

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

المشرفة:

د. ترغيني صباح

من إعداد الطلبة:

- مزوزي نور الهدى

- شلواي مريم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- جيجخ فايزة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- ترغيني صباح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- الهاشمي عباسية

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

المشرف(ة)

د. ترغيني صباح

من إعداد الطلبة:

- مزوزي نور الهدى

- شلواي مريم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- جيجخ فايزة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- ترغيني صباح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- الهاشمي عباسية

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاهداء

الى من قال فيها الرحمن جل علاه

الى جنتي في الأرض ... الى نبع الحنان ... الى قرة العين والفراد ... الى التي احترقت منيرة لي دربي ... الى التي  
سهرت لأنام وتعبت لارتاح ... الى اول من رأت عيني ونطق لساني ... الى من أسعى لرضاها وأطمع في دعائها

## أمي الحبيبة

الى قدوتي وسندي في الحياة ... الى من تعلمت منه الكفاح والعمل الدؤوب من اجل العلاء ... الى من تعلمت منه  
السعي وراء تحقيق اهدافي بكل ما أوتيت من قوة ... الى من يعجز لساني ويجف قلبي عن وصف جميله

## أبي الغالي

الى من جار الزمان ... الى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب ... الى من هم أجمل واثن ما في  
الدنيا

## أختي وأخي الأعزاء

الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... الى رفيقاتي دربي صديقتي الغاليات هالة واميرة ومريم وعمتي نورة والى  
كل من علمتني حرفا من اساتذتي الكرام ... الى كل من ساهم في هذا الإنجاز ... الى كل من هم في قلبي ولم  
يسعهم قلبي.

## الإهداء

بمناسبة تخرجي سأرفع قبعتي مودعة للسنين التي مضت معلنة للجميع أنني أجمل خريجة أهدي تخرجي إلى تلك

الإنسانة العظيمة التي تمنّت أن تفرح عينها برؤيتي في يوم تخرجي إلى التي احتضنها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها

إلى سر قوتي وعزيمتي إلى أمي رحمها الله وإلى أبي الغالي الذي صبر على عناء دراستي وإلى أخوتي وقرّة عيني وإلى

الذين شاركوني الحلم والأمل واصدقائي وجميع أحبتي وإلى جميع من درسني وعلمني وأرجو أن يكون علمي خالصا

لله سبحانه وتعالى.

مريم شلواي

## شكر وعرهان

نحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام مذكرة تخرجنا.

لابد لنا نحن الآن أن نخطو خطواتنا الأخير في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى خمس سنوات قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة "ترغيني صباح" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى مساعدتها لنا والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة جزاها الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا، وتحملهم مشاق قراءتها وتصحيحها فجزاهم الله ألف خير.

وكذلك نتقدم شكر خاص بعائلتنا لدعمها لي في اكمال مسيرتي الدراسية الماجستير، مع كل خطوة في رحلتنا الجامعية، نجدو أنفسنا محاطة بالحب والدعم الذي لا يقدر بثمن منهم، كل نجاح حققناه هو ثمرة جهودهم فجزائهم ألف خير. وكل شكر لمن ساعدنا سواء قريب أو بعيد وقدم لنا العون وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام

هذا

# المملخص



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة (الرؤية الرقمية والتنمية المهنية للأفراد والقابليات الرقمية وتوليد الشبكات الرقمية) في تعزيز أداء الموارد البشرية في جامعة محمد خيضر بسكرة، فتعد القيادة الرقمية من الموضوعات التي اثارت اهتمام عدد كبير من الباحثين، باعتبارها من القيادات التي تتطلب على الأساتذة الإداريين تطوير معارفهم في مجال التكنولوجيا الرقمية للوصول إليها بكل سهولة، لمواجهة التحديات والعوائق التي تطرأ على المؤسسة الجامعية، فتعزيز أداء الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا الرقمية يحتاج الى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة الرقمية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة من الأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة فيما اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (45) استبانة على الأساتذة الإداريين وقد استرد منها (31) استبانة. كما تم استخدام المنهج الوصفي للوصول الى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج SPSS.V25. أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد القيادة الرقمية الأربعة في تعزيز أداء الموارد البشرية ، في حين كانت هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والرابع للقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، أداء الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of digital leadership in its four dimensions (digital vision, professional development of individuals, digital capabilities, and generating digital networks) on enhancing the performance of human resources at Mohamed Khider University of Biskra. Digital leadership is among the topics that have garnered the interest of many researchers, as it requires administrative professors to develop their knowledge in the field of digital technology for easy access, to face the challenges and obstacles that arise in the university institution. Enhancing the performance of human resources in the field of digital technology requires a set of requirements, with digital leadership being the foremost.

To achieve the objectives of the study, the study population was selected from the administrative professors at Mohamed Khider University of Biskra, and the questionnaire was relied upon as the main tool for data collection. A total of (45) questionnaires were distributed to the administrative professors, and (31) were retrieved. The descriptive approach was used to reach the study's results, and several statistical methods were employed to analyze the data, which was analyzed through the SPSS.V.25 program. The study's results showed the impact of two dimensions out of the four dimensions of digital leadership in enhancing the performance of human resources, while there was a statistically significant relationship for the first, second, third, and fourth dimensions of digital leadership in enhancing human resource performance. The study concluded that there is a statistically significant impact of digital leadership on enhancing the performance of human resources at Mohamed Khider University of Biskra.

**Key words:** Digital Leadership, Human Resource Performance, Mohamed Khider University of Biskra.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	الاهداء
	شكر وعرقان
	ملخص الدراسة
	<b>Abstract</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	<b>مقدمة عامة</b>
أ	تمهيد
أ	إشكالية البحث
ب	الأسئلة الفرعية
ب	فرضيات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	التعريفات الإجرائية
هـ	اهداف واهمية الدراسة

هـ	حدود الدراسة
و	التموضع الاستمولوجي
و	منهجية الدراسة
ز	الدراسات السابقة
ل	التعليق على الدراسات السابقة
م	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	
1	تمهيد
6-2	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لأداء المورد البشري
2	المطلب الأول: تعريف الأداء وابعاده
2	الفرع الأول: تعريف الأداء
2	الفرع الثاني: ابعاد الأداء
3	المطلب الثاني: تعريف أداء الموارد البشرية وأهميته
3	الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
4	الفرع الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية
4	المطلب الثالث: محددات وعناصر أداء الموارد البشرية
4	الفرع الأول: محددات أداء الموارد البشرية
5	الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
5	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

10-7	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الثاني: اهداف بطاقة الأداء المتوازن
8	المطلب الثالث: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
9	المطلب الرابع: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
16-10	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم واهداف تقييم أداء الموارد البشرية
11	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
11	الفرع الثاني: اهداف تقييم أداء الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: مراحل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية
12	الفرع الأول: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
16	المطلب الرابع: مسؤولية اجراء التقييم
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الرقمية	
18	تمهيد
29-19	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة الرقمية
19	المطلب الأول: مفهوم القيادة الرقمية والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية

19	الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية
21	الفرع الثاني: الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية
23	المطلب الثاني: صفات القائد الرقمي
24	المطلب الثالث: ابعاد القيادة الرقمية
26	المطلب الرابع: مهارات القيادة الرقمية
27	المطلب الخامس: سمات القيادة الرقمية
37-30	المبحث الثاني: اساسيات حول القيادة الرقمية
30	المطلب الأول: مراحل تطبيق القيادة الرقمية
32	المطلب الثاني: متطلبات القيادة الرقمية
33	المطلب الثالث: مبادئ تطوير العقلية القيادية مع التحديات والمتغيرات الرقمية
36	المطلب الرابع: ممارسات القيادة الرقمية
44-37	المبحث الثالث: التحول الى القيادة الرقمية
37	المطلب الأول: ضرورة تحويل مدراء الإدارة العمومية الى القادة الرقميين
38	المطلب الثاني: اهداف واهمية القيادة الرقمية
38	الفرع الأول: اهداف القيادة الرقمية
39	الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية
39	المطلب الثالث: تحديات القيادة الرقمية
41	المطلب الرابع: معوقات القيادة الرقمية
43	المطلب الخامس: أثر القيادة الرقمية على أداء الموارد البشرية

45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
46	تمهيد
51-47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة محمد خيضر بسكرة
47	الفرع الأول: تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة
47	الفرع الثاني: نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة
49	المطلب الثاني: مهام واهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
49	الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة
50	الفرع الثاني: اهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
57-52	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: منهج واداة الدراسة
54	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
56	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات
57	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
71-59	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
59	المطلب الأول: تحليل إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة
64	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	أ-01
22	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الرقمي	01-02
24	الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية	02-02
29	سمات (صفات) القائد الرقمي	03-02
41	تحديات القيادة الرقمية	04-02
53	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	01-03
54	الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس " ليكرت الثلاثي "	01-03
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	03-03
58	معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة	04-03
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة الرقمية.	05-03
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية.	06-03



65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	07-03
66	نتائج إختبار معامل الإلتواء والتفطح.	08-03
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	09-03
68	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	10-03
69	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.	11-03
70	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	12-03
71	نتائج تحليل البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	13-03

#### قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان	الرقم
4	محددات الأداء البشري	01-01
8	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	02-01
13	مراحل تقييم الأداء	03-01
27	مهارات القيادة الرقمية	01-02
31	مراحل تطبيق القيادة الرقمية	02-02
34	نموذج VOPA+	03-02
35	نموذج VUCA+	04-02

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
81	قائمة المحكمين	1
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2
83	الاستبيان الخاص بالدراسة	3
88	طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج	04
89	الإذن بالطبع	05
90	التصريح بالنزاهة العلمية	06
91	مخرجات برنامج SPSS.V.25	07

# مقدمة عامة

## تمهيد:

شهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين الى وقتنا الحالي مجموعة من التطورات والتغيرات الهائلة في مختلف المجالات وصولا الى المجال الرقمي والذي أطلق عليه اليوم بالثورة التقنية، التي من خلالها تم الانتقال من التقنيات التقليدية الى التقنيات الرقمية، هذه الأخيرة سهلت على الموارد البشرية القدرة على تخزين معلوماتهم والحصول عليها في أي مكان وزمان بأقل التكاليف وبسرعة فائقة، وأدى ذلك بأن تقوم المؤسسات بإلزامية تبني مفهوم التحول الرقمي الذي يمتاز باستخدام أساليب وتقنيات رقمية حديثة، وذلك من خلال وضعه لمختلف الخطط الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيق اهدافها بكل كفاءة وفعالية في ظل التحول الرقمي، هذا الأخير ساهم في احداث تغييرات جذرية في جميع ممارسات الموارد البشرية وسلوكياته ووسائل تحقيق أهدافه المختلفة بما يتواءم التطورات الرقمية، وتحتاج هذه الأخيرة أنماط جديدة من القيادات ذات رؤية علمية يواكب التحول الرقمي من هذا المنطلق ظهر مفهوم حديث يطلق عليه القيادة الرقمية، حيث يعتبر أسلوب او نمط جديد يستخدمه القادة الإداريين في المؤسسة لأجل تعزيز أداء موظفيهم لاستخدام التقنيات الرقمية ونظم المعلومات بكل كفاءة وفعالية، من خلال ارشادهم وتعليمهم لأجل التكيف في البيئة الرقمية وتطوير مهاراتهم للوصول الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

أولا: إشكالية البحث:

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة بمختلف كلياتها واحدة من بين المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تعزيز ودعم أداء الموارد البشرية لاكتساب معارف وتطوير مهاراتهم في مجال التكنولوجيا الرقمية للقيام بمهامهم الإدارية ومشاركة معارفهم مع زملائهم في مناصب عملهم وهذا سيؤدي إلى العمل بكل جهد واثقان على أن يطبق المسؤولون بها مختلف الوسائل والأساليب التكنولوجية لتمكينهم وتحفيزهم على ذلك ، وتعتبر القيادة الرقمية واحدة ومن تلك الأساليب والوسائل التي يعتمدها أولئك القادة الإداريين لتعزيز أداء الموارد البشرية بقيامهم لوظائفهم بكفاءة عالية، ولقد جاءت هذه الدراسة على توضيح فيما إذا كان القادة بمختلف الكليات بجامعة محمد خيضر -بسكرة- على تعزيز افرادها وموظفيها على رفع أدائهم في الجانب الرقمي. وعلى إثر ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء المورد البشري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد

خيضر -بسكرة-؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

1. إلى مدى يستعين القادة بجامعة محمد خيضر -بسكرة- بالجانب الرقمي في القيام بنشاطهم؟
2. الى أي مدى تقوم الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- بتحسين أداءها؟
3. ما أثر الرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة-؟
4. ما أثر التنمية المهنية للأفراد في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
5. ما أثر القابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟
6. ما أثر توليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

تماشيا مع إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة .

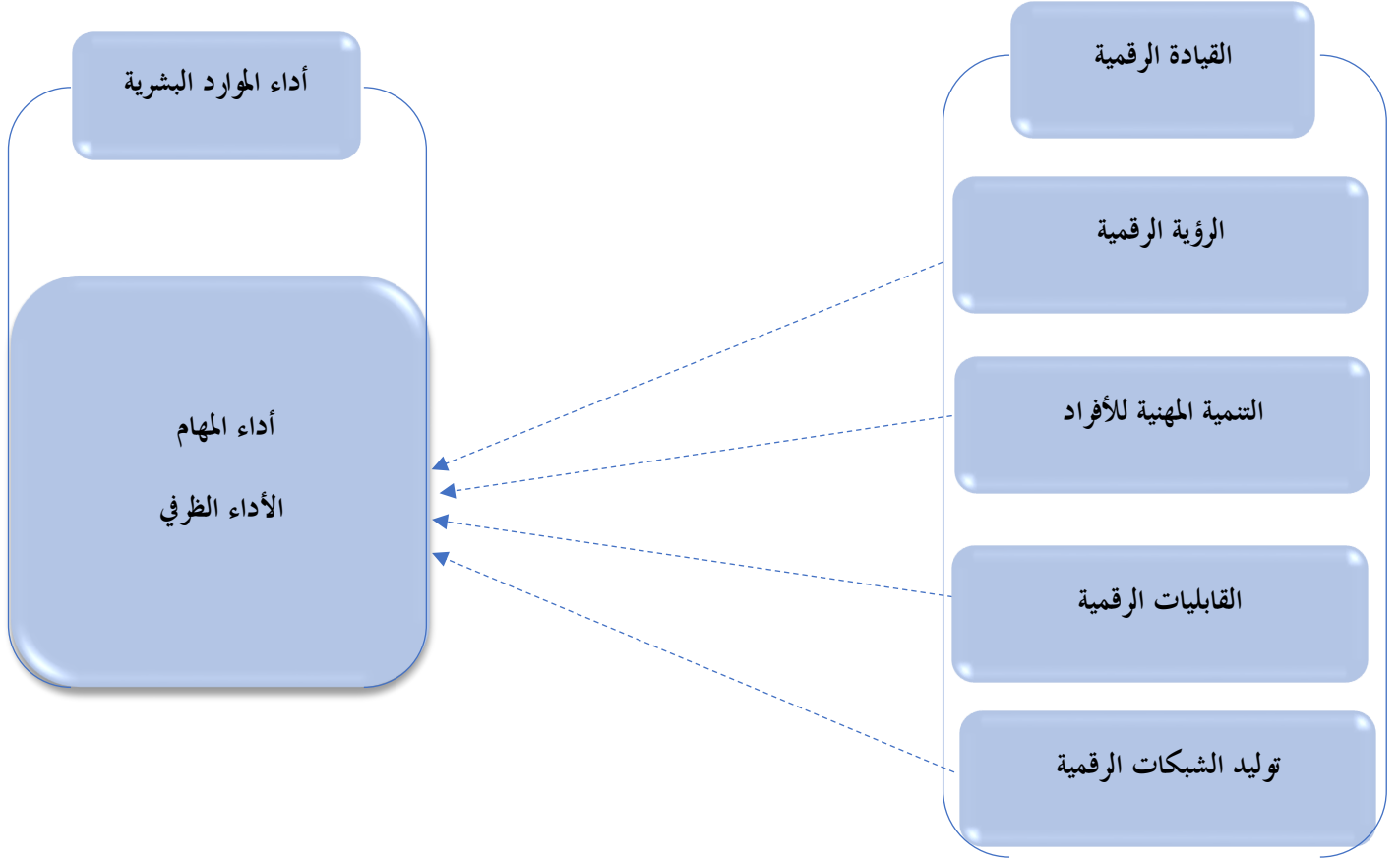
✓ يندرج ضمن الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

1. الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.
2. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتنمية المهنية للأفراد على تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.
3. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.
4. الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوليد شبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

## رابعاً: نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي:

شكل رقم (أ-01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على دراسة (ره نج، بهيجان، 2022)

#### خامساً: التعريفات الإجرائية

اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

#### المتغير المستقل

القيادة الرقمية: وتعرف على أنها ذلك الأسلوب الحديث في العمل الإداري تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في استخداماتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وبأقل التكاليف، وذلك بتعزيز وتنمية أداء المورد البشري من خلال دعمهم واقناعهم وتنميتهم للوصول الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساهم في تحقيق أهدافهم سواء

كانت مادية او معنوية، فالقيادة الرقمية تمتاز بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والخبرات الشخصية المهنية، وتمتاز أيضا بقابليتها بالتكيف والمرونة إثر التحولات او التغييرات الرقمية الحاصلة.

ويتضمن أربع أبعاد هي: الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية.

1. **الرؤية الرقمية:** هي التي توضح الطموحات المستقبلية للمؤسسة بحيث تنعكس على الروح والحماسية ويدفع بالمسؤولين نحو تحقيقها، في تطوير رؤية الاعمال الرقمية والاستراتيجيات، وتوليد الحماس في الولاء للرؤية الطموحة، ونشر التوجهات الرقمية بوضوح، واعتمادها لتوحيد الجهود.
2. **التنمية المهنية للأفراد:** تتمثل في تنمية المهارات حيث يتطلب من القيادة الرقمية اخذ دور الاستباقي لتوجيه فريق القيادة نحو استراتيجية الاعمال الرقمية الشاملة.
3. **القابليات الرقمية:** تتضمن المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة في استخدامها في الإدارة والأنشطة الاكاديمية، وإدراك القيمة الحقيقية التي تفرزها تكنولوجيا الرقمية، فضلا عن تشجيع نحو تبني التحول الرقمي التدريجي.
4. **توليد الشبكات الرقمية:** هي بناء شبكات رقمية محلية وعالمية بحيث تكون قوية تستند على أسلوب تعاوني لتحقيق اهداف، وايصال المعرفة الرقمية المطلوبة وبناء علاقات خلال تلك شبكات ووسائط التواصل الرقمي.

### المتغير التابع:

**أداء الموارد البشرية:** يعرف على أنها ذلك الجهد الذي تبذله الموارد البشرية سواء كان جهد فكري او جهد بدني، من أجل إتمام الأعمال الموكلة إليهم بما يقتضيها منصبهم.

ويتضمن بعدين وهي: أداء المهام، الأداء الظرفي.

1. **أداء المهام:** هي السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المؤسسة، مثلا إدارة التابعين وكل أداء يساهم بشكل مباشر او غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة.
2. **الأداء الظرفي:** هي كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، هذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.

سادسا: أهداف وأهمية الدراسة**1-أهداف الدراسة**

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على مستوى القيادة الرقمية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - ✓ تحديد مستوى أداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - ✓ محاولة ربط البحوث الاكاديمية الجامعية بالواقع.
  - ✓ تحديد أثر القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**2- أهمية الدراسة:**

- لهذا البحث أهمية كبيرة تعود على الباحثان والمبحوثين وكذا باحثين آخرين:
- ✓ تزويد المكتبة بمرجع أو بحث علمي الهدف منه توضيح العلاقة السببية بين القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية.
  - ✓ توضيح أثر القيادة الرقمية على أداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - ✓ تقديم بيانات ومقترحات عملية مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق دعم مستويات القيادة الرقمية، وتعزيز أداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة بمختلف الكليات.
2. الحدود الزمنية: تم الإنجاز الفعلي لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2024.
3. الحدود البشرية: تتمثل إطارات جامعة محمد خيضر بسكرة في الأساتذة الإداريين في مختلف الكليات (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية ملحقة الطب، كلية التربية البدنية والرياضية، كلية الهندسة المعمارية والري، ولقد تم التركيز على العمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام ونوابهم.
4. الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة-



## ثامنا: التموذج الاستمولوجي

لأن الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (القيادة الرقمية) وعناصر الظاهرة بأبعادها المختلفة (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة أداء الموارد البشرية بأبعادها (أداء المهام، الأداء الظرفي) في طابعها الكلي المتكامل. اعتقادا أن انعدام القيادة الرقمية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى تعزيز أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقراء والتقصي الميداني تفسره الباحثتان من منطلق غياب كلي أو جزئي لعوامل القيادة الرقمية، وبهذا الافتراض ومن هذا المنطلق هذا التصور الفكري يتم تموضع الباحثتان ضمن مقارنة تفسيرية أو ما يطلق عليه البرادغيم التفسيري.

