



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين: أسماء الواسع

نهلة صيفي

بعنوان:

دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة جامعة -محمد بوضياف-المسيلة)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

بوقابة وردية

مشرفا

أستاذ محاضر أ

قطاف سهيلة

مناقشا

أستاذ محاضر ب

ابراهيم حياة

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

بسم الله لا إله إلا هو تقدمت أسماؤه وجلت صفاته والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين محمد

صلى الله عليه وسلم، وبعد:

إلى سندي في الحياة ونور دربي إلى من تعب على دراستي وسهر على راحتني إلى من تعجز الكلمات أمام عطائه أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى نبع حبي وفرحة قلبي إلى من الجنة تحت قدميها إلى مصدر حناني إلى من تمدني بالطاقة إلى أملي في الحياة إلى مستقبلي الزاهر أمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى أعلى ما هداني الله في الحياة إخوتي أسامة ووليد وأختي مروة أدامهم الله وأطل في أعمارهم.

إلى من كانوا سندا لي في أفراحي وأحزاني صديقاتي غاليتي نهلة زميلتي، خديجة، مالية، عبير، سارة وفريال.

إلى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات وجمعتهم بهم منبر العلم إلى ما علموني ما هو الأجل.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي.

أسماء الواسع.

الإهداء

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك.....ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

أهدي ثمرة جهدي، تخرجني إلى من هو جزء من القلب والفؤاد إلى أجمل وأروع إنسان إلى قدوتي وخير مثال إلى
من احمل اسمه بكل فخر وعزة وشرف إلى

أبي العزيز رحمة الله عليه

يا حبا أهواه يا شمساً تشرق في أفقي، يا زهرة تفتحت لتروينا بعطر فائها الزاكي، يا نبع الحنان، يا هبة الرحمن،
يا زهرة تفتحت لتروينا بعطر صفائها الزاكي،

إلى أمي حبيبة قلبي التي لظالما كانت بجانبني، أتمنى وجودك معي إلى آخر العمر وأتمنى من الله أن يرزقك
الصحة والعافية وطول العمر.

صيفي نهلة

شكر وعرfan

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، ولا يسعنا إلا أن نسجد شكرا وحمدا على توفيقه، ويذكر لأهل الفضل علينا بعد الله سبحانه وتعالى كل جميل وحسن صنيع.

نود التعبير عن جزيل الشكر والامتنان إلى كل من أسدى يد العون لهذه الدراسة، منذ إرساء لبناتها الأولى وحتى إخراجها، لذا نتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة قطاف سهيلة، على صبرها معنا في تقديم النصح والإرشاد والآراء النيرة، وكذا نتقدم بآيات الامتنان والتقدير والعرfan إلى السيد المهندس خوضري رشيد على كل ما بذله من جهد معنا، والذي كان لتوجيهه وملاحظته الأثر العميق علينا.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة عاملين جامعة محمد بوضياف -المسيلة- على حفاوة الاستقبال وحسن المعاملة وعلى المعلومات القيمة، وكل طاقم الجامعة دون استثناء فجزاهم الله خيرا.

كما نشكر كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

كما نرف عبارات الشكر والود إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

" والله الموفق وبه نستعين "

المخلص:

الإدارة الرقمية هي وليدة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر، حيث كانت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا لتوضيح دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات بالاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن توفر برامج متطورة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء العاملين يتطلب عناصر بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى هناك قدرة في إحداث تغيرات المناسبة في العناصر البشرية بما يلائم العمل ومراحل تنفيذه.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة الرقمية، أداء العاملين، تحسين أداء العاملين

Abstract:

Digital management is the result of the technological development witnessed by the modern world, it came as an inevitable need and necessity for institutions to emulate and keep pace with developments and changes in the external environment.

Our study aimed to clarify the role of Digital management in this matter of improving the performance of employees at the University of Mohamed Boudiaf M'sila, where the questionnaire has been used as a main tool in data collection based on the descriptive analytical statistical approach. The study has achieved several results, the most important ones are:

The availability of advanced programs for administrative work leads to raising the efficiency of workers. In addition to this, improving employee performance requires qualified and trained human resources in the field of technology. In the sense that there is an ability to bring about appropriate changes in the human elements in a manner appropriate to the work and the stages of its implementation.

Keywords : Digitization, digital management, employee performance, improving employee performance

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المبحث 01: ماهية الإدارة الرقمية.
03	المطلب 01: مفهوم الإدارة الرقمية.
06	المطلب 02: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية.
07	المطلب 03: مبادئ ووظائف الإدارة الرقمية.
10	المبحث 02: تطبيقات الإدارة الرقمية.
10	المطلب 01: أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية.
11	المطلب 02: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية.
13	المطلب 03: خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية.
14	المطلب 04: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية.
15	المبحث 03: ماهية تحسين أداء العاملين.
16	المطلب 01: مفهوم أداء العاملين.
17	المطلب 02: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة به.
19	المطلب 03: عناصر ومحددات أداء العاملين.
19	المبحث 04: عملية تحسين أداء العاملين.
20	المطلب 01: مفهوم تحسين أداء العاملين.

20	المطلب 02: عناصر ووسائل تحسين أداء العاملين.
21	المطلب 03: إجراءات ونموذج تحسين أداء العاملين.
23	المطلب 04: علاقة الإدارة الرقمية بتحسين أداء العاملين.
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
31	المبحث 01: الإطار العام للمؤسسة.
31	المطلب 01: تعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
31	المطلب 02: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
34	المطلب 03: مديرية الرقمنة.
36	المبحث 02: الإطار المنهجي للدراسة.
36	المطلب 01: التصميم العملي للدراسة.
38	المطلب 02: مجتمع وعينة الدراسة.
40	المبحث 03: تحليل نتائج الدراسة.
40	المطلب 01: عرض نتائج المتعلقة بالإدارة الرقمية وأداء العاملين.
43	المطلب 02: عرض نتائج المتعلقة بدور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.
45	المطلب 03: اختبار فرضيات الدراسة.
48	خلاصة الفصل
50	الخاتمة
52	قائمة المراجع
58	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	الأثار الإيجابية والسلبية على العامل داخل المؤسسة.	01
37	توزيعات درجات مقياس ليكارت الخماسي.	02
37	طريقة توزيع المتوسط الحسابي.	03
38	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.	04
38	خصائص العينة.	05
40	قيم ألفا كرونباخ لكل محور.	06
40	تقييم أفراد العينة لمستوى الإدارة الرقمية.	07
42	تقييم أفراد العينة لمستوى أداء العاملين.	08
44	تقييم أفراد العينة لمستوى دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.	09
45	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.	10
46	نتائج اختبار وجود إدارة رقمية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.	11
46	نتائج اختبار وجود تحسين لأداء العاملين في جامعة محمد بوضياف - المسيلة-.	12
46	نتائج معادلة الانحدار البسيط بين بعد الإدارة الرقمية وتحسين أداء العاملين.	13
47	أثر اختبار دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص الإدارة الرقمية.	01
18	العوامل المؤثرة على أداء العاملين.	02
22	نموذج تحسين أداء العاملين.	03
25	تأثير الإدارة على العاملين.	04
35	مخطط بناء الرقمنة.	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة	01
60	استمارة الاستبيان.	02
61	استمارة الاستبيان (تابع).	03
62	استمارة الاستبيان (تابع).	04
64	استمارة الاستبيان (تابع).	05
65	استمارة الاستبيان (تابع).	06
66	فك الترميز.	07
67	فك الترميز (تابع).	08
67	فك الترميز (تابع).	09
68	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس.	10
69	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس (تابع).	11
70	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس (تابع)	12
72	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس (تابع)	13
73	أثر الانحدار البسيط للإدارة الرقمية وأداء العاملين.	14

مقدمة

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً هائلاً في الثورة المعلوماتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاسب، وهذا الانفجار المعرفي والمعلوماتي أثر على الكثير من الأنظمة مما جعلها أكثر عرضة للتغيير والتطوير المستمر خاصة في المجال الإداري وفي خضم هذه التطورات أصبح من الإلزام على المؤسسات أن تبادر في تطوير أنظمتها المعلوماتية وربطها بشبكات المعلومات.

كما أصبح على المديرين في ضل هذه التطورات الإقرار بحتمية التغيير وإدارته وفق أسس علمية مدروسة وتتطلب منهم اتخاذ جميع الوسائل، والسبل للتعامل والتفاعل معها، فالمؤسسات تحت ضغط التغيير والانتقال من فكرة الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية التي تعمل على رفع مستوى الأداء والكفاءة وتجعل العمل الإداري بلا أوراق من خلال استخدام الأرشيف الإلكتروني والأدلة الرقمية.

إن استخدام الإدارة الرقمية مطلب لا غنا عنه في كافة المؤسسات لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين أداء العاملين والذي يعد هذا الأخير من المفاهيم واسعة الانتشار، نظراً لما يكتسبه من أهمية في المؤسسات باعتباره الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا هو البقاء والاستمرارية وما يعكس بصورة مباشرة على أداء لعامل كالسرعة، الدقة والجودة في العمل الإداري.

فالجزائر كسابقتهما من الدول التي تسعى إلى إرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا الاتصال من خلال رقمنة قطاعاتها من مختلف المجالات، في حين أن الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير حيث أن جامعة محمد بوضياف -المسيلة- من بين المؤسسات التي تبنت الإدارة الرقمية.

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟

تم تدعيم هذه الإشكالية بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل تواجد إدارة رقمية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟
- هل يوجد تحسين لأداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟

فرضيات الدراسة:

للوصول إلى إجابة الإشكالية والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

للإدارة الرقمية دور مهم في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

الفرضيات الفرعية:

- تتوفر إدارة رقمية على مستوى جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- يوجد تحسين لأداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- مساهمة هذه الدراسة في التوصل إلى فهم الدور الذي لعبته الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.
- تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير التكنولوجيا الرقمية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الرقمية لتعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعريف بماهية الإدارة الرقمية (المفاهيم، الخصائص....).
- محاولة معرفة نقاط القوة والضعف الواجب تطويرها بخصوص الرقمنة التي تعتمد الجامعة في مشروع الرقمنة.
- تحديد العلاقة بين الإدارة الرقمية وتحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة.

حدود ومجال الدراسة: لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة كما يلي:

أولاً: الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة.

ثانياً: الحدود الزمنية: تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ولقد تمت الفترة الزمنية للدراسة، ابتداء من 2023/01/20 إلى 2023/03/31.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة والكشف عن العلاقة التي تربط بين الإدارة الرقمية وتحسين أداء العاملين، وهذا من خلال جمع البيانات ومعلومات عن الظاهرة المدروسة، اتبعنا كل من المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي، من خلال جمع

البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

- دراسة رحمانى سناء ، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة: تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره في تسيير المؤسسة وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج: توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين سير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت في تحسينها تليها كل من التنظيم والقيادة على التوالي.

-عاشور عبد الكريم، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، حيث تناولت الإشكالية التالية: 'ما هو دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر؟'، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيق النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة في تكنولوجيا، من أهم نتائج متوصل إليها أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جيد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

_ دراسة ساري عوض الحسنات، بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية في الإدارة التربوية، جامعة الدولة العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة، تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: 'ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية'، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، سماتها وخصائصها، رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة والكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، توصلت هذه الدراسة إلى عديد من نتائج منها أن جوهر الإدارة الإلكترونية هو إنجاز الأعمال الإدارية الكترونيا باستخدام تقنيات المعلومات، تبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

– دراسة رحمانى محمد يوسف أبو أمونه، بعنوان واقع الموارد البشرية الكترونيا في الجامعة الفلسطينية النظامية –قطاع غزة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إسلامية –غزة-، تناولت الإشكالية التالية: 'ما هو واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟' قد كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على توجه إدارات الجامعات الفلسطينية التحول إلى الإدارة الالكترونية، التعرف على وضوح أهمية الإدارة الالكترونية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة الفلسطينية ومعرفة مدى توفر الكوادر البشرية اللازمة لهذا التحول، توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها: دعم إدارة الجامعات عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

أسباب اختبار الموضوع:

يرجع أسباب اختيار الموضوع إلى الأسباب التالية:

- أهمية الموضوع في حد ذاته؛
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات والمتطلبات، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من اجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.

