بداية الموسم الجامعي) يؤدي أحياناً إلى بطء أو توقف مؤقت في عمل الخوادم خاصة تلك المستخدمة في عملية تسجيل الطلبة (إيواء ، إطعام ، منحو ، نقل ...).
- ضعف العتاد :نقص بعض التجهيزات المتطورة من حواسيب وطابعات ملائمة للمسح الضوئي.

2- التحديات التنظيمية والإدارية

- رقمنة الأرشيف الورقي: صعوبة وأخذ وقت طويل في رقمنة السجلات والملفات القديمة يدوياً لتضمينها في قواعد البيانات الإلكترونية.

- **تداخل الأنظمة:** عدم التوافق أحياناً بين قواعد بيانات الإدارة المركزية (الديوان الوطني للخدمات الجامعية) والأنظمة المحلية على مستوى الاقامات الجامعية .

السؤال الثاني: هل توجد صعوبات تقنية أو نقص في التكوين ؟

الجواب : نعم توجد صعوبات تقنية وهي مرتبطة بشكل أساسي بالتجهيزات الرقمية من جهة ونقص في التكوين الجيد لدى مستخدمي مديرية الخدمات الجامعية الطارف .

التحليل : تعاني مديرية الخدمات الجامعية الطارف على غرار بقية المديريات فعلياً من تحديات تقنية ونقص في التكوين تؤثر أحياناً على جودة الخدمة المقدمة للطلبة، وتتجلى هذه الصعوبات في النقاط الآتية:

الصعوبات التقنية:

- **مشاكل الرقمنة:** ضعف تدفق شبكة الإنترنت داخل الإقامات الجامعية ، مما يصعب من إتمام عمليات الحجز الإلكتروني للوجبات ويخلق حالة من الاستياء لدى الطلبة خاصة المقيمين .
- **الأعطال التقنية:** توقف المنصات الرقمية وخلل في التطبيقات الخدمية أثناء فترات الذروة أو الضغط العالي.

نقص التكوين:

- **ضعف المهارات الرقمية والإدارية:** يواجه بعض الأعوان والموظفين صعوبة في التعامل مع برامج الرقمنة والإدارة الحديثة، وهو ما ينتج عنه تأخر في معالجة الملفات ومعاونة من البيروقراطية.
- **نقص التكوين المستمر:** غياب برامج تكوين تخصصية دورية تواكب التطور في أساليب التسيير والمعايير الجديدة المعتمدة من طرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

السؤال الثالث: هل جميع الموظفون متقبلون التحول الرقمي ؟

الجواب : هناك شريحة واسعة من موظفي مديرية الخدمات الجامعية يعتقدون أن الرقمنة تساهم بفعالية في تبسيط الإجراءات الإدارية ومع ذلك هناك مقاومة للتغيير لدى فئات أخرى عند بداية استخدام الرقمنة .

التحليل : أظهرت الدراسات والتقارير الميدانية تفاوتاً في تقبل الموظفين للتحول الرقمي بمديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني بصفة عامة وعلى مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف بصفة خاصة ، حيث يدرك الكثيرون أهميته في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء، بينما تواجه شريحة أخرى تحديات تتعلق بضرورة التكوين المستمر والتكيف مع المنصات التكنولوجية الحديثة.

ويمكن تلخيص واقع تقبل الموظفين لعملية الرقمنة في النقاط التالية:

• الإيجابيات:

- يرى شريحة واسعة من الموظفين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية أن الرقمنة تساهم بفعالية في تبسيط الإجراءات الإدارية.
- تساعد في توفير الجهد والوقت وتخفيف الضغط على العمال أثناء معالجة ملفات الطلبة .
- تعزيز الشفافية في تسيير الخدمات مثل الإطعام والنقل والإيواء.]

• التحديات:

- لا يزال هناك تباين في الاستعداد النفسي والتقني بين جميع الموظفين .
- الحاجة المستمرة إلى أيام تكوينية وبرامج تدريبية لمواكبة التحديثات المستمرة للمنصات الرقمية.
- تلعب مديرية الخدمات الجامعية دوراً نشطاً في تذليل هذه العقبات من خلال تنظيم لقاءات تنسيقية مع مسؤولي المنصات الرقمية لتجاوز الصعوبات الميدانية، وتأهيل الموظفين لضمان الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية.

السؤال الرابع : ماهي معوقات التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ؟

الجواب : هناك العديد من المعوقات مرتبطة بالجانب البشري بسبب نقص التكوين واخرى مرتبطة بالجانب الاداري والتنظيمي.