يعرف عبد الوهاب المسيري النموذج التفسيري قائلا : "عندما يتجه الإنسان إلى ظاهرة ما مستهدفا تفسيرها، فإنه يقوم بعدة خطوات حتى يصل إلى هذا التفسير، وحينما يرى الإنسان ظاهرة ما، فعليه التعامل مع عدد كبير من العلاقات والتفاصيل والحقائق والوقائع، وعندئذ يقوم العقل باستبعاد بعضها لأنه يعتقد أنها لا دلالة لها "من وجهة نظره" ويستبقي على البعض الآخر وهذا هو التجريد وتأتي بعد ذلك خطوة الربط بين العلاقات والوقائع والحقائق التي أبقاها فينسقها تنسيقا خاصا بحيث تصبح حسب تصوره مماثلة للواقع، أي أن تكون قادرة على تقديم صورة معبرة بشكل صحيح عن الواقع، وما ينتج عن عملية التجريد وتصوير العلاقات بين عناصر الظاهرة يسمى "النموذج" فهو بناء بمائل الواقع لكنه رقمي، أي متخيل ومع هذا تشبه العلاقات بين عناصره العلاقات الموجودة بين عناصر الواقع". (إد الكوس، 2017)

## تاسعا: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والميداني، والوقوف عن أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان نوعين من البيانات المعتمدة عليها في الدراسة.

1. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة البحث، تم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعى موضوع البحث.
2. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والمجلات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والالكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الامريكية الطبعة السادسة .APA

### عاشرا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، اذ لا يمكن لهذا الأخير أن يكون بحثا علميا صحيحا متكاملًا ان لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة، ويعود هذا الى مدى أهمية هذا الجزء كمكون رئيسي هام من مكونات البحث العلمي. (يحياوي، 2021، صفحة 321)، حيث حظي موضوع القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية باهتمام الباحثين وحيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، المجلات، الملتقيات، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سنقوم بعرض دراستين لكل متغير وذلك كما يلي:

#### 1-الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية:

- دراسة أولى: (دراسة اجنبية)

#### **Impact of digital leadership on Kuwait hospital's employee's performance.**

للباحثات: مبارك محسن ومرعي حسن حمد بني خالد، 2022، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية"، بالأردن.

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على تحديد تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي المستشفيات الكويتية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدوا على مراجعة الدراسات والمراجع السابقة حول متغيرات الدراسة، وقاما باختيار عينة عشوائية تحتوي 372 إداريا، واعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات.

حيث توصلوا الى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- ان العاملين في المستشفيات الكويتية لديهم مستوى عالي من الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية فيهم، حيث يعد بعد الابتكار البعد الأكثر تطبيقا، اما بعد الاقناع فهو الأقل تطبيقا.
- كما تبين ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية.
- كما انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 0.05$ ) للابتكار على المستشفيات الكويتية.
- كما تبين ان البعد المعرفي هو البعد الأكثر تأثير على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية.
- تؤكد النتائج الأهمية الكبيرة للقيادة الرقمية.
- كما تؤكد على أهمية المعرفة كعنصر مهم في القيادة الرقمية مما يساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين.
- دراسة ثانية: (دراسة عربية)

للباحثين: عبد العزيز النعيمي وحابس حتملة، 2022، بعنوان: "القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس التربية والتعليم للواء بني عبيد".

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (385) معلما تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والمكونة من معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد في اربد خلال العام الدراسي 2020-2021م، واستخدمت استبانة لجمع البيانات اشتملت على مقياس القيادة الرقمية ومقياس تطوير أداء المعلمين، وتم التحقق من مؤشرات صدقهما وثباتهما.

حيث توصلوا إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود دور مرتفع للقيادة الرقمية في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وكان أبرز ابعاد تأثيرا على تطوير أداء المعلمين هو بعد التميز في الممارسة المهنية، ثم جاء بعد الثقافة والتعلم في العصر الرقمي، ثم جاء بعد المواطنة الرقمية، وأخيرا جاء بعد القيادة الرشيدة الحكيمة.

## 2-الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية:

## • الدراسة الأولى: (دراسة اجنبية)

**The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang.**

للباحث علي زين العابدين، 2022، بعنوان: "تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارة الرقمية لمديري التصنيع في Tangerang"، جامعة بمولانا، اندونيسيا

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة الرقمية والتعاون الرقمي على المهارة الرقمية لمديري التصنيع. والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيانات عبر الانترنت لجمع المعلومات واشتملت عينة الدراسة على 824 موظف، واعتمد نهج نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية القائمة على مربعات الصغرى القائم على التباين.

حيث توصل الى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- هذه الدراسة لها قيمة ذات صلة حيث يمكن تفسير 65,7% من متغير التعاون الرقمي من خلال متغيرات القيادة الرقمية ويمكن تفسير 87,6% من متغيرات المهارات الرقمية من خلال التعاون ومتغيرات القيادة الرقمية.
- تلعب القيادة الرقمية دورا رئيسيا وتحتل مكانة رائدة من حيث القيادة في العصر الرقمي، تسمح مهارات القيادة الرقمية للقائد بالاستفادة من التكنولوجيا والبيانات لقيادة الشركة.
- تساعد القيادة الرقمية القائد على اتخاذ قرارات موضوعية وتميل قرارات القادة الرقميين الى ان تكون أكثر صحة، وهذا ما يجعل قيادته اقوى وأكثر تفضيلا من قبل الموظفين.
- القيادة الرقمية لها تأثير كبير على المهارات الرقمية حيث ان قيمة كانت  $0.001 < 0.050$  وبالتالي ستشجع الزيادة في متغير القيادة الرقمية على زيادة كبيرة في متغير المهارات الرقمية، ويشجع الانخفاض في متغير المهارات الرقمية، ويشجع في الانخفاض في متغير القيادة الرقمية على انخفاض متغير المهارات الرقمية، ويمكن للقيادة الرقمية زيادة ولاء الموظفين.

- تميل الشركات التي تطبق القيادة الرقمية الى ان تكون أكثر شمولاً وتدرك تأثيرها الإيجابي على ثقافة العمل، بالإضافة الى ذلك فان نسبة الموظفين أكثر مرونة بالمقارنة مع الشركات التي لا تتبنى القيادة الرقمية.

#### • الدراسة الثانية:

للباحثة: مها فهد الشمراي، 2023، بعنوان: "إثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي"، (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة). صفحة 504-505.

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار فرضيات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث، ولقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة والذي بلغ عددهم (44) موظف اداري تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم التحليل باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

حيث توصلوا الى مجموعة من النتائج كان أهمها:

بانه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الرقمية (الابتكار) وتحقيق التميز المؤسسي أي يوجد إثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

بانه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الرقمية (الاقناع) وتحقيق التميز المؤسسي أي يوجد إثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (الاقناع) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

بانه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الرقمية (المعرفة) وتحقيق التميز المؤسسي أي يوجد إثر إيجابي لبعد القيادة الرقمية (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

ومنه يوجد إثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.

## 3-الدراسات المتعلقة بالأداء المورد البشري:

## • الدراسة الأولى:

زينب عبد الكريم، 2018، بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت"

هدفت هذه الدراسة الى تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم الاعتماد على ادة الاستبيان وتم الاختيار العينة القصدية حيث وزعت الاستثمارات على كافة الإطارات بلغ عددها 50 إطار وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم اخضاعها للدراسة ب 48 استمارة أي بنسبة 96% من اجمالي إطارات مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت وهذا يعني عينة دراسة مثالية.

من اهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، بنسبة 78.8% وهي نسبة مرتفعة.
- يوجد اختلاف في مدى تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز.

## • الدراسة الثانية:

دراسة عبيدة سعاد، فوجيل سهام 2010، بعنوان " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر وظيفة التكوين على أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حيث اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، والمقابلة للحصول على معلومات دقيقة خاصة بالدراسة، حيث بلغ عدد افراد الدراسة(70) موظف وموظفة تم توزيع الاستبيان عليهم، واستبعاد (20) استبانة.

حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج:

\_\_ انه لا توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية.

\_\_ انه لا توجد علاقة بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

\_ان المبادرات المتعلقة بالتكوين تكون في الغالب من تنظيم الإدارة المركزية.

### احدى عشر: التعليق على الدراسات السابقة

استعرضنا في هذه المقدمة عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث تناولنا تلك الدراسات بالتعليق موضحتان مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت بها عنها واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية او كليهما من بين المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

1. ان كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بكل من القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية او كليهما، سعيا الى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذه المتغيرات، أو العوامل المؤثرة فيهم، او المعوقات التي تحد من وجودهم، وذلك لإثبات أهمية موضوع الدراسة.
2. ان هذه الدراسات قد تساهم جميعا في دعم الحركة التعليمية والعربية الداعية الى القيادة الرقمية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من خلال مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.
3. افادت الدراسات السابقة من تحديد موضوع الدراسة الحالية، وتجنب تكرار أبحاث الدراسات السابقة.
4. افادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بتزويدها بالأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث من خلالها تم التعرف على المنهج المناسب لموضوع الدراسة وأهم إيجابيات المنهج المستخدم والسلبيات في الدراسات السابقة للاستعانة بها في الدراسة الحالية.
5. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد الثغرة البحثية، والاسهام في اثراء الجانب النظري أو التطبيقي في موضوع الدراسة، كما أن التنوع او الاختلاف في المباحث يثري المعرفة في جوانب متغيرات الدراسة مما أتاح الفرصة للدراسة الحالية في اختيار متغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.
6. كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية الأمر الذي ساهم في صياغة إشكالية وكذا التساؤلات الفرعية من خلال تحديد الابعاد المعتمدة وفرضيات الدراسة.

## اثني عشر: خطة مختصرة للدراسة

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث كالتالي:

**الفصل الاول:** الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية، ويتعلق بتغير أداء الموارد البشرية حيث قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم لمطالب وكما قسمت المطالب لفروع وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

**الفصل الثاني:** الإطار المفاهيمي للقيادة الرقمية، يتناول هذا الفصل متغير القيادة الرقمية، وقد قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم الى مطالب كما قسمت المطالب لفروع هي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الرقمية

المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الرقمية

المبحث الثالث: التحول الى القيادة الرقمية

**الفصل الثالث:** الدراسة التطبيقية، يتناول هذا الفصل باعتباره الجانب الميداني لدراسة جوانب عديدة كما موضح:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري لأداء

الموارد البشرية

## تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب موظفين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" موزن أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء الموظفين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

وقصد التعرف أكثر على أداء الموارد البشرية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: بطاقة أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء المورد البشري

يعتبر الأداء البشري من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة لكون المورد البشري هو المحور الأساسي له، كما انه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

## المطلب الأول: تعريف الأداء وأبعاده

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المطلب، فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية "performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب ان تنجز" ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة، ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه. (زرزوح ، 2017 ، صفحة 29)

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

لقد صنف كل من "روتا ندو" و "ساكييت" "rotundo"et"sakeet" الأداء إلى ثلاثة أبعاد هي: (بظاظو، 2010، صفحة 49)

1. **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة، مثل إدارة التابعين وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة نزاع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2. **الأداء الظرفي:** أو الموقف هو كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات،

مثلا ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في حل مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المؤسسة ككل من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

**3. الأداء المعاكس:** السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

في دراستنا سوف نعتمد على بعدين أساسيين هما أداء المهام والأداء الظرفي مع حذف الأداء المعاكس.

### المطلب الثاني: تعريف أداء الموارد البشرية وأهميته

#### الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعاريف الأداء حيث يعرف بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. كما يعرف بأنه" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأية عمل من الأعمال". (بن أحمد، 2015، صفحة 40)

يعبر أداء المورد البشري عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، فأداء المورد البشري لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها الموظفين المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة)". (زواغي، 2023، الصفحات 224-225)

يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (واكلي و معروز، 2019، صفحة 379)

أداء الموارد البشرية هو ذلك الجهد الذي تبذله الموارد البشرية سواء من حيث الجهد الفكري او الجهد البدني، من اجل إتمام الاعمال الموكلة إليهم والتي يقتضيها منصبهم. (قواسمية، بالنور، 2022، صفحة 139)

ومنه نستنتج التعريف الإجرائي لأداء الموارد البشرية بأنه " العمل والجهد المبذول من قبل المورد البشري في أداء عمله من حيث الوقت وكمية العمل وجودة العمل المنجز".

### الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري

إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لموظفيها لكي تحقق أهدافها، ولكي تنجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهام وتحقيق النجاح في المؤسسة.

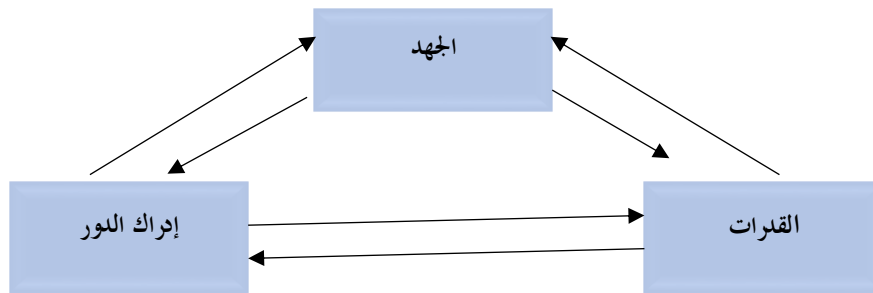
الأداء ضروري ومهم للأفراد فالأداء الجيد يمكن أن يكون مصدر رضا والعكس، أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف قد يكون مصدر عدم رضا، وكما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى، كما أن الموظفين الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل، وذلك بشكل أسهل بكثير من الموظفين الذين يكون أدائهم منخفض. (بلقايد، 2021، صفحة 337)

### المطلب الثالث: محددات وعناصر أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول: محددات أداء الموارد البشرية

حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجاً يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية وهي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك الموظف لدوره أو مهامه الوظيفية)، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، والشكل الموالي يبرز هذه العلاقة: (خير الدين، خنشور، 2015، صفحة 210/211)

#### الشكل (01-01): محددات الأداء البشري



المصدر: (خيرالدين، خنشور، 2015، صفحة 210)

1. **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من موظف إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، إذ تعتبر القدرة موظف هام يتفاعل مع الدافعية.
3. **إدراك ال موظف لدوره الوظيفي:** يشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم. (قاضي، صاطوري، 2020، صفحة 586)

#### الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يوجد أداء فعال وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة. ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: (عسلي، 2018، صفحة 145)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات
3. **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والجدية:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### **المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري نذكر منها: (محمد حسين، عبد القادر، 2022، ص 106/107)

1. **الرضا الوظيفي:** ان ضعف الرضا الوظيفي يساهم بشكل مباشر في خفض الإنتاجية علما أنه يتأثر بعدة عوامل كالعادات والتقاليد والمؤهل العلمي والسن.

2. **التسيب الإداري** : الذي يؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعمل في امور غير مجدية، وتؤثر سلبا على أداء الموظفين الآخرين وهو ذو علاقة بأسلوب القيادة أو الاشراف والثقافة السائدة في المنظمة.

3. **اختلاف مستويات الأداء**: ان عدم نجاح الأساليب الإدارية يأتي نتيجة عدم ربط معدلات الأداء بالمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظفون، فكلما ارتبط أدايتهم بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما عوامل التحفيز عالية، وكلما أثر ذلك على الموظفين وهذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين للتمييز الفعلي بين الموظف ذو الكفاءة العالية وذو الأداء المتوسط وغير المجتهد وغير المنتج.

4. **غياب الأهداف المحددة** : عدم امتلاك المنظمة لخطط تفصيلية لعملها وأهدافها لن تستطيع معرفة نسبة الإنجاز فيما تحققة او محاسبة موظفيها على مستوى الأداء وذلك لغياب المعيار، وبهذا يتساوى الذي يعمل مع الذي لا يعمل.

5. **عدم المشاركة في الإدارة**: عدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالتخطيط يزيد الفجوة مما يؤدي إلى الشعور بضعف المسؤولية وغياب روح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء كونهم لا يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، او في وضع الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

6. **نمط القيادة في المؤسسة**: يحدد نمط القيادة طبيعة الإنجازات التي يحققها الموظفون فالقائد الدكتاتوري المتسلط هو المتحكم برأيه والذي لا يسمح للآخرين بإبداء آرائهم مما يعزز مبدأ التسلط والتفرد في اتخاذ القرار حيث يحول الموظفين للآلات التي تعمل بدون رغبة في العمل غائبين على المبدأ التشاركي التشاوري، أما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح بالمشاركة في وضع القرار ويضع الموظفين في مستويات العمل المختلفة بصورة سير العمل أول بأول كما انه يفوض لهم الصلاحيات، بل ويؤمن بمبدأ التفاعل الاجتماعي بالعمل مما يعطي الموظفين رغبة عالية في الإنجاز.

7. **عدم وجود معيار واضح للتقييم في المؤسسة**: فالمؤسسات التي تقوم بتقييم الأداء بنوع من المزاجية وبناء على اعتبارات خاصة هي مؤسسات تكرر حالة من الإحباط والتراجع في العمل كون الموظف يرى عدم تطبيق مبدأ المساواة في التقييم وان يقو بالعمل المكلف به فقط، ولا يعمل على الابتكار والتجديد.

## المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

## المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن أن نجد عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن، لأن كل تعريف يركز على بعض الجوانب والخصائص المميزة لها ولكن على الرغم من تعددها إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهو أنها مشتقة من مصدر واحد وهو المفهوم الذي قدمه كابلان ونورتن (Kaplan & Norton) وأول تعريف أطلق على هذه الأداة هو أنها: "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارة العليا نظر سريعة لكنها شاملة و واضحة عن أداء مؤسساتهم، فمقاييس الأداء المالية تحدد نتائج الإجراءات المتخذة فعلياً ومقاييس الأداء غير المالية هي التي تقود الأداء المالي المستقبلي". (لعور، 2018، صفحة 165)

وينظر إلى بطاقة أداء الموارد البشرية بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم. (حمد، 2022، صفحة 84)

## المطلب الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن جملة من الأهداف ونذكر منها ما يلي: (غانم، بن خليف، 2021، صفحة 385-386)

1. تمكين الشركة من توضيح رؤيتها وتفسير استراتيجيتها بتصرفات محددة.
2. توفير تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء.
3. توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل الشركة.
4. تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة.
5. ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء تعد أكثر من كونها أسلوب لقياس وتقييم الأداء وإنما تعد مدخل جديد لتحليل أداء المنظمات المعاصرة، التي تسعى للنمو والبقاء في ظل التطور التكنولوجي الكبير والمنافسة الشديدة.

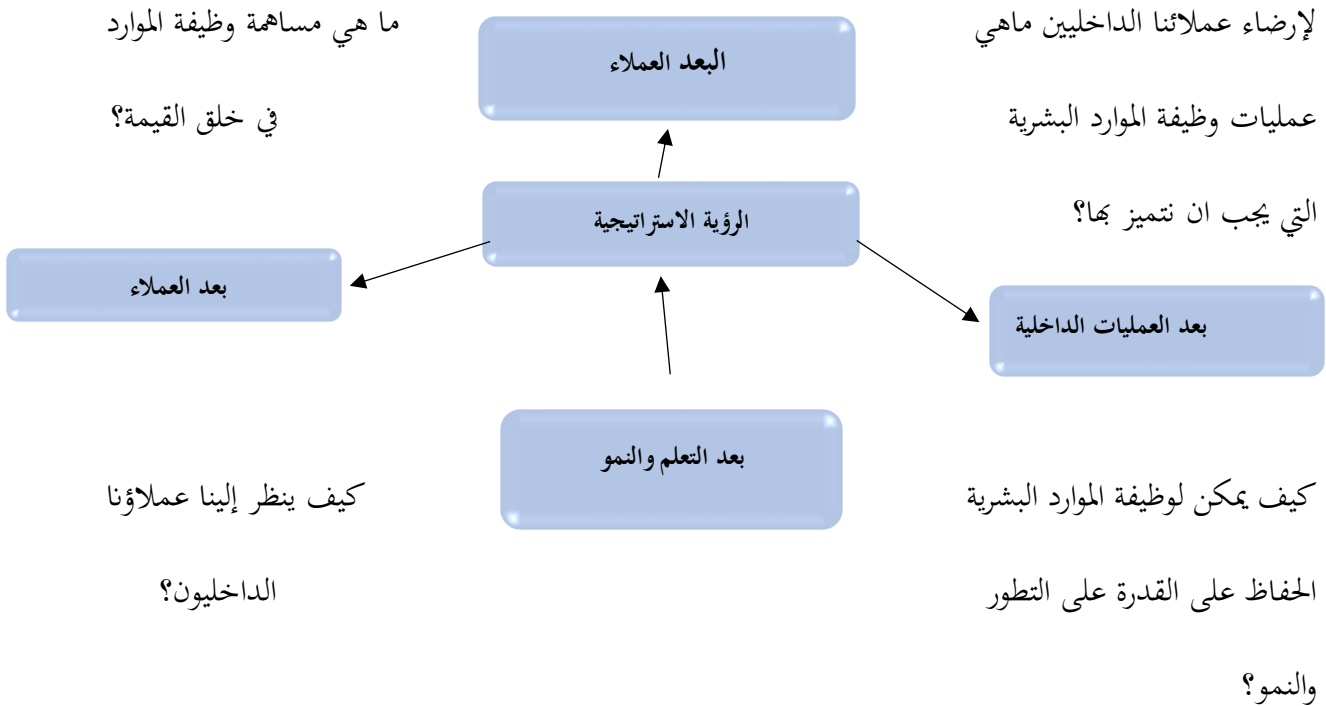


المطلب الثالث: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية وهي موضحة كالآتي: (باشا، عمامرة، 2022، صفحة 464)

1. البعد المالي: يتضمن جوانب مالية مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، والربحية، ويستخدم أيضا لقياس النسب المالية.
2. بعد العملاء: ويحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، ورضا العملاء، وتحقيق رغباتهم.
3. بعد العمليات الداخلية: ويعني بالجوانب الداخلية للمؤسسة مثل تطوير الشركة والمحافظة على مستوى الأداء الأمثل.
4. بعد التعلم والنمو: يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم وابتكار تقنيات وأساليب إدارية حديثة.