هيكل الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة الواردة ارتأينا تبويب الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الدراسة النظرية للإدارة الرقمية من خلال توضيح بعض المفاهيم والخصائص والأهمية وكذلك المتطلبات اللازمة لتطبيقها والمجالات التي تضمها، بالإضافة إلى تحليل مفهوم أداء العاملين ومختلف العوامل المؤثرة فيه وكيفية تحسينه.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي تحدثنا فيها عن دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف –المسيلة-، وذلك من خلال منهجية الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب المستخدمة، وأخيرا تم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

تعدّ الإدارة الرقمية من أحدث المفاهيم التي غزت الإدارة لغرض تطويرها ومزامنتها مع التقدم التكنولوجي الحاصل، وذلك لأجل مكافحة جميع الأساليب والطرق التقليدية.

وبروز الإدارة الرقمية أدى إلى الارتقاء في الكيان الإداري وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة ودقة، وتساهم أيضا في دعم وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية والاستغناء عن المعاملات التقليدية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارة هو زيادة كفاءة وفعالية أداء عاملها وتحسينه فيما يتوافق مع تطورها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من الإدارة الرقمية وأداء العاملين من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الرقمية.

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين.

المبحث الرابع: عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث 01: ماهية الإدارة الرقمية.

يتضمن المبحث التالي كل من مفهوم الإدارة الرقمية والهدف منها وأهميتها وصولاً إلى المبادئ والوظائف.

المطلب 01: مفهوم الإدارة الرقمية.

الفرع 1: نشأة الإدارة الرقمية.

ارتبط التطور والتغير في الإدارة بظهور الحاسوب ومختلف التقنيات المتعلقة به فأصبح خيار الإدارة الطموحة لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت ونقص في الجهد، وأقل تكلفة ممكنة وأكثر فعالية كمية ونوعية.¹

يرى السالمي بأن بدايات الإدارة الرقمية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الإدارة في مكاتب إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات لمعالجة الكلمات أو للبرهان على أهميتها، حيث أنتجت هذه الشركة عام 1964 جهاز طرحته في السوق وأطلق عليه اسم الشريط الممغنط (جهاز الطابعة المختار) حيث كانت هذه الطابعة MT-ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط بمكان طباعة الرسالة بعد إسترجاعها من الربط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وقرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.²

في عام 1973 استخدم مصطلح مكتب الأوراق في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى فكرة مفادها تحول إلى التحول الرقمي، حيث في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب الاستقبال، في عام 1996 بدأت شركة ميكرو سوفت الأمريكية باستخدام الرابط الشبكي من الحواسيب المستخدمة في مؤسسات ميكرو سوفت مما أدى إلى تقليص الحاجة إلى استخدام الورق بشكل كبير جداً في نهاية التسعينات استعمال مصطلح الإدارة الرقمية مع إنتشار شبكة الأنترنت العالمية، هو ما ساعد ظهور الثورة الرقمية التي يقودها إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الإجتماعي على الإدارة في معاملاتها وتقديم الخدمات.³

الفرع 2: مفهوم الإدارة الرقمية

لقد ذهب العديد من كتّاب الإدارة إلى تقديم تعريفات لمصطلح الإدارة الرقمية نذكر منها:

- عرّفها غنيم:

على أنها: " عبارة عن تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية ومن استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".⁴

- عرّفها منصف قرطاس:

¹صدام الخماسية، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، ط1، علم الكتب الحديث، ص83.

²علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السلطي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل، 2008، ص33.

³بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث الإستشارية، أبو ظبي، 2005، ص10.

⁴ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص29.

بأنها: " تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة التفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب".¹

- عرّفت أيضا:

بأنها: "إطار عام ومنظم كتقنية متكاملة تختلف في الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذا أنها تشمل تحول كبيرا من العمال يشمل الحياتية في الدولة، من البشرية، إقتصادية، إجتماعية، ...، لتطوير الداخلي لها بهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا".²

_تعرف كذلك بأنها:

" عملية إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية".³

" الإدارة الرقمية هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات متكاملة بإعتماد على تقنيات الإتصال".

الفرع 3: خصائص الإدارة الرقمية

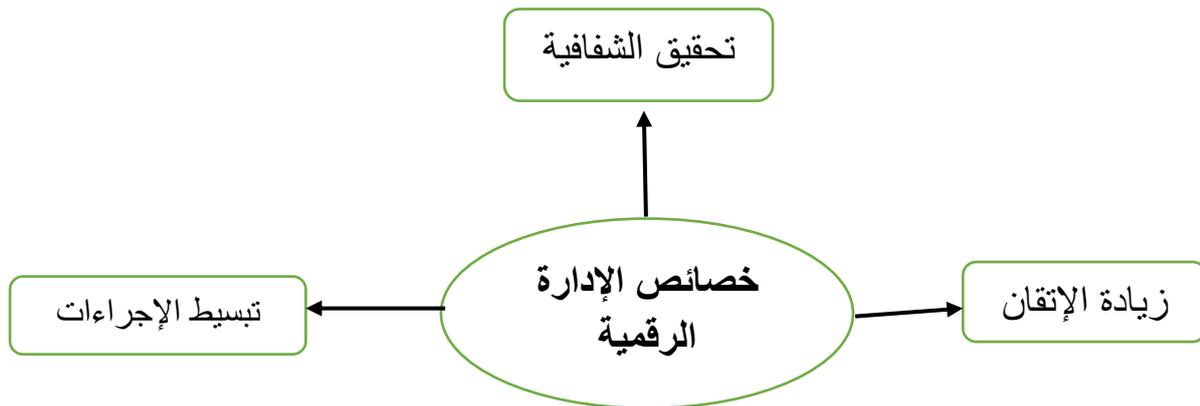
تتجلى خصائص الإدارة الرقمية فيما يلي:⁴

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العمال؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات المستفيدة بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛
- إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الرقمية كالآتي:⁵

¹محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2004، ص12.
²عادل حرحوش وآخرين، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط1، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2007، ص12.
³سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين سير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017، ص28.
⁴أرأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص4.
⁵أحمد محمود درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد 8، فيفري -مارس، وزارة الدولة لتنمية الإدارة، مصر، 2007، ص3.

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الرقمية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تتطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.
 - **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على الإستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل فئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.
 - **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الرقمية هي محصلة لوجود الرقابة الرقمية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.
- كما يضيف تطبيق الإدارة الرقمية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الرقمية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة والضرورية لخدمات غير محدودة¹، تتميز الإدارة الرقمية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة في تسيير العمل الإداري، ويمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الرقمية في الرسم التخطيطي الآتي:
- الشكل رقم(01): خصائص الإدارة الرقمية.**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

¹ Jacques Sauret, *Efficacité De L'administration et service L'administration : les Enjeux de L'administration Electronique*, Revue français d'administration publique, école nationale d'administration, n110, 2004, P28.

المطلب 02: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية

الفرع 1: أهداف الإدارة الرقمية

- لقد اختلف آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الرقمية حيث حصلها البعض وذكرها بأنها تتمثل في:¹
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدنية والوطنية؛
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
 - القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
 - زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى؛
 - تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى إستبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية بأدوات إلكترونية؛
 - تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من جهة والعملاء والمستفيدين من جهة أخرى من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك؛
 - تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
 - تجميع البيانات من مصدرها الأصغر لصورة موحدة؛
 - تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ومنها أيضا:²
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين؛
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارات العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
 - توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

الفرع 2: أهمية الإدارة الرقمية

- تتجلى أهمية الإدارة الرقمية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال لتطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق ثورة قوية لتحديات عام القرن الواحد والعشرين والتي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، إقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت.³
- فالإهتمام بالإدارة الرقمية إنبثق عنه ثورة قوية في تقنيات ونظم المعلومات لتحديات العالم الرقمي ويضيف عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الرقمية من أهمها:⁴

¹فداء محمد حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص51.

²محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص291.

³ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص27.

⁴عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب لنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص27.

- تحسين فعالية الأداء وإتخاذ القرار وإتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها؛
 - تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛
 - المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب بإستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية ليس له حدود؛
 - سهولة عقد الإجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا؛
 - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن؛
 - سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال وجهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنبابة عن الدوائر الأخرى؛
 - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية. وتكمن أيضا في: ¹
 - تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما يكون؛
 - الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
 - إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلف؛
 - الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة؛
 - تلافي مخاطر التعامل الورقي.
- تكمن أهمية الإدارة الرقمية بشكل واسع في تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

المطلب 03: مبادئ ووظائف الإدارة الرقمية

الفرع 1: مبادئ الإدارة الرقمية

من بين المبادئ التي تركز عليها الإدارة الرقمية هي: ²

- تقديم أحسن خدمة للمواطنين: وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعريف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة

¹يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص34.
²علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، ص39.

وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف وإستخلاص النتائج، وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

- **التركيز على النتائج:** حيث ينصّ إهتمام الإدارة الرقمية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وتخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد والوقت، توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- **سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:** تقنيات الإدارة الرقمية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الرقمية وأن نظام الإدارة الرقمية يقوم على أساس سهولة الإستعمال بحيث يكون ربط الإتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء توسع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من مشاركين الذين يستفيدون من الخدمات وبأسعار زهيدة كل ما كثر عددهم.
- **التغير المستمر:** تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى أداء بقصد تربية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة في جميع المجالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

الفرع 2: وظائف الإدارة الرقمية

تؤدي الإدارة الرقمية عدد من الوظائف الأساسية مثلت أساس هام في الإصلاح الإداري وتشمل على: ¹

أولاً: التخطيط الرقمي

- يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي:
- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، وقصيرة الأمد القابلة لتجديد والتطوير المستمر والتواصل؛
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الرقمي إنطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، الأسواق، والمنتجات والخدمات الغير موجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الرقمي على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

ثانياً: التنظيم الرقمي

¹عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص30_32.

في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الرقمية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على استخدام التنظيم الشبكي، لأنه مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.¹

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائم على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

ثالثا: الرقابة الرقمية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الرقمية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، الموردتين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الرقمية والولاء الرقمي، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الرقمية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

رابعا: القيادة الرقمية

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الإنتقال إلى نمط القيادة الرقمية والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، تتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى القائد من سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وإمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الرقمي يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال وإتخاذ القرارات.
- **القيادة الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزداد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة

¹موفق حديدي محمد، مبادئ الإدارة النظرية والوظائف، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص140.

بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول الى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات التي تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الرقمية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، تؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي تنتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمات ولها ما يمثلها.¹

المبحث 02: تطبيقات الإدارة الرقمية

سننتظر في هذا المبحث لكل من أسباب التحول إلى الإدارة الرقمية وكذا متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية وخطواتها ومجالاتها وأهم المعوقات التي واجهتها في مسار تطبيقها.

المطلب 01 : أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية

يمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول إلى الإدارة الرقمية فيما يلي:²

- **التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته:** انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل كثير من كتاب الإدارة يتنبئون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

- **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:** هذا التقدم أدى إلى تغيرات مهمة في الإدارة، والتجارة العالمية، فالإتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها عبر الدول العالم كافة بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية.

- **العولمة:** ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الرقمية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع الخطي.

¹عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص32.

²سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، ط 6، 2006، ص400-409.

- إنتشار الثقافة الرقمية: وفي عصر إنتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد، ووسائل الإعلام والفنون الفضائية ومقاهي الأنترنت، أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسوب الآلي، وبالتالي أصبح هناك كبير نحو الإدارة الرقمية.
- الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها: إن إنتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الرقمية في كير من المؤسسات والمجتمعات يختم كل المؤسسات العامة والخاصة للحاق بركب التطور، تجنب لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع وبناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والملائمة.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات إجتماعية: ساهمت حركات التحرير العالمية التي تطالب بمزيد من الإنفتاح والحرية والمشاركة وإحترام حقوق الإنسان، في إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية.

المطلب 02: متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية يقتضي توفر متطلبات عديدة نذكر منها:

الفرع 01: المتطلبات الإدارية والأمنية: تتمثل فيما يلي:¹

- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس؛
- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً؛
- توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة؛
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها؛
- الإصلاح الإداري لضمان أمن وحماية المعلومات.

الفرع 02: المتطلبات السياسية: تتطلب وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة

لمشاريع الإدارة الرقمية ومن أهم هذه المتطلبات هي:

- إعتقاد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الرقمية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية؛
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية؛
- تحقيق التكامل من خلال إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية؛
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة؛

¹سعيد بن معلا المعري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 19-20.

- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وكيفية استخدام الأدوات التي تمكنه من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

الفرع 03: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: من أهم هذه المتطلبات ما يلي:¹

- العمل على دقة تعبئة إجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الرقمية والدرية اللازمة بتطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الإستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني؛

- برمجة حصص تدريبية على إستعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية؛

• ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الرقمية.