التحليل : يواجه التحول الرقمي على مستوى مديريات الخدمات الجامعية (الديوان الوطني للخدمات الجامعية) مجموعة من

التحديات والمعوقات التي تؤثر على سرعة وكفاءة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الذكية:

أولاً : معوقات مرتبطة بالجانب التقني وتمثل في :

- ضعف البنية التحتية المعلوماتية: نقص في الأجهزة الحديثة، الخوادم (Servers)، وضعف شبكات الإنترنت داخل الإقامات الجامعية والإدارات.
- مشاكل في المنصات الرقمية: رغم وجود منصات مثل "بروغرس"، إلا أن بعض المنصات الفرعية للخدمات (إيواء، إطعام، نقل) قد تعاني من بطء أو أعطال تقنية.
- غياب التنسيق والربط الشبكي: ضعف التكامل بين قواعد بيانات مديرية الخدمات الجامعية، الجامعة، والديوان الوطني، مما يصعب تبادل المعلومات.

ثانياً : معوقات مرتبطة بالموارد البشري

- مقاومة التغيير: رفض بعض الموظفين التقليديين للتحول الرقمي خوفاً من فقدان الوظائف أو لعدم الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

- نقص التكوين (التدريب): ضعف في التأهيل الرقمي للموظفين، مما يقلل من كفاءة استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.
- ضعف الثقافة الرقمية: لدى بعض الطلاب أو الموظفين فيما يتعلق بالتعامل مع الخدمات الرقمية والمنصات الذكية.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي بالخدمات الجامعة .
- قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الخدمات الجامعة.
- تنامي شعور بعض المديرين و ذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، و الرهبة و الخوف الذي يمتلكه العاملون بالإدارة عند استخدامه— .
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات— .
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد ، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا .
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الخدمات الجامعية إلى المشروعات التقنية و الحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

ثالثا : المعوقات التنظيمية والإدارية وتتمثل في :

- البيروقراطية: استمرار الإجراءات الورقية والإدارية التقليدية بالتوازي مع الرقمية، مما يخلق ازدواجية في العمل.
- غياب استراتيجية واضحة: نقص في الرؤية الشاملة لخطوات الرقمنة، مما يؤدي إلى جهود متفرقة وغير متكاملة.
- التمويل المالي: محدودية الميزانيات المخصصة لصيانة وتطوير التجهيزات المعلوماتية بشكل مستمر.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية .
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعته .
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها .
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها .
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي و سلس.

السؤال الخامس : ماهي الاستراتيجية المتبعة في مديرية الخدمات الجامعية الطارف لتعزيز دور التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي ؟

الجواب : الاستراتيجية المتبعة في مديرية الخدمات الجامعية الطارف لتعزيز دور التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي هي استراتيجية التكوين والتدريب لتمكين الموظفين من تسيير التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الرقمنة بكل أبعادها .

التحليل : يمثل التحول الرقمي في مديريات الخدمات الجامعية الطارف ركيزة أساسية لتحديث الإدارة خاصة على مستوى الاقامات الجامعية ، حيث يتم اللجوء الى استراتيجية التكوين والتدريب لتمكين الموظفين من تسيير التكنولوجيا الحديثة. وينعكس هذا الاستثمار في الكفاءات إيجاباً على الأداء الوظيفي من خلال تسريع المعاملات، تخفيف الأخطاء الإدارية، ورفع جودة الخدمات العمومية المقدمة للطلبة.

حيث تشهد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حالياً توجهاً استراتيجياً لرقمنة قطاع الخدمات الجامعية، تماشياً مع خطط العصرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أن تبني التقنيات الحديثة يرفع الكفاءة التشغيلية ويحقق رضا أفضل للمستفيدين على غرار فئة الطلبة الجامعيين خاصة وموظفي القطاع خاصة، وتتجسد أهمية استراتيجية التدريب والتكوين فيما يلي :

- إكتساب المهارات الرقمية: تزويد الموظفين بالمعارف التقنية اللازمة لاستخدام البرمجيات الإدارية الحديثة.
- إدارة المسار المهني إلكترونياً: تحويل العمليات الكلاسيكية (مثل التوظيف الداخلي والتقييم والترقية) إلى نظم إلكترونية دقيقة.

- خلق ثقافة التعلم المستمر: تعزيز الاستعداد النفسي والمهني لدى العمال لتقبل التغيير التقني ودعمه.

جدول رقم 03 : يوضح مقارنة أداء مديرية الخدمات الجامعية مع متطلبات التحول الرقمي

المؤشر	سنة 2023	سنة 2024	سنة 2025
كلفة الاطعام بعد عملية رقمنة الاطعام الجامعي سنويا	12 مليار	11.2 مليار	10.3 مليار
كلفة النقل الجامعي بعد عملية الرقمنة	4.3 مليار	3.7 مليار	3.2 مليار
كلفة طباعة تذاكر وجبات الاطعام سنويا	250 مليون	250 مليون	0 مليون

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- يعكس الجدول رقم 03 التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الجامعية حيث نشهد تطور ملحوظ في التقليل من حجم الانفاق العمومي بعد دخول الرقمنة حيز التنفيذ في مجال الاطعام والنقل وباقي الخدمات الاخرى المرتبطة بمعيشة الطالب الجامعي ، وهو ما وفر على الخزينة العمومية الكثير من الاموال والتحكم بشكل أفضل في تسيير المال العام حيث تقارب الاموال التي تم ترشيدها على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف الى ما يعادل 10% من حجم الميزانية السنوية الى غاية سنة 2025 .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

وتشمل نتائج الدراسة الميدانية عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات المقدمة والتأكد من صحتها.

المطلب الأول: عرض النتائج.

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب المقابلة والملاحظة على مستوى قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية الطارف بعنوان " أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف" فإننا نعرض النتائج المتوصل اليها على النحو التالي :

1-بيانات المحور الأول: التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف

- توفر مديرية الخدمات الجامعية الطارف الاجهزة والوسائط الرقمية المستخدمة في عملية التحول الرقمي قهي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن نذكر منها، المواقع والصفحات الإلكترونية، المراسلات البريدية.
- الحاسبات الآلية ذات الواصفات الملائمة لعملية الرقمنة .
- الأسحات الضوئية الرقمية Scanner لفحص أنواع المعلومات المكتوبة، المتبوعة، والمصورة .
- أجهزة النسخ الاحتياطية، وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ اللغات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة .
- الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات الرقمية في حاملات ورقية.
- البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال.
- الهواتف الذكية: فهي وسيلة ملائمة للطلبة المقيمين لحجز الوجبات مليء الرصيد الخاص ببطاقة الاطعام معرفة تتبع الحافلات الخاصة بالنقل الجامعيالخ.
- الإنترنت: عالم الأنترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة، ومن أهم منافعها إمكانية تقديم العمل العالمي بأكثر من صيغة وهذه إحدى أهم خصائص الأنترنت فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة.

2- بيانات المحور الثاني: الاداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف

- يتم إنجاز العمل في مديرية الخدمات الجامعية ويتقن العاملون عملهم بعد إستفادتهم من برامج تكوينية وتدريبية تتماشى مع التحولات الرقمية المرتبطة بتحسين جودة الخدمات لتعزيز الأداء الوظيفي.
- تساهم البرامج التكوينية والتدريبية في تحسين أداء الاداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال إكساب موظفي الخدمات الجامعية الطارف لمعارف ومهارات أكثر إرتباطا بوظائفهم وتخصصاتهم العلمية وتماشيا مع توجهات المؤسسة والجهات الوصية حول تعزيز دور الرقمنة والتحول الى صفر ورقة . وتنعكس هذه البرامج على القدرات المعرفية والمهنية للموظف من خلال التحكم بشكل أفضل في وسائل العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- تعزيز الأداء الوظيفي مرتبط بنظام فعال لتقييم الاداء فكلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء، زاد حماس الموظف لبذل جهد أكبر وتقديم خدمات تعليمية متميزة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة الخدمات الجامعية.
- أنظمة الحوافز المطبقة في مديرية الخدمات الجامعية والمرتبطة بأداء الوظيفي مستمدة أساسا من لوائح وقوانين الوظيفة العمومية .
- يتأثر الاداء الوظيفي بتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم داخل المؤسسة .
- يساهم الاداء الوظيفي المرتبط بالتحول الرقمي الى مواكبة الانشغالات المهنية للموظفين والتي تهدف إلى مواكبة الرقمنة والإدارة الكترونية والاندماج في عالم صفر ورقة في التعاملات اليومية.
- تعزيز قنوات التواصل الفعال بين مكونات اسرة الخدمات الجامعية (طلبة – عمال – إدارة) يساعد على الاستخدام الجيد للمنصات والتطبيقات الرقمية .
- يعد التكوين كوسيلة لتطور التحول الرقمي بالمؤسسة وتحسين الاداء الوظيفي فهو يساهم في سد الفجوة الموجودة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

3- بيانات المحور الثالث: التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- أدت الرقمنة إلى تحسين عمليات المتابعة من طرف الجهات الرسمية من خلال استخدام أنظمة إلكترونية تتيح تتبع تقدم تقييم الاداء بشكل دوري، كما ساهمت في تسهيل التواصل بين الطلبة والمؤسسة الخدمية ، مما عزز من فعالية العمليات الرقمية بشكل أفضل .

- إن التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي في مجال الخدمات الجامعية لم يعد خيارا ترفيهي أو توجه ظرفي بل أصبح ضرورة حتمية تملحها التحولات العالمية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تفرضه من أنماط جديدة في الإدارة، والتسيير، والتكوين، والتفاعل داخل المؤسسات الخدمية والبيداغوجية.
- يساهم التحول الرقمي في مديريات الخدمات الجامعية بفاعلية في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد (إدارة، طلبة، وعمل)، وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل المؤسسي من خلال تجاوز البيروقراطية، توفير الوقت والجهد، وإتاحة قنوات تواصل سريعة وشفافة تزيد من مستويات الرضا والاندماج الاجتماعي.

4-بيانات المحور الرابع: العراقيل والتحديات التي تواجه التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف.

- تواجه مديرية الخدمات الجامعية الطارف تحديات بارزة في تطبيق الرقمنة، تتصدرها البنية التحتية لشبكة الإنترنت وضعف التدفق، صعوبة تحويل الأرشيف الورقي الضخم إلى رقمي، والضغط الكبير على الخوادم أثناء فترات التسجيلات الجامعية ، بالإضافة إلى نقص المهارات التقنية المتخصصة لدى بعض الموظفين.
- ومع ذلك فهناك العديد من المجهودات الجبارة في الوصول الى الهدف المنشود من قبل مديرية الخدمات الجامعية الطارف لتجاوز تلك التحديات والعقبات من خلال إتباع استراتيجية التكوين والتدريب .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة.

جاء في موضوع بحثنا بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف ثلاثة فرضيات والتي تشكل إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها لمتغيرين أساسيين هما التحول الرقمي والاداء الوظيفي ومحاولة اسقاط نتائج البحث وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات المقدمة وفق الاتي :

أولا: مناقشة الفرضية الاولى

"توفر مديرية الخدمات الجامعية الاجهزة الرقمية والوسائل الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي".

من خلال المقابلة الميدانية التي قمنا بها وبإسقاط تلك الاجابات المحصل عليها من عينة المقابلة على مستوى "مديرية الخدمات الجامعية " باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تبين لنا مدى مساهمة الاجهزة والوسائل الرقمية المتوفرة في تأطير العمال وموظفي المديرية في تحسين أدائهم الوظيفي ومستواهم المعرفي في مجال الرقمنة كتوجه استراتيجي للدولة قصد تحسين نوعية الخدمات المقدمة لجميع الطلبة في الأحياء الجامعية ،وفي مجال الإصلاحات المرتبطة بجودة الخدمات الجامعية وهذا لتحسين منظومة

التسيير وإعطاء الشفافية في تسيير ميزانية المؤسسة وهو ما يعكس الارتباط الوثيق بين التحول الرقمي كتوجه استراتيجي والاداء الوظيفي لموظفي الخدمات الجامعية.

فمواكبة التحول الرقمي من خلال توفير الاجهزة والوسائط الرقمية يساهم في رفع التحديات التي تواجهها المؤسسة لا سيما رقمنة القطاع في مجالات متعددة على غرار خدمة الاطعام والنقل والإيواء والموارد البشرية وهذا ما يتطلب تسخير إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق استراتيجية فعالة في مجال التسيير والتحول نحو التكنولوجيا الحديثة .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى من موضوع بحثنا توفر الاجهزة الرقمية والوسائل الرقمية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة من أجل مستقبل تنموي وظيفي تنافسي.

ثانيا : مناقشة الفرضية الثانية

• إن نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بالفرضية الثانية والتي تنص على أن " للتحول الرقمي أثر على تعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين" فهو مرتبط بنوعية الخدمات المقدمة من طرف موظفي المديرية ويمكن اثبات ذلك من خلال :

- تسهيل وتسريع عمليات تسجيل الطالب وتسديد الحقوق عبر منصة البرغرس.
 - تحسين عملية تسجيل الحضور والانصراف والتحكم في الدخول إلى الإقامات والمطعم بواسطة بصمة الوجه.
 - تسهيل عملية المراسلات الإدارية بين المديرية والديوان الوطني للخدمات الجامعية والمتعاملين الخارجيين عبر البريد الإلكتروني.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة في الطعم الجامعي وتسهيل عملية إدارته ومتابعة المخزون والتكاليف الغذائية.
- وبشكل عام، فإن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المديرية للطلاب وتسهيل العمليات الإدارية وتوفير الوقت والجهد للمديرية والطالب على حد سواء في تحسين الاداء الوظيفي .

ثالثا : مناقشة الفرضية الثالثة

- من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها ضمن الفرضية الثالثة والتي تنص على أن " تساهم إستراتيجية تكوين وتدريب موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف تحسين الاداء الوظيفي .
- فالبرامج التكوينية والتدريبية المعتمدة تساهم في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة وهو ما تعبر عليه العينة محل مقابلة الدراسة من خلال التحكم بشكل أفضل في وسائل العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية واكتساب مهارات معرفية جديدة مرتبطة بالوظيفة وانجاز المهام بشكل أدق ، إذ يساهم التكوين والتدريب في تحسين الاداء الوظيفي من خلال رفع

مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات بالإضافة إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وهذا على الرغم من غياب نظام فعال لقياس الأداء بالمديرية .

فقد تم تأكيد هذه الفرضية كذلك من خلال المقابلة مع مسؤولي الخدمات الجامعية الذين أكدوا على وجود إستراتيجية لتحسين الاداء الوظيفي داخل المديرية من خلال إعطاء إهتمام لوظيفة التكوين والتدريب قصد التحول من المعاملات الكلاسيكية في الادارة الى عالم الرقمنة كخيار استراتيجي لا مفر منه وبالتالي تسهيل المعاملات على مرتفقى القطاع من جهة والتقليل والتحكم في ترشيد النفقات العمومية وإضفاء طابع الشفافية في تسيير الميزانية العمومية للمؤسسة من جهة أخرى.

رابعا: مناقشة الفرضية الرابعة

من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها ضمن الفرضية الرابعة والتي تنص على أن " وجود معيقات للتحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف" ، فمن خلال نتائج المقابلة يتبين لنا تتأكد لنا صحة الفرضية بوجود معيقات حقيقية تحول في بعض الاحيان من مواكبة عملية التحول الرقمي بالمديرية على غرار مقاومة التغيير ، نقص التكوين (التدريب)، ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الطلاب أو الموظفين فيما يتعلق بالتعامل مع الخدمات الرقمية والمنصات الذكية بالإضافة الى ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي بالخدمات الجامعة قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات وهذه المعيقات قد تكون مرتبطة بالجانب البشري او مرتبطة بالجانب المالي والتقني في بعض الاحيان .

الخاتمة

الخاتمة:

تم التطرق من خلال هذه الدراسة، إلى المفاهيم الأساسية حول موضوع " أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي دراسة حالة بمديرية الخدمات لولاية الطارف- وإبراز دوره في تحسين أداء العاملين ، حيث سمحت لنا الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، إلى جانب مجموعة من التوصيات تم اقتراحها باعتبار أن موضوع التحول الرقمي على الاداء الوظيفي أحد الركائز المهمة في تنمية العنصر البشري فهذا الموضوع بحاجة إلى المزيد من البحوث و الدراسات بغية الارتقاء به إلى مستوى أفضل ومن ثم نقترح بعض النقاط للبحث بغية استكمال ما غاب عنا في هذه الدراسة و حال دون تطرقنا إليه في هذا المجال الواسع.

فالتحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر لضمان ولاء والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة .

إذ يعتبر موضوع التحول الرقمي على الاداء الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي إستحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم المهنية في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن مختلف أبعاد التحول الرقمي ضمن إستراتيجية فعالة لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية على حياتهم الشخصية والمهنية وتحسين معارفهم وتجديد معلوماتهم فهي تؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الافراد كما أنها تشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز وتحسين الأداء كما ونوعا وهو ما يترتب عليه من فائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين.

أولا : النتائج النظرية

من خلال دراستنا وتعمقنا في الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر التحول الرقمي الركيزة الاساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الاساسي والمحرك لعناصر الانتاجية الذي يتوقف عليه نجاح وفشل نشاط المؤسسات العمومية .
- يساهم التحول الرقمي من منظور إستراتيجي تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري كفاء، وذو مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- يساهم التحول الرقمي للمؤسسات بتحليل البيانات بشكل أفضل مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية .

- نجاح التحول الرقمي في المؤسسات لا يتوقف على الأجهزة الرقمية والوسائل التكنولوجية بل يرتبط بتوفر قدرات ومهارات بشرية وثقافة تنظيمية .
- التحول الرقمي له تأثير مباشر على الاداء الوظيفي صفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبائن .
- لعملية التكوين والتدريب تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته.
- يعتبر التحول الرقمي المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها
- إن عملية التحول الرقمي تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.
- تأثير التحول الرقمي على الاداء الوظيفي يحافظان على الكفاءات البشرية باعتبارهما أهم عنصر يخلق التميز وروح الابداع في العمل.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- جاء الفصل الأخير في طابعه التطبيقي استكمالا للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصلين السابقين، وتوصلنا من خلال دراستنا الميدانية الى النتائج التالية :
- توفر مديرية الخدمات الجامعية الاجهزة الرقمية والوسائل الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.
 - للتحول الرقمي أثر على تعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين فالتحول الرقمي يساهم في تعزيز الاداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية الطارف وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للطلبة الجامعيين وهو ما تؤكدته الفرضية الثانية من موضوع دراستنا .
 - تساهم إستراتيجية تكوين وتدريب موظفي مديرية الخدمات الجامعية الطارف تحسين الاداء الوظيفي وهو ما تم الوقوف عليه من خلال تأكيد صحة الفرضية الثالثة .
 - توجد معيقات للتحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف وهو ما تؤكدته الفرضية الرابعة .
 - يساهم التحول الرقمي بتمكين الطالب من التسجيل للحصول على المنحة والإيواء والنقل بسهولة ويسر عبر منصة البرغرس دون الحاجة للتنقل وتقديم وثائق ورقية.

- التحول الرقمي ساهم في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي الخدمات الجامعية الطارف .
- على الرغم من المعوقات إلا أن التحول الرقمي كان بمثابة نقطة التحول في مجال العمل اليومي لموظفي الخدمات الجامعية وتقليص الوقت والجهد المبذول .
- المنصات الرقمية وسيلة فعالة في مجال التحول الرقمي ودافع أساسي في تحقيق جودة الخدمات والقضاء على البيروقراطية.
- إن التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي في مجال الخدمات الجامعية خاصة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية الطارف لم يعد خيارا ترفيهي أو توجه ظرفي بل أصبح ضرورة حتمية تملئها التحولات العالمية المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما تفرضه من أنماط جديدة في الإدارة، والتسيير، والتكوين، والتفاعل داخل المؤسسات الخدمية والبيداغوجية .
- يتأثر الاداء الوظيفي بتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم داخل المؤسسة .
- يساهم الاداء الوظيفي المرتبط بالتحول الرقمي الى مواكبة الانشغالات المهنية للموظفين بمديرية الخدمات الجامعية الطارف والتي تهدف إلى مواكبة الرقمنة والإدارة الكترونية والاندماج في عالم صفر ورقة في التعاملات اليومية.
- تعزيز قنوات التواصل الفعال بين مكونات اسرة الخدمات الجامعية (طلبة – عمال – إدارة) يساعد على الاستخدام الجيد للمنصات والتطبيقات الرقمية .
- يعد التكوين كوسيلة لتطور التحول الرقمي بالمؤسسة وتحسين الاداء الوظيفي فهو يساهم في سد الفجوة الموجودة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة .
- وما يمكن قوله بأن مديرية الخدمات الجامعية باعتبارها منظمة خدمية فهي تقدم استراتيجية فعالة في مجال التحول الرقمي والمساهمة في تحسين أداء العاملين بها على الرغم من التحديات التي تواجهها والتي نذكرها في سياق التوصيات والاقتراحات التالية :

ثالثا: توصيات والاقتراحات.

وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات، التي تساعد مديرية الخدمات الجامعية كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تهدف الى تعزيز اليات التحول الرقمي و تحسين أداء العاملين بها والتي نذكر منها :

➤ يجب على مديرية الخدمات الجامعية تقديم برامج تكوينية وتدريبية في مجال التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- يجب على المديرية توفير الامكانيات المادية اللازمة لتغطية كافة البرامج التكوينية والتدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي .
- يجب الاعتماد على كافة ابعاد التحول الرقمي كأسلوب اساسي لإدارة العاملين بالمديرية بالنظر الى أهميته البالغة في تحسين الاداء الوظيفي.
- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تریصات ضمن نوادي داخل المديرية أو خارجها تشجیعا لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال المديرية وزملائهم على مستوى الاقامات الجامعية في مجال التحول الرقمي واستخدام الوسائل التكنولوجية .
- إتاحة فرص إمتیازية للعمال المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على تكوين وتدريب زملائهم في العمل باحترافية عالية في مجال التحول الرقمي .
- نشر وعي مؤسسي داخلي يشجع على تقبل التحول الرقمي واعتباره فرصة لتطوير الأداء لا تهديدا للطرق التقليدية.
- إنشاء لجان متابعة داخلية تقوم بتقييم أثر تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي بشكل دوري، وتقديم اقتراحات للتحسين المستمر.
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لتحديث التجهيزات لمواكبة متطلبات الرقمنة الذكية.
- -الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكوينه في جمال الرقمنة الذكية عن طريق دورات تدريبية متخصصة .

رابعا: أفاق البحث

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة واستنادا إلى بعض الدراسات السابقة ،قد لمسنا بجدية بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع التحول الرقمي وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي والتي نعدّها أفاق للبحث حتى تتمكن الأجيال اللاحقة للنظر فيها و البحث بما يخدم المؤسسات العمومية في الجزائر ويزيد من تطور الفكر في تحديث وعصرنة إدارة الموارد البشرية .

و من هذه المواضيع التي نطرحها كإشكاليات رئيسية تتطلب المناقشة و الإثراء لتكون انطلاقة جديدة في المسيرة البحثية و مكملة أيضا للأفكار و النتائج التي توصلنا إليها نذكر مايلي:

- ما دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي عبر المنصات الرقمية؟.
- ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين في المنظمات الالكترونية؟.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1: الكتب

- أبو قحف عبد السلام الادارة الاستراتيجية وإدارة الازمات ، القاهرة ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002 .
- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ، دار الفكر العربي ، 2003-2004 .
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس(2007): الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء النظرية المنهجية والتطبيقات العملية، دار الكتاب الحديث جامعة قناة السويس، 2020.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة 2015.

2 : المجلات والدوريات العلمية

- أحمد بريس ، وصول جبر ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 16، العدد65 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، سنة 2020 ص 208 .
- بندر عمر الاحمدي ، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة ، المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلم ، العدد 68 جامعة ميداوشن، المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2024
- بوماجن ريمة و بوضياف عبد اللطيف عمر، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، ة المجلد 10 العدد 01 الجزائر سنة 2025
- تامر مزيد رفاعه ، أثر التحول الرقمي في نظم المعلومات المحاسبية على عدم تماثل معلومات السوق المالي " دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، مجلة جامعة البعث ، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية ، المجلد 46 ، العدد 02 سوريا ، سنة 2025 .
- جميلة سلامي و يوسف بوشي ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، المجلد 10 ، العدد 02 ، جامعة تيارت ، الجزائر سنة 2019.

- حليلة ساعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي ، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي ،مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07 ،العدد 02 ، كلية الاقتصاد جامعة سرت ، 2024.
- **خوصة مصطفى و قريي نور الدين**، التحول الرقمي في قطاع الأعمال مفاهيم أساسية ،المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية ، المجلد 14 جامعة معسكر .
- صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين ، حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام ، دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37 العدد 02 ، مصر سنة 2023.
- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات"، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر - يناير 2013 .
- عبد الرحمان حسن محمد ومحمد أحمد الغبيري ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الادارية والمالية ، العدد 3 المجلد 4 ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2020.
- عبد العالي دبله عبد، عزوز مريب عياش، "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17 ، 2016.
- عزال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون ، 2014 .
- **فرج، علياء**، دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً. المجلة التربوية، العدد94.
- كنزة تنيو ، دور التقنيات الرقمية في الانتقال الى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال ، المجلد 07 ، العدد 01 جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية ، الجزائر سنة 2024
- محمود حيمر أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال الصناعة الأدوية بقسنطينة ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا، المجلد 5، العدد 1 . 2018.

- نادر سامير شاكر نجيب ،تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة كلية التجارة جامعة المنصورة ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،المجلد 48 ،العدد 1 ، 2024.
- نصيرة زائر ، خديجة عاشور ، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تامين الاداء الاداري ، مجلة المفكر ، المجلد 8 العدد1، الجزائر سنة 2024.

3 : الرسائل والأطروحات

- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، 2006
- براهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق دار جرير ، 2013 ، علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية — حالة الجزائر—"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 .
- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال ، أطروحة دكتوراه ،جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ،2023 .
- حداد بختة ، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 .
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2006 – 2007.
- سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014/2015
- صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، الجزائر ،العدد 18 ديسمبر، 2015 .
- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية —غزة ، 2011 .

- عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2017/2016 .
- عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 /2011
- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 2009 .
- عمر تيمجغدين ،دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج) ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2013/2012.
- فتحي محمد أحمد سيف ،أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الادارة العامة ، جامعة صنعاء ، اليمن نوفمبر 2023 .
- محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 2006 .
- موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة ، 2024 .
- النمر وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7. مكتبة الشفري. الرياض 2011
- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري.

ثانيا : باللغة الاجنبية

- Nadkarni S, Prugl R, (2020), Digital transformation : a review synthesis and opportunities for future research, Management Review Quarterly.
- Kraus S, Jones P, Kailer N, Weinmann A, Banegas N, Tierno N, (2021), Digital transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research, Journal SAGE Open.

الملاحق

ملحق رقم 01 يتضمن أسئلة المقابلة

المعنيون بالمقابلة:

- رئيس قسم الموارد البشرية مسؤول أمن المعطيات
- رئيس خلية الرقمنة والاعلام الالي
- رئيس خلية الاعلام والاتصال

• أسئلة المقابلة المحور الاول (التحول الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية)

السؤال الاول : كيف يتم توزيع موظفي مديرية الخدمات الجامعية حسب مستويات الادارة والوظائف المرتبطة بالرقمنة ؟.

السؤال الثاني : ماهي الوسائل والمنصات الرقمية التي تمتلكها المديرية المساعدة في عملية التحول الرقمي ؟

السؤال الثالث : ماهي دوافع التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ؟

السؤال الرابع : ما هو تقييمكم للبنية التحتية والتأهيل الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف؟

السؤال الخامس : ما هو واقع التحول الرقمي لمديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

السؤال السادس : كيف يتم حماية البيانات الحساسة في ضل حماية المعطيات المرتبطة بأمن الاشخاص ؟

السؤال السابع : مامدى قدرة الفرد القدرة على التعامل مع الاجهزة التكنولوجية الحديثة؟

• أسئلة المقابلة المحور الثاني (الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية)

السؤال الاول : ما مدى حرص موظفي الخدمات الجامعية الطارف على أداء مهامهم بكفاءة؟

السؤال الثاني : ما مدى اعتماد المديرية على نظام تقييم يساهم في تحقيق العدالة في الترقيات؟

السؤال الثالث : كيف تساهم المديرية في سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة؟

السؤال الرابع : ما مدى الشعور بتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الخدمات الجامعية ؟

السؤال الخامس : ما مدى شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؟

● أسئلة المقابلة المحور الثالث (التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية)

السؤال الاول: ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والنجاعة الإدارية داخل المؤسسات الخدمية الجامعية ؟

السؤال الثاني : ما طبيعة التسهيلات الرقمية الممنوحة للعاملين بالمديرية الخدمات الجامعية الطارف؟

السؤال الثالث : انعكاسات مظاهر التحول الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

السؤال الرابع: كيف يساعد التحول الرقمي في تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؟

السؤال الخامس : كيف تؤثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الخدمات الجامعية الطارف ؟

● أسئلة المقابلة المحور الرابع (العراقيل والتحديات التي تواجه التحول الرقمي وتحسين الاداء الوظيفي في مديرية

الخدمات الجامعية.

السؤال الاول : ما أبرز المشاكل التي تواجهكم في استخدام الانظمة الرقمية ؟

السؤال الثاني: هل توجد صعوبات تقنية أو نقص في التكوين ؟

السؤال الثالث: هل جميع الموظفون متقبلون التحول الرقمي ؟

السؤال الرابع : ماهي معوقات التحول الرقمي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ؟

السؤال الخامس : ماهي الاستراتيجية المتبعة في مديرية الخدمات الجامعية الطارف لتعزيز دور التحول الرقمي وتحسين

الأداء الوظيفي ؟