الشكل (01-02): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (زمور، مبيروك، 2022، صفحة 111)

## المطلب الرابع: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات معينة يجب تتبعها وهي: (لواج، لطرش، 2017، صفحة

(79)

1. **تحديد رؤية المؤسسة:** الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الاجل الطويل، وحسب نموذج كابلان ونورتن فإن هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينها، مثلا: مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات لضافة قيمة العملاء، والمؤثرة بدورها على المجال المالي.
2. **تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة:** نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساسا هو أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ومراجعتها ومتابعة تنفيذها، حيث يتم التعبير في هذه الخطوة على رؤية المؤسسة بوضع أهداف استراتيجية خاصة بكل بعد من ابعاد هذه البطاقة، أي أن الاستراتيجية ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم تسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.
3. **تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الاستراتيجية:** تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوبا لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيرا على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترتيبها حسب الأولوية.
4. **تحديد مقاييس الأداء:** وتعني تحديد الأدوات والأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكل هدف مجموعة مقاييس تعتمد عملية اختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وبتكلفة اقتصادية، وتكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المؤسسة.
5. **إعداد خطة العمل:** تتم صياغة الأهداف في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير.
6. **تحديد الأفعال التنفيذية:** وتمثل بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة والدافعية لدى الموظفين، وتعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن.

7. المتابعة والتقييم: تتضمن تتبع للبطاقة من الفريق إلى الفرد، ومن أكفى الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل، ورسم الخارطة الاستراتيجية فالأهداف هي أساس بناء الاستراتيجيات، إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية، والآخر يتعلق بالنشاطات وسلوك العمليات وإدارتها يوميا. حيث تطرح عملية التقييم السؤال الآتي: هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها ام لا؟ ولماذا؟ مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النجاح أو أسباب عدمه.

### المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة مهمة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنه على إثر النتائج المتوصل إليها عبر تقييم الأفراد تتحدد مهمة إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه

##### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية يعبر عن ذلك الإجراء الذي يتم من خلاله التأكد من أن مستويات أداء الموظفين مرضية وأن نشاطات الموظف ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. ويتضمن هذا الإجراء تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة. ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المرغوب، ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة. (حرير، 2013، صفحة 36)

تقييم الأداء هو العملية التي تهدف الى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز الموظفين للوصول الى أقصى إمكاناتهم. (أبو النصر، 2010، صفحة 125)

كما عرف بأنه عملية تسمح بتشخيص الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مستواهم وكفاءتهم ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخطط لها وفق معايير محددة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لهم. (رامي، كواشي، 2018، صفحة 521)

كما نستطيع القول إن تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم ضروريا لتحقيق المنظمة هدفا بناء على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف الى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا. (احمد الهنيبي، زيادات، 2014، صفحة 03)

ومنه نستنتج التعريف الإجرائي لتقييم أداء الموارد البشرية بأنه. " عملية قياس مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المرسومة مسبقا وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام مجموعة من المؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا في عملية التخطيط، وهذا من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف الى تحقيق العديد من الأهداف من بينها: (مروكي، جودي، 2023، صفحة 343)

- أ. **الأهداف الإدارية:** تتمثل في تشخيص الأداء المتميز او غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون.
- ب. **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج التطوير والتحسين.
- ت. **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم أداء الموظفين الى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات الموظفين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا.
- ث. **الاهداف التنموية:** يتمثل الهدف الأخير من أغراض إدارة الموارد البشرية في تنمية الموظفين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى الى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

### المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

تعرف على أنها "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا" كما تعرف على أنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه". وتصنف معايير تقييم الأداء الى نوعان وهما: (بوطورة، سمالي، قرامطية، 2020، صفحة 270)

1. **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ، وهذه العناصر في حد ذاتها نوعان:

- أ. عناصر ملموسة تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشاكل... الخ.
- ب. عناصر غير ملموسة تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ، حيث يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها.

**2. معدلات الأداء:** تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الآتية:

- أ. العوامل الكمية: ويتم من خلالها تحديد حجم ما تم إنجازه ومقارنته مما كان متوقعا.
- ب. العوامل النوعية: وتشمل تحديد نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة.
- ت. الوقت: ويقصد به إنجاز العمل في الوقت المحدد، والبحث عن أسباب التأخر هل تعود على الموظف ام الى سوء التخطيط من طرف الإدارة.
- ث. التكلفة: من خلال معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة.

### المطلب الثالث: مراحل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

- تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وقد استعرضت العديد من الكتب مراحل تقييم الأداء وفيما يأتي عرضا موجزا لهذه المراحل وهي كالتالي: (المحمدي، 2022، صفحة 297)
- 1. وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات تقييم الأداء، إذ يتم التعاون فيها بين المنظمة والموظفين علو وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- 2. مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد الموظف وقياسا الى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذ يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، بمعنى أنه سيتم تحديد ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء او الانحرافات مسبقا.

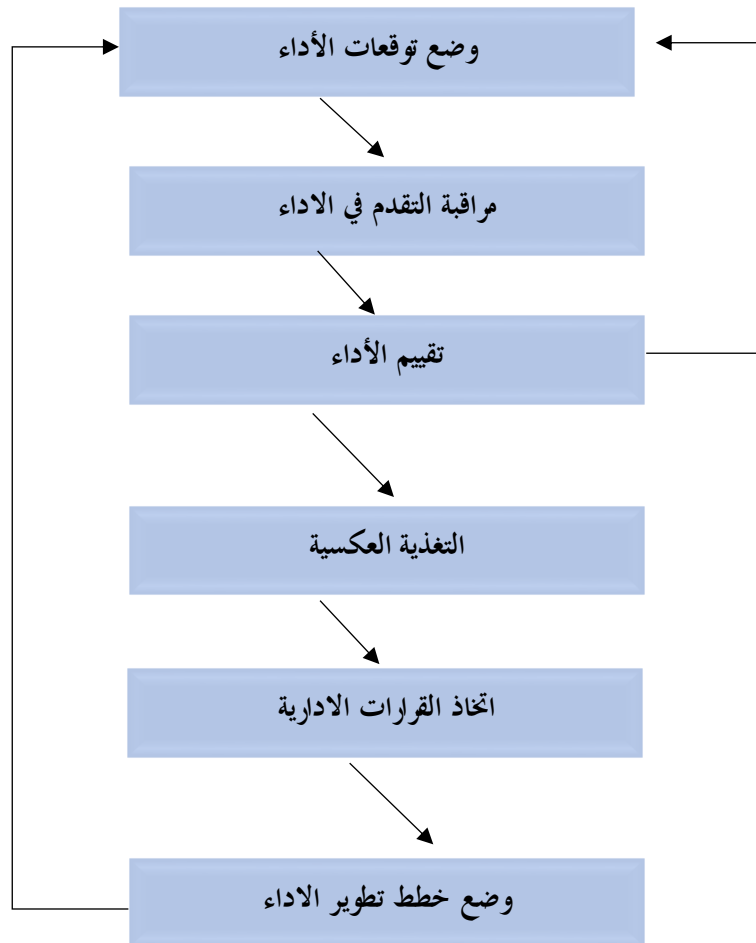
3. تقييم الأداء: يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها.

4. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد الى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي.

5. اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما هو مرتبط بالنقل والتعيين ومنها ما هو مرتبط بالترقية.

6. وضع القرارات لتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية تقييم أداء الموظفين بحيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يتم التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد الموظف، وعلى هذا الأساس يمكن وضع برامج تدريب لتطوير وتحسين الأداء ان أمكن. (بوظرة، سمايلي، قرامطية، 2020، صفحة 271)

الشكل (01-03): مراحل تقييم الأداء



المصدر: (المحمدي، 2022، صفحة 299)

### الفرع الثاني: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر هذه الأساليب عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم، وتضم أساليب وطرق متعددة صنفها المختصون الى عدة مجموعات انطلاقاً من القواسم المشتركة بينها، وفيما يلي نتطرق لهذه الأساليب على أساس مجموعتين، الأولى تقليدية والثانية حديثة: (سعيداني، 2019، صفحة 146/147)

أ. أساليب التقييم التقليدية: وتشمل ما يلي

- **طريقة الترتيب البسيط:** وتعتمد على ترتيب الموظفين تنازلياً من الأداء الأفضل الى الأسوأ.
- **طريقة المقارنة الثنائية:** بموجبها يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته، وبعدها يقوم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** ويعتمد فيها على ظاهرة التوزيع الطبيعي، والذي بموجبه يتم توزيع الموظفين الى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فتكون نسبة منهم مثلاً ممتازة، ونسبة أخرى جيدة جداً، ونسبة أخرى منهم أداء مرضي، وهكذا حتى يتم توزيع كل أفراد المنظمة.
- **طريقة قياس التقييم البياني:** وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق الاستخدام البياني لكل صفة، بطريقة الأوصاف التقديرية لكل صفة من ضعيف الى ممتاز، أو عن طريق الجمل الوصفية، بأن يقيم كل صفة بوصفها بفكرة واضحة ودقيقة.
- **أسلوب الوقائع الحرجة:** يركز هذا الأسلوب على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، ويتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء على ضوء ما حدث في الماضي، وبعدها يتم تقسيمها الى قسمين، بحيث يشير القسم الأول الى تلك المساهمة بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، والقسم الثاني يشير الى تلك المساهمة بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء.
- **طريقة التقرير المكتوب:** تعتبر من أبسط الطرق، حيث يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

ب. أساليب التقييم الحديثة: وتشمل ما يلي

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم الى الوصول الى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث

خطوات أساسية تبدأ بوضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة بمشاركة الإدارة والموظفين العاديين، ثم تبدأ المرحلة الثانية المرحلة الثانية إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيه، وهيمن أهم سمات الإدارة بالأهداف، وفي المرحلة الأخيرة يقوم المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الأهداف.

● أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: يتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدى، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، وبعدها يتم تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة وصفية، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وبعد وصف المقيم للموظف حسب أدائه توضع القيم العددية المقابلة لكل وصف، وبعدها تجمع القيم التي حصل عليها الفرد، لنحصل على قيمة تعبر عن كفاءته.

#### المطلب الرابع: مسؤولية اجراء التقييم

من الشائع في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسؤولية تقييم الأداء الخاصة بالمرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضا أن الرئيس المباشر هو الشخص المسؤول عن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها.

بالرغم من ذلك فإن هناك بعض الأنماط السلوكية والتي يجهلها الرئيس عن مرؤوسيه، والتي تكون أكثر وضوحا لزملاء العمل وقد أدى هذا في بعض الأحيان وخاصة في مجال الخدمة العسكرية في الولايات المتحدة إلى الاعتماد على تقييم الزملاء لبعضهم البعض واعتبار هذا الأسلوب أسلوبا مكملا لباقي أساليب التقييم الأخرى، وليس أسلوبا بديلا فقد وجد هولاندر على سبيل المثال أن تقييم الزملاء لبعضهم البعض كان أكثر دقة بالمقارنة بتقييم الرؤساء لهم.

وبالإضافة إلى الأساليب الخاصة بتقييم الرئيس وتقييم الزملاء، فهناك أيضا أسلوب التقييم الجماعي حيث لا يقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه فحسب بل ويقوم أيضا بالاشتراك في تقييم أداء مرؤوسي رؤساء آخرين، وفي مثل هذا التقييم عادة ما يتم في شكل جماعي، حيث تضم المجموعة الواحدة عددا من الرؤساء ومثل هذه المجموعة عادة ما يرأسها مدير الأفراد أو الرئيس المباشر لمجموعة الرؤساء داخل المجموعة.



مما سبق يتضح أن المسؤولية الخاصة بتقييم أداء المرؤوسين قد لا تكون بالضرورة المسؤولية المباشرة للرئيس المباشر، وبصفة عامة فإنه كلما تعددت أساليب التقييم كلما أدى ذلك إلى توفير عنصر الدقة والموضوعية في التقييم في النهاية.

لا بد أن يتوافر لدى القائم بعملية التقييم مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكنه من إصدار أحكام سليمة على الآخرين، وهذا وقد أسفرت بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين القدرة على الحكم على الأشخاص من ناحية وبين الذكاء والمعرفة الأكاديمية والاستقرار العاطفي والمهارات الاجتماعية من ناحية أخرى. (زاهد، 2009، صفحة 197/198)

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص أن أداء المورد البشري يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف خاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف محدداته والعوامل المؤثرة فيه، ومن جهة أخرى ان ابعاد أداء التي تم تركيز عليها في دراستنا تمثلت في بعدين أساسيين هما: أداء المهام، والأداء الظرفي، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم أداء الموارد البشرية والذي يعد نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن الموظف وإرشاده إلى مواضيع قوة وضعف.

الفصل الثاني

الإطار النظري

للقيادة الرقمية

## تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة عدة تغيرات مع ظهور التكنولوجيات الحديثة وكذا تطور مختلف وسائل الاتصال التي فرضت على المؤسسات تغيير أنماط أعمالها من البيئة الفيزيائية نحو أنماط جديدة تنتمي للبيئة الرقمية وهذا أدى الى ظهور أسلوب جديد يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية وهو ما يعرف بمصطلح القيادة الرقمية وهذه الاخيرة سهلت على الأفراد العمل والوصول الى المعلومات والتواصل بشكل فعال، كما على تسيير مهامهم وتحقيق أهدافهم حسب للوسائل المتاحة، مما يعزز تفاعل المورد البشري في البيئة التنظيمية بشكل فعال.

وقصد التعرف أكثر على القيادة الرقمية قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للقيادة الرقمية
- المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الرقمية
- المبحث الثالث: التحول الى القيادة الرقمية

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الرقمية

تعتبر القيادة الرقمية من المفاهيم التي بينت دور القيادة وكان لابد من التفريق بين نوعين مختلفين من القيادة، الأولى هي القيادة التقليدية في ظل التطور الرقمي والتي تشير بأن القيادة في المؤسسة تعد جزء من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر تطور ومعرفة، أي ان القادة مقيدون بسبب قلة المعرفة بكل ما يتعلق بالتكنولوجيا واستخداماتها بشكل فعال، أما الثانية فهي القيادة الرقمية والتي تنشأ في المؤسسات والتي تولد الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (الشرماني، 2023، صفحة 504)

## المطلب الأول: مفهوم القيادة الرقمية والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الرقمية

استخدم مصطلح القيادة الرقمية لأول مرة في الدراسات العلمية من قبل البروفيسور اتو كريسين ( Ut ho Creusent) في الجامعة الكاثوليكية في ايشتويت \_ انغولشتات \_ المانيا (Catholic University of Eichstaett – Ingolstadt)، والتي تم فيها التحقيق في عوامل نجاح الشركات الناشئة. (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1285)

## الفرع الأول: مفهوم القيادة الرقمية

لقد حظيت القيادة الرقمية في الآونة الأخيرة باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وتناولته دراسات عديدة من جوانب مختلفة لأن للقيادة الرقمية مسؤوليات وأدوار تمثل بوابة حقيقية للتحول والتأثير على المجتمع: (الشرماني، 2023، صفحة 504)

بداية يشير مصطلح القيادة Leadership كما عرفها هاوس بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك".

ويشير مصطلح الرقمي Digital وفقاً لقاموس كامبريدج الى انه: "تسجيل او تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام 1 و0، لإظهار ان الإشارة موجودة أو غائبة"، او "كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية"، أو استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الالكترونية الأخرى، حيث يتم ارسال المعلومات واستلامها في شكل الكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و0.

وتعرف بأنها: أسلوب جديد في العمل الإداري ويحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر من التقدم خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير ادائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف.

ويعرف (Erkollar & Oberer، 2018) القيادة الرقمية بأنها: " تتضمن قابليات أساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم بالحركية وهي الأساس للتحويل الرقمي". كما ذكر (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1286):

أن كل من رود يتو وسيناغا (Rudito & Sinaga) عرفوها على انها مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

وعرفها هوسينغ واخرون على انها انجاز لهدف معين يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية.

كما عرف (تومي-2016) على انها قدرة القائد على تحديد وتحقيق الفرصة لنمو الاعمال والقيمة من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.

كما قال شينجر (Sheninger، 2014) انها تحديد الاتجاه، والتأثير على الآخرين، وبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع تغييرات مهمة للنجاح مهمة والتعليم في المستقبل والتي يتم فيها استخدام مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات لتغيير وتحسين الثقافة من خلال المساعدة التكنولوجية.

ويمكن تعريف القيادة الرقمية وظيفيا من خلال مساهمتها في التحويل نحو مجتمع متطور وتشمل هذه التوعية تعبئة الموارد و العمليات القيادية والقيادة الهيكلية، فدورها يكمن ببناء الوعي وإقناع افراد المجتمع من اجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن ان تساعد في تحقيق أهدافهم، وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية المهنية، ومن الملاحظ ان القيادة تكون مرنة وقابلة للتكيف، وينطوي التحويل الرقمي على إعادة تشكيل سياق المؤسسات وهيكلها كما ان له اثار قوية على ممارسة القيادة و كيفية تنفيذها لأهدافها.(العماري، 2022، صفحة 206)

**التعريف الإجرائي:** تعرف القيادة الرقمية على أنها أسلوب حديث في العمل الإداري تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في استخداماتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وبأقل التكاليف، وذلك بتعزيز وتنمية أداء المورد البشري من خلال دعمهم او اقناعهم للوصول الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساهم في تحقيق أهدافهم سواء كانت مادية او معنوية، فالقيادة الرقمية تمتاز بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والخبرات الشخصية المهنية، وتمتاز أيضا بقابليتها بالتكيف والمرونة إثر التحولات او التغييرات الرقمية الحاصلة.

تتكيف القيادة الرقمية تماما مع متطلبات العصر الرقمي وتختلف بشكل كبير على أنماط القيادة التقليدية ومن اهم هذه الفروقات: (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1286-1287)

1. **ممارسة التغيير:** مما لا شك فيه تحظى الكفاءة والتحسين بالأهمية في أساليب القيادة التقليدية من خلال تحسين العمليات بسرعة مع تقليل المخاطر وهناك مجال ضئيل للإبداع ويتم تجنب التغييرات. بينما تولي القيادة الرقمية أهمية القصوى للابتكار والابداع والنمو، والتي تعزز الرغبة في التغيير والعمل بشكل مستقل.
2. **التناقضات والأخطاء:** بالنظر للقيادة الرقمية هناك مجموعة صارمة من القواعد، تمنع من خلالها حدوث الأخطاء والصراعات، ويعاقب الشخص على عدم التقيد، حيث يختلف الامر في القيادة الرقمية التي يتم من خلال انشاء بيئة تمكن من حل النزاعات بشكل بناء وتستخدم الأخطاء كفرصة للتعلم بشكل فردي.
3. **الأهداف والتقييم:** تحدد نماذج الإدارة التقليدية الأهداف بشكل فردي ويتم تقييم الأداء بشكل فردي من خلال توفير التحكم والتغذية الراجعة من قبل المدير المباشر في المناقشات الفردية. لا توجد أيضا مراجعات للأداء تتم على فترات منتظمة، بل تبادل وتعاون مستمر بين الموظفين والمدراء.
4. **المعلومات:** لقد عرفت الأساليب القيادة التقليدية بتوزيع المعلومات على شكل منتظم عبر مستويات التسلسل الهرمي حيث تقع الأهمية والمسؤولية على المدراء. اما بالنسبة للقيادة الرقمية يتم اتاحة المعلومات بشكل كامل على نطاق واسع مما يخلق شفافية عالية ومرونة في العمل.
5. **النفويض والتحكم:** يتحكم المدراء في القيادة التقليدية في نقل المهام وتقييم النتائج. بينما يقوم القادة الرقميون بتحديد أولويات المهام والنتائج وتقييمها مع الموظفين.
6. **القرار:** هنا تلعب التسلسلات الهرمية التقليدية دورا حاسما بسبب القوة الرسمية، حيث يمكن اتخاذ القرارات في المرحلة الأخيرة - حتى ضد صوت موظفي المشروع المؤهلين مهنيا. أما بالنسبة للقيادة الرقمية تتطلب من المدراء التصرف ضمن عمليات ومبادئ ملزمة ويمكن التحقق منها، حيث إن الحقوق الخاصة ليست سوى استثناءات.
7. **المسؤولية:** يتم تحديد هذه النقطة من خلال التسلسل الهرمي التقليدي حيث يحدد المدراء المسؤوليات والسلطات بدقة ويعتبر هذا النموذج دائم وغير مرن. بينما تختلف في القيادة الرقمية فإن أدوار المدراء ليست جامدة بأي حال من الأحوال، ولكنها تتسم بالمرونة والتنوع ويمكن القيام بالمهام، ولكن لا يجب

القيام بها بشكل دائم، حيث تلعب التسلسلات الهرمية أيضا دورا أصغر بكثير لأنه يجب ربط المهام بين المدراء والموظفين.

الجدول رقم (02-01): يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الرقمي.

القائد التقليدي	القائد الرقمي
خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد.	قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة.
اهداف طويلة الاجل.	أهدافه متتالية قصيرة الاجل.
يعتمد على سنة ومكانته الوظيفية.	يعتمد على علمه وجرأته العملية.
يميل الى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه.	يميل الى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.
يرتبط بالمؤسسة والافراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم ويغرق في التفاصيل.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
يتجنب المخاطرة ويسعى الى هامش الأمان.	يخاطر بمشاريع جديدة وأحيانا يغادرها قبل ان تفشل.
مظهره وملامحه هي اهم ادواته الإدارية.	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي اهم ادواته الإدارية.
محلي localist.	عولمي + محلي
احادي المزاج.	متعدد المزاج بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.	تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الاخرين.
اما مجامل واما صدامي (دون وسطية).	اما محاور واما مستمع.
غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة والاكراه.	مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.
يركز على مهمة واحدة قبل ان ينتقل الى ما يليها.	ينجز مهام متعددة في نفس الوقت.
ادواره هي: موظف ومدير افراد.	ادواره: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.