الفرع 04: المتطلبات التنظيمية: وهنا يجدر بالإشارة إلى أنه لا بد من تحديد العمليات اللازمة لتطبيق وتقديم الخدمات الإلكترونية عن طريق:²

- تحليل العمليات والوظائف بالتفصيل؛

- تحديد درجة الأهمية ومساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- إستبعاد العمليات الغير ضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول إلى الإدارة الرقمية؛

- تجهيز النسبة التنظيمية اللازمة للتعامل مع النظام الجديد.

- ويتضح هذا بأنه لا بد من وضع إستراتيجية وخطة التأسيس لمشروع الإدارة الرقمية.

الفرع 05: المتطلبات المالية والتقنية: تتطلب الإدارة الرقمية توفر قدر كافي من التمويل من أجل إقتناء التجهيزات والوسائل المتطورة ومتابعة الصيانة الدورية لها وكذلك تدريب لكوادر البشرية وتأهيلها بشكل مستمر لتكييف مع التغيير والتطور المستمر الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العالي من جهة والرقمي بالخدمة المقدمة وتحسين جودتها من جهة أخرى.³

الفرع 06: المتطلبات البشرية: التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية لا يعني الإستغناء عن المورد البشري الذي

لديه القدرات الفنية وتمتلك الخبرة والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك عن طريق: ⁴

- إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- عقد ندوات ومحاضرات حول الإدارة الرقمية مع طرح برامج إعلامية لتتقيد أفراد المجتمع بالخدمات الإلكترونية.

¹عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 25.

²محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص04.

³رأفت رضوان، مرجع سابق، ص04.

⁴المجلس الأعلى للغة العربية، البرمجيات التطبيقية باللغة العربية، خطوات نحو الإدارة الإلكترونية، منشورات الصفحات الرزق العالمية، الجزائر، 2009، ص 130.

الفرع 07: المتطلبات الفنية: تعتبر هذه المتطلبات عن البيئة التحتية للإدارة الرقمية، القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الرقمية وتشمل تحسين وتطوير شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام وإستيعاب الكم الهائل في آن واحد وتوفير تكنولوجيا الرقمية من حواسيب وبيانات وبرمجيات بالإضافة للمورد البشري الذي عمله بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

المطلب 03: خطوات ومجالات تطبيق الإدارة الرقمية

الفرع 01: خطوات تطبيق الإدارة الرقمية.

التحول لتطبيق الإدارة الرقمية يحتاج إلى عدة خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المسطرة ويتضح ذلك فيما يلي:¹

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بنية من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.
2. وضع خطة التنفيذ: عند قرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح، من هذه المصادر والكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة.
4. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطو لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.
5. متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لذلك لابد من متابعة كل ما سيجد في المجال التقني من إتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

الفرع 02: مجالات الإدارة الرقمية.

تأخذ الإدارة الرقمية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، من تلك الأنماط ما يلي:²

1. الحكومة الرقمية: تعد الحكومة الرقمية أحد أنماط الإدارة الرقمية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية، إقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.

¹عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64-65.
²ساري عوض، حسن الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، القاهرة، مصر، 2011، ص 39-40.

2. التجارة الرقمية: هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ومثال ذلك: البطاقة البنكية.
3. الصحة الرقمية: تقوم الصحة الرقمية بتوفير الإستشارة والخدمات والمعلومات الطبية للمرضى عبر المستشفى أو عبر شبكة الأنترنت.
4. التعليم الرقمي: في هذا التعليم يمكن إجراء الدراسة والإختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية لمنشأة أو عبر شبكة الأنترنت.
5. النشر الرقمي: من خلال النشر الرقمي يمكن متابعة الأخبار والنشرات الاقتصادية والإجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات والإستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية.

المطلب 04: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

تواجه الإدارة الرقمية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الرقمية هي عملية ابتكار جذرية، ويمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترضها فيما يلي:¹

- **المعوقات الإدارية:** تتمثل فيما يلي:
 - عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينهما؛
 - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية؛
 - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - المستويات الإدارية والتنظيمية وإعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة تمسك بها؛
 - مقاومة التغيير في المؤسسات، خصوصا العمومية من طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- **المعوقات السياسية والقانونية:** ومنها ما يلي:
 - غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الرقمية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي؛
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية؛

¹ محمد قبيلان آل فطوح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 21.

- إضافة إلى الإشكالات، صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل.
 - **المعوقات المالية والتقنية:** تتمحور حول:
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي؛
 - ضعف الموارد المالية المخصصة للمشاريع الإدارية الرقمية، مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الرقمية؛
 - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
 - **المعوقات البشرية:** وتتمثل فيما يلي:
 - غياب الدورات التكوينية، رسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الرقمية؛
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر الشبكات الإدارية الرقمية؛
 - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه.
 - **المعوقات الأمنية:** ومنها ما يلي:¹
 - التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الرقمية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية؛
 - يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الرقمية، مثل: تحويلات الرقمية عن طريق بطاقة الإئتمان.
- وجدير بالذكر تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:²
- **العنصر المادي:** توفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛
 - **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات؛
 - **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات وخبرات العاملين في المجال.
- لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية وتباين التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

المبحث 03: ماهية أداء العاملين

يتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء العاملين وأهميته وأهم العوامل التي تؤثر فيه بالإضافة إلى كل من عناصر ومحددات أداء العاملين:

¹بدر محمد المالك، الإبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص43.

²منصور بن سعد القحطاني، مهددات الامن المعلوماتي وسبل مواجهتها، دراسة على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية بالرياض، 2008، ص13.

المطلب 01: مفهوم أداء العاملين

تعددت تعاريف أداء العاملين ونذكر منها ما يلي:

- الأداء في اللغة العربية يعني الإنجاز، وهو ترجمة المصطلح الإنجليزي ذو الأصل اللاتيني المستعمل في مجال الموارد البشرية performance والذي اشتق من الفعل to perform الذي يعني تأدية عمل معين.¹
- والأداء في تعريف لغوي أوسع باللغة الإنجليزية كما ورد في أحد قواميس أوكسفورد هو "إتمام، تنفيذ، إنهاء وإنجاز أي شيء مأمور به أو شرع فيه"²
- أما من الناحية الاصطلاحية فيلاحظ كعادة المفاهيم في العلوم الاجتماعية.
- يعرف أداء العامل على أنه إشماتل المعرفة والمهارات، الخبرات والقدرات في لإنجاز المهام التي يطلبها منه مسيره بكفاءة وفعالية.³
- ويعرف أيضا بأنه: السلوك الذي سهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أنه يدعم هذا السلوك ويعزز من طرف إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة في التدريب.
- كما ينظر لأداء العاملين على أنه القدرة على تحقيق النتائج.⁴
- بينما يرى كوفاتس أن أداء العامل هو قدرة العامل على العمل بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.⁵
- ويعتبر أداء العاملين مفهوما يتميز بعدة خصائص أهمها: ⁶
- ديناميكي: أي أن أداء العامل يتطور مرور الوقت تبعا لعدة عوامل مرتبطة أساسا بتغير قدرات ومعارف ومهارات العامل.
- متعدد الأبعاد: حيث أن أداء العامل لا يمكن حصره في عنصر معين أو أحد مخرجات نشاط العامل فقط، بل إن أداء العامل يتكون من عدة عناصر مثل الفعالية والكفاءة.
- سلوكي: لأن أداء عمل معين يتطلب إظهار سلوكيات معينة والقيام بنشاطات ضرورية من طرف العامل.

¹إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 104.

²Michael Armstrong, **Armstrong s'Hamd book of performance Management**, An Evedenc-based guide to delivering High performance, MS Edition, London : kogan page, 2015, p52.

³Hamza Mohamamad A AL-Qudah, Abdullah Osman, Hamzah Edris M/A I-pudah (**the effect of human resources management practices on Employee performance**), International journal of scientific and technology reseaih, volume3, Issue9 septembre, 2014, p129.

⁴شنافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تعيين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بكرة، ص 56.

⁵Abdeslam sarker, **human ressource management practices and employée performance in Bomglash**, journal of human resource management, vol XX, 2017, p 70. delivering High performance, MS Edition, London : kogan page, 2015, p52.

⁶Hamza Mohamamad A AL-Qudah, Abdullah Osman, Hamzah Edris M/A I-pudah (**the effect of human resources management practices on Employee performance**), International journal of scientific and technology reseaih, volume3

⁶Vera Silvacarbors, Ricardo gouveice Rodrigues, **développement and validation of Aself-ReportedMeasur of job performance**, social Indicatirs Research, Februtuy, 2015, p 280-281.

- دوري: حيث أن سلوكيات العامل تتسم بالصعود والهبوط من حيث تأثيرها على أدائهم في المؤسسة فمنها ما لا يزيد شيئاً في أداء العامل بينما يساهم البعض الآخر من هذه السلوكيات في تحسينه.
- قابل للقياس: حيث يمكن قياس أداء العامل بشكل يسمح بالتفرقة بين بين الأداء السلبي وتحديد أي مدى يعتبر هذا الأداء المحقق مرغوباً فيه أم لا.

المطلب 02: أهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

الفرع 1: أهمية أداء العاملين.

يعدّ أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:¹

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل والترفيه.
- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظراً لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء وذلك يشترط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- ترتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذلك.

الفرع 2: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر عوائق المؤثرة على الأداء أكثر شيوعاً هي:²

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛
- نقص التعاون مع الآخرين؛
- نمط الإشراف؛
- الحرارة والإضاءة؛

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014، ص61.

²راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص211_212.

- الضوضاء؛

- ترتيب الآلات والورشات.

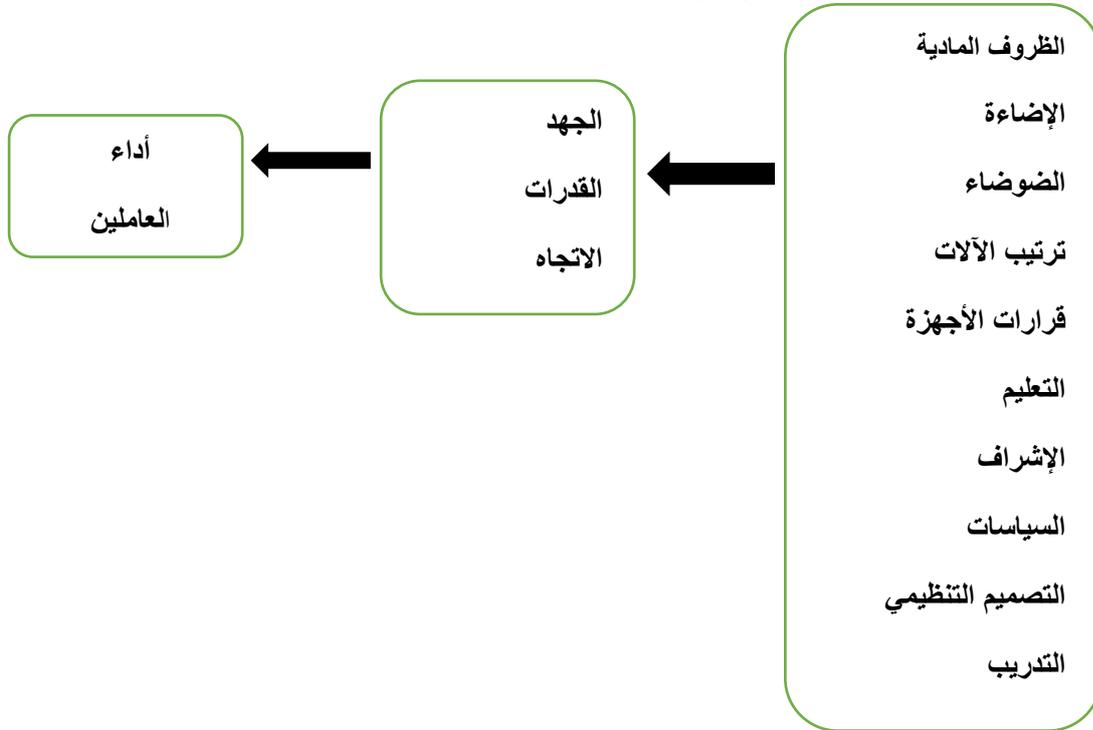
يجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدارات، أيضا إلى السياسات الواضحة أو نمط الإشراف الذي يمكن أن يسبب التوجه الخطأ للجهود وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:¹

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة لنقل عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

تتضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على أداء العاملين:



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 213.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها:²

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة؛

- الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية)؛

- القدرات الذهنية والسمات الشخصية؛

- الحوافز؛

¹فصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والمنافع، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوظيفية، عمان 2001، ص 99.
²عبير فوزي الحط، إدارة الوقت وأثرها في مدى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 42-43.

- علاقات العمل؛
- التكنولوجيا والتدريب.

المطلب 03: عناصر ومحددات أداء العاملين

الفرع 1: عناصر أداء العاملين.

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:¹

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **جودة العمل:** تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية لعمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع 2: محددات أداء العاملين.

يعتمد أداء العاملين على العديد من المحددات من بينها ما يلي:²

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبديها الفرد لأداء مهمة وتكون هذه الطاقة الناتجة عن دوافع تؤثر في العامل لبيذل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تدرك وتسير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة العمل، الحماس، والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته وإستمراره في الأداء.
- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارات وتكون من فرد إلى آخر.
- **إدارة الدور:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

المبحث 04: عملية تحسين أداء العاملين

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص128.
² راوية حسن، مرجع سابق، ص250.

يتضمن المبحث الآتي تعريف لعملية تحسين أداء العاملين والعناصر والوسائل اللازمة لإجراء عملية تحسين كما نجد مختلف الإجراءات اللازمة لها مع وجود نموذج لها وتوضيح العلاقة بين إدارة الرقمية وأداء العاملين.

المطلب 01: مفهوم تحسين أداء العاملين

تعني كلمة التحسين التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذا فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الإنحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات، مخرجات وحتى في حالة عدم وجود إنحرافات، يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الإنحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل.¹

_ يعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه:

" مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".²

ومن أهم أهداف عملية تحسين أداء العاملين:³

- توجيه العمال الجدد وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة؛
- توحيد بين مهارات العمال وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تهيئة العمال لشغل ووظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية؛
- خفض معدل التغيب؛
- دعم العمل الجماعي.

المطلب 02: عناصر ووسائل تحسين أداء العاملين

الفرع 1: عناصر تحسين أداء العاملين.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر أداء العاملين التالية:⁴

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** ما يدركه العاملين من أعمالهم الذين يقومون بها وما يملكون من رغبة ومهارات فنية وقدرة لتنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء.

¹ علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص57.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر، الجزائر، 2010، ص228.

³ سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص502.

⁴ علي السالمي، مرجع سابق، ص 177.

- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: الجدية، التفاني في العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹
- ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات ووظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أداءه.
- الفرع 2: وسائل تحسين أداء العاملين.

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها:²

- الوسيلة الأولى: في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل من خلال إدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.
- الوسيلة الثانية: يتم هنا تحسين أداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون فيها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.
- الوسيلة الثالثة: يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعمال وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسن المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذا الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

المطلب 03: إجراءات ونموذج تحسين أداء العاملين

الفرع 1: إجراءات تحسين أداء العاملين.

لتحسين أداء العاملين يمكن إتباع عدّة إجراءات من أهمها:³

- أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أنحاء العاملين عن الأداء المعياري، إذا أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقبلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل.

¹فصيل بن فهد بن محمد إبراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009، ص 40.

²عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية دراسات عليا، فلسطين، 2009، ص 40-43.

³سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 157-158.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

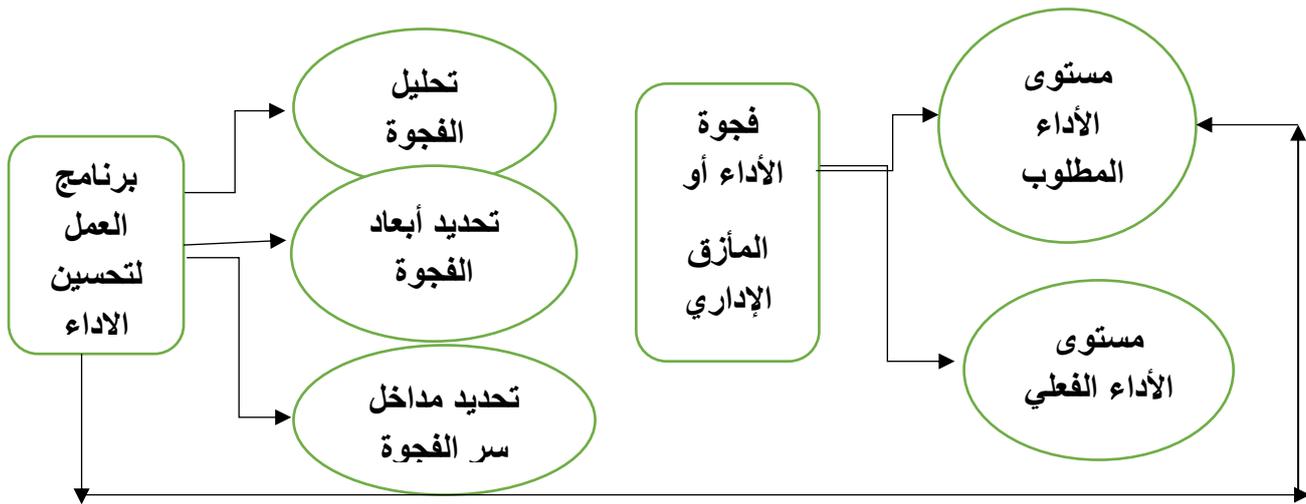
فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين، تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثاً: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبهمّة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل من الأخطاء؟، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني اعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية انجاز العمل دون أخطاء.¹

الفرع 2: نموذج تحسين أداء العاملين.

الشكل رقم (03): نموذج تحسين أداء العاملين.



المصدر: علي السالمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع والنشر، مصر، 1998، ص 39.

¹أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 375.

- يتضمن النموذج الفكر الأساسي لعملية تحسين الأداء الفعلي على مستوى المنظمة العناصر الآتية:¹
- هناك مستوى مطلوب مستهدف أو مخطط لأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.
 - هناك الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا (أي الإنجاز الفعلي ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدأت من خلال فترة زمنية محددة في حالة اختلاف الأداء، وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف) تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث عن علاجه.
 - ثم يكون هدف النظام هو تحسين الأداء وهو تحليل الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.
 - ويأتي العنصر الأخير في النموذج هو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
 - إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

المطلب 04: علاقة الإدارة الرقمية بتحسين أداء العاملين

الفرع 1: أساليب تنمية وتطوير العاملين لتطبيق الإدارة الرقمية.

أولا: الأساليب التقليدية في تنمية وتطوير العاملين: تتمثل فيما يلي:²

- الإهتمام بتعليم في مراحل مختلفة؛
- التدريب بأنواعه المختلفة الفنية، الإدارية والسلوكية الذي يجب بناءه على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وإختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات وتتمثل أهم الأساليب التدريبية في المحاضرة ودراسة الحالات والعصف الذهني وتقليد الواقع والمبادرة الإدارية والتدريب في كل مكان والتمرين العلمي وتدريب تعليمات العمل؛
- القراءة المستمرة، ليست فقط في مجال التخصص المهني ولكن أيضا في أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى والقراءة الحرة وغيرها حسب إهتمامه؛
- جلسات الأفكار التي تعقدها المدير لمؤوسيه أو يعقدها له رؤسائه وتقررها الإدارة للرؤساء أو المرؤوسين؛
- اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع وما يتم في هذه اللقاءات من إستعراض للمشكلات التي تواجهها المؤسسة ومداخل حلها وفرض التحسين؛
- المؤتمرات والندوات التي تعقدها محليا وعالميا حيث الإستماع للآخرين وإحتكاك العقول لرؤية الجديد.

¹على السالمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء لنشر والطبع، مصر، 1998، ص 40-41.

²على السالمي، إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 188.

- التطوير المهني الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام لتقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات.

ثانيا: الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير العاملين:

لقد أصبح تطوير المفاهيم وآليات وأساليب تنمية العاملين ضرورة لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة وتستطيع تطبيق الإدارة الرقمية ومواجهة تحدياتها مما زاد الإحتياج إلى العاملين القادرين على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية وتمكين أصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية في الإدارة وتزايد الحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بقدرات هائلة على تنويع الأعمال وتتمتع بالخصائص الآتية:¹

- الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التميز، تحمل المخاطر، الإبتكار والتجديد، الإستعداد للخدمة، التركيز على النتائج والإقتناع بفكرة الجودة، تقبل وإستيعاب التغيير.

في إطار ذلك فإن أساليب تنمية العاملين المستندة إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب الفعالة والتدريب عبر الشبكة العالمية الإلكترونية هي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية العاملين، حيث أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في الفرق ذاتية لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة.

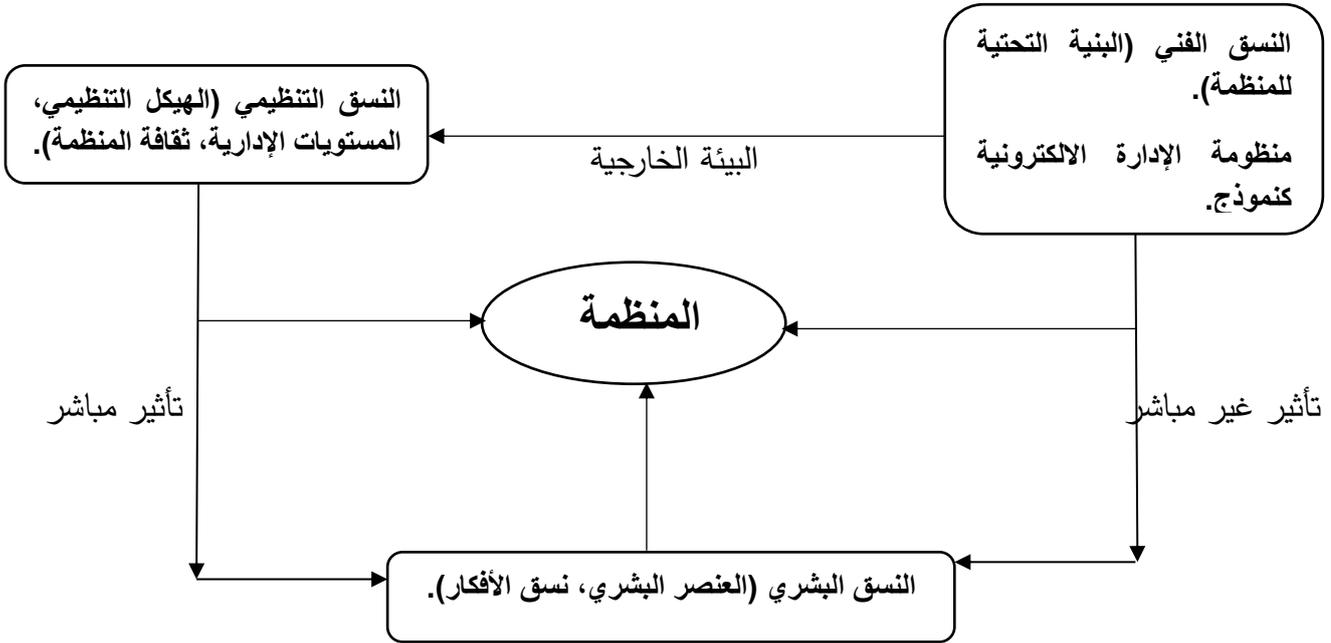
الفرع 2: تأثير الإدارة الرقمية على العاملين.

تعتبر الإدارة الرقمية من أهم الأنساق الفنية المكونة للمنظمة، ومن أهم مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على مختلف وظائف ومهام المؤسسات والمنظمات، والعامل الأبرز في تشكيل البنية التحتية للهيكل التنظيمي أو البناء المؤسسي للمنظمة المعاصرة وبالتالي تعتبر من أهم المؤشرات المساهمة في تسيير العاملين، إنطلاقا من الدور الفاعل للعنصر البشري في نجاح هذه المنظومة الإدارية وتحويل سلوكيات التنظيمية إلى أداء فاعل ومتكامل والمخطط التالي يوضح ذلك:²

¹ نفس المرجع، ص 188.

² مزمهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، 2014، ص 233.

الشكل رقم (04): تأثير الإدارة الرقمية على العاملين.



المصدر: مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، 2014، ص 234.

من خلال الشكل أعلاه نستدل أن للإدارة الرقمية نمطان من التأثير على العاملين في المنظمة، وذلك من خلال التأثير المباشر الذي يحدث بإحتكاك الأفراد العاملين مباشرة بتقنياتها من أجهزة حاسوب ولواحقها وأساليب رقمنة وشبكات إتصال مختلفة.