المصدر: (الانصاري، عبد اللاه، 2021، صفحة 202)



من الجدول السابق يتبين ان هناك اختلاف بين القائد التقليدي والقائد الرقمي حيث يظهر بأن القائد التقليدي في أهدافه طويلة المدى، ويعتمد على البيروقراطية والتسلسل الهرمي وكل قاعدة تبني على التي فوقها، وينصاع للأوامر وتتحكم فيه السلطات العليا، يعتمد على الخبرة عند تعرضه للمواقف وحل المشكلات التي تواجهه، اما القائد الرقمي فإن تحقيق للأهدافه تكون متتالية وقصيرة المدى، مبتكر ومبدع يدير الأمور بعقلانية، يتشاور مع الفريق في حل المشكلات التي تواجههم، يستمع لآراء الاخرين ويتناقش معهم، يحب المغامرة والمخاطرة ويجيد فنون التعامل.

### المطلب الثاني: صفات القائد الرقمي

في عالم التحول الرقمي لابد للقائد الرقمي أن يتحلى بعدة صفات تمكنه من تولي المسؤولية بجدارة لاستثمار الأدوات الرقمية في تحقيق أهدافه لكي يدفع المؤسسة نحو مستقبل متقدم، ومن بين تلك الصفات نذكر: (العتيبي، 2022، صفحة 3232)

1. الصدق.
2. الاستجابة في بيئة عمل متقنة التنظيم تسمح بالاستماع للآراء البناءة، ومناقشتها، والبعد عن الغطرسة.
3. اليقظة لاستمرار النجاح وإبقاء الموظفين على قدم وساق، وان يكون القادة على علم بكل ما يجري حولهم.
4. الاستعداد للتعلم وإعادة التعلم القادة الرقميون منفتحون ومرنون لا يفترضون أنهم يعرفون كل شيء.
5. إحساس المغامرة، يتكيف القادة الرقميون مع عصر السرعة والتغير، ويتخذون قرارات سريعة مبنية على الحكمة والنباهة.
6. الرؤية، يجب ان يمتلك القائد الرقمي رؤية واضحة نحو المستقبل ويشترك الاخرين بها.
7. بالإضافة لامتلاكهم صفات الرئيسية للقادة، من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، ينبغي للقادة الرقميين ان يتصفوا بمعارف وقدرات في استخدام وتوظيف التكنولوجيا.
8. الاستفادة من تجارب الاخرين في دخول العالم الرقمي الى منظماتهم، وخلق ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والابداع.
9. تنظيم الأفكار والافراد والفرص بشكل مترابط من خلال منظومة رقمية.
10. القائد الرقمي يتصف بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة.
11. الاستفادة من تجارب الاخرين في دخول العالم الرقمي إلى مؤسساتهم، وخلق ثقافة مؤسسية قيادية تشجع على الابداع والابتكار.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرقمية

تختلف أبعاد القيادة الرقمية من باحث لآخر، وسنورد فيما يلي الأبعاد التي تناولتها بعض الدراسات كأبعاد للقيادة الرقمية، وكانت كما يلي:

الجدول (02-02): الأبعاد المختلفة للقيادة الرقمية

الأبعاد	الباحث
الابتكار، الاقتناع، المعرفة	مها فهد الشرماني، 2023
الابداع، الدعم	حنان السيد أحمد الدمامي، 2023
الرؤية، الابداع، الحكمة	يوسف حابس الرقب، 2023
القيادة الرشيدة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية	عفاف بنت فهم حسن العتيبي، 2022
التميز في الممارسة المهنية، الثقافة والتعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، القيادة الحكيمة الرشيدة	عبد العزيز النعيمي، وحابس حاتم، 2022
الابتكار، الاقتناع، المعرفة	مبارك محسن الفارس، مرغي حسن حمد بني خالد، 2022
إدارة التحول الرقمي، التفكير، التقنية، التواصل	إيمان بنت إبراهيم الرئيس، 2019
القيادة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية	حنان البدري كمال، حنان عبد الستار محمود، 2022
الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية	محمد عادل محمد الفهداوي، 2022
الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية	ره نج محمد نوري، بهيجان إبراهيم محمد، 2022

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

أما الأبعاد التي تناولناها كأبعاد أساسية لموضوع دراستنا كانت كما يلي: الرؤية الرقمية، التنمية الرقمية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية.

ان أصول القيادة الرقمية في التعليم العالي تعود الى المساهمات التي قدمه كل من (Dachyar & cook) اذ اقتبست منها عناصر التي تتلاءم مع الإدارة التي تسعى للإبداع في الجامعات ويتضمن أربعة عناصر وهي: (الرؤية، تنمية الافراد، القابليات الرقمية، شبكات الرقمية). ويتفق (Kohnke) على عناصر الرؤية والقابليات الرقمية ويرى بان

العمل في المجال الرقمي يتطلب قابليات جديدة لتوليد حتمية الرقمنة وتطبيق قيادة مناسبة. ويتفق كذلك (Hapha & Somprach) على ان عناصر القيادة الرقمية يتضمن (الرؤية الرقمية، تنمية الافراد، القابليات الرقمية، شبكات الرقمية) ونظرا لحدائث المفهوم وتطرقها من قبل بعض الكتاب في دراستهم الحديثة وتواجد نوع من الاتفاق حول المضمون بحيث يتلاءم وميدان الدراسة والتي الجامعة فقد اعتمدت العناصر الأربعة في هذه الدراسة كالآتي: (ره نج، بيهجان، 2022، صفحة 167)

1. **الرؤية الرقمية:** ان الرؤية بحد ذاتها توضح الطموحات المستقبلية للمؤسسة بحيث تنعكس على الروح والحماسية ويدفع بالموظفين نحو تحقيقها (King & Reimers). ويرى (Heneghan) بأن القادة الرقميون يلعبون أدوار استراتيجية مع نظرائهم من قادة الأعمال لمساعدة في تطوير الرؤية الأعمال الرقمية والاستراتيجيات. ويؤكد (Toduk & Ganda) على توليد الحماس في الولاء للرؤية الطموحة، وفي سياق التعليم العالي فإن الرؤية الرقمية يتضمن المشاركة في صياغة وتطوير الرؤية الرقمية ونشر التوجهات الرقمية بوضوح، والإيمان بالرؤية الرقمية، فضلا عن الامتثال بالرؤية الرقمية واعتمادها لتوحيد جهود جميع الأعضاء بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Hapha & Somprach)

2. **التنمية المهنية للأفراد:** ان المؤسسات التعليمية لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية، اذ يرتبط مستقبل الجامعات بتلك التغيرات السريعة في الحقل المعرفي التكنولوجي وما يصحبها تدفق لا محدود للرؤى والتوجهات والأهداف والأفكار والأيدولوجيات، فواقع وطبيعة التحدي الذي يواجه التعليم العالي فرضت على الجامعات ان تبادر بالتحويلات الهامة في نظم التعليم الجامعي، فأى تطوير مرهون بقدره الجامعة على ادراك أهمية التغيير وهذا يتطلب تكوين موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتبارها مقوما مهما من مقومات البقاء في العصر الرقمي، مما فرضت على الجامعات السعي نحو المشاركة في صناعة هذا المستقبل وتحديد أدوارها في إعداد الثروة البشرية وبناء الأفراد ذوي الكفاءة والتميز للتعامل مع التحديات الألفية الجديدة (ناجي)، ان تنمية المهارات يتطلب من القيادة الرقمية اخذ دور الاستباقي في المساعدة لتوجيه فريق القيادة نحو استراتيجية الأعمال الرقمية الشاملة (Heneghan).

3. **القابليات الرقمية:** في سياق القيادة الرقمية فإن القابليات الرقمية تتضمن المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة في استخدامها في الإدارة والأنشطة الأكاديمية، وادراك القيمة الحقيقية التي تفرزها تكنولوجيا الرقمية، فضلا عن التشجيع نحو تبني التحول الرقمي التدريجي (Hapha & Somprach)، ويركز (Toduk & Ganda) على ضرورة المهارات الرقمية لتحقيق مزايا التنافسية القائمة على أساس التكنولوجيا

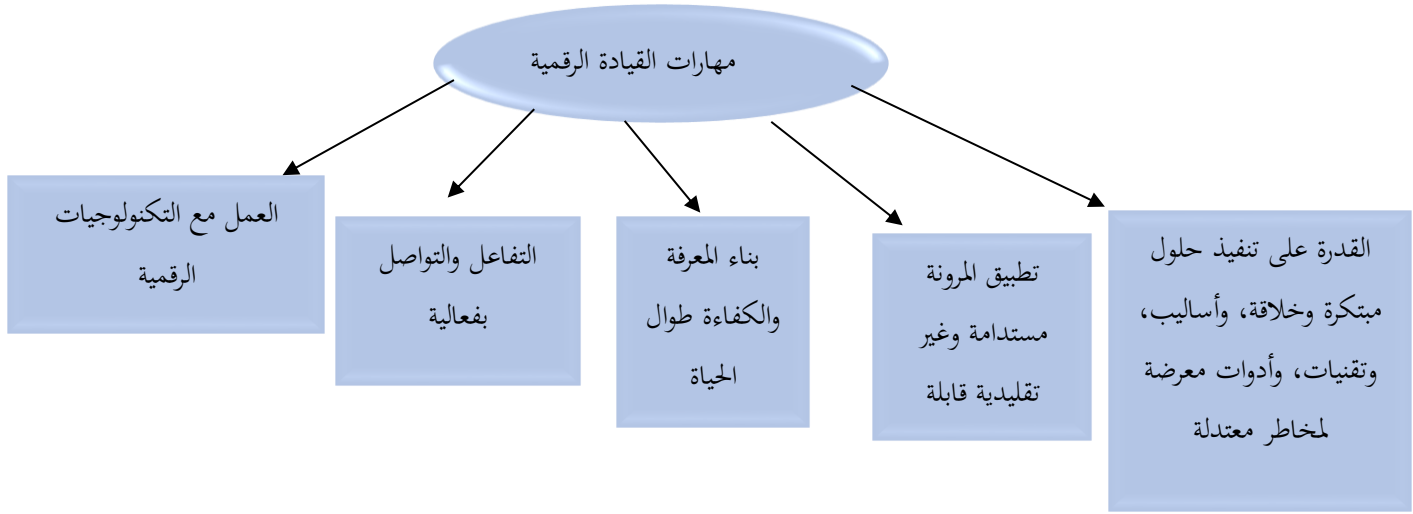
إضافة الى دعم القيم الشخصية المستندة على المرونة، ويؤكد (Heneghan) بأنه من الضروري ان يقف القائد مع الجماعات الرقمية وأن القيادات الرقمية يبذلون جهودهم لضمان بناء القابليات الرقمية.

4. توليد الشبكات الرقمية: ان ممارسة واستخدام تكنولوجيا المعلوماتية يتطلب بناء شبكات محلية وعالمية بحيث تكون قوية وتستند الى الأسلوب التعاوني (Toduk & Ganda)، ويرى (Hapha & Somprach) بأن توليد الشبكات الرقمية يتطلب التوجهات الرامية نحو الأسلوب التعاوني لتحقيق الأهداف، والتركيز على القيام بالأنشطة وايصال المعرفة الرقمية من خلال الشبكات الرقمية، وبناء العلاقات من خلال وسائط التواصل الرقمي، وفي سياق الشبكات أشار (Kagermann) الى ان الصناعة في الجيل الرابع يتضمن عناصر التكنولوجيا الرقمية خاصة بشبكة الانترنت بما فيها الغيوم وخدمات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والبيانات والتي جلبت منظومة جديدة في هيكل جميع الصناعات.

#### المطلب الرابع: مهارات القيادة الرقمية

- في الوقت الحاضر مهارات القيادة الرقمية شرط أساسي مهم لتحقيق التكنولوجيا العالية في الاقتصاد، لان التطور التكنولوجي في المستقبل سيستند بشكل متزايد على تطوير المعرفة من القادة في مجال التكنولوجيا الرقمية التقنية، ولعل أبرز المهارات المطلوبة للقادة الرقميين ما يلي: (العتيبي، 2022، صفحة 3236)
1. القدرة على العمل مع التكنولوجيات الرقمية: فأساس اقتصاد التكنولوجيا هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأدوات الرقمية، البرامج، المنصات والنظم الفيزيائية السيبرانية.
  2. القدرة على التفاعل والتواصل بفعالية: ان العلاقة بين مختلف المستويات الهرمية والموارد البشرية فضلا عن الإدارة المثلى لعملية تنظيم أجهزة الاعمال، تتطلب الحفاظ على عمليات الاتصال التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
  3. القدرة على بناء المعرفة والكفاءة طوال الحياة: الواقع الاقتصادي والاجتماعي الجديد يستلزم التحديث المستمر، ورفع مستوى المعرفة والكفاءات من منظور متعدد التخصصات.
  4. القدرة على تطبيق مرونة مستدامة وغير تقليدية وقابلية التكيف: لا تتطلب وتيرة التغيير تحليلا سريعا فحسب، بل تتطلب أيضا استجابة سريعة للتغيرات في البيئة.
  5. القدرة على تنفيذ حلول مبتكرة وخلاقة، وأساليب، وتقنيات، وأدوات معرضة لمخاطر معتدلة: يتطلب اقتصاد التكنولوجيا الفائقة وحدات اعمال ذات تقنية عالية تعمل فيها كيانات الابتكار الواعية والمفتوحة للابتكار.

الشكل رقم (02-01): مهارات القيادة الرقمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (العتيبي، 2022، صفحة 3236)

### المطلب الخامس: سمات القيادة الرقمية

ان مفهوم القيادة الرقمية هو إعادة تفكير وإعادة تصور وتحديد لمفهوم القيادة في سياق الثورة التكنولوجية التي تأخذ التكنولوجيا الرقمية كمرکز لها، وتعيد تشكيل المجتمع والمشهد الدولي، والقيادة الرقمية هي القدرة التي يجب ان يتمتع بها الافراد او المؤسسات في عصر التكنولوجيا الرقمية لقيادة الاخرين او الفرق او المؤسسات بأكملها لإفساح المجال كاملا للتفكير الرقمي، من خلال مجموعة من السمات وهي: البصيرة الرقمية، واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ الرقمي والتوجيه، وتشير هذه السمات الى كيفية ممارسة القيادة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، ويجب ان تكون محور الجهود لتعزيز القيادة، وتدار من خلال عملية القيادة بأكملها ويمكن استعراض هذه السمات كما يلي:

(البدری، محمود، 2022، صفحة 171)

#### 1. البصيرة الرقمية:

تحديد المشكلة هو شرط أساسي لحلها، ويمكن فهم البصيرة على انها القدرة على إيجاد المشكلة الصحيحة وتحديد الارتباطات بين المتغيرات المختلفة مثل الرادار فائق الدقة، والتنبؤ بالاتجاهات والعواقب المحتملة مثل الكمبيوتر العملاق، وتتضمن عملية تحديد المشكلة ثلاث خطوات هي: إدراك المشكلة تعريف المشكلة وتحويل المشكلة، حيث يتطلب إدراك المشكلة ان يدخل القائد في سياق المشكلة. لحل المشكلات الصغيرة حتى لا تتطور الى مشكلة كبيرة،

وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحديد المشاكل الناشئة التي قد تمر مرور الكرام دون ان يلاحظها أحد، ويقضي عليها في مهدها.

## 2. صنع القرار الرقمي:

صنع القرار هو استجابة لكيفية حل المشاكل وكذلك دليل لإجراءات حلها. وهو نشاط عقلي ونشاط تقني في نفس الوقت يحتاج الى اتباع اجراء معين من خلال اعتماد نهج علمي، لذلك فان كفاءة اتخاذ القرار هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. بحيث يشمل تحديد اهداف المؤسسة، حتى تكون اهداف المؤسسة واضحة، وتطعيه، وممكنة، ومتناسكة بشكل عام، بالإضافة الى تصميم خيارات ثرية وتعددية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا يمكن حلها من خلال الحلول المتاحة، وأخيرا اختيار الخيار الأمثل في ظل العقلانية المحدودة وليس في ظل عقلانية غير محدودة، ومن المهم تجنب التحيز التقني المنسوب الى العوامل الذاتية من جانب صانع القرار، مثل قصر النظر والتراخي والتفكير النمطي لتعزيز كفاءة صنع القرار، كما يجب استخدام التكنولوجيا الرقمية. مثل استخدام تقنية محاكاة الكمبيوتر واستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية للمساعدة في اتخاذ القرار.

## 3. التنفيذ الرقمي:

كفاءة التنفيذ هي القدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة. ويتكون التنفيذ من ثلاث مراحل هي: الاعداد والتنفيذ والتلخيص، ويشمل الاعداد التنظيمي انشاء اليات تنظيمية وتنسيقية وقيادية بالإضافة الى توظيف والاستثمار البشري، ويشمل تحضير المواد التمويل والمعدات والتكنولوجيا. ويجب ان يأخذ تشكيل الخطة في الاعتبار الوضع الموضوعي، والمرونة المسموح بها لضمان وجود مجال للتكيف مع الظروف وتنسيق الجهود، والاهتمام بجميع القضايا، ويجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز كفاءة التنفيذ.

## 4. التوجيه الرقمي:

جوهر التوجيه هو تشكيل البيئة وتتضمن الكفاءة التوجيهية (أي القدرة على تشكيل البيئة) استخدام الأهداف الاستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القوة، من خلال اصدار المعلومات، وتفسير السياسات، ومراقبة الرأي العام والتوجيه، وهي موجهة بشكل أساسي نحو زيادة التماسك، وتقديم اتصالات فعالة وتوسيع النفوذ. حيث يمكن للتوجيه تجنب المشاكل الثانوية والمساهمة في حلها، وتعزيز فعالية الأنشطة المتعلقة بالتنفيذ، لذا يجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز القيادة الرقمية.

كما سبق يتبين ترتيب سمات القيادة الرقمية على بعضها البعض لتبدأ بتحديد المشكلة، ثم الاستجابة لكيفية حل المشاكل، فالقدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة، وأخيراً استخدام الأهداف الاستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القوة، من خلال إصدار المعلومات، وتفسير السياسات، ومراقبة الرأي العام والتوجيه.

جدول (02-03): سمات (صفات) القائد الرقمي.

النوع	سمات وصفات القائد الرقمي
السمة أو الصفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة الملهمة.</li> <li>• القيادة الإيجابية (الأنشطة) وليس سلبية.</li> <li>• المرونة.</li> <li>• النظام والتحكم أو السيطرة.</li> <li>• الحساسية للتنوع الثقافي.</li> </ul>
المهارات الموجهة للمهمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار العضو.</li> <li>• الوعي بالظروف الطارئة.</li> <li>• الاستباقية أو الهيكلية.</li> <li>• تحديد الأهداف.</li> <li>• التخطيط للطوارئ.</li> <li>• المعالجة المتوازنة.</li> <li>• وضوح الدور.</li> <li>• تحديد مهام واضحة.</li> <li>• ضمان فهم مشترك.</li> <li>• تحفيز تبادل المعلومات.</li> <li>• استخدام الوسائط الالكترونية.</li> </ul>
العلاقات او مهارات المهام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم كيفية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>• التواصل بين الرؤية والعاطفة.</li> <li>• بناء التحالفات (التعاون).</li> <li>• بناء الثقة.</li> <li>• التنسيق بين المناطق الزمنية.</li> <li>• المدخل المنظومة المؤدي للتفاعل.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تفويض المسؤولية.</li> <li>● بناء العلاقات الشخصية.</li> <li>● التوجيه.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسهيل التطبيع (التنشئة الاجتماعية) بين الأعضاء الفريق العمل.</li> <li>● تحسين العلاقات الاجتماعية.</li> <li>● تقريب المسافات الجغرافية بين الأفراد.</li> <li>● ضرورة التواجد للتواصل مع الآخرين.</li> </ul>	مهارات العلاقات

المصدر: (الانصاري، عبد الاله، 2021، صفحة 208)

مما سبق يتضح ان تعدد مهارات الواجب توافرها في القائد الرقمي، تمثل مهارات الموجهة للمهمة المهمة، ومهارة العلاقات الامر الذي يبرهن على صعوبة المهمة التنظيمية اللازم إنجازها في الوقت المحدد، مما يستوجب رؤية تنظيمية للأعداد والتكوين الأمثل للقائد الرقمي.

### المبحث الثاني: اساسيات حول القيادة الرقمي

تعتبر القيادة الرقمية نمط قيادي حديث يقود المؤسسات نحو المستقبل، وقد تظهر عدة اساسيات حول القيادة الرقمية.