أما التأثير الغير المباشر عن طريق تأثير الإدارة الرقمية على بيئة المنظمة وما تتضمنه من هيكل تنظيمي بمستوياته، وهياكله الإدارية المختلفة، ثقافة المنظمة بما تحويه من قوانين وقيم واستراتيجيات توظيفها للعاملين، أو ما يعرف بسياسة التشغيل فكل هذه العوامل تؤثر في العنصر البشري، كمكون أساسي من مكونات المنظمة وركائزها.¹

فمن خلال هذا التأثير ينتج عنه أثار إيجابية وسلبية على العامل داخل المؤسسة وذلك من خلال ثلاث مستويات:

- المستوى الإجتماعي؛
- المستوى التنظيمي؛
- المستوى الفني

ويمكن تفصيلها في الجدول التالي:

¹ نفس المرجع، ص 234.

جدول رقم (01): الآثار الإيجابية والسلبية على العامل داخل المؤسسة.

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> - شعور العامل بنوع من التقاعس عن العمل نتيجة الاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتوفرة. - شعور العامل بالإحباط والإنتكاس النفسي نتيجة الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية. - شعور العامل بالإغتراب النفسي نتيجة تحكم التكنولوجيا في بيئة العمل. - فقدان العمل لأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الضغط النفسي للعامل الذي سببه تراكم العمل. - الشعور براحة نفسية للعامل وطاقة إيجابية نتيجة سرعة أداء العمل. - التخلص من مشاعر القلق والتوتر للعامل أو ما يعرف بقلق المخاوف نتيجة الشعور بالدعم التكنولوجي. 	على المستوى النفسي.
<ul style="list-style-type: none"> - الإغتراب الجماعي نتيجة التكنولوجيا مكان العمل في جماعات العمل. - تصدع العلاقات الشخصية، الاتصالات غير الرسمية بين العمال وتباعدها. - البطالة نتيجة استبدال الأفراد العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة. - اقتصار التحكم في التكنولوجيا على مجموعة قليلة من العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> -سهولة إنتقال الخبرات والمهارات والمعارف بين العاملين. -التفاعل بين العمال عن طريق تقريب المسافات الافتراضية. -معرفة العمال ما يدور خارج نطاق بيئة العمل دون ترك المقر الوظيفي. -التعزيز من مصادر قوة الفرد والمهارات، المعارف، الخبرات. -تحقيق التفاعل اللاتزامني بين الأفراد. 	على المستوى الاجتماعي.
<ul style="list-style-type: none"> - احتمال تعرض البيانات للقرصنة وعدم تحقيق أمن المعلومات وحمايتها نتيجة نقص خبرة العمال للتقنيات الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى العامل. -الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للعامل. 	على المستوى التنظيمي.

<p>- عدم قدرة العمال على تحقيق التوافق بين بنية المنظمة والبيئة المعلوماتية والشبكية للإدارة الرقمية.</p> <p>- مواجهة العمال لصعوبة تحقيق الإدارة الرقمية في بعض المنظمات.</p> <p>- نقص الاعتماد المالي الذي توفره المنظمة للعاملين لأجل شراء الموارد التكنولوجية الحديثة.</p>	<p>-تحقيق الإلتزام الوظيفي للعامل نتيجة التقليل من ضغط العمل.</p> <p>-التوجيه نحو التركيز على الكفاءات وأصحاب المعرفة.</p> <p>-تعزيز ثقافة المنظمة لدى العمال</p> <p>- نتيجة المتغيرات التكنولوجية الحادثة.</p>	
--	---	--

المصدر: خليل محمد الشماخ، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 342-344.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن الإدارة الرقمية كمثيلاتها من الأنظمة الإدارية العصرية المستوردة بحكم اعتمادها الكبير على أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكيفة وفق بيئة الدولة المصنعة لها، تبعا لنمط ثقافي ومناخ تنظيمي مختلف، بيئة سلوكية تنظيمية متضاربة، ونظام توظيف متباين، فإن الدولة المستهلكة للتكنولوجيا الإدارية ستجد نفسها تواجه الآثار الإيجابية والسلبية على ثلاث مستويات أساسية هي:¹

- المستوى النفسي؛
- المستوى الإجتماعي،
- المستوى التنظيمي.

¹ خليل محمد الشماخ، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 344.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الرقمية وكل ما تحتويه من خصائص وأهداف ومتطلبات تطبيقها وخطواتها ومختلف المجالات التي تبرز فيها بالإضافة إلى المعوقات التي واجهتها لنستنتج أن الإدارة الرقمية هي نمط جديد للإدارة يعمل على تحويل الخدمات والمعاملات إلى إجراءات متكاملة بالاعتماد على تقنية الاتصال، كما تطرقنا أيضا إلى أداء العاملين ومختلف المفاهيم المتعلقة به من خصائص وأهمية ومختلف عناصره ومحدداته لنصل في خاتمة الفصل إلى عملية تحسين أداء العاملين وكل ما يلزم من عناصر ووسائل والإجراءات والأساليب التي يجب إنجازها للقيام بعملية التحسين.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين، ليأتي هذا الفصل كإسقاط لما تم دراسته نظريا على جامعة المسيلة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام:

- **المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** تقديم منهج الدراسة؛
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

المبحث 01: الإطار العام للمؤسسة

يمكن التعريف بالمؤسسة (جامعة محمد بوضياف -المسيلة-) من خلال المطالب التالية:

المطلب 01: التعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة-

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري 1985 في مؤسسة كانت متخصصة في تكوين سائقي الآلات وذلك بإنشاء معهد وطني لتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الإنطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب. في شهر فيفري 1986 فتح فرع التسيير التقنيات الحضاري، في سبتمبر 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتتطلق الدراسة في بداية السنة 1988 / 1989 وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، بلغ حينها عدد الطلبة 2000 طالب يتم الإرتقاء من معهد وطني إلى مركز جامعي، في 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 أن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت في بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها: الخدمة الإجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق وفرع الأدب العربي والبيولوجيا سنة 1997 وغيرها ليلعب عدد الطلبة في سنة 2001/2000 9000 طالب.¹

مكنت الزيادة في عدد الطلبة وتطور هياكل الإستقبال بترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 / 274 المؤرخ في 20 سبتمبر 2001. تبنت الجامعة مشروع مؤسسة 2017/2022 تحتوي على 470 إجراء لتطوير الجامعة وقد بدأت نتائج هذا المشروع تتجلى من خلال نتائج البحث العلمي. يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا بـ 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عدد بـ 1402 أستاذ والذين يقدمون دروس في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا.²

المطلب 02: الهيكل التنظيمي للجامعة

يمكن تقديم شرح الهيكل التنظيمي المقدم في (الملحق رقم 01):

الفرع 1: رئاسة الجامعة

تتمثل في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة، مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى بحسب المادة 23 من المرسوم التنفيذي، يتولى رئيس الجامعة العديد من المهام من بينها السهر على

¹الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة: <https://www.univ-msila.dz/fr/>، 2023/05/06.
²المرجع نفسه.

تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس وممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين وتتكون رئاسة الجامعة من أربعة نوابات هي¹:

1. نيابة مديرة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة الشهادات.

2. نيابة مديرة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- مصلحة التنشيط والتظاهرات العلمية.

3. نيابة مديرة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والإستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

4. نيابة مديرة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج المتخصص؛
- مصلحة التأهيل الجامعي؛
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

الفرع 2: الأمانة العامة

تتمثل في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطة المصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي. ومن بين المهام التي يتكفل بها تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها وضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث وتحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات، وتتفرع إلى²:

¹الجريدة الرسمية، العدد62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1424 الموافق ل 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في: 24 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.
²مصلحة المستخدمين المسيلة.

1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة؛
- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

2-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة تمويل أنشطة البحث؛
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد؛
- مصلحة النظافة والصيانة؛
- مصلحة الأرشيف.

4-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وتشمل مصلحتين هما:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

الفرع 3: المكتبة المركزية

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة ويتكفل بمجموعة من المهام من بينها مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التخرج وإقترح برامج إقتناء المراجع والتوثيق الجامعي، وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة البحث الببليوغرافية؛
- مصلحة المعالجة.

الفرع 4: المعاهد والكليات

تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين تتمثل فيما يلي:¹

1_ كلية العلوم؛

2_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

3_ كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛

4_ كلية التكنولوجيا؛

5_ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

6_ كلية الآداب واللغات؛

7_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

8_ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛

9_ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب 03: مديرية الرقمنة

الفرع 1: مفهوم مديرية الرقمنة

مديرية الرقمنة هي لجنة محلية لرقمنة إدارة جامعة المسيلة وكذا الأنشطة البيداغوجية أنشأت بمقرر داخلي في 14 جانفي 2019 تتكون من مدير ونائب مدير و4 مهندسين إضافة إلى مدير الجامعة ونوابه. جاءت بمرسوم وزاري عبارة عن مقرر إنشاء داخلي منذ 2019، بعد نوفمبر 2022 تم إنشاء مكتب الإستراتيجية الرقمية على مستوى كل مؤسسة تعليم عالي.

الفرع 2: أهداف الرقمنة.

تتعدّد أهداف الرقمنة ونمّيز من بينها ما يلي:

- وجود نظام بيئي ملائم لتطور الكفاءات الرقمية لاستغلال الفرصة المتاحة من طرف التكنولوجيا الرقمية لفائدة الفرد والمؤسسة؛

¹الموقع الرسمي لجامعة المسيلة، مرجع سابق.

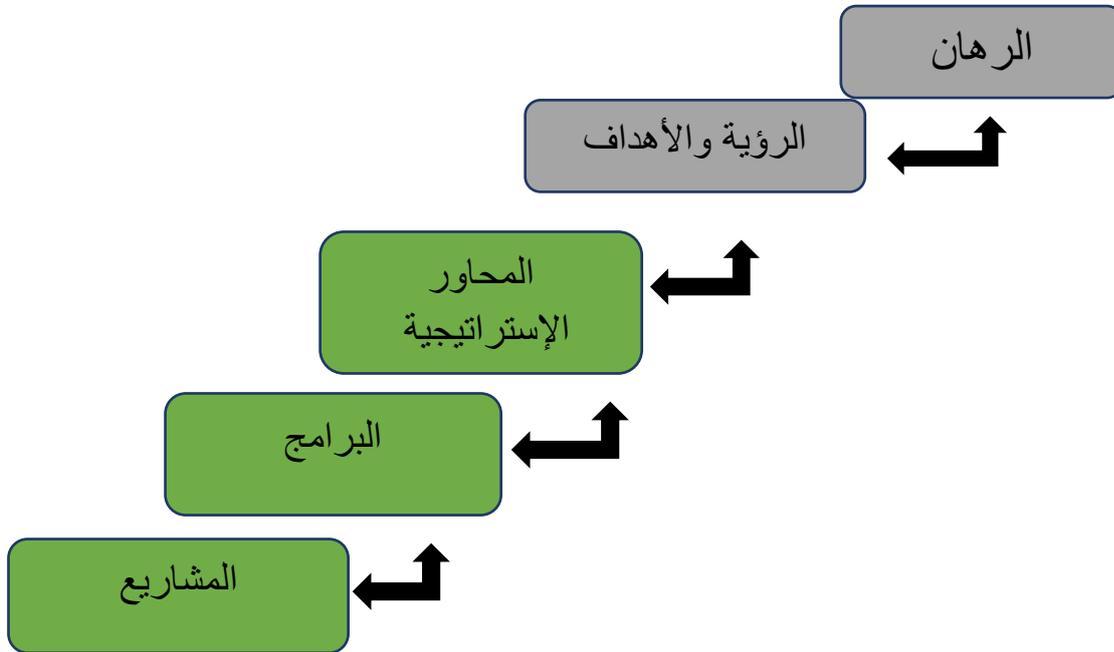
- إتاحة الولوج من كل مكان إلى أي جهاز لتصفح المراجع وأي دعامات وثائقية أخرى؛
- الرفع من الكفاءات الرقمية لدى الطلبة؛
- التكوين عن بعد أو حضوريا أو التثقف؛
- تدعيم إستراتيجية البحث لمؤسسات التعليم العالي؛
- تعزيز القدرة الابتكارية للجامعة.

الفرع 3: بناء المخطط التوجيهي للرقمنة.

يهدف المخطط التوجيهي الرقمي الذي يتم هو والرؤية الإستراتيجية، إلى إعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي، وبالتالي فهو مشروع يحدد ويوضح تخصيص الدعائم والوسائل الرقمية اللازمة لتسيير أنشطة المؤسسة وتحديد موقعها في الزمان والمكان، يتمحور المخطط التوجيهي الرقمي حول¹:

- رؤية تفضي إلى المحاور الإستراتيجية؛
- كل محور إستراتيجي ينقسم إلى برامج؛
- كل برنامج ينقسم بدوره إلى مشاريع تتضمن الأنشطة الواجب القيام بها.

الشكل رقم (05): مخطط بناء الرقمنة.



المصدر: النسخة النهائية لرؤية لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المخطط التوجيهي لرقمنة، الجزائر، 24 أكتوبر 2022، ص23.

¹النسخة النهائية لرؤية رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المخطط التوجيهي لرقمنة الجزائر، 24 أكتوبر 2022، ص13.

المبحث 02: الإطار المنهجي للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج الذي يتم من خلاله دراسة الجانب التطبيقي من الدراسة بداية من الأساليب الإحصائية التي تم استعمالها في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج التي تم توصل إليها.

المطلب 01: التصميم العملي للدراسة

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان، ذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية المقترحة "ما هو دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف-المسيلة-؟"، واختبار الفرضية الرئيسية للإدارة الرقمية دور مهم في تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

الفرع 1: أدوات الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية حيث تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في معرفة خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة.

الجزء الثاني: ويشمل العبارات المكونة للاستبيان، وتكون مقسمة حسب ما يلي:

- **المحور الأول:** عبارات خاصة بأبعاد الإدارة الرقمية:
✓ عدد عبارات بعد الإدارة الرقمية 17 عبارة.
- **المحور الثاني:** عبارات خاصة بأبعاد أداء العاملين:
✓ عدد عبارات بعد أداء العاملين 08 عبارات.
- **المحور الثالث:** عبارات خاصة ببعد دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين:
✓ عدد عبارات بعد دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء الخدمة المقدمة 05 عبارات.

الفرع 2: المقياس المستخدم.

اعتمدت دراستنا على مقياس Likert المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة في قياس متغيرات الدراسة.

جدول رقم 02: توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert scale)

الفرع 3: أساليب التحليل الإحصائي

قمنا بتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باللجوء إلى البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences 25 الموجه للاستجابة لاحتياجات علماء النفس والاجتماع المتمثلة فيما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي :

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، من أجل حساب تكرارات إجابات مفردات العينة، فضلا عن توصيف خصائص عينة الدراسة، إذ قمنا بتحديد مجال المتوسط الحسابي من 1 إلى 5 الذي قسمناه على طول المقياس للحصول على المدى العام وهو $(5 / 4 = 0,8)$ ثم أضفنا إلى هذه القيمة أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة، وهكذا حصلنا على طول كل فئة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): يوضح طريقة توزيع المتوسط الحسابي (مقياس ليكارت الخماسي).

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

– معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة مصداقية وثبات الإجابة على فقرات الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- مقاييس النزعة المركزية: وهي الوصف الأساسي والأكثر إفادة لمجموعة البيانات، ومن مقاييس النزعة المركزية المستخدمة هي: المتوسط الحسابي.
- مقاييس التشتت: تقدم مقاييس التشتت معلومات حول توزيع قيم المتغير، ومن أهم مقاييس التشتت، الانحراف المعياري.
- مقاييس الارتباط: يتيح برنامج SPSS قياس الارتباط بثلاث معاملات: Spearman, Person, Tou_P de Kendall ، ونظرا لطبيعة البيانات المستخدمة في البحث المتمثلة في بيانات اسمية تم تكميمها تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان.

يبين الجدول التالي مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي:

جدول رقم (04): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى
5_4.21	4.20_3.41	3.40_2.61	2.60_1.81	1.80_1	المتوسط الحسابي

المصدر: من اعداد الطالبتان.

المطلب 02: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع 1: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من 50 مفردة جمعناها من خلال توزيع الاستبيان الذي اعتمدها، وفيما يلي التوصيف

الدقيق للعينة النهائية:

جدول رقم (05): يوضح خصائص العينة

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي	النسبة%	التكرار	الجنس
10	5	ثانوي	56	28	ذكر
56	28	جامعي قبل التدرج	44	22	أنثى
34	17	جامعي بعد التدرج	النسبة%	التكرار	العمر
النسبة%	التكرار	الوضع المهني	6	3	أقل من 30
2	1	عون تنفيذ	64	32	ما بين 30_40

22	11	عون اداري	28	14	ما بين 50_40
76	38	إطار	2	1	أكثر من 50
النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية	النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
18	9	اقل من 5 سنوات	44	22	أعزب
36	18	5_10 سنوات	54	27	متزوج
46	23	أكثر من 10 سنوات	0	0	مطلق
			2	1	أرمل
النسبة %			التكرار	المصلحة / الكلية	
58			29	رئاسة الجامعة	
8			4	كلية العلوم الاقتصادية	
12			6	كلية تكنولوجيا	
6			3	كلية العلوم الإنسانية	
6			3	كلية الأدب واللغات	
2			1	كلية العلوم الطبيعية	
2			1	كلية علوم المادة	
6			3	حاضنة الأعمال	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من التحليل الوصفي لنتائج العينة الموضحة في الجدول (05)، إن نسبة الإناث تقدر بـ 44% تقل عن نسبة الذكور التي تقدر بـ 56%، بالنسبة للعمر فالنسبة الغالبة من العينة تتراوح لأعمارهم ما بين 30-40 سنة بنسبة 64% ومن ناحية الحالة العائلية نجد نسبة الفئة متزوج تفوق الفئات الباقية بنسبة 54%، كما يمثل عدد الجامعيين قبل التدرج 28 بنسبة 56%، بالنسبة للوضع المهني نجد نسبة الأطر تقدر بـ 76%، كما يتضح أن الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات كانت النسبة الأكبر من العينة تقدر بـ 46%، المصلحة ذات تجاوب للإستبيان هي رئاسة الجامعة وتقدر بـ 58%.

الفرع 2: تحليل ثبات المقياس المستخدم

يستخدم هذا التحليل للدلالة على مدى ثبات الأداة المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، وحسب

Robinson (1991) يعدّ مقبول إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من 0,6 :

جدول رقم (06): يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل محور.

المحور	المتغيرات	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
المحور 1	الإدارة الرقمية	17	0.936
المحور 2	أداء العاملين	08	0.750
المحور 3	دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين	05	0.719
المجموع		50	0.918

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ" قد تراوحت قيمه بين 0.71 و 0.93 وهي معاملات مقبولة إلى جيدة، أما معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغ 0.91 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، ويمنح الصلاحية للاستبيان لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث 03: تحليل نتائج الدراسة

يمكن عرض تحليل نتائج الدراسة في:

المطلب 01: عرض نتائج المعلومات المتعلقة بالإدارة الرقمية وأداء العاملين

الفرع 1: عرض نتائج المتعلقة بالإدارة الرقمية:

الجدول الموالي يمكن أن يوضح لنا النتائج المتعلقة بالإدارة الرقمية من خلال مخرجات spss

جدول رقم (07): تقييم أفراد العينة لمستوى الإدارة الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة الموافقة
01	توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.	4.1	0.61445	0.149866	2	مرتفع
02	وجود جهات لحل المشاكل في حينها.	3.84	0.73845	0.192304	7	مرتفع

مرتفع	1	0.134594	0.53299	3.96	تقديم الخدمات عن طريق منصة على شبكة الانترنت.	03
مرتفع	17	0.247756	0.96129	3.88	توفر درع حماية للشبكة الداخلية للمؤسسة.	04
مرتفع	6	0.202778	0.78272	3.86	مرونة انتقال البيانات بين مختلف المصالح.	05
مرتفع	5	0.177327	0.68094	3.84	سهولة الاستعمال وتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.	06
مرتفع	15	0.234742	0.88733	3.78	تحصل على خدمات بشكل بسيط	07
مرتفع	6	0.180637	0.71171	3.94	تبسيط النظام وجعله متماشيا مع المستوى.	08
مرتفع	12	0.222119	0.85738	3.86	توفر الإدارة الرقمية جميع المعلومات بدقة وسرعة.	09
مرتفع	9	0.205922	0.79898	3.88	تبسيط الإجراءات اللازمة للوصول الى ما هو مطلوب.	10
مرتفع	14	0.234282	0.87622	3.74	المعالجة الفورية للطلبات.	11
مرتفع	16	0.24075	0.91003	3.78	الدقة والوضوح في انجاز المعاملات.	12
مرتفع	11	0.219209	0.83299	3.80	تحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.	13
مرتفع	13	0.226366	0.81039	3.58	عدم محدودية المعلومات لاستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية.	14
مرتفع	2	0.173206	0.68243	3.94	سرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية.	15
مرتفع	4	0.177265	0.70711	4.10	يمكن للإدارة الرقمية تسيير الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة.	16

مرتفع	10	0.208823	0.81441	3.90	يمكن للإدارة الرقمية توفير نظام لتقييم وتحديد نقاط القوة والضعف	17
مرتفع	/	/	0.77646	3.8649	المتوسط الحسابي العام	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن، قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده الإدارة الرقمية بلغ (3.86) بإنحراف معياري (0.77646) والذي يعتبر مرتفعاً، وقد ساهم معظم المتوسطات في هذا الإرتفاع، حيث إنحصرت قيمها (4.10_3.58) من بين العبارات التي ساهمت في رفع المتوسط الحسابي للإدارة الرقمية كان أولها توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية بمتوسط حسابي (4.10) بإنحراف معياري (0.61445) وإمكانية الإدارة الرقمية من تسيير الإتصال والتواصل الفعال بين الإدارة بمتوسط حسابي (4.10) في حين كان متوسط باقي العبارات تتراوح قيمه ما بين (3.98_3.58).

بناء على ما سبق يتضح بأن تقييم الإدارة الرقمية قد تحصل على تقييم إيجابي إلى حدّ ما، وذلك يعبر عن درجات الموافقة العالية على أغلبية عبارات هذا البعد.
الفرع 2: عرض نتائج المتعلقة بتحسين أداء العاملين.

جدول رقم (08): تقييم أفراد العينة لمستوى تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة الموافقة
01	أنجز كافة العمل المطلوب في الوقت المحدد.	4.28	0.53605	0.125245	1	مرتفع جدا
02	يؤدي العاملون عملهم بدقة واتقان.	3.98	0.58867	0.147907	2	مرتفع
03	التزام العاملين بالقوانين المنظمة للعمل.	3.86	0.63920	0.165595	3	مرتفع
04	تحسين أداء العاملين يحفز أكثر على العمل.	4.14	0.75620	0.182657	5	مرتفع

مرتفع	7	0.212803	0.81716	3.84	تقييم أداء العاملين يؤدي الى ترقيتهم ومكافأتهم.	05
مرتفع	8	0.222442	0.84973	3.82	تخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد والوقت.	06
مرتفع	4	0.177327	0.68094	3.84	يتم دعم العمل الجماعي داخل المؤسسة.	07
مرتفع	6	0.205911	0.78246	3.80	يملك العاملين القدرة على تحمل ضغط العمل.	08
مرتفع	/	/	0.70630	3.9450	المتوسط الحسابي العام	/

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعدها أداء العاملين بلغ (3.9450) بانحراف معياري (0.70630)، أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بدرجة موافق عالية، وهذا مؤشر جيد على أداء العاملين من خلال: انجاز كافة العمل المطلوب في الوقت المحدد بقيمة (4.28) بانحراف معياري (0.53605)، إضافة إلى تحسين أداء العاملين يحفز أكثر على العمل بمتوسط (4.14) بانحراف معياري (0.75620)، تأدية العمل بدقة وإتقان بمتوسط بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.58867).

مما سبق يمكن القول أن إمكانية العامل في انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وهي من أهم العمليات في تحسين أداء العاملين، تحصل على تقييم إيجابي لحد ما، وهذا يعبر عن درجات الموافقة العالية على أغلبية عبارات الاستبيان.

المطلب 02: عرض النتائج المتعلقة بدور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين

الفرع 1: تقييم أفراد العينة لمستوى دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.

يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (09): تقييم أفراد العينة لمستوى دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة الموافقة
01	تضع المؤسسة خططاً لتدريب وتأهيل العاملين على تقنيات حديثة.	3.84	0.84177	0.21921	2	مرتفع
02	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تنمية وتطوير العاملين.	3.58	0.90554	0.252944	5	مرتفع
03	تخصيص دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب والانترنت.	3.86	0.83324	0.215865	1	مرتفع
04	تتوفر الرقابة بصفة مستمرة على أداء العاملين.	3.54	0.86213	0.243539	4	مرتفع
05	وجود تقنيات الحديثة يؤثر على أداء العاملين (إيجاباً).	3.82	0.91896	0.240566	3	مرتفع
/	المتوسط الحسابي العام	3.72	0.87233	/	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.72) بإنحراف معياري (0.87233)، حيث يتراوح المتوسط الحسابي للعبارات التي ساهمت في إرتفاع الآراء حول دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين بين (3.54_3.86)، كما ساهم تخصيص دورات تدريبية لإستخدام الحاسوب والانترنت في زيادة المتوسط الحسابي بقيمة (3.86) وإنحراف معياري (0.83324).