#### المطلب الأول: مراحل تطبيق القيادة الرقمية

تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وهي على النحو التالي: (البدرى، محمود، 2022، صفحة 170)

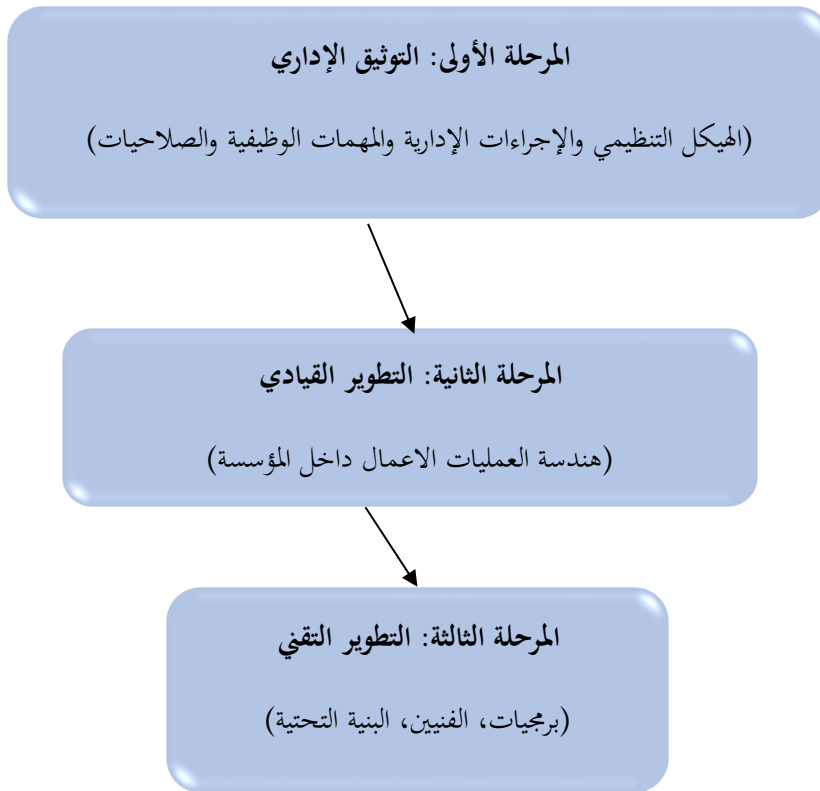
1. **مرحلة التوثيق الإداري:** وتعرف هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والاعمال التي تقوم بها الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
2. **مرحلة التطوير القيادي:** وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والاعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم تطوير الإداري، بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية، كأن يتم الأخذ في عين الاعتبار التطوير الافقي للهيكل القيادي، بما فيها تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية.



3. مرحلة التطوير التقني: وترتكز على تحسين جميع جوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها الى برامج تطبيقات في الحاسب، ومع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه.

كما سبق يتضح ان مراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل تسلسلية لا تنبثق من فراغ او دون قصد، بل هي عملية مخطط لها متتابعة الخطوات والاليات، حتى تصل الى قمة الخدمات القيادية لدى القائد الرقمي، وهو ما يكسبها أهميتها في المؤسسة، وهو امر يؤكد الدور الهام والحيوي الذي تتمتع به القيادة الرقمية، في تحسين الكفاءة القيادية وزيادة الفعالية الإدارية للقادة الرقميين.

### الشكل رقم (02-02): مراحل تطبيق القيادة الرقمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (البدرى، محمود، 2022، صفحة 170)

## المطلب الثاني: متطلبات القيادة الرقمية

هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها لتفعيل القيادة الرقمية في المؤسسة الجامعية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: (لافي، 2022، صفحة 502)

## 1. متطلبات إدارية:

ان القيادة الرقمية تتطلب تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين و طريقة ادارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرهم الى وظائفهم، كما تتضمن اصدار تشريعات تتعلق بالسرية و الخصوصيات للبيانات التي يتم تداولها على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، كما تحتاج الى وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بينها وبين كل من له علاقة بالعملية التعليمية، و التركيز بشكل أساسي على الحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة والعمل على اشباعها، كما ان النموذج الهرمي للاتصالات ليس نموذجا ملائما لعصر التكنولوجيا، حيث القيادة الرقمية تتطلب وجود بنية تنظيمية شبكية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة و الريادة في الأداء والكفاءة و الفعالية في انجاز الاعمال .

## 2. متطلبات مادية:

تشمل كافة المكونات المادية اللازمة لتحقيق القيادة الرقمية، من توفير أجهزة الحاسوب بأنواعها وقدراتها، ونظم برامج التشغيل والتطبيقات المختلفة، ومتطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المؤسسة، وشبكات الحاسوب لتنفيذ العمل الالكتروني، والبنية الشبكية لإدارة المؤسسة إلكترونيا في شبكة الانترنت.

## 3. متطلبات فنية بشرية:

وتتمثل في وجود كفاءات القادرة على الابتكار والتحديث، كما يتضمن تدريب الموظفين في إدارة المؤسسة على استخدام أجهزة الحاسوب، وإدارة الشبكات واستخدام التطبيقات المختلفة، وتوجيه القيادة الإدارية المؤسسية الالكترونية بشكل صحيح.

بناء على ما سبق، يتضح ان هناك مجموع من المتطلبات يجب توفيرها لتفعيل القيادة الرقمية المتمثلة

في: متطلبات الإدارية، متطلبات مادية، متطلبات الفنية البشرية.

## المطلب الثالث: مبادئ تطوير العقلية القيادية مع التحديات الرقمية والمتغيرات الرقمية

ان تطوير العقلية القيادية يتطلب فهما عميقا للتحديات الرقمية والمتغيرات في عالم الرقمي، نذكر نموذجين هما كالاتي: (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1999-1300)

1. نموذج (VOPA +): قام الخبير الرقمي القيادي الألماني الدكتور ويلمس بوهسي (2014) بتطوير نموذج القيادة الرقمية (VOPA+) الذي يهدف مواجهة التغيير وتطوير العقلية لمعالجة التحديات ودعم المؤسسات والقادة لرفع مستوى الأداء وتمكين الابتكارات إضافة الى ذلك تساعد هذه الأداء على دمج العمل الشبكي، والتعامل مع المعلومات بشكل مفتوح.

ويصف ويلمس عوامل النجاح للرقمنة من خلال تطبيق القيادة الرقمية لأبعاد النموذج كالاتي:

✓ الثقة (Trust) والتي تعني الثقة في المهارات المهنية والاجتماعية للموظفين ومنحهم الفرصة للسيطرة على أنفسهم.

✓ الشبكات -التواصل (Networking) تعتبر إقامة قنوات اتصال ومنصات اجتماعية مختلفة لتواصل بين الناس من اهم المهام القيادية في البيئة الرقمية. مما ينبغي على القائد ان يتم إقامة الشبكات عبر جميع المستويات، داخليا وخارجيا، لتعزيز التعاون المتعدد التخصصات وتمهيد الطريق امام التجارب للتعلم منها. إضافة الى ذلك استخدام قنوات جديدة منصات التواصل الاجتماعي والمجتمعات الرقمية بهدف اشتراك أصحاب المصلحة وجميع الموظفين وتسهيل التبادل المعرفي.

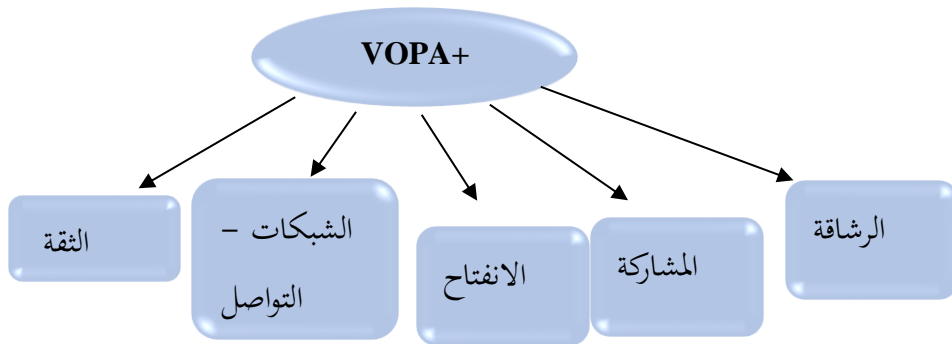
✓ الانفتاح (Openness) والتي تمثل الاتصالات المفتوحة والشفافة حيث تعد امر ضروريا للقائد الرقمي. حتى يتمكن الموظفين من أداء الخدمات على النحو الأمثل الفعال، ويمكنهم من التصرف بشكل دائم لصالح المؤسسة، كما يتوجب من الموظفين معرفة المتطلبات وتزويد القادة الرقميون بالمعلومات بشكل استباقي. يعني الانفتاح وتعزيز التبادل المعرفي وجعل المعلومات.

✓ المشاركة (Partizipation) والتي تعني استخدام المعرفة الجماعية من خلال اشكال التبادل البناء والمحفزة والتي تخلو من التسلسل الهرمي، حيث تشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين سواء كانت على هيئة ورش عمل وجها لوجه او ورش العمل الرقمية عبر منصات الانترنت، وكل شخص لديه الفرصة في المشاركة والمساهمة في صنع القرار.

✓ الرشاقة (Agility) والتي تمثل القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية باستمرار والتعلم من التجارب، كما تعد الرشاقة مقياس للاستجابة بسرعة ومرونة للمتغيرات بكفاءة وفعالية. وتعتبر أيضا طريق للعمل المستقلة ويمكن للمؤسسات تغيير الاستراتيجية في أي وقت.

وان اهم ما يميز هذا النموذج انه لا ينظر الى الموظفين على انهم مقدمي خدمات فقط، ولكن لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وهذا يؤدي تلقائيا الى زيادة الحافز وزيادة الرغبة في الأداء.

### الشكل (02-03): نموذج VOPA+



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1299)

### 2. نموذج (VUCA 2.0)

صاغ بيل جورج (Bill George) وهو زميل أقدم في كلية هارفارد للأعمال، الرؤية، والفهم، والشجاعة، والمرونة (VUCA 2.0) حيث ينظر إليها على أنها الترياق أو الاستراتيجية التي ينبغي للقيادات في الشركات أو المؤسسات ان تعتمد عليها لمساعدتها على التنقل في بيئة المتغيرة ومواجهة التحديات.

ويفسر نموذج (VUCA 2.0) التالي:

✓ الرؤية (Vision) هي القدرة على الرؤية من خلال الضباب والتخطيط للمستقبل من اجل تغيير المستقبل. فهذا يعني ان الرؤية القديمة تتحول الى شيء جديد، ويمكن ان يكون لديك تأثير حقيقي على ما ينبغي ان تكون عليه هذه الرؤية.

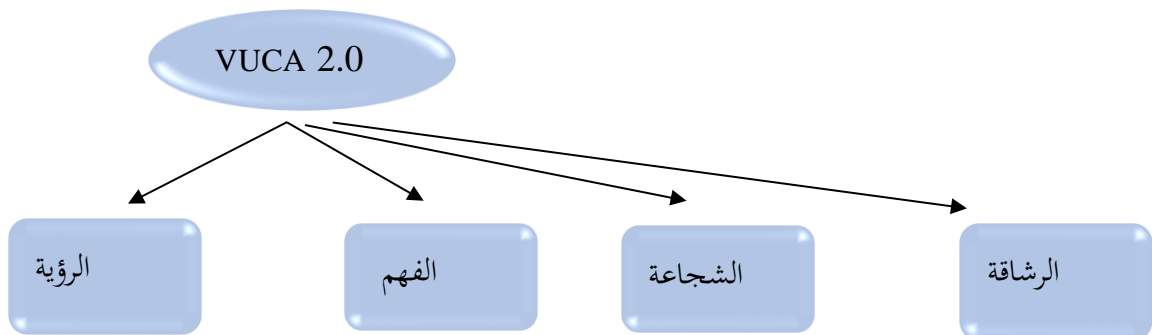
✓ الفهم (Under standing) والمكان الذي يتعين على القادة أولا ان يفهموا نقاط القوة في مؤسساتهم وفرص التحسين المحتملة من اجل اختيار أفضل الاستراتيجيات كما يعد جمع المعلومات امر بالغ الأهمية

ليس فقط داخل المؤسسة ولكن أيضا خارجه. الذي يسمح لمؤسستك بفهم التحديات التي يشكلها الاخطار المحتملة وتكون أكثر مقدرة على وضع استراتيجيات لمواجهة التحديات المحتملة، لذلك من الضروري فهم متعمق للعوامل المختلفة التي تؤثر على النتائج. حيث سيحتاج القادة الى الحصول على هذا الفهم من مجموعة متنوعة من الأشخاص تتراوح من الموظفين الى العملاء لضمان توافقتهم مع سلاسل المحادثات المختلفة الجارية، لذا من الضروري قضاء الوقت في المتاجر والمصانع والمستودعات ومراكز الابتكار والمختبرات والتفاعل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص قدر الإمكان.

✓ **الشجاعة (Courage)** هي الجرأة خلال الأوقات الصعبة لاتخاذ قرارات بناء على المخاطر المحسوبة التي يمكن ان تتعارض مع جميع الممارسات والمعتقدات الشائعة، يحتاج القادة الى المزيد من الشجاعة والتعاطف أكثر من أي وقت مضى للتصعيد لمواجهة التحديات واتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر. ان اتخاذ القرار السريع في مواجهة الشدائد يمكن ان يوضح الفرق بين النجاح والفشل.

✓ **الرشاقة (Agility)** هي في الأساس حاجة المؤسسات الى ان تكون مرنة في التغيير والتكيف. وفي حين ان الخطط المتوسطة والطويلة الاجل الضرورية، حيث يجب ان تكون الاستراتيجيات مرنة بما يكفي فهذا يعني ان النماذج القديمة والهياكل يتم إعادة تشكيلها. وعندما يعيدون تشكيل قدرتك على ان تكون رشيقا امر بالغ الأهمية. حيث يدعوا النموذج الى ان نكون القيادات مرنين عقليا وعاطفيا من اجل التكيف من الوضع الجديد. حان الوقت للخروج من النماذج القديمة واكتشاف طرق جديدة للنظر الى العالم.

الشكل (04-02) نموذج (VUCA 2.0)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (عويس، الحمادي، 2021، صفحة 1300)

المطلب الرابع: ممارسات القيادة الرقمية الفعالة

تظهر ممارسات القيادة الرقمية فيما يلي: (الانصاري، عبد اللاه، 2021، صفحة 216-217)

1. بناء الثقة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، من خلال:

- ✓ تركيز على كيفية توصيل المعلومات.
- ✓ إعادة النظر في قواعد الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الرقمية).
- ✓ توضيح التقدم من خلال استخدام مساحة العمل الرقمية للفريق.
- ✓ التوزيع الجغرافي لأعضاء الفريق.

2. التنوع الثقافي في الفريق، من خلال:

- ✓ دليل خبرة الفريق البارز ومصنوفة المهارات في مساحة العمل الرقمية.
- ✓ تكوين فرق فرعية رقمية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي.
- ✓ السماح بالتعبير عن الآراء المتنوعة من خلال استخدام الوسائل الالكترونية غير المتزامنة (مثل المناقشات الالكترونية).

3. دورة إدارة العمل الرقمية والاجتماعات، من خلال:

- ✓ اختلاف الأفكار في الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامنة) وتقارب الأفكار وحل النزاعات اثناء الاجتماعات الرقمية (تقارب الأفكار المتزامنة).
- ✓ استخدام بداية الاجتماع الرقمي (كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية.
- ✓ بداية الاجتماع: التأكد من خلال مشاركة الجميع وسماع اخبارهم.
- ✓ نهاية الاجتماع: التأكد من نشر خطة العمل المستقبلية في الفريق.

4. مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا:

- ✓ التدقيق في عدم التزام (المناقشة الالكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة) والمتزامن (المشاركة الرقمية في الاجتماعات والمراسلة الفورية).

اجعل التقدم واضحاً من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازن المنشورة في مساحة العمل الرقمية للفريق.

5. تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضاؤه، من خلال:

- تقارير متكرر الى لجنة توجيه رقمية (تتألف من الرؤساء المحليين لأعضاء الفريق).

6. ضمان استفادة الافراد من المشاركة في الفرق الرقمية، من خلال:

- ✓ احتفالات المكافآت الرقمية.
- ✓ الاعتراف الفرد في بداية كل اجتماع رقمي.
- ✓ جعل الرئيس الموقع الحقيقي لكل عضو في الفريق على دراية بمساهمة العضو.

بناء على ما سبق، يتضح ان الممارسات القيادة الرقمية الفعالة تظهر من خلال القدرة على: بناء الثقة، قيادة التنوع الثقافي، قيادة فريق العمل وكيفية ادارته، مراقبة تقدم الفريق، تعزيز الرؤية الخارجية، وقدرتهم على التفاعل والمشاركة مع القائد وكيفية التواصل معه.

### المبحث الثالث: التحول إلى القيادة الرقمية

ان التحول الرقمي أدى الى حدوث تغييرات جوهرية في العمليات وفي المؤسسات، بالاعتماد على مفهوم الجديد للقيادة، ومن الموقع ان يعمل " القادة الرقميون " بسرعة ومرونة في الهياكل التنظيمية الحديثة، كما يتعين عليهم إدارة التحول الرقمي للمؤسسة، نظرا لان معظم المؤسسات لا تزال في بداية تحولها الرقمي، وبالتالي فأنتهم بحاجة لفهم وإدراك لمهارات القيادة الرقمية في عصر التحول الرقمي (العتيبي، 2022، ص3731)

#### المطلب الأول: ضرورة تحويل المدراء الإدارة العمومية الى القادة الرقميون

أصبح موضوع الرقمنة قضية مخيفة بالنسبة للمسؤولين العموميين وحتى بين الموظفين أدى هذا التخوف الى اعتماد الكبير على مقدمي الخدمات الخارجيين، سواء من حيث المحتوى او التكنولوجيا، لذا وجب بدء عمليات الابتكار التنظيمية والتقنية في المقام الأول من خلال جهود التغيير الداخلي الواعية في الإدارات العمومية. بحيث يكون المسؤولون العموميين هم محركات الابتكار التي تمكن موظفي الخدمة العمومية من التفكير في ابتكارات للمستخدمين أولاً، والخطوة الثانية هي التحقق من أسسها القانونية. وبعدها يمكن تنفيذ هذه الابتكارات بواسطة موفري خدمات تكنولوجيا المعلومات الخارجيين. دون ذلك سيبقى الاعتماد على الحلول الاستشارية الخارجية المسيطرة على الوضع في ظل تناقص الكفاءات في اقسام تكنولوجيا المعلومات للقطاع العمومي مع تراكم الاستثمار في برامج الحكومة الالكترونية. نتيجة لذلك، غالبا ما تتسارع الاحداث والابتكارات مما يفقد متخذي القرار العموميين التركيز على ما يجب التركيز عليه فعليا: كم عدد الوظائف التي تفقد عندما يجعل الذكاء الاصطناعي قرارات الانسان متخلفة؟ ماهي المهارات الرقمية التي يجب تطويرها؟ لأنه عندما يتعلق الامر بالتحول الرقمي، سيكون هناك دائما خبراء ذو مهارات عالية عموما خارجيين متفوقون في هذا الميدان. المعرفة الفنية للعملية ليست هي المطلوبة لمتخذي القرار العموميين فلربما يكون مقدم الخدمة او أحد أعضاء الفريق يتمتع بالكثير من المعرفة الفنية يمكنهم شرح العملية الفنية حتى تتضح الأمور. فهم كيفية عمل الرقمنة بإمكانها توجيه الكل لاستخدام الأدوات

الجديدة. لقد شهدت العديد من البلدان إصلاحات للخدمة العمومية ومنها الجزائر، من هذه البلدان من نجح ومنهم من تعثرت ومازالت تحاول. تشجيع التغيير من خلال منح الموظفين مجالاً للمشاركة في الأحداث التي لها علاقة بالخدمات الرقمية العمومية المبتكرة، مع دعوتهم الى ورش العمل التي سيتعلم فيها الموظفون مهارات جديدة ووجهات نظراً وأفكاراً مختلفة. فقط أولئك الذين يجسدون القيادة الرقمية، ويدمجونها في تنسيقات العمل التقليدية ويسمحون بتنفيذها في عملية التشغيل القياسية، سيكونون قادرين على لعب دور نشط في عملية التحول الرقمي ولن يتفاجؤوا بالابتكارات المتطورة، ولكن العكس سيكونون قادرين على دمج التكنولوجيات الحديثة والمناسبة في خدماتهم الرقمية. على مدار الإدارات العمومية، على عكس القيادة في المؤسسات يحركها السوق، ان تعتمد على القيم العمومية وان تحقق نتائج ومخرجات مثل الشرعية الديمقراطية والخدمات العمومية الجديرة بالثقة وتوفير الرفاهية في العصر الرقمي، هناك حاجة لتحليل وبناء أنواع جديدة من القيادة من اجل التغيير. تتأثر القيادة العمومية حالياً بالمؤسسات التي يحركها السوق. (زمورة، بن عيسى، 2022، صفحة 305-306)

### المطلب الثاني: اهداف وأهمية القيادة الرقمية

#### الفرع الأول: اهداف القيادة الرقمية

تعتبر القيادة الرقمية اتجاه قيادي حديث يقود المؤسسات نحو المستقبل باهر، وقد ظهر هذا النمط لتلبية وتحقيق عدة اهداف، يمكن حصر اهداف القيادة الرقمية فيما يلي: (الرقب، 2022، صفحة 09)

1. تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية.
2. تحسين كفاءة المؤسسة مع المورد البشري، وانشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
3. تقوية الروابط بين الموظفين والإدارة العليا.
4. تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة الموظفين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
5. تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية.
6. انجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد.
7. كسب رضا المورد البشري بأعلى مستوى ممكن.
8. التحول في طريقة العمل من العمل العادي الى العمل عن بعد.
9. استخدام المصادر الرقمية في العمل.
10. التعامل مع البيانات رقمياً (جمع، تنظيم، حفظ، استرجاع)
11. تحسين وتنويع علاقات العمل.



12. زيادة معارف ومهارات الموظفين.

13. تحسين بيئة العمل المادية.

14. زيادة تأثير القادة على الموظفين وتحفيزهم على العمل.

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية

تكمُن أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الاستراتيجية، على نحو التالي: (الشمراي، 2023، ص 504-505)

1. تسهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من اجل تبسيط الإجراءات.
2. تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزيل الهرمية.
3. تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من اجل الاستفادة من متطلبات العمل.
4. تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية وتواكب التطور وتحقق الغاية المرجوة منه.
5. كذلك تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون التعقيد.
6. سهولة انتقال المعلومات والمعاملات عن المستويات الإدارية المختلفة.
7. سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى.
8. وأخيراً، تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور.