بالإستناد على ما سبق، نجد أن تقييم مستوى دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين قد تحصل على درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن للإدارة الرقمية دور مهم في تحسين أداء العاملين داخل جامعة محمد بوضياف مسيلة-.

ولقد تم تلخيص نتائج الجداول السابقة المتعلقة بأسئلة الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
3.8649	الإدارة الرقمية
3.9450	تحسين أداء العاملين
3.72	دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين
3.8433	المتوسط الحسابي العام للأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للأبعاد الدراسة قد بلغ (3.8433)، حيث أخذ المتوسط الحسابي لأداء العاملين بقيمة (3.9450)، ليليه بعد الإدارة الرقمية بمتوسط حسابي (3.8649)، وفي الأخير بعد دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72).

يلاحظ مما سبق أن جميع المتوسطات الحسابية متقاربة ومرتفعة، مما يوضح مساهمة جميع الأبعاد في إبراز دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.

المطلب 03: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب إختبار نموذج الدراسة بإستخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر كل من المتغير المستقل على المتغير التابع، أي دراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين، كما يتم إستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية.¹

الفرع 1: إختبار الفرضية الرئيسية

لإختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

¹ هي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة.

جدول رقم (11): نتائج اختبار وجود إدارة رقمية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	دلالة الإحصائية
الإدارة الرقمية	3.8694	0.55121	50	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول التالي أن المتوسط الحسابي لبعد الإدارة الرقمية قد بلغ (3.86) بإنحراف معياري قدر بـ (0.55121) عند دلالة إحصائية (0.000) وذلك دال على درجة موافقة عالية.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى: توجد إدارة رقمية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

ب -الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (12): نتائج إختبار وجود تحسين أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	دلالة إحصائية
أداء العاملين	3.86	0.38945	50	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول التالي أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد أداء العاملين قد بلغ (3.86) بإنحراف معياري قدر بـ (0.38945) عند دلالة إحصائية (0.000) وذلك دال على درجة موافقة عالية.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تحسين لأداء العاملين في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

جدول رقم (13): نتائج معادلة الإنحدار البسيط بين بعد الإدارة الرقمية وأداء العاملين.

المعاملات المقدرة		المعايير الإحصائية			معامل التحديد
b1	الثابت	مستوى دلالة	Beta	R	
0.365	0.087	0.000	0.516	0.545	0.26

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ وجود علاقة بين المتغيرين أي أن بعد الإدارة الرقمية يؤثر على أداء العاملين، كما تشير النتائج إلى وجود إرتباط بين بعد الإدارة الرقمية وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل

سبيرمان 54% وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، كما نلاحظ أن ما قيمته 26% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) يفسره بعد الإدارة الرقمية.

أما قيمة المعلمة b1 والتي بلغت 0.36 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع دور الإدارة الرقمية بوحدة واحد يرتفع أداء العاملين ب (0.36).

وعليه نكتب المعادلة كما يلي: أداء العاملين = $0.36 + 0.087$ (الإدارة الرقمية).

وهذا ما تم التأكد من خلال أكده الاستبيان الذي يتحدث عن وجود دور للإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين، حيث يبين الجدول بأن معدل المتوسط للمحور قدر ب 3.72 بانحدار معياري قدر ب 0.59899 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14): أثر إختبار دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	دلالة احصائية
دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين	3.72	0.59899	50	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية: للإدارة الرقمية دور مهم في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لتوضيح أهم الخطوات التي تم إستخدامها في الدراسة والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى تعرف على كل من مجال الدراسة والعينة ومختلف خصائصها، للوصول إلى المرحلة الأخيرة التي تم فيها تحليل وتفسير البيانات الدراسة ومنه التوصل إلى النتائج وإجابة على أسئلة الدراسة.

الختامة

خاتمة:

وفي ختام دراستنا توصلنا أن الإدارة الرقمية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أنها تستخدم التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة أداء العاملين والإدارة من خلال الأدوات الرقمية المتاحة، ويمكن للإدارة الرقمية تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء العاملين ومدى التزام العاملين بالمهام المحددة، وبالتالي يمكن للإدارة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير وإيجاد الحلول المناسبة لتحسين أداء العاملين. إذ يمكن القول إن المورد البشري داخل المؤسسة هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للقرن الجديد، وبالتالي تبرز أهمية أداء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا لدى العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

النتائج والتوصيات:

- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها إلى وظائف إدارية تشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الإلكترونية؛
- يمكن للإدارة الرقمية تحسين أداء العاملين من خلال توفير التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية المتطورة؛
- يمكن للإدارة الرقمية تحسين وإدارة المهام وتنظيم العمليات الداخلية للمؤسسة؛
- يمكن الأدوات الرقمية أن تساعد في زيادة الشفافية والمساءلة حيث يمكن للعاملين والمسؤولين الوصول إلى المعلومات بسهولة وبكل شفافية؛
- يمكن أن تساعد التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمل عن بعد، حيث يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات والأدوات التي يحتاجونها بسهولة، ويمكن للإدارة الوصول إلى العاملين بسهولة وإدارة العمل عن بعد بكفاءة.

وفي هذا الشأن يمكن لنا أن نقدم بعض التوصيات التي توصلنا لها من خلال إجراء هذه الدراسة:

- تشجيع العاملين على الإتيان بأفكار جديدة؛
- تحسين التواصل والتنسيق حيث يساعد النظام دائرة الإدارة التقليدية؛
- توفير التدريب المناسب حيث يمكن أن يساعد التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات الرقمية في تحسين مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم؛
- تحسين إدارة المعرفة إذ يمكن للإدارة الرقمية تحسن إدارة المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء نظم لإدارة المعرفة وتبادل المعلومات بين الموظفين وتوفير أدوات التقييم الإلكتروني وغيرها من الأدوات الرقمية لتحسين قدرات الموظفين بشكل عام؛
- يساعد النظام الرقمي على تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير الأدوات اللازمة لتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة، وذلك من خلال استخدام برامج الدردشة الفورية والبريد الإلكتروني وغيرها.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- _ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- _ أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- _ خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- _ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- _ ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2012.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة 6، 2006.
- _ سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل لنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- _ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- _ شنافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تعيين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة.
- _ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب لنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- _ عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- _ علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، الأردن.
- _ علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- _ علي السالمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء لنشر والطبع، مصر، 1998.
- _ فداء محمد حامد، الإدارة الالكترونية، ط1، البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
- _ محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- _ محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- _ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- _ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، 2014.
- _ موفق حديدي محمد، مبادئ الإدارة النظرية والوظائف، ط1، دار حامد لنشر، عمان، الأردن، 2001.
- _ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر، الجزائر، 2010.

_ ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

_ بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005.

_ صدام الخماسية، الحكومة الالكترونية نحو الإصلاح الإداري، ط1، علم الكتب الحديث.

ثانيا: الرسائل الجامعية

_ سناء رحمانى، دور الإدارة الالكترونية في تحسين سير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.

_ بدر محمد المالك، الابعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

_ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014.

_ حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

_ ساري، عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، القاهرة، مصر، 2011.

- عبير فوزي الحط، إدارة الوقت وأثرها في مدى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

_ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.

_ فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009.

_ عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية دراسات عليا، فلسطين، 2009.

_ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

_ سناء رحمانى، دور الإدارة الالكترونية في تحسين سير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.

_ بدر محمد المالك، الابعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

- _ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014.
- _ حمد قبلان آل فطیح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- _ ساري، عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، القاهرة، مصر، 2011.
- عبير فوزي الحط، إدارة الوقت وأثرها في مدى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- _ عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
- _ فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2009.
- _ عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية دراسات عليا، فلسطين، 2009.
- _ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

رابعاً: التشريعات القانونية

- _ الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1424 الموافق ل 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في: 24 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

المراجع باللغة الأجنبية

Abdeslam sarker, **human ressource management practices and employée performance in Bomglash**, journal of human resource management, vol XX, 2017.

_Hamza Mohamad A AL-Qudah, Abdullah Osman, Hamzah Edris M/A l-pudah **(the effect of human resources management practices on Employee performace)**, International journal of scientific and technology reseaih, volume3, Issue9 septembre, 2014.

_Jacques Sauret, **Efficacité De L'administration et service L'administration:les Enjeuse de L'administration Electronique**, Revue français d'administration publique, école nationale d'administration, n110, 2004.

_Michael Armstrong, **Armstrong s'Hamd book of performance Management**, An Evedenc-based guide to delivering High performance, MS Edition, London: kogan page, 2015.

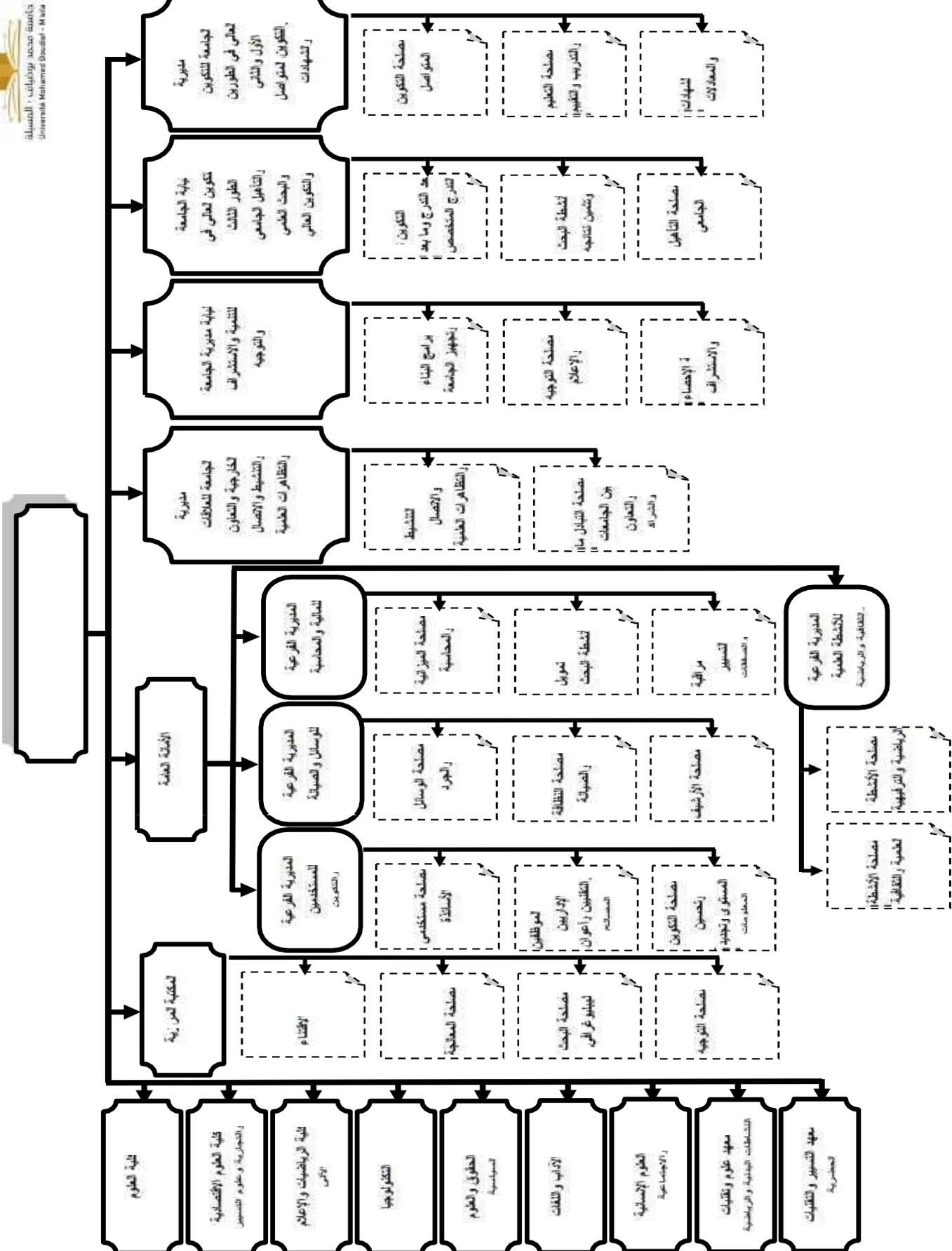
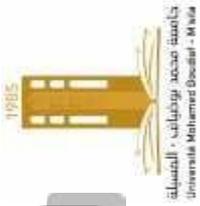
_Vera Silvacarbors, Ricardo gouveice Rodrigues ,**développement and validation of Aself-ReportedMeasur of job performance**, social Indicatirs Research, Februtuy, 2015.

المواقع الإلكترونية

_ الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/) ، 2023/05/06.

الملاحق

الملاحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة -



الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الإستبيان

الأخ الفاضل... / الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لحضرتكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه بهدف جمع البيانات اللازمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة المسيلة، وذلك لغرض معرفة مختلف الآثار والعلاقة بين المتغيرين.

نرجو منكم التكرم وملء الاستمارة وذلك بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وصراحة مع العلم أن جميع المعلومات التي تم تحصيلها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام والتقدير والشكر على التعاون.

تحت إشراف الأستاذ (ة):

اعداد الطلبة:

-قطاف سهيلة

- أسماء الواسع

- صيفي نُهلة

الملحق رقم(03): استمارة استبيان (تابع)

1. المعلومات الشخصية:

1/-الجنس:

ذكور: أنثى:

2/-العمر:

أقل من 30: ما بين 30-40: ما بين 40-50: أكثر من 50:

3/-الحالة العائلية:

أعزب(ة): متزوج(ة): مطلق(ة): أرمل(ة):

4/-المستوى التعليمي:

ثانوي: جامعي قبل التدرج: جامعي بعد التدرج:

5/-الوضع المهني:

عون تنفيذ: عون إداري: إطار:

6/-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات: 5-10 سنوات: أكثر من 10سنوات:

7/_ المصلحة:

المصلحة/ الكلية:

الملحق رقم (04): استمارة الاستبيان (تابع)

II. المعلومات المتعلقة بالإدارة الرقمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات (الأسئلة)
					توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
					وجود جهات لحل المشاكل في حينها.
					تقديم الخدمات عن طريق منصة على شبكة الانترنت.
					توفر درع حماية لشبكة داخلية للمؤسسة.
					مرونة انتقال البيانات بين مختلف المصالح.
					سهولة الاستعمال واطمأن الإجراءات بسلاسة وبساطة.
					تحصل على خدمات بشكل بسيط.
					تبسيط النظام وجعله متماشيا مع المستوى.
					توفر الإدارة الرقمية جميع المعلومات بدقة وسرعة.
					تبسيط الإجراءات اللازمة للوصول الى ما هو مطلوب.
					المعالجة الفورية للطلبات.

.....قائمة الملاحق

					الدقة والوضوح في إنجاز المعاملات.
					تحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.
					عدم محدودية العمل لاستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية.
					سرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية.
					يمكن للإدارة الرقمية تسيير الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة.
					يمكن للإدارة لرقمية توفير نظام لتقييم وتحديد نقاط القوة والضعف.

الملحق رقم (05): استمارة الاستبيان (تابع).

III. المعلومات المتعلقة بأداء العاملين:

العبارات (الأسئلة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنجز كافة العمل المطلوب في الوقت المحدد.					
يؤدي العاملون عملهم بدقة واثقان.					
التزام العاملين بالقوانين المنظمة للعمل.					
تحسين أداء العاملين يحفز أكثر على العمل.					
تقييم أداء العاملين يؤدي الى ترقيةهم ومكافأتهم.					
تخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد والوقت.					
يتم دعم العمل الجماعي داخل المؤسسة.					
يملك العاملون القدرة على تحمل ضغط العمل.					

الملحق رقم (06): استمارة الاستبيان (تابع)

IV. المعلومات المتعلقة بدور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين:

العبارات (الأسئلة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تضع المؤسسة خطط لتدريب وتأهيل العاملين على تقنيات حديثة.					
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تنمية وتطوير العاملين.					
تُخصِّص دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب والانترنت.					
تتوفر الرقابة بصفة مستمرة على أداء العاملين.					
وجود تقنيات الحديثة ويؤثر على أداء العاملين (إيجاباً).					

الملحق رقم (07): فك الترميز

الرمز	العبارات
P1Q1	توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
P1Q2	وجود جهات لحل المشاكل في حينها.
P1Q3	تقديم الخدمات عن طريق منصة على شبكة الانترنت.
P1Q4	توفر درع حماية لشبكة داخلية للمؤسسة.
P1Q5	مرونة انتقال البيانات بين مختلف المصالح.
P1Q6	سهولة استعمال واتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.
P1Q7	تحصل على خدمات بشكل بسيط.
P1Q8	تبسيط النظام وجعله متماشيا مع المستوى.
P1Q9	توفر الاجارة الرقمية جميع المعلومات بدقة وسرعة.
P1Q10	تبسيط الإجراءات اللازمة للوصول الى ما هو مطلوب.
P1Q11	المعالجة الفورية للطلبات.
P1Q12	الدقة والوضوح في انجاز المعاملات.
P1Q13	تحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.
P1Q14	عدم محدودية العمل لاستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية.
P1Q15	سرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية.
P1Q16	يمكن للإدارة الرقمية تسيير الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة.
P1Q17	يمكن للإدارة الرقمية توفير نظام لتقييم وتحديد نقاط القوة والضعف.

الملحق رقم (08): فك الترميز (تابع)

الرمز	العبارات
P2Q1	أنجز كافة العمل المطلوب في الوقت المحدد.
P2Q2	يؤدي العاملون عملهم بدقة واثقان.
P2Q3	التزام العاملين بالقوانين المنظمة للعمل.
P2Q4	تحسين أداء العاملين يحفز أكثر على العمل.
P2Q5	تقييم أداء العاملين يؤدي الى ترقيةهم ومكافأتهم.
P2Q6	تخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد والوقت.
P2Q7	يتم دعم العمل الجماعي داخل المؤسسة.
P2Q8	يملك العاملون القدرة على تحمل ضغط العمل.

الملحق رقم(09): فك الترميز (تابع)

الرمز	العبارات
P3Q1	تضع المؤسسة خطط لتدريب وتأهيل العاملين على تقنيات حديثة.
P3Q2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تنمية وتطوير العاملين.
P3Q3	تخصيص دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب والانترنت.
P3Q4	تتوفر الرقابة بصفة مستمرة على أداء العاملين.
P3Q5	وجود تقنيات الحديثة يؤثر على أداء العاملين (إيجابا).

الملحق رقم (10): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	56.0	56.0	56.0
	أنثى	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	3	6.0	6.0	6.0
	سنة 30-40 ما بين	32	64.0	64.0	70.0
	سنة 40-50 ما بين	14	28.0	28.0	98.0
	50 أكثر من	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العائلية_الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	22	44.0	44.0	44.0
	متزوج	27	54.0	54.0	98.0
	أرمل	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	10.0	10.0	10.0
	جامعياً للتدرج	28	56.0	56.0	66.0
	جامعياً للتدرج	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (11): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس (تابع).
الوضع_ المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	1	2.0	2.0	2.0
	عون إداري	11	22.0	22.0	24.0
	إطار	38	76.0	76.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المهنية_ الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	9	18.0	18.0	18.0
	سنوات 5-10 ما بين	18	36.0	36.0	54.0
	سنوات 10 أكثر من	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المصلحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئاسة الجامعة	3	6.0	6.0	6.0
	كلية الاقتصاد	3	6.0	6.0	12.0
	كلية التكنولوجيا	6	12.0	12.0	24.0
	كلية العلوم الانسانية	4	8.0	8.0	32.0
	كلية الادب واللغات	29	58.0	58.0	90.0
	كلية العلوم الطبيعية و الحياة	1	2.0	2.0	92.0
	كلية علوم المادة	1	2.0	2.0	94.0
	حاضنة الاعمال	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (12): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لسلام القياس (تابع).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.750	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.719	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	30

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecarttype	
P01_Q01	50	2.00	5.00	4.1000	0.61445	0.149866294
P01_Q02	50	2.00	5.00	3.8400	0.73845	0.192304285
P01_Q03	50	2.00	5.00	3.9600	0.53299	0.134594214
P01_Q04	50	1.00	5.00	3.8800	0.96129	0.247755579
P01_Q05	50	1.00	5.00	3.8600	0.78272	0.20277761
P01_Q06	50	1.00	5.00	3.8400	0.68094	0.177327013
P01_Q07	50	1.00	5.00	3.7800	0.88733	0.234742255
P01_Q08	50	2.00	5.00	3.9400	0.71171	0.180636965
P01_Q09	50	1.00	5.00	3.8600	0.85738	0.222119409
P01_Q10	50	1.00	5.00	3.8800	0.79898	0.205922407
P01_Q11	50	1.00	5.00	3.7400	0.87622	0.234282448
P01_Q12	50	1.00	5.00	3.7800	0.91003	0.240749937
P01_Q13	50	1.00	5.00	3.8000	0.83299	0.219208718

قائمة الملاحق.....

P01_Q14	50	1.00	5.00	3.5800	0.81039	0.22636639 4
P01_Q15	50	2.00	5.00	3.9400	0.68243	0.17320625
P01_Q16	50	1.00	5.00	4.1000	0.70711	0.17246506 9
P01_Q17	50	1.00	5.00	3.9000	0.81441	0.20882333 8
N valide (liste)	50			3.8694	0.77646	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	
P01_Q01	50	2.00	5.00	4.1000	0.61445	0.149866294
P01_Q02	50	2.00	5.00	3.8400	0.73845	0.192304285
P01_Q03	50	2.00	5.00	3.9600	0.53299	0.134594214
P01_Q04	50	1.00	5.00	3.8800	0.96129	0.247755579
P01_Q05	50	1.00	5.00	3.8600	0.78272	0.20277761
P01_Q06	50	1.00	5.00	3.8400	0.68094	0.177327013
P01_Q07	50	1.00	5.00	3.7800	0.88733	0.234742255
P01_Q08	50	2.00	5.00	3.9400	0.71171	0.180636965
P01_Q09	50	1.00	5.00	3.8600	0.85738	0.222119409
P01_Q10	50	1.00	5.00	3.8800	0.79898	0.205922407
P01_Q11	50	1.00	5.00	3.7400	0.87622	0.234282448
P01_Q12	50	1.00	5.00	3.7800	0.91003	0.240749937
P01_Q13	50	1.00	5.00	3.8000	0.83299	0.219208718
P01_Q14	50	1.00	5.00	3.5800	0.81039	0.226366394
P01_Q15	50	2.00	5.00	3.9400	0.68243	0.17320625
P01_Q16	50	1.00	5.00	4.1000	0.70711	0.172465069
P01_Q17	50	1.00	5.00	3.9000	0.81441	0.208823338
N valide (liste)	50			3.8694	0.77646	

الملحق رقم (13): نتائج التحليل العائلي الاستكشافي لسلام القياس (تابع).

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	
P02_Q01	50	3.00	5.00	4.2800	0.53605	0.125245
P02_Q02	50	2.00	5.00	3.9800	0.58867	0.147907
P02_Q03	50	2.00	5.00	3.8600	0.63920	0.165595
P02_Q04	50	2.00	5.00	4.1400	0.75620	0.182657
P02_Q05	50	2.00	5.00	3.8400	0.81716	0.212803
P02_Q06	50	2.00	5.00	3.8200	0.84973	0.222442
P02_Q07	50	2.00	5.00	3.8400	0.68094	0.177327
P02_Q08	50	2.00	5.00	3.8000	0.78246	0.205911
N valide (liste)	50			3.9450	0.70630	

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	
P03_Q01	50	1.00	5.00	3.8400	0.84177	0.21921
P03_Q02	50	1.00	5.00	3.5800	0.90554	0.252944
P03_Q03	50	2.00	5.00	3.8600	0.83324	0.215865
P03_Q04	50	2.00	5.00	3.5400	0.86213	0.243539
P03_Q05	50	2.00	5.00	3.8200	0.91896	0.240566
N valide (liste)	50			3.7280	0.87233	

Corrélations

		الجزء1	الجزء2
Rho de Spearman	الجزء1	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50
الجزء2		Coefficient de corrélation	.542**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (14): أثر الانحدار البسيط للإدارة الرقمية وأداء العاملين.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	P1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : P2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.516 ^a	.267	.251	.33699

a. Prédicteurs : (Constante), P1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1.981	1	1.981	17.445	.000 ^b
	de Student	5.451	48	.114		
	Total	7.432	49			

a. Variable dépendante : P2

b. Prédicteurs : (Constante), P1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.450	.341	7.179	.000
	P1	.365	.087	.516	.000

a. Variable dépendante : P2

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
P3	50	2.40	4.80	3.7280	.59899
N valide (liste)	50				