#### **المطلب الثالث: تحديات القيادة الرقمية**

- تعتبر القيادة الرقمية أسلوب قيادي حديث يعتمد بشكل محوري على التكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الامر الذي يجعل ممارسو الأسلوب امام تحديات عديدة منها: (شريفى، 2021، الصفحات 09-10)
1. **التوجه عن بعد:** يتعين على القائد الرقمي توجيه الأشخاص عن بعد، مما يشكل تحدياً للقائد لإنشاء ثقافة رقمية تساعد على سماعه من قبل جميع اتباعه حتى يتمكنوا من التنسيق معه لتحقيق أهداف مشتركة.
  2. **انشاء مناخ اجتماعي من خلال المعلومات والاتصالات:** وذلك حتى يتسنى لاتباعه التنسيق مع بعضهم البعض والعمل بمسؤولية اجتماعية أكبر مع مراعاة الآخرين.
  3. **التواصل الفعال مع الأشخاص عبر الوسيط الإلكتروني:** وذلك يتطلب معرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من كلا الطرفين، ويجب على القائد والتابعين معرفة كيفية التواصل إلكترونياً.
  4. **بناء الثقة في التواصل الرقمي:** يعد بناء الثقة من اهم التحديات التي يواجهها القادة الرقميين ومن اهم مهامه، اذ يجب عليه بناء الثقة والحفاظ عليها على مستوى الشخصي داخل فرق العمل. حيث تلعب

- الثقة دورا أكثر أهمية بالنسبة للقيادة الرقمية، لأن إمكانيات التحكم والإدارة محدودة ويتعين على القائد الاعتماد على موظفيه أكثر مما هو عليه في القيادة وجها لوجه.
5. إلهام الأشخاص عن بعد: يشكل الإلهام تحديا كبيرا للقادة حتى في حالة القيادة وجها لوجه، وتزداد صعوبته في القيادة الرقمية اين يكون الاتصال رقميا، حيث يصبح من الصعب تحفيز التابعين والهامهم للعمل بشكل صحيح، حيث انه غير قادر على رؤية فعله وتعبيرهم عن اتجاهه وتوجيهه.
6. السيطرة ومراقبة الموظفين الرقميين: من الصعب جدا على القائد الرقمي مراقبة الموظفين سواء كانوا يعملون وفقا لتوجيهه ام لا، كما انه يشكل تحديا كبيرا عليه للسيطرة عليهم في بيئة رقمية.
7. تطوير الكفاءة التقنية: يواجه القادة الرقميين تحدي كبير يتمثل في تطوير الكفاءة التقنية التي يملكونها، وأيضا تطوير الكفاءة التقنية للتابعين حتى لا يتأثر الأداء.
- كذلك من بين التحديات التي تواجه القيادة الرقمية لدينا: (الانصاري، عبد اللاه، 2021، الصفحات 218-219)

1. الحواجز اللغوية: تحد من فرص الاتصال المعلوماتي والاختلافات الثقافية يمكن ان تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق، وبالتالي تولد مشاكل في التواصل.
2. الاختلافات في تفسير سياق العالي (الاسيوية والعربية والجنوبية)، مقابل ثقافات السياق المنخفض (السويسرية والألمانية والامريكية والأسترالية).
3. الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الرقمية (في العالم الرقمي لا يستطيع أعضاء الفريق الا إدراك ما هو امامهم مباشرة).
4. الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.
5. اختلافات المناطق الزمنية ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الرقمية.
- وحدد كذلك ادواردز (Edwards، 2020) مجموعة من التحديات نذكر منها: (الرقب، 2022، صفحة 13)

1. تحديات تتعلق بالبنية التحتية للتقنية وتأسيس الشبكات.
2. تحدي وجود الأدوات الرقمية وتوافرها، وعدم استخدامها كما يجب.
3. نقص الميزانية والمال اللازم لشراء الأجهزة والبرامج.
4. ضيق الميزانية والمال لشراء الأجهزة والبرامج.

5. ضيق وقت القادة لمواكبة مستجدات التكنولوجيا، وتدريب الموظفين عليها.

ويمكن ادراج مختلف تحديات القيادة الرقمية في الجدول الآتي:

جدول رقم (02-04): تحديات القيادة الرقمية

الاتصالات	الفرق الثقافية	التوصل الشخصي	الأدوات التقنية	الاقتصاد
- حواجز اللغة. - غياب الإشارات غير اللفظية. - المناطق الزمنية. - التعاون. - الاتصال احادي الاتجاه. - القليل من التفاعل وجها لوجه. - نقص أساليب الاتصال المتعددة.	- السياق. - الاختلافات الثقافية. - الاختلافات في فلسفات العمل والحياة. - عدم وجود تفاهم بين فريق العمل وأعضاء المصلحة. - عدم مشاركة القائد مع فريق العمل. - احترام الاختلافات بين فريق العمل.	- قضايا الثقة. - إدارة الصراع. - بناء العلاقات. - التطوير الشخصي. - التحفيز.	- الصعوبة في إيجاد المعلومات. - اختلاف الأدوات التكنولوجية. - تكامل المعلومات. قواعد المعارف المشتركة. - دعم تكنولوجيا المعلومات. - الانترنت والاتصال.	- تكاليف الاعداد والمعدات. - تكاليف الصيانة. - صعوبة قياس وتقييم وتبع العمل. - دعم البنية التحتية داخل المؤسسة. - المواعيد الفائتة. - إعادة العمل.

المصدر: (الانصاري، عبد الاله، 2021، صفحة 220)

مما سبق يتضح ان تحديات الرقمية في المؤسسة الجامعية سوف تكون: اشمل وأوسع، حيث ان المؤسسة الجامعية لم تصل وترقي لتصبح مؤسسة رقمية فعالة بالدرجة الأولى، وذلك لأنها بالأساس لم تسعى لتحقيق هذا الهدف بسبب ضعف البنية التحتية والذهنيات الفكرية للأفراد ونقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تعمل من اجل ذلك، وكل هذه العناصر تعتبر تحديات وعراقيل في وجه تطبيق القيادة الرقمية، كل هذا سوف يساهم في تعزيز النمو الشخصي والمهني، وبناء مهارات جديدة، وتعزيز التحصيل الذاتي، وتطوير المهارات الرقمية لمواكبة التطورات التكنولوجية.

## المطلب الرابع: معوقات القيادة الرقمية

ان ممارسة القيادة الرقمية وتوفير متطلبات تطبيقها، وتحقيق أهدافها لا يخلو من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل، ومن أبرز هذه المعوقات لدنيا: (لافي، 2022، صفحة 502)

1. **المعوقات البشرية:** تعرف بأنها: " أي صعوبات متعلقة بالموظفين في مجال القيادة الرقمية من اداريين بمختلف المستويات الإدارية "، ومن المعروف ان العنصر البشري من اهم عناصر أي نظام، حيث لن تتحقق اهداف أي نظام بدون هذا العنصر، فكل الآلات والأجهزة والمعدات تعد عناصر خاملة بدون وجود العنصر البشري، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر أهمها قلة وجود الافراد المؤهلين المناسبين للبيئة الرقمية.

2. **المعوقات التنظيمية:** وتعرف بأنها: " أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة ".

3. **المعوقات الفنية:** وتتمثل بضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الانترنت، والمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها مواقع الانترنت، إضافة الى سرعة التغيير والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات، بحيث يصعب مسايرتها من قبل المؤسسات والدول.

1. وكذلك لدينا بعض المعوقات الأخرى، وأشار إليها (الحية، 2021) كآلاتي: (بصيلي، 2022، صفحة 29)

2. ضعف القيادات التغيير وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.

3. مقاومة التغيير من قبل الموظفين.

4. عدم توفر الدعم من قبل الشركاء.

5. عدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير.

6. ضيق الوقت.

7. عدم التعاون.

8. تكديس الأدوات الرقمية لا يعني نجاح القيادة الرقمية فالضعف المهني في استخدامها يلغي وجودها.

ومن هنا يتضح ان معوقات القيادة الرقمية تشمل الصعوبات التي يمكن ان يواجهها القادة في سياق تحول تقني ورقمي. تتضمن هذه المعوقات القيادة الرقمية، معوقات بشرية، معوقات تنظيمية، معوقات فنية، ومقاومة التغيير، فضلا عن صعوبات في تكامل التقنيات الجديدة في بيئة العمل.

## المطلب الخامس: أثر القيادة الرقمية على أداء الموارد البشرية

ان القيادة الرقمية توفر الخدمات للموظفين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين بتكاليف ومجهود اقل، وتسهم القيادة الرقمية بالاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في الإطار رقمي حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقها لتعزيز الأداء وتحقيق للأهداف التعليمية، وبالتالي تحقيق دور أكبر في تطوير أدائهم. (النعيمي، 2021، صفحة 14)

وتكمن علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية كالآتي: (ره نج، بيهجان، 2022، صفحة 169)

أن الأداء يعد النقطة المحورية لتحقيق اهداف التنظيم، اذ يركز (Allahayari & Davoudi) على تأثير عنصرين في أداء المورد البشري لوظائفهم وهما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، اذ ان عنصر القيادة لا تقتصر على مجرد اصدار الأوامر والتعليمات بل وان دور الأساسي هو امداد الافراد بالتحفيز والنشاط وبث روح المعنوية وغرسها في نفوسهم فضلا عن الميل للعمل المشترك والتعاون (الصيرفي). ويرى (العاني واخرون) بأنه اتصال المدير مع الافراد يعد أحد أهم عوامل المؤثرة في أداء الوظيفي ويؤكد بأن المدراء يفتشلون أحيانا في التواصل مع الموظفين لما ينعكس سلبا على الأداء.

ويتطرق (Bodri) الى ان الاتصالات ويركز على الاتصالات الرقمية ويرى بأنه يمكن ان يزيد من الجهود الإضافية ويولد ضغوطات من تدفق العمل فضلا عن الرسائل الالكترونية يمكن ان يزيد من عبئ العمل ويؤدي الى فقدان السيطرة على العمل.

وفي سياق مضمون هذه الدراسة في كونها تتمحور حول القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز أداء الموارد البشرية في مؤسسة الجامعية في العصر الرقمي (العمرى، السيسى) بانه ينبغي على أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسة الجامعية أن يكونوا على دراية بالتكنولوجيا الرقمية وكيفية استخدامها في توجيه عملية التعلم، فالتعليم في العصر الرقمي يمكن ان يكون وسيلة فعالة لنقل عمليات التعلم من نقطة التركيز الخارجية او التعليم المتمحورة حول المعلم الى نقطة تحكم الداخلي أي انها تشير الى المتعلم هو المركز.

وترى (محمود): بانه من اجل ان تتمكن الجامعة في التحول الى العصر الرقمي ونجاح مؤسسة التعلم في العصر الرقمي فانه يتطلب تدريب قيادات الجامعة وتأهيلهم للتعامل من خلال الإدارة الالكترونية في الجامعات. فضلا عن بناء ثقافة التعليم الرقمي بين الطلاب وتوفير اجهز الكومبيوتر والاتصال بالشبكة العالمية للإنترنت وتوصيلها بحجرات أعضاء هيئة التدريس وتجهيز قاعات الدراسة بالوسائل التكنولوجية والتقنية.

ويؤكد (Hapha& Somprach) بأنه يجب على القائمين في التعليم العالي ممارسة نمط قيادي الذي يتجه نحو النطاق التنافسي ويؤكد بأن القيادة الرقمية تعد الضمانة المناسبة لتهيئة النمو والتطور والابداع في التعليم العالي.

ان القيادة الرقمية تختلف عن القيادة التقليدية اذ ينبغي على القادة ان يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبّقوا التكنولوجيا في التنظيم بهدف تعزيز أداء وتطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة والاعداد للقرن 21، وتعد القيادة الرقمية أمراً ضرورياً لذا يجب على المدراء أن يكونوا نموذجاً للقيادة التقنية الفعالة.

كلما اعتمدت القيادات الإدارية على مضمون الرقمية في التوجهات القيادية، واعتمدت على ادواتها ساهم ذلك إيجابياً في تحقيق أداء الموارد البشرية لوظائفهم بشكل أفضل لدى القادة الإداريين في المؤسسة الجامعية مما نستنتج ان أداء الموارد البشرية يمكن ان يكون إيجابياً عند توظيف الأدوات الرقمية لدى القادة.

تشمل القيادة الرقمية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز وتميز بقدرتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة الجامعية بصورة تحقق تكامل الرؤية، وهنا يساهم في إنجاز وظائف الموظفين بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق اهداف المؤسسة الجامعية.

وبناء على ما سبق يتضح ان مؤسسة الجامعية في عصر الرقمنة يتطلب توجهات قيادية قائمة على التعامل الرقمي وبناء رؤية مستقبلية والتوجيه على أسس اعتماد التكنولوجيا والاتصالات الرقمية وتبني الثقافة الرقمية التي تتبلور في أداء الموارد البشرية في الأقسام العلمية والوحدات الإدارية اذ ان الحكم على مدى تقدم الجامعة وتطورها مرتبطاً بشكل كبير بمستوى اهتمامها بتكنولوجيا المعلوماتية ونظم الاتصالات والذي ستنعكس منظومة الأداء في الجامعة الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض في مدخل مفاهيمي للقيادة الرقمية وتطرق الى مفهوم القيادة الرقمية، وتفريق بين القيادة والرقمنة وإيجاد الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية، واهم صفات القائد الرقمي وابعاده ومهارته، وسمات القيادة الرقمية، وتم استعراض اساسيات حول القيادة الرقمية وتم التطرق الى اهم مراحل تطبيقه، واهم متطلباته، والمبادئ تطوير العقلية القيادية مع التحديات الرقمية والمتغيرات الرقمية، واهم ممارساته الفعالة، اما في الاخير تم الإشارة الى التحول الى القيادة الرقمية وتم التطرق، الى ضرورة تحويل المدراء الإدارة العمومية الى قادة رقميين، واهم الأهداف والاهميات، والتحديات والمعوقات التي تواجه القيادة الرقمية، وإيجاد اثر او العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية.

فالقيادة الرقمية تعد أحد الموضوعات المهمة والحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة، كمفهوم جديد قيادة الموارد البشرية بصفة خاصة، ومن جهة أخرى ان ابعاد القيادة الرقمية التي تم تركيز عليها في دراستنا تمثلت في: الرؤية الرقمية، والتنمية المهنية للأفراد، والقابليات الرقمية، وتوليد الشبكات الرقمية، كما ان الانتقال من القيادة التقليدية الى القيادة الرقمية يتطلب مجموع من المتطلبات يجب توفيرها لتفعيل القيادة الرقمية المتمثلة في: متطلبات الإدارية، متطلبات مادية، متطلبات الفنية البشرية، والابتعاد عن الأساليب والأنماط التقليدية والتفكير بأساليب وأنماط جديدة وحديثة، مما يؤدي الى تحقيق التنمية ومواكبة التطور الحاصل جراء استخدام هذه التقنيات.

# الفصل الثالث

## عرض وتحليل نتائج

### الدراسة واختبار

### الفرضيات



## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم العامة بمتغيري الدراسة "القيادة الرقمية" و "أداء الموارد البشرية في الفصل الأول والثاني، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك لمعرفة مدى تأثير القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسة ومدى توافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم جامعة محمد خيضر بسكرة أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها.

## المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة محمد خيضر بسكرة

الفرع الأول: تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا مستشفى بشير بن ناصر وطريق سيدي عقبة.

الفرع الثاني: نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة: حيث مرت جامعة محمد خيضر بالعديد من المراحل لتصبح بالصورة التي عليها في يومنا هذا، ومن هذه المراحل:

## المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1552-1594)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

- المعهد الوطني للري "المرسوم رقم 42-252 المؤرخ في 18/08/1984"
- المعهد الوطني للهندسة المدنية "المرسوم رقم 42-252 المؤرخ في 05/08/1984"
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية "المرسوم رقم 46-868 المؤرخ في تاريخ 18/08/1986"

## المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في 07/07/1992، وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى متمثلة في (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكتروني، معهد الإعلام الآلي معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية)

## المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 7 معاهد وذلك بناء على المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/98 هذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم

الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية) وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/379 المؤرخ في 1998/07/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم لمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في 1998/07/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، حيث تحولت هذه المعاهد إلى كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسية.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي لرقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت جامعة تضم 5 كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### الوضعية الحالية:

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي لرقم 219-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

#### الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فان جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى:

#### 1- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

#### 2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوي فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة لأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة**

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (2) نلاحظ أن الجامعة تدير كهيكل تنظيمي متكون من:

**1- مديرية الجامعة:**

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يلي:

**أ- نيابات مديرية الجامعة**

- والذي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل مهامه الخاصة وتمثل هذه النيابة في:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة 4 مصالح هي:

- مصلحة التعليم والترقيات والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.
- مصلحة التكوين المتواصل.

نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: لا تشمل نيابة مديرية الجامعة لتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية ومصالحين هما مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ونيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة. تشمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج بناء وتجهيز الجامعة.

#### ب- الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي على الهياكل الآتية:

#### ● المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بالإضافة الى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

#### ● المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

هذه المديرية هي الأخرى تتكون من الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

#### ● المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصالحين هما مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

#### ت- المصالح المشتركة للجامعة:

من عدة مراكز وهي:

- مركز التعليم المكثف اللغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي

### ث- المكتبة المركزية للجامعة:

تتكون من:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي.

### ج- الكليات والاقسام:

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة او مادة او تخصصا في مادة يضم قسم لجنة عملية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ستتطرق في هذا المبحث الى المنهجية المعتمدة في اجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مرورا لأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

##### الفرع الأول: منهج الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي، باعتباره من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يحرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن ظاهرة من اجل التوصل الى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، اما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

##### الفرع الثاني: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية، تم اختيار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها.

وقد تم الاستعانة في اعدادها بالاطلاع على مجموع من الاستبيانات الخاصة بأبعاد القيادة الرقمية مع أداء الموارد البشرية، وعليه تم تقسيم الاستبانة الى قسمين:

### القسم الأول:

الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، وسنوات الخبرة في المجال الإداري).

### القسم الثاني:

الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالقيادة الرقمية ويحتوي على (21) عبارة موزعة على أربعة ابعاد (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد شبكات الرقمية)، حيث خصصت (05 عبارات) لبعء الرؤية الرقمية من [1-5]، وخصصت (04 عبارات) لبعء التنمية المهنية للأفراد من [6-9]، وخصصت (06 عبارات) لبعء القابليات الرقمية من [10-15]، وخصصت (07 عبارات) لبعء توليد شبكات الرقمية من [16-21].

اما الجزء الثاني بأداء الموارد البشرية يحتوي على (12) عبارة موزعة على بعدين (أداء مهام، أداء الظرفي)، حيث خصصت (05 عبارات) لبعء أداء المهام من [22-26]، وخصصت (07 عبارات) لبعء الظرفي من [27-33].

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (01-03): الحدود الدنيا والعليا درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على دراسات السابقة.

وسيتم الاعتماد على المقياس الثلاثي في بحثنا والوضع في الجدول التالي:



## الجدول (02-03): الحدود الدنيا والعليا والدرجات مقياس "ليكرت الثلاثي"

الاستجابة	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	من 1 الى 2.49	من 2.50 الى 3.49	من 3.50 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون الدراسة المستهدف من الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 41 أستاذ اداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، واسترد منها 31 استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

## الجدول (03-03): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	71%
	انثى	9	29%
	المجموع	31	100%
العمر	اقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	11	35.5%
	من 40 الى أقل من 50 سنة	14	45.2%
	من 50 سنة فأكثر	6	19.4%
	المجموع	31	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	4	12.5%

51.6%	16	دكتوراه	
35.5%	11	أستاذ تعليم عالي	
100%	31	المجموع	
9.7%	3	عميد	المنصب الإداري
22.6%	7	نائب عميد	
35.3%	11	رئيس قسم	
32.3%	10	مساعد رئيس قسم	
100%	31	المجموع	
19.4%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32.3%	10	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
35.5%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.9%	4	15 سنة فأكثر	
100%	31	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يظهر من الجدول (03-03) أن كل الباحثين كانوا من الجنس الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 71%، وبلغت نسبة الإناث 29% من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يشير الى عدم تمكين المرأة بشكل كبير من المناصب الإدارية.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قد احتلت أعلى نسبة بواقع (45.2% من عينة الدراسة وتتميز هذه الفئة العمرية بالتجربة والمهارات الإدارية والخبرة المكتسبة التي تعتبر عامل أساسي في تبني الأساليب الإدارية الفعالة، في حين أن نسبة 35.5% تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى أقل

من 40 سنة)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 19.4% في حين أن نسبة الأساتذة الإداريين (أقل من 30 سنة) بنسبة 0%.

كذلك تم عرض المؤهلات العلمية للأساتذة الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة في الجدول والتي وردت كما يلي:

الحاصلين على شهادة دكتوراه كانت النسبة اعلى وبلغت نسبتهم (51.6%)، ثم تليها الحاصلين على شهادة أستاذ تعليم عالي وبلغت (35.5%)، ثم تليها الحاصلين على شهادة ماجستير وبلغت (12.5%)، ويمكننا القول إن اغلبية الباحثين يحملون شهادات علمية عاليا تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية، وعليه فجامعة محمد خيضر بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص المنصب الإداري فبيّن أن الرتبة العلمية للمبّحوثين فنجد أن نسبة (35.3%) من الباحثين رئيس القسم، كما نجد أن نسبة (32.3%) تمثل مساعد رئيس القسم، كما نجد أن نسبة (22.6%) تمثل نائب العميد، في حين نجد أن نسبة (9.7%) تمثل العميد.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (35.5%) تقع خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هي أعلى نسبة، ثم يليها فئة (من 5 إلى أقل 10 سنوات) بنسبة (32.3%)، أما الباحثين التي بلغت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) فقد حددت نسبتهم ب (19.4%) بنفس النسبة (12.9%) تمثل سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر).

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V الاحصائي (V.25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) كما يلي:

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والاجابة على أسئلة الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- **تحليل التباين والانحدار (f):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- **تحليل الانحدار البسيط (simple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، بالإضافة الى اختبار كل فرضية على حدى.

4- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع توزيع الطبيعي.

5- معامل الثبات " ألفا كرونباخ" للتأكد من درجة ثبات أداء الدراسة المستخدمة.

6- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

7- الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس المذكور في الجدول رقم ( ).

#### **المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها**

##### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

##### **أولاً: الصدق الظاهري**

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من انها تحدم اهداف الدراسة تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وايداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كم طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات

وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو اية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم اجراء تعديلات في ضوء توصيات لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### ثانيا: صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (03-04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.840) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذه الدراسة وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج متقاربة لو كرر الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل " ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول (03-04): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

الجذر التربيعي	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.937	0.879	5	الرؤية الرقمية	القيادة الرقمية
0.941	0.886	4	التنمية المهنية للأفراد	
0.857	0.735	6	القابليات الرقمية	
0.902	0.813	7	توليد شبكات الرقمية	
0.931	0.867	4	المجموع	
0.921	0.848	5	أداء المهام	

0.941	0.886	4	أداء الطرفي	أداء الموارد البشرية
0.757	0.573	2	المجموع	
0.840	0.706	2	الاستبانة ككل	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (03-04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.706) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحقيق النتائج وإن عبارات الاستبانة متناسقة داخليا.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال الجدولان (03-05) و(03-06) اللذان يبينان تلك النتائج.

#### الفرع الأول: مستوى القيادة الرقمية من وجهة الأساتذة الإداريين

السؤال الأول: الى مدى يستعين القادة بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجانب الرقمي في القيام بنشاطاتهم؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (03-05).

الجدول (03-05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للإجابات أفراد عينة

#### الدراسة عن عبارات محور القيادة الرقمية

الرقم	ابعاد القيادة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
	الرؤية الرقمية	3.7097	0.81949	موافق	مرتفع
1	أقوم بصياغة وتطوير الرؤية الرقمية للتعليم العالي	3.3871	0.98919	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	1.01388	3.7097	أسعى الى نشر التوجهات الرقمية بوضوح في الإدارة	2
مرتفع	موافق	0.99136	3.8710	أعمل على اقناع أعضاء التدريس على الايمان بالرؤية الرقمية وتحفيزهم	3
مرتفع	موافق	1.01388	3.8065	أركز على الامتثال بالرؤية الرقمية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4
مرتفع	موافق	0.99028	3.7742	أعتمد على تطبيق الرؤية الرقمية لتوحيد جهود جميع الأعضاء في الإدارة وتوجيههم	5
مرتفع	موافق	0.85901	3.7903	التنمية المهنية للأفراد	
مرتفع	موافق	0.89202	3.9355	أشجع الهيئة التدريسية على المشاركة في مختلف الأنشطة الاكاديمية الرقمية	6
مرتفع	موافق	0.82044	3.8387	أسعى الى توليد الفرص للتعلم في مجال التكنولوجيا الرقمية	7
مرتفع	موافق	1.22956	3.6129	أركز على قياس وتقييم الأداء الرقمي في إدارة باستمرار	8
مرتفع	موافق	0.99028	3.7742	عادة ما أدعو بضرورة مشاركة الجميع في الدورات التطويرية في المجالات الالكترونية	9
مرتفع	موافق	0.57361	4.0215	القابليات الرقمية	
مرتفع	موافق	1.04419	3.9032	لدي المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية	10
مرتفع	موافق	1.01176	3.9032	أشجع أعضاء التدريس على بناء القابليات الرقمية باستمرار	11
مرتفع	موافق	0.91228	3.9677	لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة	12
مرتفع	موافق	0.94357	3.9032	أركز على اعتماد التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الاكاديمية	13
مرتفع	موافق	0.57361	4.0645	أشجع الجهود التي تتجه نحو التحول التدريجي في التعليم الرقمي	14
مرتفع	موافق بشدة	0.61522	4.3871	لدي قناعة بالفائدة الحقيقية الناتجة من اعتماد التكنولوجيا الرقمية	15
مرتفع	موافق	0.62330	3.7650	توليد الشبكات الرقمية	
مرتفع	موافق	0.95602	3.7742	أسعى إلى توفير شبكات الأنترنت في الأقسام	16
مرتفع	موافق	0.95602	3.7742	أسعى إلى توفير شبكات الانترنت في الإدارة	17

مرتفع	موافق	0.86385	3.7097	أتواصل مع المرؤوسين عن طريق المنصات الرقمية (Free ،Zoom، conférence, Google meet, Idara)	18
مرتفع	موافق	0.72735	3.9355	أسعى الى تشجيع أنشطة التعلم الرقمي من خلال الشبكات الرقمية	17
مرتفع	موافق	0.72735	3.9355	أركز على إيصال المعرفة الرقمية من خلال الشبكات الرقمية	19
مرتفع	موافق	0.90992	3.8065	أعمل على انجاز مهامى الإدارية من خلال تطبيقات الشبكة الرقمية	20
مرتفع	موافق	1.14816	3.4193	أفضل بناء علاقات أكاديمية من خلال وسائط التواصل الرقمي	21
مرتفع	موافق	0.61576	3.8216	القيادة الرقمية	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

**القابليات الرقمية:** من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ أن بعد "القابليات الرقمية" جاء بالترتيب الأول من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0215)، وبانحراف معياري (0.57361). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (القابليات الرقمية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (3.9032-4.3871)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0.57361-1.04419). وهذا دليل على أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- لديها القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة وكذلك تشجع على الجهود التي تتجه نحو التحول التدريجي في التعليم الرقمي وكذلك نرى أنها تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الأكاديمية.

**التنمية المهنية للأفراد:** من خلال الجدول رقم (03-05) أن نلاحظ أن بعد "التنمية المهنية للأفراد" جاء بالترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7903)، وبانحراف معياري (0.85901). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (التنمية المهنية للأفراد) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (3.6129-3.9355)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0.72735-1.22956). وهذا دليل على أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تشجع الهيئة التدريسية على المشاركة



في مختلف الأنشطة الأكاديمية الرقمية، كما تسعى لتوليد الفرص للتعلم في مجال التكنولوجيا الرقمية كما تدعو إلى مشاركة الجميع في الدورات التطويرية في المجالات الإلكترونية.

**توليد الشبكات الرقمية:** من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ أن بعد " توليد الشبكات الرقمية" جاء بالترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7650)، وبانحراف معياري (0.62330). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (توليد الشبكات الرقمية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (3,8286-3,9355)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0,80231-1,14816). وهذا دليل على أن جامعة محمد خيضر-بسكرة تسعى إلى توفير شبكات الانترنت في الإدارة كما تفضل بناء علاقات أكاديمية من خلال وسائل التواصل الرقمي كما تسعى إلى تشجيع أنشطة التعلم الرقمي من خلال الشبكات الرقمية.

**الرؤية الرقمية:** من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ أن بعد " الرؤية الرقمية " جاء بالترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7097)، وبانحراف معياري (0.81949). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة التقدير مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس (الرؤية الرقمية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، ومن وجهة نظر عينة الدراسة إذ تتراوح المتوسطات بين (3.3871-3.8710)، ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0.99028-1.01388). وهذا دليل على أن جامعة محمد خيضر-بسكرة-تعمل على تحفيز وإقناع أعضاء التدريس على الإيمان بالرؤية الرقمية، كما تركز على الامتثال بالرؤية الرقمية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرع الأول: مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة

**السؤال الأول:** الى اي مدى تقوم الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة بتحسين اداءها؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (03-05).

الجدول (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للإجابات أفراد

عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	ابعاد أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
	أداء المهام	4.0839	0.53858	موافق	مرتفع
22	أقوم بإدارة خطة العمل في القسم من اجل تنفيذها	3.8065	0.74919	موافق	مرتفع
23	أركز على نتائج العمل المطلوبة تحقيقها في الإدارة	4.0000	0.77460	موافق	مرتفع
24	أقوم بإنجاز المهام في ادارة حسب اولويتها	4.1935	0.74919	موافق	مرتفع
25	أتمكن من انجاز مهامي في إدارة بشكل كفوء	4.1935	0.54279	موافق	مرتفع
26	أحرص على إتمام المهام المطلوبة في الوقت المحدد	4.2258	0.56034	موافق بشدة	مرتفع
	أداء الظرفي	3.9677	0.32095	موافق	مرتفع
27	بعد الانتهاء من انجاز المهام القديمة ابادر في البدء بمهام جديدة	4.1613	0.37388	موافق	مرتفع
28	اعمل على تحديث المعرفة المطلوبة لأداء لوظائفي في الإدارة	3.9677	0.31452	موافق	مرتفع
29	اعمل على تحديث المهارات المطلوبة لإنجاز اعمال إدارة	3.9677	0.31452	موافق	مرتفع
30	أتطلع الى البحث عن حلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في إدارة	3.9677	0.75206	موافق	مرتفع
31	اميل الى تحمل مسؤوليات إضافية في الإدارة	3.8065	0.74919	موافق	مرتفع
32	أتطلع باستمرار الى المهام ذات طابع التحدي في عملي كرئيس إدارة	3.7419	0.96498	موافق	مرتفع
33	أشارك في الاجتماعات والمشاورات بشكل فعال	4.1613	0.52261	موافق	مرتفع
	أداء الموارد البشرية	4.0258	0.37116	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أداء المهام: من خلال الجدول رقم (03-06) نلاحظ أن بعد " أداء المهام " جاء بالترتيب الأول من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0839) بانحراف معياري (0.53858). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعا. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد (أداء المهام)، أنها تشكل قبولاً مرتفعا إذ تتراوح المتوسطات ما بين (4.2258-3.8065) ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0.77460-0.54279)، وهذا ما يفسر أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تسعى إلى إنجاز المهام الإدارية بشكل كفؤ وتسعى بشكل كبير إتمام المهام المطلوبة في الوقت المحدد، كما تركز على إنجاز المهام في الإدارة حسب أولويتها.

الأداء الظرفي: من خلال الجدول رقم (03-06) نلاحظ أن بعد " الأداء الظرفي " جاء بالترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9677) بانحراف معياري (0.32095). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً مرتفعا. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد (الأداء الظرفي)، أنها تشكل قبولاً مرتفعا إذ تتراوح المتوسطات ما بين (4.1613-3.7419) ويتراوح الانحراف المعياري ما بين (0.96498-0.31452)، وهذا ما يفسر أن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تسعى إلى التشارك في الاجتماعات والمشاورات بشكل فعال، كما تهتم بتحديث المهارات المطلوبة لإنجاز أعمال الإدارة وتسعى إلى البحث عن حلول ابتكارية للمشاكل الجديدة في الإدارة.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات****الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج**

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسة التالية:

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (03-07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

**الرئيسية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1.572	1	1.572	17.802	0.000
الخطأ	2.561	29	0.088		
المجموع الكلي	4.133	30			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-07): يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.802) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسة.

**الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي**

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد الدراسات تقول (Skewness) يجب أن يكون  $[-3, 3]$ ، و (Kurtosis) محصورين بين  $[-7, 7]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول يجب أن تكون محصورة  $[-1, 1]$ ، و (Kurtosis) محصورين بين  $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج الدراسة التالية:

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول (03-08): نتائج معامل الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات - الأبعاد -
5.229	-1.973	القيادة الرقمية
3.227	-1.765	الرؤية الرقمية
3.954	-1.885	التنمية المهنية للأفراد
4.262	-1.647	القابليات الرقمية
5.505	-1.801	توليد الشبكات الرقمية
5.360	-1.506	أداء الموارد البشرية
6.605	-1.673	أداء المهام
0.189	0.264	الأداء الظرفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V25 أن معامل الالتواء لأبعاد القيادة الرقمية تقع في الفئة [-3,3]، وكذا لأبعاد أداء الموارد البشرية في نفس الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح يقع في الفئة [-7,7]، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يدعونا لاستخدام الإحصاء العلمي واختبار الفرضيات. يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

## الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول (03-09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	Béta	قيمة محسوبة t	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الثابت	2.605	0.341	-	7.641	0.000	-	-
القيادة الرقمية	0.372	0.088	0.617	4.219	0.000	0.617	0.380

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.380

معامل الارتباط (R) = 0.617

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-09) يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.219) وهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية والمتمثل في: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تعزيز أداء الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر-بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )" و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز أداء

الموارد البشرية على من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، ووجدنا قيمة  $R(0.617)$  مما يشير إلى علاقة ارتباط بين الرؤية الرقمية وأداء الموارد البشرية، وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0.380)، يتبين إن ال تفسر ما نسبته (38%) من أداء الموارد البشرية.

$H_{01}$ : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (10-03): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	أخطاء معيارية	Béta	قيمة محسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
الثابت	3.191	0.277	-	11.516	0.00	-	-
الرؤية الرقمية	0.225	0.073	0.497	3.082	0.04	0.497	0.247

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10-03) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.082) و بقيمة احتمالية (0.04) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية المتمثلة في " لا يوجد أثر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة " و نقبل الفرضية البديلة المتمثلة في أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية على من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )"، ووجدنا قيمة  $R(0.497)$  مما يشير إلى علاقة ارتباط بين الرؤية الرقمية وأداء الموارد البشرية، وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0.247)، يتبين إن ال تفسر ما نسبته (24.7%) من أداء الموارد البشرية.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى قد تبين أن هناك أثر الرؤية الرقمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -)، مما يدل ذلك على أن جامعة محمد خيضر قامت بتوضيح الطموحات المستقبلية الخاصة بها مما انعكس ذلك على الروح والحماسية ودفع بالأساتذة الإداريين نحو تحقيقها، في تطوير رؤية

الأعمال الرقمية والاستراتيجيات، وتوليد الحماس والولاء للرؤية الطموحة، وإقناع وتحفيز الأساتذة بالإيمان بها، ونشر التوجهات الرقمية بوضوح، واعتمادها لتوحيد الجهود الأعضاء في الإدارة وتوجيههم نحو تطبيقها.

H<sub>02</sub>: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المهنية للأفراد في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (03-11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	أخطاء معيارية	Béta	قيمة محسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الثابت	3.052	0.250	-	12.184	0.000	-	-
التنمية المهنية للأفراد	0.257	0.064	0.595	3.984	0.000	0.595	0.354

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-11) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.984) و بقية احتمالية (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: " لا يوجد أثر للتنمية المهنية للأفراد في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة -" و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر للتنمية المهنية للأفراد في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )"، ووجدنا قيمة R (0.595) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين التنمية المهنية للأفراد وأداء الموارد البشرية، وبالرجوع إلى قيمة R<sup>2</sup> التي بلغت (0.354)، يتبين إن التنمية المهنية للأفراد تفسر ما نسبته (35.4%) من أداء الموارد البشرية.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد تبين أن هناك أثر للتنمية المهنية للأفراد على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية جامعة محمد خيضر -بسكرة-)، وهذا ما يدل على أن جامعة محمد خيضر قامت بتنمية المهارات للأفراد من خلال اخذ الأساتذة الإداريين الدور الاستباقي لتوجيه الاساتذة نحو استراتيجية الاعمال الرقمية الشاملة، من خلال توليد الفرص لهم لتعلم في مجال التكنولوجيا الرقمية، ودعوتهم الى المشاركة في الدورات التطويرية في المجالات الالكترونية.



$H_0$  3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (03-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	أخطاء معيارية	Béta	قيمة محسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الثابت	2.016	0.314	-	6.419	0.000	-	-
القابليات الرقمية	0.500	0.077	0.768	6.464	0.000	0.768	0.590

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.464) و بقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه نقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )"، ووجدنا قيمة R (0.768) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين القابليات الرقمية وأداء الموارد البشرية، وبالرجوع إلى قيمة R<sup>2</sup> التي بلغت (0.590)، تبين أن القابليات الرقمية تفسر ما نسبته (59%) من أداء الموارد البشرية.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد تبين أن هناك للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر - بسكرة-)، وهذا ما يدل على أن هناك المعرفة المطلوبة للأساتذة الإداريين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة في استخدامها في الإدارة والأنشطة الأكاديمية، وإدراكهم بالفائدة الحقيقية التي تفرزها تكنولوجيا الرقمية، فضلا عن ذلك تشجيعهم للأساتذة نحو تبني التحول الرقمي.

H0<sub>4</sub>: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (03-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	أخطاء معيارية	Béta	قيمة محسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الثابت	3.440	0.407	-	8.449	0.000	-	-
توليد الشبكات الرقمية	0.156	0.107	0.261	1.457	0.156	0.261	0.068

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.457) و بقية احتمالية (0.156) و هي أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ونرفض الفرضية البديلة و المتمثلة في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )"، ووجدنا قيمة R (0.261) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين توليد الشبكات الرقمية وأداء الموارد البشرية، وبالرجوع إلى قيمة R<sup>2</sup> التي بلغت (0.068)، تبين أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (6.8%) من أداء الموارد البشرية.

وتفسر ذلك: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد تبين أنه لا يوجد أثر لتوليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية (دراسة حالة بجامعة محمد خيضر -بسكرة-)، وهذا ما يدل على أن هناك قلة في بناء شبكات رقمية الأنترنت، وفي استخدام الأسلوب التعاوني عن طريق المنصات والشبكات الرقمية لتحقيق اهداف المؤسسة الجامعية، وفي إيصال المعرفة الرقمية المطلوبة للأساتذة الإداريين، وفي بناء علاقات خلال تلك شبكات ووسائل التواصل الرقمي.

## خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة و التي تمثلت في الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- و التي تحتوي على محورين القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) وأداء الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (أداء المهام، الأداء الظرفي) وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: " ما هو أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء المورد البشري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- ✓ مستوى القيادة الرقمية السائدة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاء مرتفعا وفق لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، بالنسبة للفرضية الرئيسية.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية)، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في بعد توليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، بالنسبة للفرضيات الفرعية.

# الختمة

وفي الأخير من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن " القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية"، حيث قمنا بدراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: "ما هو أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

فمن خلال هذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سيتم عرضها كما يلي:

## أولاً: النتائج

### 1. النتائج النظرية

- ✓ القيادة الرقمية هي أسلوب إداري حديث يعتمد فيها القادة الإداريون على التكنولوجيا الحديثة في استخدامها من أجل تحقيق أهدافهم بكفاءة عالية في الوقت المحدد وبأقل تكاليف، من خلال قيامهم بتعزيز ودعم وإقناع الموارد البشرية باكتساب المعارف والمهارات في مجال التكنولوجيا الرقمية للوصول إليها.
- ✓ تعتبر المهارات القيادة الرقمية شرط أساسي مهم لتحقيق التكنولوجيا العالية في الإدارة.
- ✓ ابعاد القيادة الرقمية تتمثل في أربع ابعاد أساسية هي: (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية).
- ✓ لأجل تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسة يجب ان تمر على ثلاثة مراحل أساسية وهما: (مرحلة التوثيق الإداري، مرحلة التطوير القيادي، مرحلة تطوير التقني).
- ✓ هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها لتفعيل القيادة الرقمية في المؤسسة والمتمثلة في: (متطلبات إدارية، متطلبات مادية، متطلبات فنية بشرية).
- ✓ ضرورة تحويل القادة الإداريين الى قادة رقميين، من خلال اكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة في مجال تكنولوجيا الرقمية.
- ✓ للقيادة الرقمية أهمية كبيرة في تعزيز أداء الموارد البشري فهي تقوم بتحسين كفاءتهم، وترفع من مستوى رضاهم في قيامهم بوظائفهم، من خلال دعمهم وإقناعهم ومشاركة المعارف بين القادة والموظفين عن كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية.
- ✓ لا يخفى عن وجود عوائق وتحديات للقيادة الرقمية فعلى القائد الرقمي مواجهة تلك التحديات والعوائق.

- ✓ الأداء يتمثل في انجاز الوظائف كما يجب إنجازها لتحقيق اهداف المؤسسة.
- ✓ ابعاد الأداء تتمثل في بعدين اساسين هما: (أداء المهام، أداء الظرفي).
- ✓ أداء الموارد البشرية هو ذلك الجهد الذي يبذله الموارد البشرية في أداء وظائفهم من اجل إتمام المهام الموكلة إليهم بما يقتضيها منصبهم.

## 2. النتائج التطبيقية

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- ✓ أظهرت النتائج أن هناك أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (38%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (24.7%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية المهنية للإفراد في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (35.4%).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابليات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (59%).
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد الشبكات الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (6.8%).

## ثانيا: التوصيات

1. تركيز قادة الكليات في تعزيز مهارات الأساتذة في مجال التكنولوجيا الرقمية.
2. ضرورة تعلم مهارات وممارسات جديدة في الجانب الرقمي، واستخدام مختلف المنصات الرقمية مثل (Free conference, Google meet, Idara, Zoom) في تواصل مع المرؤوسين في مختلف الاجتماعات والمشاورات الرقمية.
3. العمل على استغلال تطبيقات الشبكة الرقمية في انجاز المهام الإدارية.

4. التركيز على توفير قادة الكليات شبكات الانترنت في الإدارة والاقسام لتسهيل عملية انجاز المهام والتواصل بين القادة الإداريين.
5. تركيز قادة الكليات على إيصال كل المعارف الرقمية من خلال الشبكات الرقمية.
6. تركيز قادة الكليات على تشجيع الأساتذة على أنشطة التعلم الرقمي من خلال الشبكات الرقمية لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال تكنولوجيا رقمية.

### ثالثا: أفاق الدراسة

1. أثر القيادة الإدارية في تعزيز أداء الهيئة التدريسية بجامعة بسكرة.
2. أثر القيادة الرقمية على تعزيز قرارات الإدارة العليا.
3. أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية.
4. دور القيادة الرقمية في مواجهة التحديات الإدارية.
5. المهارات الرقمية ودورها في تميز المؤسسة.

الحمد لله



قائمة

المراجع

أولاً: بالنسبة للمقالات:

1. اسعد لاني احمد نوال. (2021). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه اربد. (03). صفحة 502.
2. البدري كمال حنان، عبد الستار محمود حنان. (2022) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة اسوان المجلة التربوية (100)، صفحة 171-170.
3. فهد الشمراي مها. (2023). آثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. الاصدار السادس – العدد ثمانية وخمسون. صفحة 504.
4. العمري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، الجزء الثاني، ابريل. صفحة 206.
5. الهنيني إيمان، زيادات أحمد محمد. (2014). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صفحة 03.
6. باشا رفيقة، عمارة ياسمين. تقييم الأداء البيئي باستخدام البعد الخامس لطاقة الأداء المتوازن المستدام. جامعة تبسة، صفحة 464.
7. بصيلي أماني جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم الجامعي النسائي. دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. صفحة 29.
8. بلقايد إبراهيم. (2021). التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. الباحث الاقتصادي، ص 337.
9. بن احمد آسية. (2015). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت/ مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، صفحة 40.
10. بنت فهم حسن العتيبي عفاف. (2022). دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية. دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة. صفحة 3232-3236-3731.
11. بوطورة فضيلة، سمايلي نوفل، قراطمية زهية. (2020). أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية. صفحة 271.
12. جمعة خير الدين، خنشور جمال. (2015). دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة (الجزائر) صفحة 210.

13. حابس الرقب يوسف. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. الأردن، قسم الإدارة والمناهج، عمان. صفحة 09-13.
14. رامي كوثر، كواشي مراد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو). مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة تبسة صفحة 521.
15. ره نج محمد نوري، بيهجان إبراهيم محمد. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي. دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. صفحة 167.
16. زمور حنان، مبروك محمد البشير. (2022)، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 111.
17. زمورة جمال، بن عيسى ليلي. (2022). دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال. المجلد 11/ العدد: 02(2022) صفحة 298-323.
18. زنوح محمد، الأداء في المنظمة. مجلة سوسيوولوجيا جامعة الجلفة، صفحة 29.
19. زواغي محمد. (2023). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية العمومية. مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، جامعة البويرة (الجزائر)، صفحة 224-225.
20. سعيداني سميرة. (2019). تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج - الجزائر. صفحة 464.
21. شريف مسعودة. (2022). قيادة فرق العمل الافتراضية. القيادة الافتراضية كمحرك دافع لخوض غمار الاعمال الالكترونية. بشار، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، الجزائر. صفحة 09-10.
22. شفاء حمد. (2022). أثر استراتيجية التنوع على أداء المنظمات الاعمال وفق بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، صفحة 84.
23. صبري الانصاري محمد، محمد عبد اللاه ابتسام. (2021). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: اليات مقترحة (07). صفحة 202-216-217-219-220.
24. عسلي نور الدين. (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، صفحة 145.
25. عويس إيهاب احمد، حماد الحمادي عدنان. (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. صفحة 1285-1286-1287-1288-1289-1300.

26. غانم كمال، بن خليف طارق. (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن. مجلة مجاميع المعرفة، ص 385-386.
27. قاضي عبد الحكيم، صاطوري الجودي. (2020). الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج \_الجزائر\_ صفحة 586.
28. قواسمية العلمي، بالنور يوسف. (2022). أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الالكترونية. مجلد الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، صفحة 139.
29. فتحي ايناس (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية (34)، صفحة 255.
30. لعور عبد الحفيظ. (2018). مشروع بناء وتنفيذ بطاقة أداء المشروع بالاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة، صفحة 165.
31. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال. (2017). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، صفحة 79.
32. مبروكي مروة، جودي محمد رمزي. (2023). محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021) باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن. مجلة التنمية الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة صفحة 343.
33. محمد حسان نسرين، عبد القادر حسين. (2022). الازمة المالية في فلسطين وتأثيرها على أداء مدربي منتسبي هيئة التدريب العسكري. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، صفحة 106-107.
34. واكلي كلثوم، معزز نشيدة. (2019). الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وأثرها على أدائهم في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بملبانية. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، صفحة 379.
35. بجاوي إبراهيم. (2021). الدراسات السابقة وأهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية. 10(10).

ثانيا: بالنسبة للكاتب:

1. زاهد محمد. (2009). إدارة العنصر البشري منظمات الاعمال الحديثة. الناشر دار كنوز المعرفة صفحة 197-198.
2. سعد علي ربحان المحمدي. (2019). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. الناشر مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، ص 297.
3. مدحت محمد أبو النصر. (2010). الأداء الإداري المتميز. الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 125.

ثالثا: بالنسبة للمذكرات:

1. عزمي محمد بظاظو. (2010). أثر ذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي بالمدرء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، صفحة 49.

رابعا: الملتقيات:

1. عبد الله ادالوكس. (2017). النماذج التفسيرية: دراسة في الأدوات التحليلية لعبد الوهاب المسيري. تاريخ الاسترداد 03،09،2000، من الملتقى الفكري للابداع.

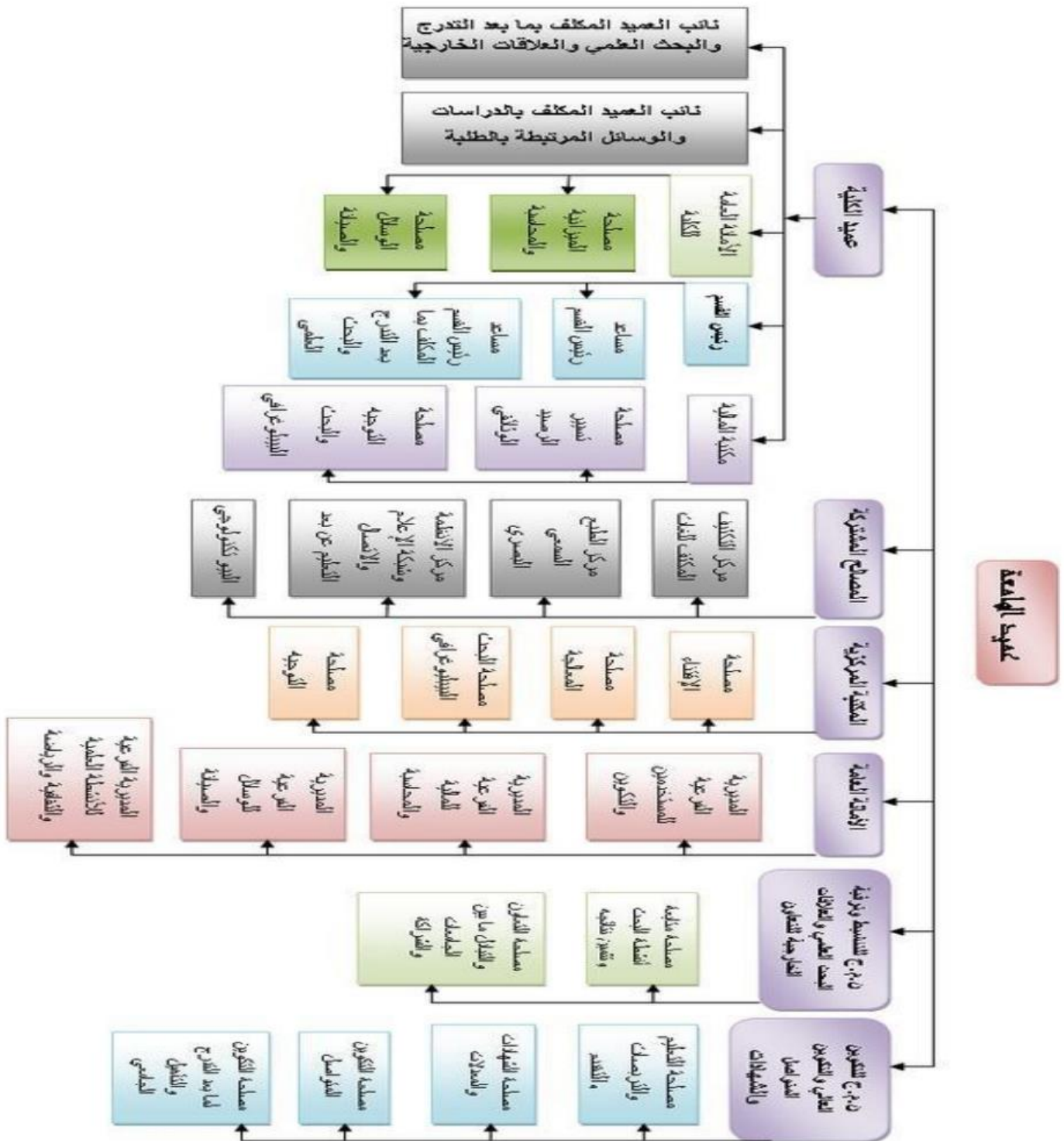
قائمة

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ محاضر (أ)	ترغيني صباح	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ تعليم عالي	غضبان حسام الدين	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ تعليم عالي	جوهرة أقطي	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ محاضر (أ)	جيجخ فايزة	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ تعليم عالي	يحياوي مفيدة	05
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ مساعد (أ)	قرون نورهان	06

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-





الملحق رقم (03): الاستبانة المعتمدة في الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة



قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الرقمية وأداء الموارد البشرية محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق والاحترام والتقدير

الطالبتان: مزوزي نور الهدى

شلواي مريم

المشرفة: د. ترغيني صباح

السنة الجامعية: 2024/2023

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأساتذة الإداريين كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:  ذكر  انثى

2. العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50  من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي:  ماجستير  دكتوراه  أستاذ تعليم عالي

4. المنصب الإداري:  عميد  نائب عميد

رئيس قسم  مساعد رئيس قسم

5. سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي نقيس " أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية  
بجامعة محمد خيضر بسكرة"

المرجو تحديد درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

## أولا/ ابعاد القيادة الرقمية

الرقم	القيادة الرقمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرؤية الرقمية: هي التي توضح الطموحات المستقبلية للمؤسسة بحيث تنعكس على الروح والحماسية ويدفع بالمسؤولين نحو تحقيقها، وتعمل في تطوير رؤية الاعمال الرقمية والاستراتيجيات، وتوليد الحماس في الولاء للرؤية الطموحة، ونشر التوجهات الرقمية بوضوح، واعتمادها لتوحيد الجهود						
1	أقوم بصياغة وتطوير الرؤية الرقمية للتعليم العالي					
2	أسعى الى نشر التوجهات الرقمية بوضوح في الإدارة					
3	أعمل على اقناع أعضاء التدريس على الايمان بالرؤية الرقمية وتحفيزهم					
4	أركز على الامتثال بالرؤية الرقمية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
5	أعتمد على تطبيق الرؤية الرقمية لتوحيد جهود جميع الأعضاء في الإدارة وتوجيههم					
التنمية المهنية للأفراد: تتمثل في تنمية المهارات حيث يتطلب من القيادة الرقمية اخذ الدور الاستباقي لتوجيه فريق القيادة نحو استراتيجية الاعمال الرقمية الشاملة						
6	أشجع الهيئة التدريسية على المشاركة في مختلف الأنشطة الاكاديمية الرقمية					
7	أسعى الى توليد الفرص للتعلم في مجال التكنولوجيا الرقمية					
8	أركز على قياس وتقييم الأداء الرقمي في إدارة باستمرار					
9	عادة ما أدعو بضرورة مشاركة الجميع في الدورات التطويرية في المجالات الالكترونية					

القابليات الرقمية: تتضمن المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة في استخدامها في الإدارة والأنشطة الأكاديمية، وإدراك القيمة الحقيقية التي تفرزها التكنولوجيا الرقمية، فضلا عن التشجيع نحو تبني التحول الرقمي التدريجي						
					لدي المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية	10
					أشجع أعضاء التدريس على بناء القابليات الرقمية باستمرار	11
					لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة	12
					أركز على اعتماد التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة الأكاديمية	13
					أشجع الجهود التي تتجه نحو التحول التدريجي في التعليم الرقمي	14
					لدي فناعة بالفائدة الحقيقية الناتجة من اعتماد التكنولوجيا الرقمية	15
توليد الشبكات الرقمية: هي بناء شبكات رقمية محلية وعالمية بحيث تكون قوية تستند على أسلوب تعاوني لتحقيق اهداف، وايصال المعرفة الرقمية المطلوبة وبناء علاقات خلال تلك الشبكات ووسائط التواصل الرقمي						
					أسعى إلى توفير شبكات الأنترنت في الأقسام	16
					أسعى إلى توفير شبكات الانترنت في الإدارة	17
					أتواصل مع المرؤوسين عن طريق المنصات الرقمية (Zoom، Free conference, Google meet, Idara)	18
					أسعى إلى تشجيع أنشطة التعلم الرقمي من خلال الشبكات الرقمية	17
					أركز على إيصال المعرفة الرقمية من خلال الشبكات الرقمية	19
					أعمل على إنجاز مهام الإدارية من خلال تطبيقات الشبكة الرقمية	20
					أفضل بناء علاقات أكاديمية من خلال وسائط التواصل الرقمي	21

## ثانيا/ ابعاد أداء الموارد البشرية

الرقم	أداء الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أداء المهام: هي السلوكيات التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة، مثلا إدارة التابعين وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة.						
22	أقوم بإدارة خطة العمل في القسم من اجل تنفيذها					
23	أركز على نتائج العمل المطلوبة تحقيقها في الإدارة					
24	أقوم بإنجاز المهام في ادارة حسب اولويتها					
25	أتمكن من انجاز مهامي في إدارة بشكل كفوء					
26	أحرص على إتمام المهام المطلوبة في الوقت المحدد					
الأداء الظرفي: هي كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، هذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.						
27	بعد الانتهاء من انجاز المهام القديمة ابادر في البدء بمهام جديدة					
28	اعمل على تحديث المعرفة المطلوبة لأداء لوظائفي في الإدارة					
29	اعمل على تحديث المهارات المطلوبة لإنجاز اعمال إدارة					
30	أطلع الى البحث عن حلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في إدارة					
31	اميل الى تحمل مسؤوليات إضافية في الإدارة					
32	أطلع باستمرار الى المهام ذات طابع التحدي في عملي كرئيس إدارة					
33	أشارك في الاجتماعات والمشاورات بشكل فعال					

شكرا على  
حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00324 / ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- مزوزي نور الهدى
- 2- شلواي مريم
- 3- /

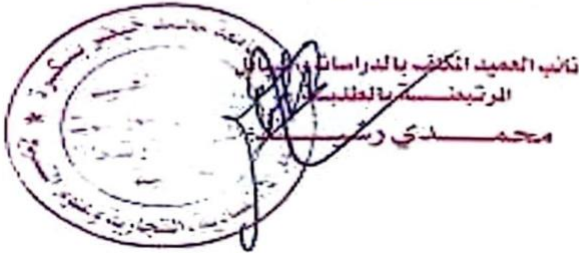
المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالمسنة: ثمانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية"

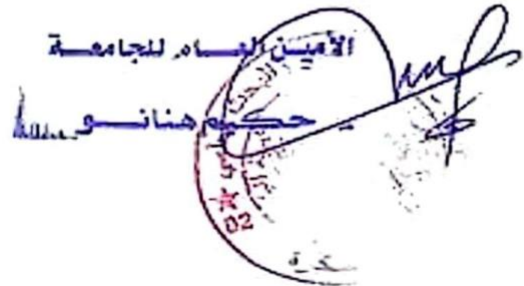
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-13

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (04): إذن بالطبع

بمسكرة في: 2024/05/21

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - مسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا المصني أسفله الأستاذ: ترغيني صباح

الرتبة: أستاذ محاضر (أ)

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة):

1- مزوزي نور الهدى 2- شلواي مريم

الشعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان: أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - مسكرة-

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف



الملحق رقم (05): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "شلواي مريم"

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: شلواي مريم

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010247000090003 الصادرة بتاريخ 2018.07.21

المسجل بكلية: العلوم التجارية الاقتصادية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05 /21

إمضاء المعني بالأمر



الملحق رقم (06): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "مزوزي نور الهدى"

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: مزوزي نور الهدى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110000117047650006 الصادرة بتاريخ: 2022/10/19

المسجل بكلية: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/04/20

إمضاء المعني بالأمر

قسم علوم التسيير

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	71.0	71.0	71.0
	انثى	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 الى أقل من 40	11	35.5	35.5	35.5
	من 40 الى أقل من 50	14	45.2	45.2	80.6
	من 50 فأكثر	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	4	12.9	12.9	12.9
	دكتوراه	16	51.6	51.6	64.5
	اسناد تعليم عالي	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

		المنصب الاداري			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عميد	3	9.7	9.7	9.7
	ناكب عميد	7	22.6	22.6	32.3
	رئيس قسم	11	35.5	35.5	67.7
	مساعد رئيس قسم	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	6	19.4	19.4	19.4
	من 5 الى أقل من 10	10	32.3	32.3	51.6
	من 10 الى أقل من 15	11	35.5	35.5	87.1
	15 فأكثر	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x11	31	1.00	4.00	3.3871	.98919
x12	31	1.00	5.00	3.7097	1.00643
x13	31	1.00	5.00	3.8710	.99136
x14	31	1.00	5.00	3.8065	1.01388
x15	31	1.00	5.00	3.7742	.99028
الرؤية الزهراء	31	1.00	4.40	3.7097	.81949
x21	31	1.00	5.00	3.9355	.89202
x22	31	1.00	5.00	3.8387	.82044
x23	31	1.00	5.00	3.6129	1.22956
x24	31	1.00	5.00	3.7742	.99028
القصة المبهنة لادراء	31	1.00	4.75	3.7903	.85901
x31	31	1.00	5.00	3.9032	1.04419
x32	31	1.00	5.00	3.9032	1.01176
x33	31	1.00	5.00	3.9677	.91228
x34	31	1.00	5.00	3.9032	.94357
x35	31	2.00	5.00	4.0645	.57361
x36	31	3.00	5.00	4.3871	.61522
القليلت الزهراء	31	2.00	4.83	4.0215	.57048
x41	31	1.00	5.00	3.7742	.95602
x42	31	1.00	5.00	3.7742	.95602
x43	31	1.00	5.00	3.7097	.86385
x44	31	1.00	5.00	3.9355	.72735
x45	31	1.00	5.00	3.9355	.72735
x46	31	1.00	5.00	3.8065	.90992
x47	31	1.00	5.00	3.4194	1.14816
توليد الشبكات الزهراء	31	1.43	4.57	3.7650	.82330
الثقة الزهراء	31	1.61	4.48	3.8216	.61576

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y11	31	3.8065	.74919
y12	31	4.0000	.77460
y13	31	4.1935	.74919
y14	31	4.1935	.54279
y15	31	4.2258	.56034
اداء المهام	31	4.0839	.53858
y21	31	4.1613	.37388
y22	31	3.9677	.31452
y23	31	3.9677	.31452
y24	31	3.9677	.75206
y25	31	3.8065	.74919
y26	31	3.7419	.96498
y27	31	4.1613	.52261
الاداء النظري	31	3.9677	.32095
اداء الموارد البشرية	31	4.0258	.37116
N valide (liste)	31		

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.573	2

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.706	2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.572	1	1.572	17.802	.000 <sup>b</sup>
	de Student	2.561	29	.088		
	Total	4.133	30			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), القيمة الرهوية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.617 <sup>a</sup>	.380	.359	.29716

a. Prédicteurs : (Constante), القيمة الرهوية

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الروية الرهوية	31	-1.756-	.421	3.227	.821
التعمية المهينة للأفراد	31	-1.885-	.421	3.954	.821
المقابليات الرهوية	31	-1.647-	.421	4.262	.821
توليد الشبكات الرهوية	31	-1.801-	.421	5.505	.821
العبادة الرهوية	31	-1.973-	.421	5.229	.821
أداء المهام	31	-1.673-	.421	6.605	.821
الأداء الطرقي	31	.264	.421	.189	.821
أداء الموارد البشرية	31	-1.506-	.421	5.360	.821
N valide (liste)	31				

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Ereur standard de l'estimation
1	.617 <sup>a</sup>	.380	.359	.29716

a. Prédicteurs : (Constante), القيمة الزمكية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Ereur standard de l'estimation
1	.800 <sup>a</sup>	.640	.585	.23914

a. Prédicteurs : (Constante), توليد المنتجات الزمكية, القليلات الزمكية, الرقوة الزمكية, القيمة المهيمنة لأفراد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Ereur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.195	.367		5.974	.000
	الرقوة الزمكية	-.100	.110	-.220	-.907	.373
	القيمة المهيمنة لأفراد	.197	.108	.466	1.828	.079
	القليلات الزمكية	.434	.099	.667	4.377	.000
	توليد المنتجات الزمكية	-.077	.092	-.130	-.839	.409

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Ereur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.605	.341		7.641	.000
	القيمة الزمكية	.372	.088	.617	4.219	.000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 <sup>a</sup>	.247	.221	.32765

a. Prédicteurs : (Constante), الرؤيه الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.191	.277		11.516	.000
	الرؤية الرقمية	.225	.073	.497	3.082	.004

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.595 <sup>a</sup>	.354	.331	.30347

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة المهنية لإدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.052	.250		12.184	.000
	الكفاءة المهنية لإدارة	.257	.064	.595	3.984	.000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.768 <sup>a</sup>	.590	.576	.24164

a. Prédicteurs : (Constante), القليلات الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1						
	(Constante)	2.016	.314		6.419	.000
	القليلات الرقمية	.500	.077	.768	6.464	.000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.261 <sup>a</sup>	.068	.036	.36441

a. Prédicteurs : (Constante), توليد الشبكات الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1						
	(Constante)	3.440	.407		8.449	.000
	توليد الشبكات الرقمية	.156	.107	.261	1.457	.156

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية