



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة

دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

عبيدة صبطي

إعداد الطالبة:

إكرام رزقي

السنة الجامعية

2025/2024

شكر وعرفان

أقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساندني ووقف إلى جانبي طوال

فترة إعداد هذا العمل

وشكري العميق لكل من منحني من وقته وجهده وعلى رأسهم

الأستاذة عبدة صبطي التي أشرفت علينا ولم تبخل علينا

بتوجيهاتها وإرشاداتها

وعلى دعمها القيم طوال فترة العمل

كما أقدم بالشكل إلى عائلتي التي ساندتني

و كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

الطالبة :إكرام رزقي



ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة (قطب شتمة) من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، من خلال تسليط الضوء على استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية في أداء المهام التعليمية والبحثية والإدارية على كفاءة الأستاذ داخل البيئة الجامعية.

تناولت هذه الدراسة الموضوع من مفهوم التمكين الرقمي ودوره على أداء الأستاذ لأنه يُعد من العوامل المحورية في تعزيز الكفاءة المهنية ويساهم في تطوير أساليب التدريس وتسهيل الوصول إلى المعرفة، مع التركيز بشكل خاص على كيفية إسهامه في تطوير الأداء الوظيفي.

من خلال هذه الدراسة تم طرح التساؤل الرئيس كالتالي:

كيف يُسهم التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

تندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- ما هو مستوى التمكين الرقمي لدى الأساتذة الجامعيين من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر؟
 - هل تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟
 - ماهي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الأساتذة الجامعيين في تبني واستخدام التقنيات الرقمية في عملهم؟
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبيان إلكتروني على عينة تقدر ب 77 أستاذ، حيث قمنا في دراستنا بالاستعانة على المنهج الوصفي لأنه يتوافق مع موضوع الدراسة، وبعد جمع البيانات بتوزيع الاستبيان إلكترونيا وتحليل النتائج توصلنا إلى:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

- البنية التحتية التكنولوجية ضمان لتوظيف فعال للتقنيات في عمل الأستاذ الجامعي.
- كلما زادت قدرة الأستاذ الجامعي على توظيف التكنولوجيا بفعالية زادت كفاءته في التدريس و البحث العلمي.
- يساهم التمكين الرقمي في تعزيز الابتكار وتسهيل الوصول إلى الموارد المعرفية وتحقيق مرونة أكبر في أداء مهامهم.
- يُسهم التمكين الرقمي بشكل كبير في تحسين جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: التمكين الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الأداء الوظيفي، الأستاذ الجامعي

Abstract:

The study aimed to identify the role of digital empowerment in improving the job performance of the university professor, a field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Khaider University in Biskra (Qutb Shatma) from the perspective of a sample of faculty members, by highlighting the use of digital means and technologies in the performance of educational, research and administrative tasks on the efficiency of the professor within the university environment.

This study addressed the topic from the concept of digital empowerment and its role on teacher performance because it is considered a pivotal factor in enhancing professional competence and contributes to the development of teaching methods and facilitating access to knowledge, with a special focus on how it contributes to the development of job performance.

Through this study, the main question was posed as follows:

How does digital empowerment contribute to improving the job performance of a university professor ?

Under this question are sub-questions :

- What is the level of digital empowerment among university professors from the point of view of a sample of faculty members at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Biskra (the place of study)?
- What is the level of job performance of university professors from the point of view of a sample of faculty members at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Biskra (place of study) ?
-
- Is there a statistically significant relationship between the level of digital empowerment and the level of job performance of university professors in Algeria ?
- Do the levels of digital empowerment and job performance of university professors differ according to their demographic variables (years of experience and academic rank) ?
- What are the main challenges and obstacles facing university professors in adopting and using digital technologies in their work ?

To achieve the objectives of the study, an electronic questionnaire was adopted on a sample of 77 professors, where we used the descriptive method because it corresponds to the subject of the study, and after collecting data by distributing the questionnaire electronically and analyzing the results, we found:

- There is a positive and statistically significant relationship between digital empowerment and improved job performance.

- Technological infrastructure is a guarantee of effective employment of technologies in the work of the university professor.
- The more a university professor is able to effectively utilize technology, the more efficient he/she will be in teaching and research.
- Digital empowerment contributes to fostering innovation, facilitating access to knowledge resources, and achieving greater flexibility in performing their tasks.
- Digital empowerment contributes significantly to improving the quality of education.

Keywords : Digital empowerment, digital technology, job performance, university professor

الصفحة	الموضوعات
	شكرو وتقدير
	ملخص الدراسة
5	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
	1.1 اشكالية الدراسة
11	1.1 موضوع الدراسة
13	2.1 أسباب اختيار الموضوع
13	3.1 أهداف و أهمية الدراسة
14	4.1 تحديد المفاهيم
20	5.1 الدراسات السابقة
35	6.1 المقاربة النظرية للدراسة
	2. الإجراءات المنهجية للدراسة
38	1.2 مجالات الدراسة
39	2.2 منهج الدراسة
39	3.2 مجتمع الدراسة والعينة
40	4.2 أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: التأسيس النظري للأداء الوظيفي	
	1. ماهية الأداء الوظيفي
46	1.1 مفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
47	2.1 خصائص الأداء الوظيفي
48	3.1 أنواع الأداء الوظيفي
50	4.1 عناصر الأداء الوظيفي

50	5.1 أهمية الأداء الوظيفي
	2. أساسيات الأداء الوظيفي
52	1.2 محددات الأداء الوظيفي
53	2.2 معايير الأداء الوظيفي
54	3.2 مؤشرات معدلات الأداء الوظيفي
56	4.2 أبعاد الأداء الوظيفي
57	5.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: التأصيل النظري للتمكين الرقمي	
	1. ماهية التمكين الرقمي
64	1.1 خصائص التمكين الرقمي
65	2.1 أهداف التمكين الرقمي
66	3.1 أهمية التمكين الرقمي
67	4.1 متطلبات التمكين الرقمي
	2. أساسيات التمكين الرقمي
68	1.2 العوامل المؤثرة على التمكين الرقمي في الجامعات
69	2.2 تحديات التمكين الرقمي
71	3.2 مجالات التمكين الرقمي وأبعاده
74	4.2 مرتكزات التمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها	
	1. عرض وتحليل البيانات
79	1.1 عرض وتحليل نتائج البيانات العامة
83	2.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بمستوى التمكين الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

قائمة الموضوعات

85	3.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)
87	4.1 عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المتعلق بالفروق ذات دلالة احصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر
89	5.1 عرض وتحليل بيانات المحور الخامس المتعلق بمستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)
90	6.1 عرض وتحليل بيانات المحور السادس المتعلق بالتحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)
2. نتائج الدراسة	
91	1.2 نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات
97	2.2 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
101	3. التوصيات والاقتراحات
105	خاتمة
109	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل درجات سلم ليكرت	79
02	يمثل فئات أداة القياس	79
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	80
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	82
06	يوضح مستوى التمكن الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة	83
07	يبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة	85
08	اختبار الفرضية الأولى	87
09	اختبار T-TEST	88
10	يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون	88
11	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة	89
12	بين التحديات والمعوقات في التمكن الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة	90

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يوضح أهم التقنيات الرقمية	01
53	يوضح محددات الأداء الوظيفي	02
55	يوضح أهم مؤشرات الأداء الوظيفي	03
55	يوضح معدلات الأداء الوظيفي	04
68	يوضح متطلبات التمكين الرقمي	05
70	تحديات التمكين الرقمي	06
80	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
81	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
82	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	09

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في المجالات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة وتسهم في تغيير كبير من التقدم العلمي، الذي يُعد من أبرز سمات عصرنا الحالي وهو تقدم لم يكن ليتحقق بهذا الشكل لولا الجهود المتواصلة في مجالات التطوير والتحسين والابتكار مما أثر بعمق على مجالات الحياة المتنوعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وفي ظل هذا الواقع المتغير أصبح من الضروري مواكبة هذه التطورات والاستجابة لها لدى مختلف المؤسسات ولاسيما مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لما يملكه من كفاءات بشرية عالية وإمكانات مادية، فتنمية العنصر البشري الذي أئمن مورد في المجتمع الأمر الذي أوجب عليه مواكبة التطور التكنولوجي.

مع هذا التسارع في التطور التقني والتكنولوجي بات التمكين الرقمي في الجامعات ضرورة ملحة كعامل محوري على تمكين بنية تحتية رقمية متطورة وزيادة الكفاءة التنافسية لمواكبة جميع التطورات والمستجدات في تحسين بيئة التعليم العالي، مما يؤدي كفاءة العاملين فيها، وعلى رأسهم الأساتذة الجامعيين في تزويدهم بالمهارات والمعرفة والأدوات الرقمية اللازمة عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم متنوعة ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في مختلف الجوانب التعليمية والإدارية، إذ لم يُعد كافياً الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريس والبحث بل أصبح من الضروري تسخير الأدوات الرقمية الحديثة للارتقاء بالأداء الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية، فلم تعد فاعلية الأستاذ الجامعي تقاس فقط بقدراته المعرفية والتربوية بل أصبحت مهاراته الرقمية جزءاً لا يتجزأ من أدائه.

وقد جاءت الدراسة الحالية امتداداً لمجموعة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الرقمي والأداء الوظيفي كمتغيرين رئيسيين في مجال التنظيم، حيث قدمت على أربعة فصول شاملة حيث تناولنا في الفصل الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية للدراسة في حين تناولنا في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجالات الدراسة منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثاني: المعنون بالتأصيل النظري للأداء الوظيفي فتطرقنا فيه إلى مبحثين المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي قدمنا فيه مفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي وخصائص وأنواع وعناصر وأهمية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان أساسيات الأداء الوظيفي قدمنا فيه العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومحددات ومعايير ومؤشرات ومعدلات وأبعاد وطرق تحسين.

الفصل الثالث: المعنون بالتأصيل النظري للتمكين الرقمي فتطرقنا فيه إلى مبحثين المبحث الأول ماهية التمكين الرقمي و جاء فيه خصائص وأهداف وأهمية ومتطلبات التمكين الرقمي، أما المبحث الثاني أساسيات التمكين الرقمي و جاء فيه العوامل المؤثرة والتحديات ومجالات وآليات التمكين الرقمي.

الفصل الرابع: يخص الجانب التطبيقي تضمن عرض وتحليل الجداول واستخلاص النتائج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة

2. الاجراءات المنهجية

1.1 إشكالية الدراسة

1.1 موضوع الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسة تعد إحدى الركائز الأساسية التي تركز عليها شتى المجالات المعاصرة والمواضيع الحديثة، التي نالت حظ وفيرا من الدراسة والأبحاث العلمية باعتبارها عنصر رئيسيا في تشكيل أنماط السلوك السائدة في المجتمع نظرا لأهميتها في ترشيد القرارات وحل المشكلات التي تواجه النسق بغية تحقيق الأهداف المرجوة و التي تعود بالفائدة على الفاعلين فيها باعتبارهم العنصر الأساسي والمحرك لمختلف عمليات والوظائف من خلال تفاعله مع الآلات ومع الموارد الأخرى لتحقيق التكامل بين مختلف الأنساق ما يؤدي إلى الاستقرار والنسق الكلي .

ومن بين أهم هذه المؤسسات نجد الجامعة التي تعتبر منارة للفكر والعلم والثقافة والتي تنبثق منها النخبة الواعية التي تقود مسيرة التغيير والتطوير في مختلف المجالات التي تسعى باستمرار إلى انتاج المعرفة وتطوير القدرات والمؤهلات، وإعداد الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تسهم بشكل مباشر في توفير بيئة متكاملة ومتميزة محفزة على الإبداع والابتكار، تكمن في بناء الفرد و تطوير المجتمع ورفاهيته من خلال تقديمها لبرامج تعليمية متنوعة ومتطورة، فالجامعة تعتمد في أداء مهامها على عنصر بالغ الأهمية الذي يتمثل في هيئة التدريس و التي تعتبر الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، لما لها من دور محوري في نقل المعرفة وضمان حسن سير العملية البيداغوجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر رئيسيا في تأهيل الفرد و تطوير قدراته مما يسهم في رفع مستوى الأداء .

حيث يعتبر الأداء الوظيفي قدرة الموظف على إنجاز الأهداف والمهام المكلف بها في محيط العمل بكفاءة وفعالية وتنفيذ مسؤولياته بالشكل المطلوب الذي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة ككل وزيادة إنتاجيتها مما يعزز من قدرتها على التكيف وخلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية لجميع الأفراد، فالأداء لا يهتم على إتمام العمل فقط بل يتجاوز ذلك ليشمل جودة الأداء والتفاعل والابتكار والاستقرار الذي يكمن بشكل مباشر على نجاح الأفراد والمؤسسات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن المهم أن يتم تقييم الأداء بشكل دوري، لأنه يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف. مما يحسن في أدائه وزيادة فعاليته، ولهذا فإن الاهتمام بالأداء يكمن من توفير بيئة داعمة تسهم في تعزيز القدرة على التكيف وتحقيق النجاح والتفوق المؤسسي .

مع التقدم التكنولوجي أصبح التمكين الرقمي من المفاهيم المعاصرة الذي يرتقي إلى مستويات عالية من الإبداع العلمي والتفكير المستقل، فهو يكمن في دعم جميع الأطراف العملية التعليمية من أساتذة وطلاب في أداء مهامهم الإدارية

والمهنية والتعليمية، من خلال تمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها في انجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف التعليمية، بمهارة وكفاءة من خلال التدريب المستمر بشكل فعال مما يساهم في تقديم بيئة تعليمية أكثر تطوراً وإبداعاً تتماشى مع التغيرات المستمرة في التكنولوجيا الذي يعد أحد العوامل الرئيسية التي يساهم في تعزيز جودة التعليم وتقديم حلول مبتكرة تواكب احتياجات المستقبل، فهو لا يقتصر على تزويد الأفراد بالتكنولوجيا المعلومات فقط بل يهدف إلى تمكينهم من استخدامها بشكل فعال لتحسين مهاراتهم وتوسيع فرصهم في العالم الذي يتسم بالتطور السريع، مما يعزز قدرتهم على الابتكار والتفاعل مع العالم الرقمي ويصبح الأفراد أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات، فهو يمثل أحد الركائز الأساسية التي تدفع من رفع مستوى الأداء وتحسين الجودة نحو تحقيق التقدم والتطور في مختلف المجالات وفتح آفاق جديدة للتعلم والتواصل مما يساهم من قدرة بناء مجتمع رقمي قوي متكامل وخلق بيئة أكثر كفاءة وتقدماً في جميع أنحاء العالم.

وجاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، في المؤسسة الجامعية الجزائرية وبالأخص جامعة بسكرة كنموذج وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيس: كيف يُسهم التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

وتنبثق تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التمكين الرقمي لدى الأساتذة الجامعيين من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي في الجزائر؟
- هل تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟
- ماهي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الأساتذة الجامعيين في تبني واستخدام التقنيات الرقمية في عملهم؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يُسهم التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

الفرضيات الجزئية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي في الجزائر.

➤ تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

2.1 أسباب اختيار الموضوع

تعتبر أسباب اختيار الموضوع بحث من العوامل الأساسية التي تحدد اتجاه الدراسة وتوجهاتها، فيختار باحث موضوعه بناء على اهتماماته الشخصية وتوجهاته العلمية التي تدفعه لدراسته وتحليله، ومن هنا تنبع جملة من أسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع:

➤ الأسباب الذاتية:

- يندرج الموضوع في مجال التخصص تنظيم عمل.
- الميل الشخصي في حادثة الموضوع وراهنيته.
- الفضول العلمي لمعرفة التأثير التمكين الرقمي على الأساتذة.

➤ الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للفحص الميداني.
- إثراء المكتبات الجامعية والتدريب على البحث العلمي.

3.1 أهداف وأهمية الدراسة

1.3.1 أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى التمكين الرقمي لدى الأساتذة الجامعيين في الجزائر.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في الجزائر من وجهة نظرهم.
- تحليل العلاقة بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- تحديد العوامل الديموغرافية (مثل الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) التي قد تؤثر على مستوى التمكين الرقمي والأداء الوظيفي.

- استكشاف التحديات والمعوقات التي تواجه الأساتذة الجامعيين في تبني واستخدام التقنيات الرقمية.

2.3.1 أهمية البحث:

- تعد دراسة التمكين الرقمي ذات أهمية كبيرة في العصر الحالي، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءا أساسيا من جميع جوانب الحياة اليومية وتبرز أهمية دراسة التمكين الرقمي والأداء الوظيفي:
- تسليط الضوء على واقع التمكين الرقمي للأساتذة الجامعيين في الجزائر.
 - تحديد مدى تأثير التمكين الرقمي على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة).
 - تقديم توصيات عملية للمؤسسات الجامعية وصناع القرار في الجزائر لتعزيز التمكين الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
 - إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتمكين الرقمي والأداء الوظيفي في سياق التعليم العالي الجزائري.

4.1 تحديد المفاهيم

1.4.1 مفهوم التمكين:

➤ **تعريف التمكين لغة:** الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية يقال، مكنه الله من الشئ (تمكيناً) و(أمكنه)

بمعنى تمكن منه، استطاع وقدر عليه، ويقال إستمكّن الرجل من الشئ بمعنى تمكن منه، والعكس في القول فلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه (مشري، 2022، الصفحة 30).

➤ **تعريف التمكين اصطلاحاً:** عرفه العتيبي: بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى

المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه (المعاني وآخرون، 2016، الصفحة 182).

كما يعرفه أفندي: بأنه عملية إكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المؤسسة (حسين موسى قاسم البنا، 2014، الصفحة 36).

بينما يعرف عبد الوهاب: التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل

بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (العمرى، 2016، الصفحة 55).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن التمكين يعني إعطاء شخص ما السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف والعمل بشكل مستقل.

➤ **تعريف التمكين الإجرائي:** هو عملية منح الأفراد أو الجماعات والقدرة اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق النجاح، والذي يتضمن زيادة الثقة والمسؤولية والإبداع لدى الأفراد، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية والاستقلالية وهو مفهوم واسع يمكن تطبيقه في العديد من المجالات مثل التعليم، الاقتصاد، تمكين المرأة.... إلخ.

2.4.1 تعريف التمكين الرقمي:

يعرفه خليل توبي التمكين الرقمي على أنه توظيف التقنيات والإمكانيات الرقمية في العملية التعليمية والعمليات المساندة لها وذات صلة الصلة توظيفا آمنا مسئولاً بمهارة وكفاءة فاعلية واهتمام وثقة وضبط وتحكم وسيطرة الإنتاج معرفة رقمية نوعية منافسة (القحطاني، 2022، الصفحة 278).

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين الرقمي يقوم على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية بشكل آمن ومسؤول من قبل الأفراد في العمليات التعليمية والتدريبية، بهدف إنتاج معرفة رقمية عالية الجودة من خلال توظيف الإمكانيات الرقمية بفعالية وكفاءة.

كما أكد "الماس وكريسفك": على أنه تمكين المعلمين رقمياً يعني قدرة المعلمين على توظيف التقنية ودمجها مع المحتويات التعليمية، بما يتلاءم وإستراتيجيات التعليم والتعلم (محمد، 2017، الصفحة 57).

من خلال التعريف نلاحظ أن تزويد المعلمين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية مما يعزز جودة التعليم ويزيد من فعالية التعلم.

في حين يرى "ماكين": أن التمكين الرقمي يشير إلى التطبيق العملي للكفاءة الرقمية في تطوير المهارات الحياتية للفرد وتعزيز قدراته في مجتمع المعلومات، عند استخدام قوته الرقمية بشكل فعال، وتمكين الأفراد والمجتمعات يعني زيادة السيطرة على الحياة ومهارات التأقلم مع تكنولوجيا المعلومات، يكتسب الناس قدرات وطرق جديدة للمشاركة والتعبير عن أنفسهم في مجتمع شبكي (عوض، 2023، الصفحات 2324-2325).

من خلال التعريف نلاحظ أن التمكين الرقمي يقوم على مساعدة الأفراد على أن يكونوا أكثر قدرة على استخدام التكنولوجيا، مما يجعلهم أكثر فعالية.

أما تعريف التمكين الرقمي في الجامعات: بأنه قدرة الجامعات على توفير بنية تحتية قوية، وحرر جامعي يعتمد على التقنية الرقمية في العملية التعليمية و الإدارية، وذلك لتهيئة بيئة تعليمية مشوقة تزيد من دافعية الطلاب للتعلم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار وتلقى العلم في أي وقت وأي مكان، بالاضافة إلى تمكين عضو هيئة التدريس من خلال برامج تدريبية رقمية تمكنه من أداء عمله بكفاءة. (آخرون م، 2022، الصفحة 92).

وضح هذا التعريف بأن الجامعة تستخدم التكنولوجيا بشكل فعال سواء في تعليم أو الإدارة التي تكمن في توفير بنية تحتية رقمية قوية تساعد في تحسين البيئة التعليمية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والتفاعل مع الأساتذة و الطلبة.

بينما أشارت وزارة التربية والتعليم البحرينية إلى التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية:

بأنه تمكين المديرين والمعلمين والعاملين بالمؤسسة التعليمية من استخدام التكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية والعمليات المساندة لها بشكل آمن وبمهارة وكفاءة من خلال التدريب المستمر لتخريج أجيال مبدعة قادرة على تحقيق الابتكار، وإنتاج معرفة رقمية نوعية منافسة (البرعي، 2023، الصفحة 123).

ركز هذا التعريف على تزويد المعلمين والمديرين والعاملين في المؤسسات التعليمية بالمهارات اللازمة لاستخدام التقنيات والأدوات الرقمية بفعالية لتحقيق نتائج أفضل وبيئة تعليمية متطورة وبذلك يتم تحفيز الأجيال الجديدة على التفكير المبدع والابتكار من خلال التدريب المستمر.

وعليه يشير التمكين الرقمي: إلى قدرة الفرد على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية من أجل تطوير المهارات الحياتية وتعزيز قدرته داخل المجتمع المعلومات (عبد الرحمن، 2020، الصفحة 2129).

وهو أيضا الطرق المبتكرة ومشوقة تعتمد على استخدام أساليب بمنظور جديد وإبداعي لتدريس المهارات الأساسية المتعلقة بمهارات تكنولوجيا المعلومات، وتقديم طرق فعالة للوصول للمتعلمين الذين لديهم صعوبة الاندماج في عملية التعلم أو لمن يترددون في التعامل مع التكنولوجيا. (الحايكي، 2017، الصفحة 12)

ركز هذا التعريف على استخدام أساليب مبتكرة لتعليم مهارات تكنولوجيا المعلومات بفعالية، مستهدفا الأفراد الذين يجدون صعوبة في التكيف أو يشعرون بالتردد تجاه التكنولوجيا والهدف منه توفير تجارب تعليمية مشوقة تساعد الطلاب على اكتساب المهارات التقنية.

من خلال التعريفات السابقة التي قدمناها نستطيع أن نعرف **التمكين الرقمي** بأنه عملية تمكين الأفراد والمجتمعات من استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال، لتحقيق أهدافهم وتحسين حياتهم ومساهماتهم في المجتمع.

➤ **تعريف التمكين الرقمي الإجرائي:** هو عملية تهدف إلى تعزيز قدرة الأساتذة والطلبة والعاملين بالجامعة على استخدام التكنولوجيا المعلومات الرقمية في العملية التعليمية، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم بطرق جديدة وخلق أجيال قادرة على الإبداع والابتكار وإنتاج معرفة رقمية في تحقيق أهداف المنشودة.

3.4.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

➤ **تعريف الأداء لغة:** يعني يؤدي، ينجز، يؤدي فعل أو عمل معين. ذكر في اللغة أن الأداء لفظ مشتق من الفعل (أداء) ويعني أدى الشئ أو قام به (العبري، 2021، الصفحة 22).

➤ **تعريف الأداء اصطلاحاً:** الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوي، 1982، الصفحة 310).

يمثل الأداء قدرة الشخص على تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية. والأداء هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة (الصالح، 1999، الصفحة 392).

من خلال التعريف نلاحظ أن الأداء يعبر عن كيفية تنفيذ الأفراد للمسؤوليات المطلوبة منهم، ويمكن للمراقبين تقييم هذا الأداء بانتظام.

➤ **تعريف الأداء الوظيفي:** يعرفه عبيدات: على أنه الجهد الذي يبذله الموظفون لإتمام المهام الوظيفية الموكلة إليه، حيث يتسبب هذا السلوك في إحداث التغيير بكفاءة وفعالية يتم من خلاله تحقيق أهداف التنظيمية (طلبة، 2024، الصفحة 36).

لقد ركز هذا التعريف على الجهد الذي يبذله الموظف في عمله بطريقة فعالة، مما يساعد في تحسين سير العمل والنتائج التي يتم تحقيقها.

في حين يعرفه "العديلي": بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءة الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل (الفروخ، 2010، الصفحة 43).

نلاحظ أن الأداء يمثل عملية مراقبة وتقييم كيفية قيام الموظف بعمله لتحديد مدى جدارته وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة في الحاضر والمستقبل.

ويعرفه "صقر": بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية

يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء (الخضر، 2023، الصفحة 8). حيث ركز هذا التعريف على الأبعاد التي تساعد في تقييم الأداء الوظيفي للفرد من عدة جوانب مثل الجهد المبذول، وجودة العمل، والطريقة التي ينفذ بها المهام.

بينما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (الحراحشة، 2010، الصفحة 91). وعليه يوضح هذا التعريف أن السلوك يمثل كيفية تصرف الأفراد في العمل الإنجاز هو النتائج التي يحققونها، والأداء هو التوازن بين السلوك والنتائج.

➤ **التعريف الأداء الوظيفي الإجرائي:** هو مدى جودة أداء شخص ما لعمله وتشمل ذلك مهاراته ومعرفته ومدى التزامه بمواعيد العمل، وتحمل المسؤولية الموكلة إليه فهو عاملا أساسيا في تقييم مستوى الموظف وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

4.4.1 تعريف الجامعة:

يعرفها "رامون ماسييا مانسو" علي أنها مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نطاق ونسق خاصين تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا (بن غدفة، 2016، الصفحة 142). كما تعرف أيضا بأنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة كفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية، التقنية (العلمي، 2017، الصفحة 211).

5.4.1 تعريف الأستاذ الجامعي:

يعرفه "عايش محمود زيتون" الأستاذ الجامعي هو الذي يؤثر في طلابه و يتأثر بهم وذلك كونه عنصرا أساسيا في عملية الاتصال الاجتماعي، ولكي يكون هذا التأثير والتأثر تربويا (سليما) ينبغي أن يقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل، من هنا يؤكد التربويون و المهتمون بالتعليم الجامعي على الجوانب الإنسانية في التدريس و التدريب الجامعي، وتصبح عندئذ طرائق وأساليب التدريس الجامعي في درجة أهمية مادة التدريس نفسها (مسعودة، 2010/2011، الصفحة 30).

كما يعرف أيضا بأنه محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل، وهو العمود الفقري في تقم الجامعة و هو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير، وعلى كفاءته وإنتاجه

يتوقف نجاح الجامعة (عيادي، 2022، الصفحة 66).

6.4.1 التقنيات الرقمية:

هي تلك التقنيات التي تعمل من خلال اللغة الرقمية [001] حيث تتم معالجة وتخزين البيانات من خلال الأجهزة الرقمية مثل الحاسوب بطريقة رقمية، ويتم تخزين وعرض البيانات والمعلومات أيضا باستخدام التقنيات الرقمية وترتبط التقنيات الرقمية ارتباطا أساسيا بتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة (بن نايف، 2018، الصفحة 609).

الشكل التالي سيوضح أهم التقنيات الرقمية :



الشكل رقم (1): يوضح أهم التقنيات الرقمية

(تنويو، 2024، الصفحة 27)

7.4.1 تعريف الإبداع العلمي:

عرف HU :Adey الإبداع العلمي كنوع من السمات الفكرية أو القدرة على إنتاج منتج معين أصلي له قيمة اجتماعية أو شخصية، معد لغرض معين في الاعتبار، باستخدام معلومات معطاة (سيد، 2023، الصفحة 231).

8.4.1 تعريف التدريب الرقمي:

هو عملية تدريبية تتم من خلال استخدام منصات ومواقع رقمية، يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات

المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي، وشبكاته ووسائطه المتعددة (شبكة محلية، شبكة العالمية) التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وإدارة العملية التدريبية والمحتوى واستخدام استراتيجيات متنوعة بأسرع وقت وأقل تكلفة (سليمان، 2021، الصفحة 33).

5.1 الدراسات السابقة:

1.5.1 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى:

أ. معلومات ببليوغرافية

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين للباحث بوبكر عبد القادر قديد فوزية

طبيعة الدراسة: مقال منشور

سنة النشر: 2021

ب. المضمون

مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمصلحة الحالة المدنية

ببلدية بئر مراد رابيس؟ وللاجابة على هذه الإشكالية طرح تساؤلين اثنين:

مامدى تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رابيس؟

مامدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمصلحة؟

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء.
- تحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية.
- إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي المحلي من خلال التعرف على الآثار الايجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل بالمصلحة وتقديم بعض التوصيات في هذا المجال.

نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وفقا للمعطيات التي تم

جمعها وتم استخدام الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والاستمارة، وكانت عينة الدراسة 34 موظف تم اختيارهم

بشكل عشوائي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تتوفر مصلحة الحالة المدنية على المقومات المطلوبة لتفعيل الإدارة الالكترونية وهذا بفضل الإمكانيات المالية المعتبرة التي تتمتع بها البلدية لاسيما من الناحية التقنية (العتاد, البرمجيات) وتشير خلاصة تحليل المعطيات الإحصائية إلى أن نسبة توفر مقومات الإدارة الالكترونية في المصلحة يقترب من نسبة (54) كما أنه هناك قوة ارتباط إيجابي في علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المصلحة.

الدراسة الثانية:

أ.معلومات بيبليوغرافية

عنوان الدراسة: أثر استخدام تكنولوجيا معلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن لطالب مبارك صالح.

طبيعة الدراسة: أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, جامعة بسكرة.

سنة المنح: 2023

ب.المضمون

مشكلة الدراسة: هل يوجد أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة ؟ ينبثق منها التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء لدى المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة.؟
- هل توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.؟

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية.

- إبراز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كأسلوب لتقييم الأداء.
 - توضيح صورة للمؤسسة الاقتصادية للاستفادة من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين أدائها.
 - التعرف على مستوى استفادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تكنولوجيا المعلومات.
 - الخروج بتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين أدائها.
- نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات:** منهج وصفي كما لعى الباحث إلى الأدوات الإحصائية والنسب المئوية و استخدام برنامج spss تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان والملاحظة والمقابلة.
- نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة مجموعة من النتائج:
- أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة.
 - رغم أن العمليات الداخلية بالمؤسسات محل الدراسة تتم بشكل إيجابي، إلا أن انخفاض مدة أداء الأنشطة و الأعمال داخل المؤسسات محل الدراسة لم يصل إلا المستوى المطلوب، كما أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لعملياتها الداخلية، مثلما تهتم بالجانب المالي وعملائها والنمو والتعلم.
 - تتوفر لدى المؤسسات محل الدراسة كل مكونات تكنولوجيا المعلومات من المعدات والأدوات، البرمجيات، شبكات الاتصال، المورد البشري القادر على التعامل مع هذه التكنولوجيا وتشغيلها. كما أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أداء نشاطها وأعمالها.
 - تستخدم المؤسسات محل الدراسة برمجيات متطورة تساعد على أداء العمل وتحرص على تحديثها باستمرار، حيث تساعد هذه البرمجيات على استرجاع المعلومات ورغم ذلك يبقى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبرمجيات أقل من اهتماما بالمعدات والأدوات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال.

- تولى المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لأدائها المالي وتقوم بأداء مالي جيد ساعدها على تحقيق زيادة في رقم أعمالها باستمرار وتوفير مصادر كافية للتمويل من أجل تحسين إيراداتها وسمح لها بسداد مستحقات الموردين في أوقاتها المحددة.

الدراسة الثالثة:

أ.معلومات بيبليوغرافية

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية للباحثان سناء راهب, حليلة شابي

طبيعة الدراسة: مجلة الاقتصاد الصناعي، الطارف

سنة النشر: 2023

ب. المضمون

مشكلة الدراسة: ماهو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية بولاية الطارف؟ وتندرج تحت

هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو التحول الرقمي، أهميته، متطلباته، وأهم التحديات المعرقة له؟
- ما مقصود بالأداء الوظيفي وماهي عناصره ومحدداته؟
- ماهي العلاقة التي تربط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية بولاية الطارف؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توفر التقنيات اللازمة للتحول الرقمي وتقديم الخدمات المصرفية.
- التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف.
- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف.

نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان, تم اختيار عينة عشوائية حيث قدرت 52

موظف.

نتائج الدراسة:

- يعتمد التحول الرقمي في البنوك التجارية على ثلاثة عناصر أساسية وهي التقنيات الرقمية والعاملين والعملاء، فوجود التقنية المناسبة يساهم في تقديم خدمة تيسر التواصل بين كل من العاملين والعملاء، وأيضاً إلمام العامل بالبنك، بالإضافة لدور العملاء وإدراكهم الكامل لمفهوم التحول الرقمي وطرق استخدامه مما يؤثر إيجاباً على الخدمات المقدمة من طرف البنك وبالتالي يؤثر على أداء البنك بما فيه الأداء الوظيفي.
- التقنيات الرقمية تعمل على تقليص مدة العمل في البنك، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية.

الدراسة الرابعة:

أ.معلومات بيبليوغرافية

عنوان الدراسة: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين للباحثان حليلة سعد بوهزاوي، نسرين فرج الجهمي.

طبيعة الدراسة: مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت.

سنة النشر: 2024

مشكلة الدراسة: ماهو دور التحول الرقمي بمتطلباته (الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية، البنية التحتية، أمن المعلومات) في تحسين الأداء الوظيفي العاملين بشركة المدار الجديد ببغلازي؟ ومن السؤال الرئيس تنبثق التساؤلات التالية:

- ما دور الرؤية والتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد؟
- ما دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد؟
- ما دور البنية التحتية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد؟
- ما دور أمن المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد ببغلازي، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس لا بد من تحقيق أهداف فرعية وهي

- التعرف على دور الرؤية و التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد ببنغازي.

- التعرف على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد ببنغازي.

- التعرف على دور البنية التحتية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد ببنغازي.

- التعرف على دور أمن المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد ببنغازي.

نوع الدراسة ومنهجها وجمع أدوات البيانات: منهج وصفي، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 80 موظفا تم الاعتماد على

أداة الاستبانة، تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال استخدام spss

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

- وجود علاقة إحصائية موجبة طردية بين رؤية التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد، وأن ترتيبها الرابع في تحسين الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة إحصائية موجبة وطردية بين الموارد البشرية للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد وترتيبها الثالث وأنها تعد الخطط لاستقطاب الكفاءات الرقمية.

- وجود علاقة إحصائية موجبة وطردية بين البنية التحتية للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد وأن البنية التحتية وترتيبها الثاني وتلعب الدور الأكبر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتوفر الشركة ميزانية مالية منفصلة لشراء المعدات والأجهزة التقنية الحديثة.

- وجود علاقة إحصائية موجبة وطردية بين أمن المعلومات للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المدار الجديد وهي الترتيب الثاني، وأن الشركة تهتم بتوظيف أفضل المتخصصين في مجال أمن المعلومات.

- يوجد دعم كبير من قبل الإدارة العليا بالشركة محل الدراسة للتحويل الرقمي وتسعى دائما للتطوير ولتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

الدراسات المتعلقة بالتمكين الرقمي:

الدراسة الأولى:

أ.معلومات بيبليوغرافية

عنوان الدراسة: مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين للطالب محمد علي حسن الحايكي.

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير جامعة اليرموك.

سنة المنح: 2017

مشكلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0.05$) في مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين تعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، التخصص)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين.

- معرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، الخبرة، التخصص) على مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين.

نوع الدراسة ومنهجها وجمع أدوات البيانات: تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على أداة الدراسة من بطاقة الملاحظة تم تطبيقها على 30 معلما ومعلمة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة مجموعة من النتائج

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين تعزى إلى المتغيرات (الجنس، الخبرة،

التخصص) إلى التدريب المتخصص الذي حصل عليه جميع المعلمين المدرجين ضمن برنامج التمكين الرقمي في التعليم، والذي ساهم بدوره في رفع كفاءتهم ومهاراتهم وميولهم تجاه استخدام الأدوات الرقمية في التعليم.

الدراسة الثانية:

أ.معلومات بيبيوغرافية

عنوان الدراسة: تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية للباحث رواء محمد عثمان صبيح.

طبيعة الدراسة: مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق.

سنة النشر: 2020

ب.المضمون

مشكلة الدراسة: كيف يمكن تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق في ضوء الاستفادة من الخبرة الهندية ونتائج

الدراسة الميدانية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

- ما الإطار الفكري للتمكين الرقمي بالجامعات في الأدبيات التربوية؟
- ما علاقة التمكين الرقمي بالجامعات بأزمة جائحة كورونا؟
- ما ملامح الخبرة الهندية في تحقيق التمكين الرقمي بالجامعات؟
- ما واقع التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق في ظل جائحة كورونا ميدانياً؟
- ما التصور المقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق في ضوء الاستفادة من الخبرة الهندية ونتائج الدراسة الميدانية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح يساهم في تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق، وذلك من خلال الاستفادة من الإطار الفكري للدراسة، ولامح الخبرة الهندية ونتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء هذا الهدف الأساسي يمكن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد معالم الإطار الفكري للتمكين الرقمي بالجامعات من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الرقمي ببعض الجامعات و جائحة كورونا.
 - رصد أبرز ملامح الخبرة الهندية في تحقيق التمكين الرقمي بالجامعات بالأخص أثناء جائحة كورونا.
 - الوقوف على واقع التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق ميدانيا.
 - تقديم تصور مقترح يساهم في وضع آليات لتحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق.
- نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات: تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وكانت عينة من قيادات الكليات بجامعة الزقازيق بلغ عددهم 30.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج
- ضعف البنية التحتية الداعمة لتحقيق التمكين الرقمي بالجامعة.
 - تدني مستوى الربط الشبكي الرقمي للحرم الجامعي داخل الجامعة.
 - لا توجد برامج تدريب رقمية للطلاب داخل الجامعة.
 - تدني مستوى التدريب الرقمي المقدم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - لا يوجد تفعيل حقيقي للمنصات الالكترونية على موقع جامعة الزقازيق.
 - قلة المختبرات الافتراضية التي تلبي احتياجات الطلاب.
 - عزوف غالبية الطلاب وعدم تقبلهم للمقررات الالكترونية ومحاضرات التعليم عن بعد
 - ضعف مصادر التمويل الموجه نحو التمكين الرقمي بالجامعة.
 - ضعف الشراكات بين الجامعة وهيئات المجتمع الخارجي في دعم التمكين الرقمي بالجامعة.

الدراسة الثالثة:

أ.معلومات ببليوغرافية

عنوان الدراسة: متطلبات التمكين الرقمي لدى العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب بكليات جامعة المنصورة، ولاء

عوض محمد عوض.

طبيعة الدراسة: مقال منشور بمجلة كلية التربية، جامعة المنصورة.

سنة النشر: أكتوبر 2023

ب.المضمون

مشكلة الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للتمكين الرقمي ؟
- ما واقع التمكين الرقمي للعاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب بكليات جامعة المنصورة ؟
- ما متطلبات التمكين الرقمي لدى العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب بكليات جامعة المنصورة ؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات التمكين الرقمي لدى العاملين

بقطاع شئون التعليم والطلاب بكليات جامعة المنصورة.

نوع الدراسة ومنهجها وجمع أدوات البيانات: تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على أداة الاستبانة وتم اختيار عينة من العاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب ببعض كليات جامعة المنصورة.

نتائج الدراسة:

- ضرورة توفر العدالة والموضوعية في نظام الترقيات للعاملين بالقطاع وإعطائهم كافة الصلاحيات أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائهم في العمل ومنحهم حوافز ومكافآت مالية للمتفوقين منهم في تقديم الخدمات الرقمية وتقدير جهودهم من قبل رؤساء القطاع وإقامة القطاع بدورات تدريبية وفرص تعلم لتطوير مهارات العاملين بالقطاع واكتساب خبرات جديدة في المجال الرقمي.

الدراسة الرابعة:

أ.معلومات ببليوغرافية:

عنوان الدراسة: متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، إيمان محمد عبد العزيز البرعي.

طبيعة الدراسة: رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير.

سنة المنح: 2023

ب.المضمون:

مشكلة الدراسة: كيف يمكن تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للتمكين الرقمي؟
- ما أهم متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟
- ما الآليات المقترحة اللازمة لتحقيق متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى الوقوف على متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الرقمي، ثم الكشف عن متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية والآليات المقترحة لتنفيذ تلك متطلبات.

نوع الدراسة ومنهجها وأدوات جمع البيانات: استخدم البحث المنهج الوصفي كما اعتمد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات والتي تطبيقها على عينة تقدر ب (204) مدير ووكيل.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة مجموعة من نتائج

تحقق متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بشكل إجمالي في مستوياتها المتوسطة بنسبة مئوية تقدر ب (61,4) مما من أهمية تقديم إجراءات مقترحة للوفاء بمتطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وتعزي الباحثة ظهور البعد الأول تهيئة البيئة التنظيمية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر ب (1,97) إلى:

- قلة اهتمام الإدارات التعليمية بالمراكز بتنظيم ندوات تثقيفية لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة لتعريفهم بأهمية التمكين الرقمي وكيفية نشر الثقافة الرقمية بالمجتمع المدرسي وقلة تضمين برامج التنمية المهنية الالكترونية وبرامج التوعية بالثقافة الرقمية وبرامج التدريب الرقمي المستمر ضمن برامج تدريب مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة أثناء الخدمة أو ضمن البرامج التي تعقدها الأكاديميات المهنية للمعلمين المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية عامة.

- قلة المخصصات المالية المخصصة لتوفير بنية تحتية قوية بالمدارس و نتج عن ذلك قلة توافر أدوات و أجهزة الكترونية حديثة عالية الجودة الكفاءة كذلك عدم توافر شبكات انترنت فائقة السرعة تحقق الاتصال الفعال، و قلة توافر النظام حوافز مادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة المتميزين والمتقنين للتكنولوجيا الرقمية في أعمالهم الإدارية والداعمين لمؤوسهم بتشجيعهم على التدريب الرقمي المستمر وإنجاز أعمالهم بشكل الكتروني متطور.

كما تعزي الباحثة مجئ بعد تشجيع الإبداع والابتكار في الرتبة الأخيرة بواقع متوسط حسابي يقدر ب(1,74) أي أن واقع توافر متطلبات بعد تشجيع الإبداع والابتكار من وجهة نظر أفراد العينة متوسط، أقرب إلى الضعيف، ويدل ذلك على أن مديري مدارس التعليم الثانوي العام في حاجة ماسة إلى عوامل وطرق وأساليب إدارية متطورة وسياسات و إجراءات صادرة من الإدارات العليا تشجع الإبداع والابتكار في مجال الإدارة المدرسية، كما يمكن إرجاع ذلك الضعف إلى:

- قلة اهتمام مسئولى الإدارات التعليمية بدعم أفكار وأراء مديري المدارس الثانوية العامة الإبداعية والتي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية التقليدية إلى إدارة مدرسية رقمية متطورة، وقلة تشجيع مديري المدارس الثانوية العامة من قبل رؤسائهم في الإدارة على دمج وتوظيف أدوات التمكين الرقمي في ابتكار أساليب إدارية جديدة تسهم في تطوير المجال الإداري بتلك المدارس وتلاءم مع مستجدات الرقمنة.

- تمسك الكثير من مسئولى المديريات والإدارات التعليمية ومديري المدارس الثانوية العامة بالأساليب التقليدية و الروتينية في العمل الإداري بالمدارس الثانوية وقلة رغبتهم في إنتاج وابتكار أساليب إدارية جديدة ومتطورة تيسر القيام بأعمالهم وتوفير المزيد من الوقت والجهد والتكلفة، بالإضافة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية العامة إلى مزيد من الفرص التدريب الالكتروني المستمر خاصة برامج التطوير الإبداعي التي تسهم في تنمية مهاراتهم ذاتية والإبداعية والمهنية.

- قلة التحفيز المادي والمعنوي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة عند إنتاجهم لأفكار وتطبيقات إلكترونية متطورة.

أما عن الآليات المقترحة لمتطلبات تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظه المنوفية توصلت الباحثة إلى مايلي:

- وضع خطة إستراتيجية واضحة من قبل الدولة والوزارة بمحو الأمية الرقمية وحتمية التمكين الرقمي لكافة الموارد البشرية بجميع مؤسسات الدولة عامة ومديري مدارس المرحلة الثانوية العامة خاصة.
 - إصدار القرارات من قبل مديري الإدارات التعليمية بضرورة عقد ورش عمل تدريبية لتزويد مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالمعلومات الكافية عن مكونات الأجهزة الرقمية وكيفية استخدامها وكيفية الاستفادة من برامج الإدارة الالكترونية في تحسين جودة العمل الإداري.
 - تبني وزارة التربية والتعليم استراتيجيات جديدة في تمويل مشروع التمكين الرقمي للمدارس الثانوية العامة و المنسوبها من خلال أقامات شراكات مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية وهيئاته.
 - قيام الإدارات التعليمية بوضع خطة إستراتيجية تهدف إلى توفير بنية تحتية رقمية قوية تحقق التمكين الرقمي.
 - إقامة شبكات إنترنت فائقة السرعة تحقق الاتصال الفعال واستمرار العمل دون انقطاع.
 - اهتمام مسئولى الإدارات التعليمية بالصيانة الدورية والدعم الفني المستمر للأدوات والأجهزة المتوفرة بالمدرسة.
 - توفير فريق متخصص من قبل الإدارة التعليمية بكل مركز لفحص الأدوات والأجهزة الالكترونية بالمدرسة و تحديث برامج مكافحة الفيروسات بشكل دوري.
- أما الآليات المقترحة لمتطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظه المنوفية يكمن فيما يلي:
- حرص مديري الإدارات التعليمية على مشاركة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة رقميا.
 - المتابعة المستمرة من قبل مسئولى الإدارات التعليمية للأنشطة الرقمية والبرامج الالكترونية التي يتم تنفيذها بمدارس التعليم الثانوي العام بأفكار وقرارات من مدير المدرسة, مما يسهم بشكل كبير في دعم وتحفيز مديري تلك المدارس وزيادة عزمهم للسعي من أجل نجاح ذلك المشروع.

- إصدار قرارات وزارية تلزم مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بالحصول على دورات تدريبية تكنولوجية في خلال عدة سنوات معينة بهدف التشجيع على التطور الإلكتروني المستمر.
- توفير لجنة مخصصة من قبل الإدارات التعليمية تختص بالتقييم المستمر لسياسات وإجراءات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة.
- تبني مديريات التربية والتعليم سياسة المسابقات والجوائز المرتبطة باستخدام التكنولوجيا وتوظيف التقنيات الرقمية في استحداث أساليب وتطبيقات إدارية إلكترونية متطورة مما يساهم في إشاعة جو من التنافس بين مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة وبين المدارس وبعضها والإدارات التعليمية وبعضها.
- في حين جاءت الآليات المقترحة لمتطلبات تفويض السلطة لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية فيما يلي:
- تطوير و تفعيل نظم الاتصال الرقمية المتطورة بواسطة التطبيقات الإلكترونية وذلك بقرار إداري من قبل مديري الإدارات التعليمية مما يساهم في تقليل المركزية.
- منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والاستقلالية فيما يخص تفويض السلطة لبعض المسؤولين الإلكتروني كحرية اختيار وسائل التنفيذ الإلكترونية المناسبة.
- تحديد معايير وشروط واضحة من قبل الإدارات التعليمية لتنظيم تفويض السلطة إلكترونياً.
- دعم العمل الجماعي الإلكتروني من قبل مسئولي الإدارات التعليمية مما يعزز الثقة بين مديري مدارس التعليم الثانوي ومروستهم فيما يخص تفويض الصلاحيات.
- أما الآليات المقترحة لمتطلبات تشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:
- إصدار القرار وزاري بتخصيص برامج تدريبية وورش عمل إلكترونية متعلقة بتنمية الجانب الإبداعي و الابتكاري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة.

- وضع خطة إستراتيجية ممنهجة من قبل مسئولى الإدارات التعليمية لتطوير وتنمية المهارات الإبداعية و الابتكارية في مجال الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس.
- تخصيص لجان إبداعية من قبل الإدارات التعليمية تهتم وتدرس الأفكار الإدارية الإبداعية التي يطرحها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام على مسئولى الإدارات والتي تخص تطوير مجال الإشراف التربوي والتقويم و المتابعة الكترونيا ودعمها.
- تأكيد مسئولى الإدارات التعليمية ضرورة تبادل أفضل الممارسات الإبداعية في القيادة الإدارية الرقمية للمدرسة بين المديرين وبعضهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تعتبر الدراسات السابقة عنصرا محوريا في بناء أي بحث علمي، إذ تمكن الباحث من الإحاطة بما أنجز في مجاله من أبحاث مما يساعده على فهم الإطار العام للدراسة، وتحديد أوجه الاختلاف والتشابه مما يبرز الحاجة إلى الدراسة الحالية ويعزز من قيمتها العلمية التي سيتم عرضها.
- أشارت الدراسات السابقة مع الدراسة الجارية الحالية في العديد من الجوانب والنواحي الأساسية في هذه الدراسة و التي تمثل في دور التمكين الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث اتفقوا من ناحية المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي للدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة مع الاعتماد على أدوات جمع البيانات كالاستمارة وأيضا في متغيرات الدراسة، أما من ناحية الاختلاف اختلفوا من ناحية الهدف من الدراسة وفي مجال المكاني.
- ويمكننا القول أن هذه الدراسات أفادتنا كثيرا في جانب الميداني والنظري وساعدتنا في اختيار المنهج المناسب للبحث و تحديد مجتمع البحث بشكل دقيق واختيار الأدوات لجمع البيانات مناسبة كالاستبيان
- حيث ساهمت الدراسات السابقة كذلك في تمكيننا إلى:
- إثراء الإطار النظري في دراستنا الراهنة.
 - تحديد المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية ومتطلباتها البحثية.
 - تم استخدام في بعض الدراسات على تصميم الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

- ساهمت في إعطاء أهمية كبيرة لدور التمكين الرقمي والأداء الوظيفي داخل الجامعات الجزائرية.

6.1 المقاربة النظرية للدراسة

1.6.1 نظرية التحول الرقمي

التحول الرقمي هو مجموعة من المبادرات التي تحول المؤسسات بعيدا عن العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال تقريبا، بما في ذلك سلسلة التوريد والإدارة المالية وكشوف الرواتب والموارد البشرية وخدمة العملاء والتسويق. غالبا ما تكون الخطوة الأولى في هذه المشاريع هي الرقمنة، وهي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي على سبيل المثال، مسح عقد أو فاتورة ورقية وتحويلها إلى ملف رقمي وفور قراءة البيانات بواسطة أجهزة الكمبيوتر، يمكن للشركات بدء عملية الرقمنة، والتي تتضمن استبدال العمليات والأنظمة القديمة لأتمتة عمليات سير العمل وتعزيز الكفاءات وتعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم نتائج الأعمال المطلوبة.

وتحفز بعض المؤسسات على الرقمنة لاغتنام فرص النمو أو الاستجابة للضغط التنافسي المتزايد، في حين أن البعض الآخر مدفوع بالحاجة إلى مواكبة المعايير التنظيمية المتغيرة. وفي القطاع العام، كثيرا ما تكون المشاريع مدفوعة بالرغبة في الحفاظ على الموارد مع تقديم خدمات أفضل للمواطنين ومهما كان الدافع الأساسي يجب على قادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات الذين يخططون لهذه المشاريع أن يحاولوا تخيل طرق جديدة يمكن لشركتهم توظيف التكنولوجيا والأشخاص والعمليات لتوقع ظروف السوق المتطورة والتكيف معها.

التحول الرقمي: يعرف على أنه تحول المؤسسة تدريجيا من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط، إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة، واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة. (السلي، 2002، الصفحة 57).

الركائز التي يقوم عليها التحول الرقمي: لكي تكون أي إستراتيجية للتحول الرقمي فعالة حقا لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب بل يجب أن يحدث التحول في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير ولتحقيق التحول الرقمي نقترح فيما يلي الركائز الستة الأساسية:

➤ تجربة العملاء: يعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي ولا

يفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.

➤ الأفراد: يجب أن يشعر الموظفون بالدعم وليس التهديد من خلال تبني تقنية تحويلية ولا يمكن لنماذج الأعمال

الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبنّاها الموظفون بكل إخلاص ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

➤ **التغيير:** تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع الجوانب الأعمال و يعد التخطيط أمراً بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغيرات غير المتوقعة ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

➤ **الابتكار:** رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحول الرقمي والابتكار إلا أنهما ليسا متطابقين فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحول وتوجهه وستحتاج إلي توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة وبعد اختبار الفكرة يمكنك متابعة التحول الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

➤ **القيادة:** يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحولات الرقمية يجب التفكير في المستقبل واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه

➤ **الثقافة:** حينما ينفذ قادة التحول الرقمي الركائز الخمس السابقة، ستظهر ثقافة الابتكار ويفضل وجود موظفين متحمسين يتلهفون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء ستتوسع مبادرات التحول الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح. (العودة، 2025، الصفحات 29-30-31)

وعليه فإن مبادئ التحول الرقمي:

➤ **استخدام التكنولوجيا:** إن استخدام التكنولوجيا يتعامل مع مواقف المنظمة تجاه التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى قدرتها على استغلالها، لذلك فهو يشمل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي لذا تحتاج المنظمة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها. أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ العمليات التجارية.

➤ **التغيير في خلق القيمة:** تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للمنظمات، أي إلى أي مدى تبدأ الأنشطة الرقمية الجديدة في التخلي عن الأعمال القاعدية والتي لا تزال تقليدية في كثير من الأحيان في حين توفر المزيد من التحولات فرصاً لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، فإنها غالباً ما تكون مصحوبة بحاجة أكبر للكفاءات التكنولوجية، مع مخاطر أعلى بسبب قلة الخبرة في هذا المجال. يمكن لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أو تتيح أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل، أو حتى تعديلات على نطاق أعمال

المنظمات.

➤ **التغيير الهيكلي:** مع استخدام التكنولوجيات المختلفة لخلق القيمة، غالبا ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب لتحويل نشاطات و عمليات المنظمة. وقد تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في كيفية الإعداد لها، لا سيما فيما يتعلق بمكان الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثير هاته التغييرات على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو حتى المهارات. فإذا كان مدى التغييرات محدودا، فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات المعتبرة، قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المؤسسة.

➤ **الجوانب المالية:** لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية. ويشكل ذلك على حد سواء حاجة المنظمة الملحة للتصرف بسبب الأعمال الأساسية المتناقصة وكذلك قدرتها على تمويل عملية التحول الرقمي (زمورة، 2023/2024، الصفحة 8).

ويلاحظ مما سبق، أن التحول الرقمي في حد ذاته لا يعد هدفا منشودا وإنما هو وسيلة لتحسين كفاءة و نوعية الأداء الجامعي، حيث يقود بصورة مؤكدة إلى تطويل الجامعة و كفاءة خدماتها، ومن ثم يمكن أن تظهر أهميته فيما يلي: (بسمان، 2004، الصفحات 24-25):

- تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، ويوفر متطلبات اتخاذ القرارات بصورة ذات كفاءة وفعالية
- يسهم في زيادة فاعلية مهام التنسيق بين وظائف الجامعة، ومهامها، وأنشطتها
- يسهم في تطوير منظومة اتخاذ القرارات، وتطوير الفرص استثمارا مآكانياتها البشرية والمادية في ظل دخول الجامعات ميدان المنافسة.
- يساعد على إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق الأمر الذي يوفر قيمة مضافة ويحقق إرادات مهمة للجامعة.

1.2. الإجراءات المنهجية

1.2 مجالات الدراسة: يقصد بها الأسس الجوهرية التي تنطلق منها الدراسة أو البحوث الاجتماعية بهدف توضيح اتجاه البحث وتحديد مساره بدقة، إذ يعد مجال الدراسة الخطوات الأساسية في أي بحث علمي يسهم في توجيه الباحث وضبط نطاق العمل البحثي وتنقسم مجالات الدراسة في هذا البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، أولاً المجال المكاني الذي يحدد الموقع أجرى فيه البحث، ثانياً المجال الزمني يقصد به الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة والتي تمثل السياق التاريخي للبحث وأخيراً المجال البشري الذي يعني بالفئة المستهدفة أو الأفراد المشاركين في الدراسة والذين يمثلون مصدراً أساسياً للمعلومات والمعطيات التي بني عليها البحث:

المجال المكاني: تم تحديد المجال المكاني الذي تم اختياره في هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة (قطب شتمة) على الأساتذة الجامعيين، وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المجال الزمني: تمتد المدة الزمنية التي اعتمدت عليها الطالبة من أواخر شهر أفريل إلى غاية أواخر شهر ماي وسيتم تحديده أكثر حسب جدول أعمال الطالبة كمايلي :

- من 20 نوفمبر إلى غاية 7 فيفري 2025 : تم جمع كل مايتعلق بأدبيات موضوع الدراسة والإلمام بكل الدراسات المتشابهة للتعرف على الطريقة المنهجية في البحث.

- من 22 فيفري إلى غاية 15 مارس 2025 : تم ترتيب وإعداد موضوع الدراسة وفق الخطوات المنهجية .

- من 16 مارس إلى غاية 10 أفريل 2025 : حيث بدأت الطالبة في بناء الجانب الميداني وإعداد إستمارة الإستبيان (

انظر الملحق رقم(01) التي تم تعديلها وتحكيمها نهائياً من قبل أساتذة محكمين (أنظر الملحق رقم (01).

من 11 أفريل إلى غاية 11 ماي 2025 : تم إرسال استمارة الإستبيان عبر البريد الإلكتروني(رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/AGsQtYQEmZ1timCR7>

- لجميع أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وجمع البيانات اللازمة وطبقت عليها الأساليب الإحصائية المناسبة بشكل نهائي .

- من 17 ماي إلى غاية 25 ماي 2025 : في هذه المرحلة تم إعداد البحث بشكل نهائي وجمع كل الأعمال مرتبة ومنظمة منهجياً .

المجال البشري: يتكون من جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التي تشمل (قسم العلوم الاجتماعية،

قسم العلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية) والذي بلغ عددهم 223.

2.2 منهج الدراسة

تعريف المنهج: يعرفه محمد بدوي بأنه مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (عمار، 2019، صفحة 14).

تم الاستعانة في دراستنا على المنهج الوصفي بغرض تحليل المعطيات ووصف الظواهر بدقة نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع، فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (المشهداني، 2019، صفحة 126)

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** لما يوفره من إمكانية دقيقة منظمة نظرا لقدرته على تقديم وصف دقيق و منهجي لظواهر اجتماعية، كما تحدث في الواقع مما يساهم في الكشف عن أسبابها وعوامل التي تؤثر فيها .

وقد استخدمنا هذا المنهج في دراستنا بهدف الكشف عن دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ضمن نطاق المجال المكاني المختار وذلك بهدف تحليل المعطيات وتفسيرها وصولاً إلى نتائج نهائية.

3.2 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع البحث: هو المجتمع الأكبر أو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته، ويتم تعميم النتائج الدراسة على كل المفرداته. (إلياس، 2016-2017، صفحة 1)

والذي من خلاله يتم دراسة مفردات مجتمع البحث أي أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة (قطب شتمة) والذي بلغ عددهم 223 أستاذ حسب إحصائيات كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

وقد اعتمدنا على **عينة عشوائية بسيطة** تعرف هذه النوعية من العينات لأنها تلك التي تتيح فرصا متساوية أمام جميع وحدات الظاهرة المدروسة، وعلى الباحث الذي يرغب في استخدام هذه النوعية من العينات أن يكون على

دراية كاملة بجميع أفراد مجتمعه الذي يقوم بدراسته، كما أنه من المهم جداً أن تكون هناك حالة من التجانس بين أفراد هذا المجتمع من حيث الخصائص الرئيسية، كالسن والمستوى التعليمي والنوع والاهتمامات، وغيرها من المتغيرات المؤثرة في الباحث وفق أهدافه وتساؤلاته، حيث يعد هذا التجانس شرطاً أساسياً لاستخدام هذه العينة، فطريقة الاختيار العشوائي بمفرديات العينة لن تكون مقنعة إلا إذا كانت درجت التجانس عالية بين أفراد المجتمع، حيث تكون العينة المختارة جزءاً حقيقياً من المجتمع وممثلاً تمثيلاً صحيحاً له، ونظراً لأن طريقة سحب العينة سوف تتيح لكافة أفراد المجتمع الدراسة فرصة لأن يكونوا من ضمنها فإن ذلك يؤكد بالضرورة توفر مستوى عالي من تجانس بين أفراد المجتمع حتى يكون تمثيلاً العينة لمجتمعها صحيحاً (التايب، 2018، الصفحة 184_185)

4.2 أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستمارة كوسيلة محورية لجمع البيانات الميدانية الضرورية بما يتلاءم مع طبيعة موضوع البحث ومتطلباته، وتم استخدام هذه الأداة بعد إجراء مراجعة دقيقة للدراسات السابقة ذات صلة مما ساهم في إغناء مضمون الدراسة.

حيث يعرف الاستبيان على أنه من أكثر أدوات جمع البيانات انتشاراً وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين (نبار، 2022، صفحة 49).

تم توزيع على جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تضم 223، وبعد الإرسال الإلكتروني تم استرجاع 77 استمارة من العدد الكلي للأساتذة.

تضمن الاستبيان البحثي أربعة محاور رئيسية، يندرج تحت كل منها مجموعة من الأسئلة المصممة لتوفير بيانات دقيقة ومتكاملة حول موضوع البحث، بما يساهم في تحقيق فهم أعمق لتأثيرات الناجمة عن دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي والمحاور كانت كالاتي (انظر الملحق رقم 02)

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: مستوى التمكين الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

بسكرة (محل الدراسة)

المحور الرابع: التحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

الفصل الثاني: التأسيس النظري للأداء الوظيفي

1. ماهية الأداء الوظيفي

2. أساسيات الأداء الوظيفي

تمهيد:

الأداء الوظيفي يعتبر من المواضيع الأساسية التي يتم تناولها في العديد من الدراسات، فهو محور رئيسي و مهم في نجاح أي مؤسسة حيث يهتم بكيفية أداء الموظف لمهامه المحددة وواجباته في بيئة العمل وإنجاز المسؤوليات الذي يساعد على تحسين الأداء الأفراد المؤسسة، مما يعزز الكفاءة والفعالية في العمل، إلا أنه يعتمد على مجموعة العوامل التي تكمن في المهارات والكفاءات من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تزداد القدرة على الابتكار والتميز والنجاح داخل المؤسسة الذي يسهم في تعزيز وتحقيق أهداف المؤسسة، ورفع المستوى الانتاجية من خلال التقييم المستمر للأداء .

1. ماهية الأداء الوظيفي

1.1 مفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينهما:

1.1.1 الفعالية: وتمثل العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما. فإذا اقتربت النتائج من تلك الأهداف كان النظام فعالا والعكس يكون صحيحا وتعني الفعالية أيضا درجة قدرة المؤسسة، على تحقيق أهدافها، أو درجة تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك . والعملية الفعالة هي تلك التي تبلغ أهدافها بالضبط، وبشكل أوضح تعني الفعالية فعل شئ صحيح، وبغض النظر عن التكاليف المترتبة عن ذلك لارتباطها بتحقيق أهداف المحددة من قبل المؤسسة. ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة أو الأهداف (قماص، 2019، الصفحة 52)

2.1.1 الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة و تعني أيضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة / المدخلات)

3.1.1 الانتاجية: مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين العناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي، حيث أن الانتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي :

الانتاجية = الفعالية / الكفاءة (رحمون، 2014/2013، الصفحات 69-70)

2.1 خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

➤ **الأداء الوظيفي مسألة إدراك:** يختلف الأداء الوظيفي بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي

المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات.

➤ **الأداء الوظيفي مفهوم شامل:** الأداء الوظيفي لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين

التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلة الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك.

➤ **الأداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المنظمة:** إن معرفة مستوى الأداء الوظيفي عن طريق قياسه وتقييمه يهدف

إلى اتخاذ الإجراءات الصحيحة لبلوغ الأداء الوظيفي المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

➤ **الأداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن:** إن المعايير التي يتحدد الأداء الوظيفي على أساسها، سواء كانت

الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمؤسسة، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية المالية والتنظيمية، التي تجعل الأداء الوظيفي مرتفعاً، تختلف من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع.

➤ **الأداء الوظيفي مفهوم غني بالتناقضات :** إن الأداء الوظيفي تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها

البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق الهدف تدني تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق الهدف تحسين النوعية في السلع والخدمات لذا على القائد الإداري أخذ

الأولويات بعين الاعتبار (زرفاوي، 2018/2019، الصفحات 85-86).

كما توجد أيضاً خصائص أخرى يمكن نذكرها في النقاط التالية :

- صياغة الأهداف الواضحة للمؤسسة لمعرفة وتحديد أساليب وأدوات قياسها.
- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- التحديد الدقيق لما تصبو المؤسسة إليه.
- تحديد الأولويات بالنسبة للمؤسسة كالتوافق على إجراءات القياس.
- تبني نهج الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين والتأكيد على تطوير احتياجات الأفراد.
- تطوير بيئة العمل المنفتح لتقديم الحلول والأفكار ومناقشتها لتطوير الثقافة المؤسسية.
- اعتبار المؤسسة بيئة فاعلة يتم من خلالها تنفيذ المهام والوصول إلى بعض النتائج
- التشجيع على التطوير الذاتي. (مغربي السعيد، 2021، الصفحة 616).

3.1 أنواع الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في عالم العمل، الذي يشير إلى كيفية تنفيذ الأفراد لمهامهم ومسؤولياتهم في بيئة العمل، ويمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع رئيسية:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والخارجي وهو كالآتي:

➤ **الأداء الداخلي** : ويتمثل في مجموع أداء المؤسسة بفعل الجهود المبذولة من طرف الرؤساء والمرؤوسين في

العمل، فهو نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج أساسا من مايلي:

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد أساسيا مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، يمكنهم تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني**: ويتمثل فمقدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية واستثمارها بشكل فعال، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.
- **الأداء المالي**: ويكمن في مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة.
- **الأداء التمويني**: يتمثل في فعالية وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالموارد الأولية، والمعدات والتجهيزات الانتاجية بالنوعية، والكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب.

➤ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر المنتجات، التي تعتبر من المتغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع على المؤسسة تحليل نتائجها وتحديد أثر المتغيرات عليها. (صوطة، 2019/2018، الصفحة 62).

2. **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.
- في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (بوعطيط، 2009/2008، الصفحة 76/77).

3. **حسب معيار الطبيعة:** وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:

- **الأداء الاقتصادي:** ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرار، وترجم الأداء الاقتصادي السبب الجوهر لوجود المؤسسة بما فيها الفوائد الاقتصادية التي تجنمها من خلال تعظيم مخرجاتها (القيمة المضافة، الإنتاج، الربح، رقم الأعمال) وتقليل استخدام الموارد (الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، العمل) ومن الجدير بالذكر أن الأداء الاقتصادي اعتبره مدة طويلة المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.
- **الأداء الإداري:** الأداء الإداري للسياسات والخطط والتشغيل بطريقة فعالة وكفاءة، ويتحقق ذلك من خلال حسن اختيار البدائل الأفضل والتي ينتج عنها أكثر المخرجات الممكنة، ومن أجل تقييم الأداء الإداري يمكن الاعتماد على البرمجة الخطية بالإضافة إلى أساليب بحوث العمليات.
- **الأداء الاجتماعي:** يعتبر الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة هو الأساس من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويعرف

بأنه التزام أخلاقي بين المؤسسة و المجتمع، وبإمكانه تعزيز مكانة المؤسسة في أذهان عملائها والمجتمع ككل، وهو أيضا يمثل مدى رضا الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها على مؤسساتها.

- **الأداء التكنولوجي:** يتمثل في الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، وعمليات الإنتاج والسلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، نسبة الابتكار في نظم الإدارة، كما قد يعبر كذلك عن إمكانياتها في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التحكم في استعمال تكنولوجيا معينة.
- **الأداء البيئي:** هو ذلك الأداء الذي يترجم جهود المؤسسة المبذولة وكذا مساهمتها الفاعلة في تطوير وحماية وتنمية البيئة الطبيعية. (مباركي، 2023/2022، الصفحة 910).

4.1 عناصر الأداء الوظيفي

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم النتائج عمله (بيوخلو، 2015، الصفحة 215)

5.1 أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات والمنظمات، فهو يشمل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين كفاءتها وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في نقاط التالية:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات الإنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.
- فأأي عملية تتضمن سلسلة من المراحل المتتابعة، حيث يبدأ العمل من مرحلة التخطيط والتصميم وصولاً إلى الإنتاج أو تقديم خدمة والأداء له عنصر مهم في أي عملية لأنه يعكس كفاءة وجودة تنفيذ المهام .
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو المطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.
- أي أن الأداء الفاعلين في أي منظمة من أهم مؤشرات التي تحدد نجاح المؤسسة واستمرارها وعندما يكون الأداء مرتفعاً، يعني أن الموظفين يعملون بكفاءة وفعالية وهذا يعكس استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف، وحيث أن القادة لهم دور مهم ورئيسي في توجيه الموظفين بشكل صحيح وتحفيزهم وتقديم أفضل ما لديهم.
- ترجع الأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقراء، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو الأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

2. أساسيات الأداء الوظيفي

1.2 محددات الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي تتجلى في:

1.1.2 محددات الداخلية:

- **الجهد المبذول:** الجهد المبذول يعبر عن درجة دافعية الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما تكون الدافعية عالية بمقدار ما يكون الجهد كبيرا و بمقدار ما يكون الأداء جيدا. (مصطفى، 2016/2017، الصفحة 35).

- **التدريب و التكوين:** ونعني بها تلك البرامج التي تنمي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بتنمية الكفاءات أو السمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وهي كذلك عبارة عن تحديد الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله وتدريبه لتأدية العمل بالطريقة الصحيحة، حتى تكن هناك القدرة على تنفيذ ما هو مخطط له، والقدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدرة من المهارات والقيام بالعمل كما هو بشكل صحيح، هذه القدرات التي يتم بناؤها عن طريق عملية التدريب، التعليم.

- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وهي العملية المعرفة الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو تفسيرها من قبل تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين.

1.1.2 محددات الخارجية:

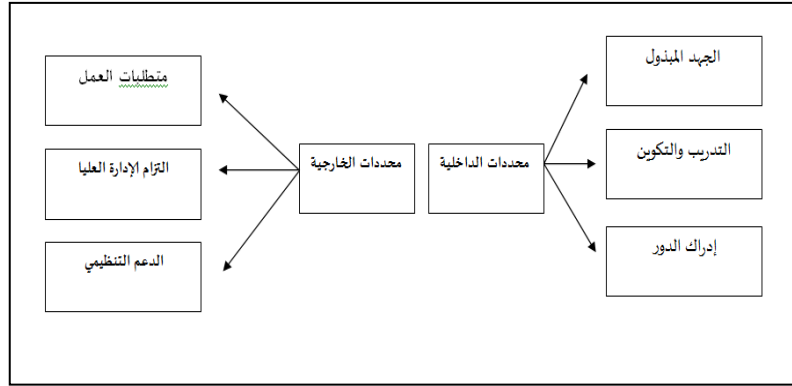
- **متطلبات العمل (الوظيفة):** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالاضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

- **التزام الإدارة العليا:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، والتزام الإدارة العليا بالمؤسسة بتوفير مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، التدريب.

الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية ورفاهية أعضائها من خلال الدعم والاتصالات لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ومعاملتهم بعدالة، المساهمة في تقديم المساعدات، إدراك وفعالية المؤسسة في

استمرارية العناية بأفرادها والاهتمام بصحتهم النفسية والدعم الايجابي (عزوز، 2020، الصفحات 56/57).

ويمكننا تلخيص محددات الأداء الوظيفي في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يوضح محددات الأداء الوظيفي
(المصدر: إعداد الطالبة)

2.2 معايير الأداء الوظيفي:

➤ **الجودة:** ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضى بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وتحقيق الجودة أمر مطلوب لتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من الخدمات، و تزداد أهمية الجودة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقنية معلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا نتيجة قيام التقنيات بتنفيذ معظم الوظائف المؤسسة بجودة عالية .

➤ **الكمية:** وتعبر عن حجم ومقدار العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوفرة، حيث أنه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مطلوب من النمو في معدل الأداء بما يكسبه الفرد من الخبرات وتدريب في مجال الحاسب الآلي (معمري، 2018/2019، الصفحة 68)

➤ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة .

➤ **التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج، ومدى اهتمامه واستخدامه للعناصر قبل المواد الخام والآلات المعدات، و الخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية (العزام، 2009/2010، الصفحة 57).

3.2 مؤشرات معدلات الأداء الوظيفي

➤ **التغيب عن العمل:** إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد المؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للموظف، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها العديد من المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام الموظف في عمله. إذ يعتبر التغيب من العناصر التي تهدد إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى .

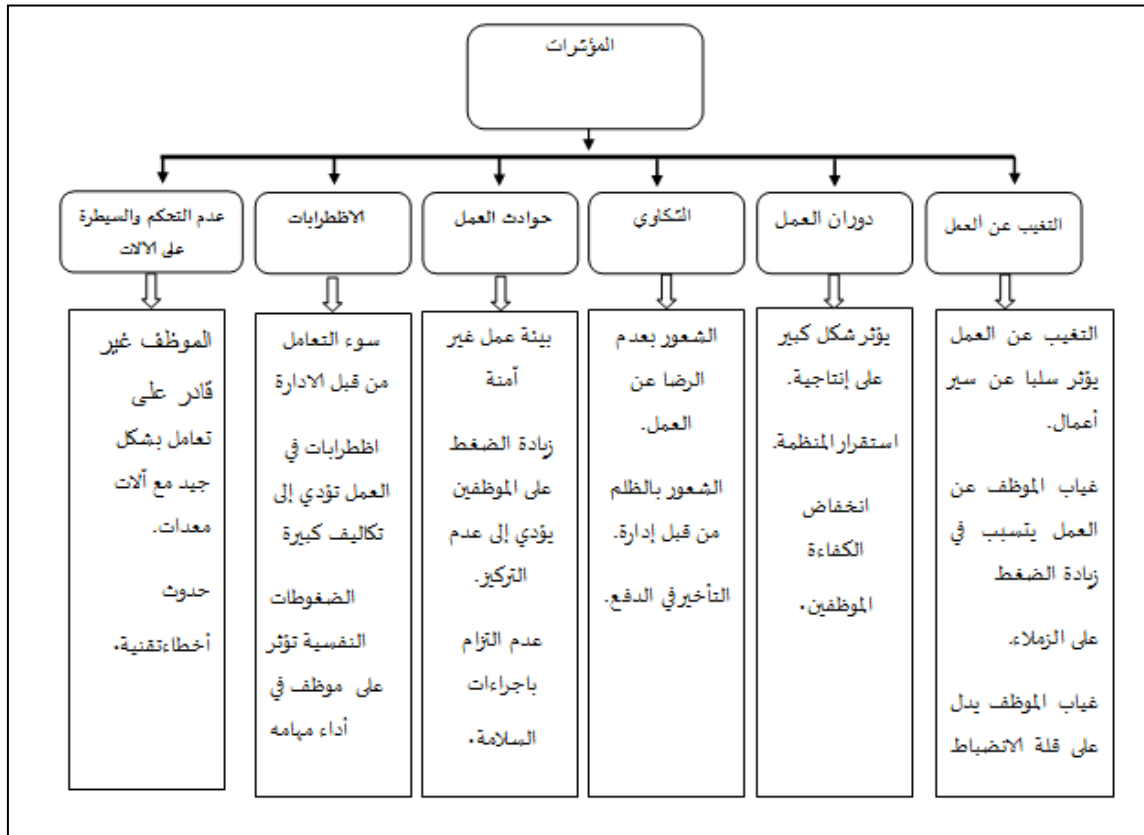
➤ **دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشراً تنظيمياً قابلاً للعدد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفاً وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختبار والتدريب، فدوران العمل هو عدم الاستقرار المهني وهو بقاء الموظف في العمل نفسه لفترة طويلة. ودوران العمل هو على عدة أشكال، ومنه مهما كانت أسباب دوران العمل فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أدائه .

➤ **الشكاوي:** هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو الرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال، وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات ميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض الموظف لسياسات معينة أو ظروف عمله.

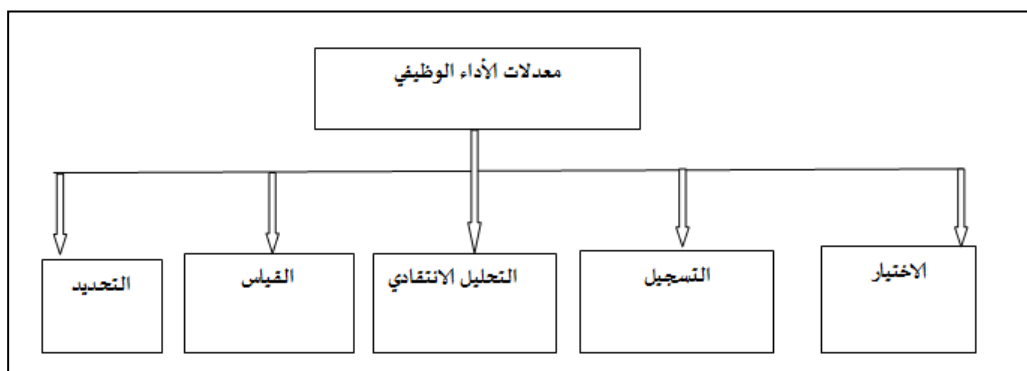
➤ **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل، وذلك بسبب قدرتهم على التركيز والانتباه.

➤ **الاضطرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف لإعادة تنظيم العمل.

➤ **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء الموظفين فقدانهم التحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي ارتفاع نسبة معدلات التعطل في الآلات (الدين، 2019/2020، الصفحات 108/109).



الشكل رقم (03): يوضح أهم مؤشرات الأداء الوظيفي
(المصدر: إعداد الطالبة)



الشكل رقم (04): يوضح معدلات الأداء الوظيفي
(المصدر: إعداد الطالبة)

ويمكن تفصيل معدلات الأداء الوظيفي في المخطط السابق إلى:

- **الاختبار:** يشير إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختبار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء .
 - **التسجيل:** ويشير إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب و عناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .
 - **التحليل الإنتقادي:** تركز على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الانتاجية .
 - **القياس:** تختص بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
 - **التحديد:** يتم تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديد، دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه.
- علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائدة في المؤسسة (شامي، 2010/2009، الصفحة72).

4.2 أبعاد الأداء الوظيفي

- **أداء المهمة:** عرف Motowidlo أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية الجوهرية للوظيفة، بالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المؤسسة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة .
- **الأداء السياقي:** يرى sonnentagetal أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال

تسهيل أداء المهام.

- **الأداء التكيفي:** يشير الأداء التكيفي إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه و ذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال لآخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق (عبد العزيز علي مرزوق، 2020، الصفحات 272/273).

5.2 طرق تحسين الأداء الوظيفي

يعد تحسين الأداء من أهم الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات في تحقيق كفاءتها وفعاليتها ويتضمن تحسين الأداء الوظيفي مجموعة من إجراءات التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وتوفير التدريب و التطوير المستمر للموظفين .

يحدد هاينز Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول:

- **تحسين الموظف:** يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

➤ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

➤ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة .

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف (محمد، 2017، الصفحات 82/83)
- **تحسين الوظيفة:** تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو تفوق مهارات الموظف إلى تدني مستوى الأداء. ونقطة البداية في دراسة الوسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، و ذلك لتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام. كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي.
- **تحسين الموقف:** تعطى البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يتناسب ومصلحة العمل، بالاضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون (محمد، 2017/2018 الصفحات 149/150)

خلاصة الفصل:

في آخر هذا الفصل نستنتج أن الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في تطوير وتعزيز نجاح المؤسسة الذي يقوم على قياس كيفية أداء الموظفين لمهامهم وأعمالهم في العمل، والهدف منه تحسين وتنمية كفاءة الموظفين وزيادة تحقيق أهداف المؤسسة أيضا، حيث يعتمد الأداء الجيد على مجموعة من العوامل منها التحفيز وتوفير بيئة عمل مناسبة، كما يعد الأداء الوظيفي عملية مستمرة تتطلب تقييم دوريا وتقديم التدريب وتوجيه المناسب للموظفين.

الفصل الثالث: التأسيس النظري للتمكين الرقمي

1. ماهية التمكين الرقمي

2. أساسيات التمكين الرقمي

تمهيد:

في عصرنا الحالي أصبحت التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جميع جوانب الحياة الإنسانية التي تساهم في تسهيل المؤسسات العملية و تطويرها لإعداد أجيال القادرة على المنافسة في عصر الرقمنة, فالتمكين الرقمي من الأسس التي تمكن الأفراد من التكيف مع متطلبات العصر المعرفة والرقمنة والاستفادة من التقنيات الحديثة بشكل فعال لتحسين حياتهم, وبالتالي فهو يعد خطوة أساسية في تعزيز قدرات الأفراد وتمكينهم بالمعرفة والمهارات, وكل ما يوكل إليهم من مهام وأعمال إدارية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التكنولوجيا الرقمية إلى مستويات عالية من الإبداع والتفكير المستقل، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى خصائص وأهداف وأهمية التمكين الرقمي بالاطافة إلى العوامل المؤثرة وتحديات الخ.

1. ماهية التمكين الرقمي

1.1 خصائص التمكين الرقمي

إن التمكين الرقمي في التعليم يتسم بخصائص وسمات منها مايلي:

- توفير الكفايات الأساسية اللازمة لتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة، مثل الكفايات الرقمية وكفايات التعلم لأجل الحياة، كفايات التواصل الثقافي والاجتماعي.
- تعزيز ودعم القدرات الإبداعية من خلال تطوير المهارات التعامل مع الوسائط التكنولوجية الحديثة، مهارات الرسم والتصميم الرقمي.
- تقديم عدد من الكفايات الأساسية اللازمة لتوظيف التقنيات الأساسية كتحرير النصوص، إنشاء المدونات، المقالات و النشر الإخبارية برامج تحرير الصور، البريد الإلكتروني والانترنت، الإدارة الإلكترونية الخدمات عبر الانترنت.
- كما أضاف حمدي وفودة أن خصائص التمكين الرقمي في التعليم في تطوير المهارات الحياتية للأفراد، وتعزيز قدراتهم في مجتمع المعلومات من خلال التوظيف الأمثل لهذه القدرات الرقمية، كما يساهم في تطوير التكنولوجيا الحديثة في خدمة النمو والوعي البشري، وخلق حلول وتطبيقات تربوية جديدة تتوافق مع المستحدثات التكنولوجية باستمرار دون حدوث قفزات متلاحقة تؤدي إلى تعميق الفجوة الرقمية بين النظرية والتطبيق (السيد، 2020، الصفحة 74).

نستخلص من النقاط التالية:

- أهمية تنمية الإبداع من خلال التعلم كيفية استخدام التكنولوجيا حديثة.
- تعليم كيفية استخدام التقنيات والأدوات الرقمية.
- التعلم المهارات الأساسية التي تساعد على استخدام التكنولوجيا الانترنت بشكل جيد مما يساهم في تطوير شخصي ومهني.

2.1 أهداف التمكين الرقمي

تعزيز القوة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال التمكين الرقمي لتساير التطور التقني في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "الثورة الرقمية."

- تزويد الطلاب المتعلمين بمهارات ومعارف محو الأمية الرقمية، والتعلم مدى الحياة، وتدريبهم بما يتناسب مع احتياجات المجتمع العصرية، واكتساب سمات وخصائص عصر المعلومات.
- يصبح الطلاب أكثر وعياً وتحفيزاً للتمكين الرقمي.
- تلبية توقعات مجتمع المعلومات من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بالاضافة إلى ما سبق تعد المؤسسات التعليم العالي من المصادر الرئيسية لبناء القوى الماهرة لبناء مجتمع معرفة، وهذا ما يحتم على الجامعات ضرورة التمكين الرقمي، والوصول الآمن لكافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويهدف التمكين الرقمي بها إلى:
- دعم البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية.
- استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية من أجل تطوير المهارات الحياتية للطلاب لتناسب متطلبات مجتمع المعلومات.
- دعم التمكين الفردي والمؤسسي باستخدام التقنيات الرقمية.
- مسايرة التطورات التكنولوجية الحوكمة والاتصالات في العملية التعليمية لتعزيز مهارات الطلاب الرقمية.
- صقل المناهج الجامعية بتقنيات الرقمية والتعلم النشط.
- معالجة التفاوت في المستوى الرقمي لأعضاء هيئة التدريس للاستفادة القصوى من إمكانيات التكنولوجيا في الممارسات التعليمية. (صبيح، 2020، الصفحات 462/463).

نستخلص من النقاط السابقة:

- أن أهداف التمكين الرقمي تساعد المؤسسات التعليمية في تحسين جودة التعليم، وزيادة مرونتها وجعلها أكثر

قدرة على التكيف مع التطورات السريعة في تكنولوجيا معلومات الاتصالات وهذا يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية والابتكار من خلال توفير أدوات تقنيات جديدة تسهل عملية التفكير والإبداع، ودعم البنية التحتية رقمية في مؤسسات التعليم العالي وتوفير بيئة تعليمية متطورة.

3.1 أهمية التمكين الرقمي

يعد التمكين الرقمي محور الرئيسي يساهم في تطوير المجتمعات في العصر الحديث والتقدم الاجتماعي والاقتصادي الذي يكمن في تعزيز قدرة الأفراد على التفاعل مع العالم الرقمي، وتتجلى أهمية التمكين الرقمي في النقاط التالية:

- يساعد في تحسين جودة التعليم من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.
- يتيح التمكين الرقمي للأستاذ توسيع دائرة تأثيره والوصول إلى عدد أكبر من الطلاب والقارئ لأعماله العلمية.
- يعزز القدرة على تقديم تجارب تعليمية تفاعلية ومبتكرة تلبي احتياجات الطلاب الحديثة.
- يساعد على تعزيز مهارات الاتصال والتفاعل الرقمي بين الأستاذ والطلاب.
- يمكن الأستاذ من تطوير موارد تعليمية رقمية تضمن تجربة تعليمية شيقة ومفيدة.
- يوفر فرص التعلم المستمر وتحسين المعرفة بأحدث التقنيات والأدوات الرقمية.
- يعزز التمكين الرقمي الابتكار وتطوير سبل جديدة لنقل وتبادل المعرفة.
- يزيد من فعالية عملية التقييم والملاحظة وتحليل البيانات في عمليات التعلم.
- يمكن الأستاذ من إدارة وتنظيم الأنشطة الأكاديمية بكفاءة أكبر من خلال استخدام التكنولوجيا.
- يعزز التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي من الاستدامة والتكامل في بيئة العمل. (سابق، 2024، الصفحات 3-4).

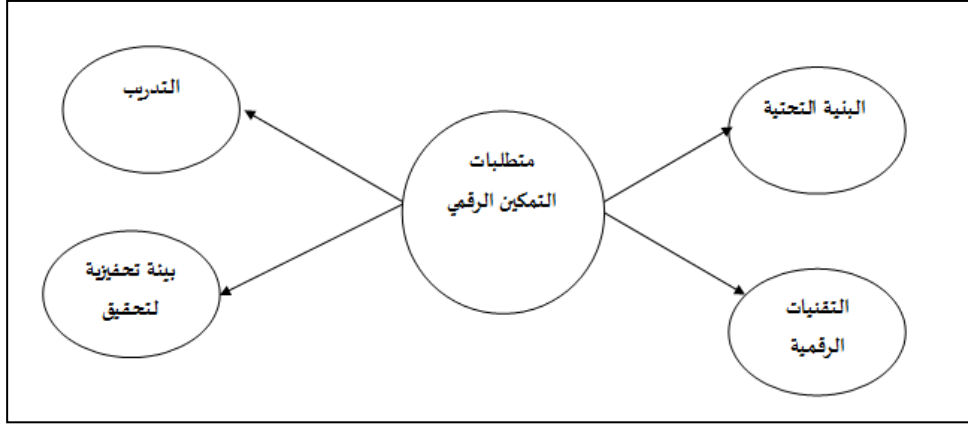
نستخلص من النقاط السابقة ذكرها فيما يلي:

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية يساهم في تحسين جودة التعليم.
- إن استخدام التكنولوجيا والوسائط الرقمية تمكن الأستاذ من التأثير على عدد كبير من الطلاب والقراءة والوصول إليهم بشكل أوسع من خلال أعماله العلمية.

- تساهم التكنولوجيا في مساعدة الأستاذ وتطوير مهاراته في التواصل والتفاعل مع الطلاب بشكل أفضل.
- تساعد التكنولوجيا في توفير فرص مستمرة للتعليم باستخدام التقنيات أدوات الرقمية.
- إن استخدام الفعّال لتكنولوجيا يمكن للأستاذ أن يدير وينظم الأنشطة الأكاديمية بكفاءة مما يسهل عليه تنظيم المهام والمواعيد.

4.1 متطلبات التمكين الرقمي

- **البنية التحتية:** فالموارد الرقمية تمكن المعلمين والطلاب من عملية التدريس والتعلم عبر الانترنت، كما أن البيئة التعليمية ديناميكية، وتتطلب من المعلمين أن يحفزوا الطلاب.
- **التقنيات الرقمية:** بسيطرة أكبر على معدل استهلاك المعلومات وفهمها يعتمد المبدأ الأساسي للتمكين على تحقيق الإمكانيات الكاملة للأفراد، وفي اقتصاد المعلومات يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاستفادة منها لتحقيق هذه الغاية.
- **بيئة تحفيزية لتحقيق التطوير:** إن تغيرات القرن الحالي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والسياسات والممارسات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية بما يمكن من تطوير العمل والتوسع في استخدام معلوماتية في تحديث الإدارة التربوية، وتتفق الدراسة الحالية مع دراستي بخاري ونصير في أهمية البيئة التحفيزية للإدارة المدرسية، واتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة مها أبو المجد، والتي أكدت أن بيئة مدرسية مبدعة ومحفزة للتطوير والتجديد توصف بأنها أحد أبرز أهداف مدرسية المستقبل، وكذلك ترسيخ إستراتيجية التمكين الرقمي لدى العاملين بالإدارة المدرسية الولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب التكنولوجية وتزويد العاملين بالمهارات التقنية والتكنولوجية اللازمة.
- **التدريب:** حتى يكون التمكين للمدرسة يجب أن يوضع في الحسبان أن كل مدرسة تعمل بشكل مختلف، مع اختلافات في كيفية استخدامها التطبيقات والأنظمة، بتدريب المعلمين وإداري المدارس باستمرار وتغيير نمط التفكير من التقليدي لديهم والتأكيد على أهمية محاولة عمل تكييف ومواءمة بين المديرين وبين نظام التعليم، حيث يظهرون مقاومة للتغيير (الأخرس، 2022، الصفحة 309).



الشكل رقم (05): يوضح متطلبات التمكين الرقمي
(المصدر: إعداد الطلبة)

2. أساسيات التمكين الرقمي

1.2 العوامل المؤثرة على التمكين الرقمي في الجامعات

يمكن تحقيق التمكين الرقمي في المؤسسات التعليمية من خلال مجموعة من الأدوار الخارجية المتمثلة في رغبة الدولة وخطواتها الحقيقية نحو الرقمنة، وكذلك عوامل داخلية تتمثل في بناء بنية تحتية رقمية للمؤسسات التعليمية، و نشر الوعي الثقافي بأهمية الرقمنة وأيضاً دعم بنية افتراضية حقيقية منفذة على أرض الواقع من خلال منصات الكترونية وبرامج تدريب رقمية تشمل القيادات والمعلمين والطلاب والجهاز الإداري:

➤ **عوامل الخارجية:** تؤثر على التمكين الرقمي في المؤسسات التعليمية وتسمى مبادرات من أعلى إلى أسفل وتتمثل في:

- دور الدولة ودور الحكومة تجاه ثقافة الرقمنة ورغبتها في التمكين الرقمي على مستوى الدولة عامة والتعليم بصفة خاصة.

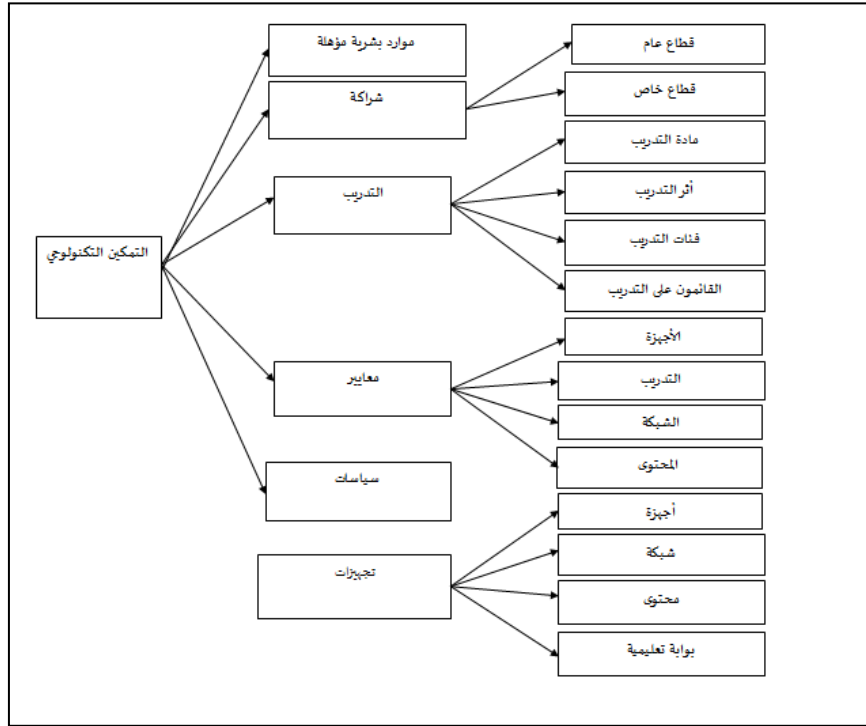
- التمويل الذي ينفق على تحويل المؤسسات العامة والتعليمية والمدارس إلى مؤسسات رقمية الكترونية وإنشاء شبكات الكترونية قوية بها .

➤ **عوامل داخلية:** تسمى أيضاً مبادرات من أسفل إلى أعلى وتشكل:

- بناء بنية تحتية رقمية.
- إنشاء مؤسسات تعليمية ذكية.
- قيادة رقمية أكاديمية وإدارية بالمؤسسة أكثر نشاطا ودعما لتطوير المؤسسة رقميا.
- دعم بيئات التدريس الافتراضية من خلال منصات ومواقع رقمية.
- تدريب المعلمين و الطلاب والإداريين وجميع العاملين بالمؤسسة رقميا.
- الرقمنة الإدارية من خلال تسجيل الطلاب رقميا.
- دعم المكتبات الرقمية. (لمياء أحمد كدواني، 2022، الصفحات 307/308)

2.2 تحديات التمكين الرقمي

توجد صعوبات وتحديات تواجه المؤسسات التعليمية العالي تقف عائقا أمام تحقيق التمكين التكنولوجي في الجامعات ومن هذه التحديات : الصعوبات المالية التي تواجه الجامعة، وكذلك المتعلمين حيث يوجد تباين شاسع في المستوى المادي بينهم، وكذلك فجوة رقمية بينهم، وبالتالي يقترح البعض تحولا جذريا شاملا في مؤسسات التعليم العالي يقوم على أساس علاج هذا التباين بين المتعلمين من خلال وضع برامج خاصة لكفالة التساوي في القدرة الرقمية بين الطلاب، ولقد ذكرت عديدة من الأدبيات التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق التمكين التكنولوجي في الجامعات أوردها الباحثان في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): تحديات التمكين الرقمي

(المصدر: لمياء أحمد كدواني، 2022، الصفحات 307/308)

وذكر "رام Ram" بعض التحديات التي تواجه تطبيق التمكين التكنولوجي في الجامعات:

- عدم وجود رؤية واضحة للجامعات نحو تحقيق التمكين التكنولوجي وغير قادرة على الاستجابة لتحديات القرن الحادي والعشرين
- انعدام الثقة في الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في المؤسسات الجامعية.
- الجهل بالمنافسة العالمية الجديدة المحيطة بالجامعات.
- عدم وجود ثقافة متجددة لقبول دخول التقنيات الحديثة.
- لا يظهر الأكاديميون القائمين على التدريس إيجابية تجاه استخدام التكنولوجيا في التدريس.
- تقلص المعرفة الرقمية هي إحدى التحديات تجاه تحقيق التمكين التكنولوجي بالجامعات.

- أقسام التكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي التي تتعامل مع المبادرات الرقمية ليست دائما جاهزة للتقدم التكنولوجي وتحقيق الرقمنة.
- الطالب الرقمي هو تحديا آخر نحو تحقيق التمكين التكنولوجي بالجامعات حيث تختلف خلفياتهم التكنولوجية ومستوياتهم من طالب لآخر باختلاف البيئات من الريف والحضر، وقد أجريت دراسة مسحية في أستراليا على طلاب من كليات متنوعة حول استخدام التقنيات التكنولوجية والأدوات التي يستخدمها الطلاب وتوصلت النتائج إلى رغبة الطلاب في التعليم التكنولوجي ولكن يوجد عدم تجانس وتساوي في المستويات التكنولوجية بين الطلاب. (خليل، 2020، الصفحات 1001/1002).

3.2 مجالات التمكين الرقمي وأبعاده

إن مفهوم التمكين الرقمي في التعليم يشتمل على ثلاثة جوانب متكاملة، ولكل جانب منها مجموعة من الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

الجانب الأول: التجهيز: ويضم هذا الجانب بعدين إثنين هما:

البعد الأول: أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأدواتها ووسائلها، وتشمل:

- أجهزة الحواسيب الحديثة.
- شبكة الانترنت المتطورة الفائقة السرعة.
- شبكات الحواسيب المزودة بشبكة الانترنت.
- أجهزة العرض العادية والتفاعلية.
- السبورات الذكية.
- أجهزة التصوير الرقمي والوثائقي.
- الأجهزة اللوحية.
- الأجهزة الذكية.

بالإضافة إلى صيانة الأجهزة والشبكة وإدامتها وتحديثها واستبدالها وتحديثها

البعد الثاني: التطبيقات التعليمية الأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأدواتها ووسائلها، وتشمل:

- المحتوى التعليمي الرقمي للمناهج الدراسية.
- الأنشطة التعليمية الاثرانية الرقمية.
- برامج المحاكاة والتدريب الرقمية.
- المختبرات الافتراضية.
- المتاحف والمعارض التعليمية الرقمية.
- المنتديات والمجتمعات التعليمية الرقمية.
- المواقع التعليمية الرقمية.
- المكتبات المدرسية الرقمية.

بالإضافة إلى نظام الإدارة المحتوى التعليمي الرقمي في التطبيقات بضبط وتحكم وسيطرة

الجانب الثاني: التدريب: ويضم أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: القائمون على التدريب:

- الخبراء المتخصصون في تصميم التعليم وتكنولوجيا التعليم الرقمي لضمان تدريب نوعي متميز.
- شركة التدريب.

البعد الثاني: الفئات المستهدفة بالتدريب، وتشمل:

- أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- القادة التربويون.
- المشرفون والمرشدون.

- أخصائيون المسافات.

- مصممو الأنشطة التعليمية الاثرية.

- مصممو المواد التعليمية.

البعد الثالث: مادة التدريب، وتشمل:

- تنمية معارف الفئات المستهدفة بالتدريب بأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأدواتها ووسائلها والمهام والوظائف التعليمية التي يمكن أن تؤدي بها.

- تنمية مهارات الفئة المستهدفة بالتدريب على توظيف أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية التعليمية والعمليات المساندة لها وذات صلة بها بكفاءة وفاعلية واقتدار.

- تنمية قيم وأخلاقيات الفئة المستهدفة بالتدريب بشأن التعامل مع أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأدواتها ووسائلها ومع المحتوى التعليمي الرقمي لمختلف التطبيقات تلك الأجهزة، وذلك كي يحافظوا على هويتهم ومصداقيتهم وخصوصيتهم وصحتهم وسلامتهم ووقتهم، ويكونوا بمنأى عن المعلومات المغلوطة والتغريب والاستدراج والقرصنة والاحتراق ومجمل الممارسات الرقمية غير محددة.

البعد الرابع: قياس أثر التدريب، وتشمل:

- استفتاء الفئات المستهدفة بالتدريب.

- ملاحظة أداء الفئات المستهدفة بالتدريب.

- تقييم إنتاج الفئات المستهدفة بالتدريب (وادي، 2020، الصفحات 678/679/680)

الجانب الثالث: المعايير: ويقصد بهذا المجال مجموعة من المقاييس تستخدم في تقويم أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقويم جودة المحتوى الرقمي في ضوء متطلبات التعليم الرقمي كما أنها أدوات يسترشد بها عملية تطوير المحتوى الرقمي ويضم هذا المجال بعدين هما:

البعد الأول: مواصفات خصائص أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها وأدواتها.

البعد الثاني: معايير نوعية وجودة المحتوى التعليمي الرقمي لمختلف تطبيقات تلك الأجهزة والأدوات والوسائل (عهود

رزاق عجيمي، 2023، الصفحة 178).

4.2 مرتكزات التمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية

هناك عدة مرتكزات تستهدف تحقيق التمكين الرقمي يمكن توضيحها فيما يلي:

➤ **الدولة:** إيمان الدولة واتجاهها نحو التمكين والتحول الرقمي يجعلها توفر بيئة قوية داعمة لتطوير الجامعات

الرقمية وزيادة قدرتها على التنافس العالمي والمحلي، عبر ميزانية مخصصة لدعم الاكتشافات والاختراعات،

وتطوير البنية التحتية التكنولوجية وتشهد الدولة المصرية تحولاً جذرياً في هذا الاتجاه في السنوات الأخيرة

وينعكس ذلك دعم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للتمكين والتحول الرقمي للجامعات.

➤ **الجامعة:** لا بد أن توفر الجامعات بيئة إبداعية تسمح لكل منسوبها بالإبداع والابتكار الرقمي وإن تتحول كل

خدماتها وعملياتها للشكل الرقمي، وعمل حملات للتوعية بأهمية الثقافة الرقمية والمعلوماتية لتغيير الثقافة

السائدة، وإعداد رؤية وإستراتيجية واضحة المعالم والمراحل التنفيذية للتمكين الرقمي والتكنولوجي، وبناء بنية

تحتية قوية تكنولوجية، وتقديم برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة العاملين وكل منسوبي الجامعة الرقمية،

وإعداد برامج تسويقية إلكترونية للجامعة وخدماتها.

➤ **الطالب:** يجب على الجامعات رفع وتطوير مهارات وقدرات الطلاب المهنية حتى يلبي احتياجات سوق العمل

وخريطة الوظائف المستقبلية متنوعة ومضطردة التغير، وتقديم البرامج التدريبية بالشراكة مع المؤسسات

والشركات وبيئة الأعمال الخارجية لضمان خريج تنافسي على قدر كبير من الكفاءة والرقمية.

خلاصة الفصل:

في آخر هذا الفصل نستنتج أن التمكين الرقمي يمثل عنصر حيويًا في عصرنا الحالي الذي يهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية في تطوير القدرة والوصول إلى المعلومات التي تساعد الأفراد والمؤسسات التعليمية على التكيف مع التحولات الرقمية وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال، فمن خلاله يمكن الأفراد من تحسين مهارات شخصية ومهنية جديدة تقوم بتحقيق نتائج أكثر ابتكارًا وكفاءة، كما أن المؤسسات التي تستثمر التمكين الرقمي تصبح أكثر مرونة وقدرة على الانسجام والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، الذي يساهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات، ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية نستطيع تخريج أجيال قادرة على الإبداع والابتكار وتحقيق التقدم في بناء مستقبل أفضل وإنتاج معرفة رقمية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها

1. عرض وتحليل البيانات
2. مناقشة نتائج الدراسة
3. التوصيات والاقتراحات

1. عرض وتحليل البيانات

1.1 عرض وتحليل نتائج البيانات العامة

وقد أخذنا بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الثلاثي في الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (01): يمثل درجات سلم ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية المتوصل إليها سيتم التعامل معها من خلال تحديد الاتجاه

العام للمحور على النحو التالي:

-من خلال حساب المدى والذي هو حاصل طرح أكبر قيمة من أصغر قيمة أي (5-1=4).

-ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم حاصل المدى على عدد الفئات بمعنى : (4/5=0.80).

وبعد إضافة طول الفئة لكل درجة إنطلاقا من الدرجة الأولى وصولا إلى الدرجة الأخيرة وكانت النتيجة كما يلي:

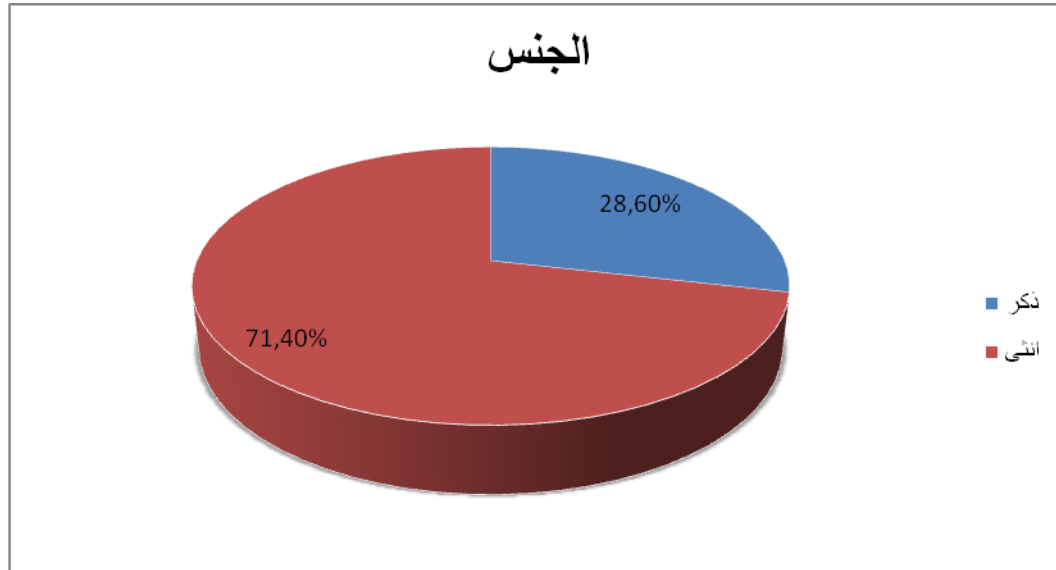
الجدول رقم (02) : يمثل فئات أداة القياس

الاتجاه	الفئة
موافق بشدة	1- 1.8
موافق	1.8 إلى 2.6
محايد	2.6 إلى 3.4
غير موافق	3.4 إلى 4.2
غير موافق بشدة	4.2 إلى 5.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
28.60%	22	ذكر
71.40%	55	أنثى
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21



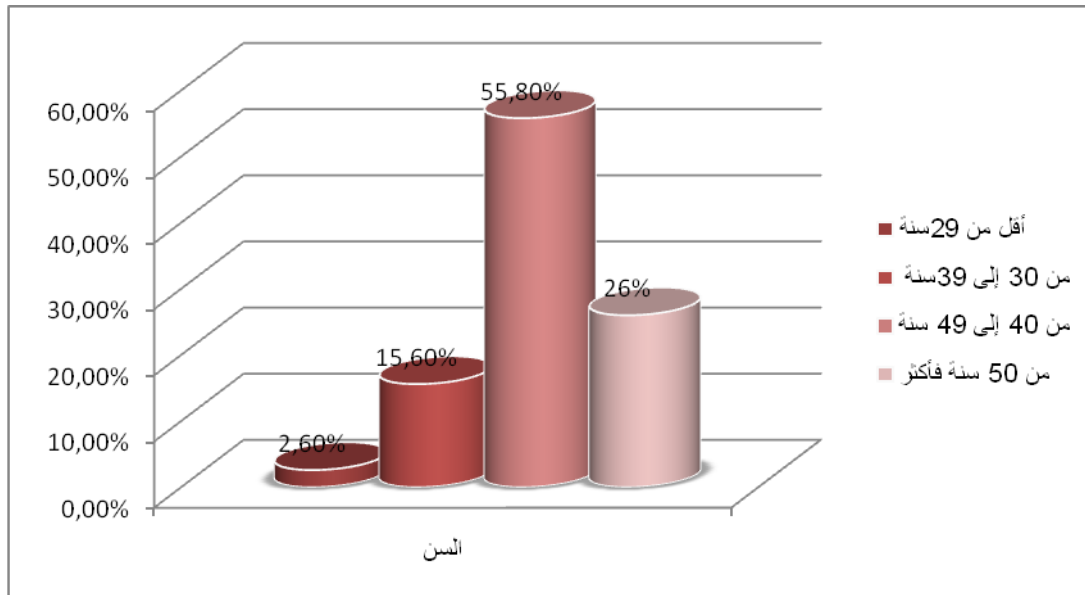
الشكل البياني رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بـ 71.4%، مقابل 28.6% من الذكور، فالتمثيل الجندي في الهيئة التدريسية قد تعكس الواقع الفعلي لهيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، التي غالباً ما تشهد تمثيلاً أكبر للنساء مقارنة بكليات علمية أو تقنية. وهذا التوزيع قد يكون ناتج عن طبيعة التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تجذب نسبة أكبر من النساء في العديد من السياقات الأكاديمية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	2	2.60%
من 30 إلى 39 سنة	12	15.60%
من 40 إلى 49 سنة	43	55.80%
من 50 سنة فأكثر	20	26%
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21



الشكل البياني رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 40-49 سنة (55.8%)، تليها الفئة 50 سنة فأكثر (26%)

الفئتان الأصغر سنًا (أقل من 40 سنة) تمثلان معًا 18.2% فقط من العينة.

والفئة الأقل تمثيلًا هي فئة أقل من 29 سنة بنسبة 2.6%، ما يدل على قلة الأساتذة الجامعيين في سن مبكرة جدًا، مما

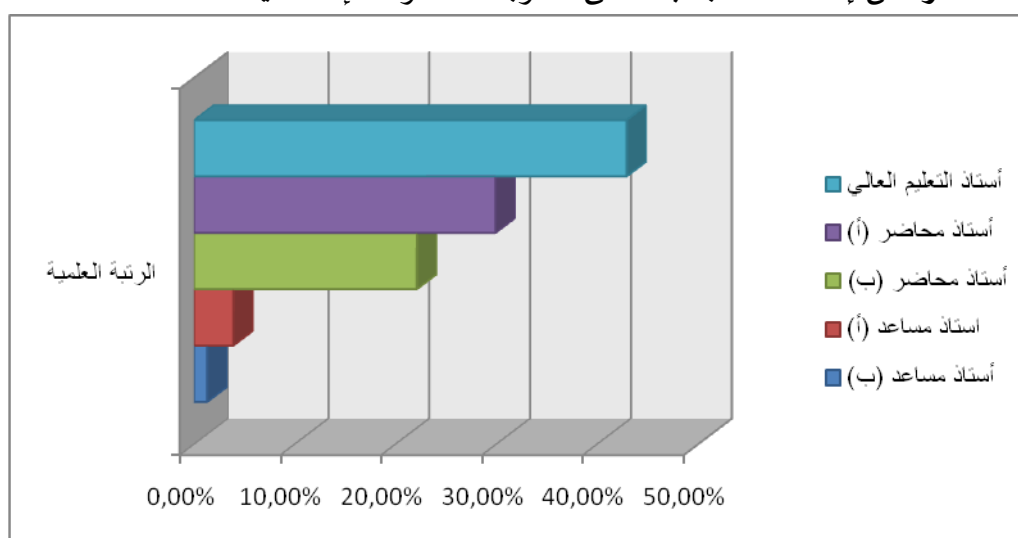
يدل على:

- وجود خبرة مهنية طويلة لدى العينة.
 - احتمال وجود مقاومة نسبية للتغيير الرقمي لدى بعض أفراد هذه الفئة، بسبب العادات المهنية الراسخة.
- في المقابل، قد تكون هذه الفئة أكثر إدراكًا لارتباط التكنولوجيا بجودة الأداء، خاصة في البحث العلمي والإدارة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية:

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد (ب)	1	1.30%
أستاذ مساعد (أ)	3	3.90%
أستاذ محاضر (ب)	17	22.10%
أستاذ محاضر (أ)	23	29.90%
أستاذ التعليم العالي	33	42.90%
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21



الشكل البياني رقم (09) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

من خلال الأرقام المدرجة في الجدول أعلاه نجد أن فئة أستاذ التعليم العالي تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 42.9%، تليها فئة أستاذ محاضر (أ) بـ 29.9%، والرتب الأدنى (أستاذ مساعد أ و ب) تمثل معاً فقط 5.2% من العينة،

مما يعني أن معظم العينة ذات رتب علمية متقدمة

يشير التوزيع إلى أن العينة تتكون أساساً من أساتذة ذوي خبرة أكاديمية طويلة ومكانة علمية مرموقة، أي الهيمنة الأكاديمية لذوي الرتب العليا هؤلاء غالباً ما يشاركون في صناعة القرار الأكاديمي، والتأطير البيداغوجي، والبحث العلمي، مما يجعل آرائهم حول التمكين الرقمي ذات ثقل نوعي.

قد يكون للأساتذة من الرتب العليا نفاذ أكبر إلى الموارد الرقمية والتجهيزات (مشاريع بحث، تمويل، علاقات، أو على العكس، صعوبات أكبر في تبني أدوات رقمية جديدة بسبب عوامل مثل تشبع المسار المهني، أو الاعتماد على طرق تقليدية، أما الرتب المتوسطة (محاضر ب وأ) فهي غالباً الفئة الأكثر ديناميكية في التكوين الذاتي والتحول الرقمي، رغبة

في الترقية والتطوير المهني.

2.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بمستوى التمكين الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

الجدول رقم (06): يوضح مستوى التمكين الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	أمتلك مهارات جيدة في استخدام برامج معالجة النصوص والعروض التقديمية والجدول الإلكتروني	2.27	1.118	موافق
02	أستطيع استخدام منصات التعلم الإلكتروني (مثل Moodle، Blackboard) بفعالية في التدريس	2.10	1.021	موافق
03	أجيد استخدام أدوات التواصل الرقمي (مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية) في عملي	1.62	0.586	موافق بشدة
04	أستطيع البحث بفعالية عن المعلومات والموارد التعليمية عبر الإنترنت	1.74	0.677	موافق بشدة
05	أشعر بالراحة في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة في عملي	2.25	1.237	موافق
06	تتوفر في جامعتي بنية تحتية رقمية جيدة (شبكة إنترنت، أجهزة، برمجيات).	3.17	1.281	محايد
07	أحصل على الدعم التقني الكافي عند الحاجة لاستخدام التقنيات الرقمية	3.10	1.273	محايد
08	تتاح لي فرص كافية للتدريب والتطوير في مجال استخدام التقنيات الرقمية في التعليم	3.21	1.380	محايد
09	أستخدم الأدوات الرقمية لإنشاء محتوى تعليمي تفاعلي وجذاب للطلاب	2.66	1.242	محايد
10	أستخدم التقنيات الرقمية في تقييم أداء الطلاب بشكل فعال	3.04	1.312	محايد
المجموع		2.516	0.7676	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21

تشير الأرقام المدرجة في الجدول أعلاه ما يلي :

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى التمكين الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالمهارات الرقمية، استخدام المنصات التعليمية، وتوفير البنية التحتية والدعم المؤسسي، وتُظهر

النتائج أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.516) مع انحراف معياري قدره (0.7676)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التمكين الرقمي لدى أفراد العينة يقع في مستوى "موافق"، ولكن بدرجة ضعيفة تميل إلى الحياد.

وتكشف قراءة البنود أن معظم أعضاء هيئة التدريس يمتلكون معرفة أولية باستخدام بعض البرامج الأساسية مثل معالجة النصوص والعروض التقديمية (بمتوسط 2.27)، وكذلك استخدام منصات التعليم الإلكتروني كـ Moodle أو Blackboard بمتوسط بلغ (2.10) لكن هذه القيم تظل في الحد الأدنى من الموافقة، ما يوحي بوجود استخدام محدود للتقنيات الرقمية في الأداء المهني، دون الوصول إلى مستويات عالية من الإتقان أو الفعالية.

أما فيما يتعلق بمهارات البحث عن الموارد التعليمية عبر الإنترنت والتواصل الرقمي باستخدام البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة، فقد جاءت النتائج في مستويات أدنى، بمتوسطات 1.74 و 1.62 على التوالي، رغم تصنيفها ضمن فئة "موافق بشدة" حسب مقياس الاتجاه، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى صدقية هذه الموافقة، إذ تُشير القيم العددية إلى ضعف فعلي في هذه الجوانب، خاصة وأن الانحراف المعياري منخفض نسبيًا، ما يدل على تقارب آراء العينة حول هذا الضعف.

في المقابل، جاءت البنود المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية، والدعم التقني، وفرص التدريب، في مستوى "محايد"، بمتوسطات تراوحت بين (3.04) و (3.21). وهذا يعني أن هذه العناصر لا تمثل عائقًا مباشرًا أمام التمكين الرقمي، لكنها أيضًا لا تؤدي دورًا محفزًا أو دافعًا نحو الاستخدام الفعّال للتقنيات الرقمية، يمكن تفسير ذلك بأن الجامعة قد تكون توفر الإمكانيات المادية، ولكنها تفتقر إلى سياسات فعالة لتحفيز الاستخدام أو إدماج التكنولوجيا ضمن الممارسات التربوية بشكل مؤسسي ومنهجي.

وبناءً على هذه المعطيات، يتضح أن التمكين الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس لا يزال في مرحلة أولية، حيث يغلب عليه الطابع التقليدي والاستخدام المحدود للتكنولوجيا، كما أن ضعف الكفاءة الرقمية الذاتية لدى الأساتذة يشكل عائقًا أمام تحقيق الفعالية المرجوة من التحول الرقمي في التعليم الجامعي، وقد يرتبط ذلك بعوامل سوسيومنهجية أخرى، مثل الرتبة العلمية أو الفئة العمرية، والتي أظهرت نتائج الجداول السابقة أنها تميل إلى الكوادر العليا ذات الخبرة الطويلة، مما قد يفسر جزئيًا بعض مظاهر التحفظ أو التباطؤ في التكيف مع المتغيرات الرقمية.

إن هذه النتائج تبرز الحاجة إلى تدخلات مؤسسية واضحة تركز على التكوين المستمر، وتوفير بيئة رقمية داعمة ومرافقة، وتحفيز ثقافة رقمية داخل الحرم الجامعي تساهم في تطوير الأداء المهني للأستاذ الجامعي وتحقيق أهداف التحول الرقمي في التعليم العالي.

3.1 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

الجدول رقم (07) يبين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	أشعر بالكفاءة في تقديم محاضراتي بوضوح وفعالية	2	0.795	موافق
02	أستخدم أساليب تدريس متنوعة تلبي احتياجات الطلاب المختلفة	2.22	0.927	موافق
03	أقوم بتحديث محتوى المقررات الدراسية بشكل دوري	2.01	0.786	موافق
04	أفاعل بشكل إيجابي مع الطلاب وأشجعهم على المشاركة	1.58	0.636	موافق بشدة
05	أقدم للطلاب تغذية راجعة بناءة حول أدائهم	1.78	0.641	موافق بشدة
06	أقوم بإجراء بحوث علمية ذات جودة عالية	2.29	0.871	موافق
07	أنشر نتائج بحوثي في مجلات علمية محكمة وذات سمعة جيدة	2.31	0.862	موافق
08	أشارك في المؤتمرات والندوات العلمية	2.04	0.802	موافق
09	أحصل على فرص كافية للتعاون البحثي مع زملاء محليين ودوليين	2.73	1.177	محايد
10	أساهم في إثراء المعرفة في مجال تخصصي	2.13	0.784	موافق
11	أشارك في الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي	2.44	1.019	موافق
12	أقدم استشارات وخبرات علمية للمؤسسات المجتمعية	3.14	1.178	محايد
13	أساهم في تطوير حلول للمشاكل المجتمعية من خلال تخصصي	2.57	1.057	موافق
14	ألتزم باللوائح والقوانين الجامعية	1.64	0.626	موافق بشدة
15	أتعاون بفعالية مع الزملاء والإدارة	1.69	0.544	موافق بشدة
16	أقوم بالمهام الإدارية الموكلة إلي بكفاءة	1.87	0.833	موافق بشدة

17	أديروقتي بفعالية لتحقيق أهدافي الوظيفية	1.81	0.586	موافق بشدة
المجموع		2.132	0.4777	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21

يهدف هذا الجدول إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، من خلال مجموعة من العبارات التي تغطي الجوانب التعليمية البحثية، المجتمعية، والإدارية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.132) مع انحراف معياري قدره (0.4777)، ما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يقيمون أداءهم بدرجة "موافق"، أي أن الأداء الوظيفي ينظر إليه بشكل إيجابي نسبياً، وإن كان ذلك لا يصل إلى درجة "موافق بشدة" في معظم المؤشرات.

عند تحليل الجوانب التعليمية، يظهر أن أفراد العينة يعبرون عن شعور بالكفاءة في تقديم المحاضرات (2.00)، وتحديث المحتوى الأكاديمي (2.01)، وتوظيف أساليب تدريس متنوعة (2.22)، كما أن التفاعل الإيجابي مع الطلاب (1.58) وتقديم التغذية الراجعة لهم (1.78) جاء في فئة "موافق بشدة"، وهي دلالة على اهتمامهم بجودة التفاعل التربوي وفعاليتهم، هذه النتائج توحى بوجود وعي تربوي جيد يركز على الطالب كعنصر محوري في العملية التعليمية.

أما في ما يخص الجانب البحثي، فإن المؤشرات المتعلقة بإجراء البحوث العلمية (2.29)، ونشرها (2.31)، والمشاركة في المؤتمرات (2.04)، جميعها تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس مساهمة بحثية مقبولة، غير أن بند التعاون البحثي مع زملاء محليين ودوليين (2.73) جاء في مستوى "محايد"، وهو ما يُبرز محدودية انخراط الأساتذة في شبكات البحث العلمي ذات الطابع التعاوني العابر للمؤسسة، سواء لأسباب مؤسسية أو فردية.

فيما يخص البعد المجتمعي، بيّنت النتائج أن أفراد العينة يساهمون بدرجة "موافق" في الأنشطة المجتمعية (2.44) وتقديم الحلول من خلال تخصصاتهم (2.57)، لكن تقديم الاستشارات العلمية (3.14) تم تقييمه بدرجة "محايد"، ما يدل على ضعف نسبي في هذا النوع من التكامل بين الجامعة والمجتمع، وربما يعود ذلك إلى غياب آليات واضحة لتفعيل هذا الدور أو لضعف الطلب المجتمعي عليه.

أما على مستوى الأداء الإداري والتنظيمي، فقد جاءت معظم البنود في فئة "موافق بشدة"، مثل الالتزام بالقوانين (1.64)، التعاون مع الزملاء (1.69)، أداء المهام الإدارية (1.87)، وإدارة الوقت بفعالية (1.81). هذه النتائج تعكس مستوى عالٍ من الانضباط المؤسسي والتنظيم الشخصي، مما يُعد نقطة قوة في الأداء العام لأعضاء الهيئة

التدريسية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أداء وظيفي متوازن يغلب عليه الطابع المهني والالتزام الإداري، مع نقاط قوة واضحة في الجوانب التربوية والتنظيمية، مقابل جوانب تستدعي التحسين مثل التعاون البحثي والانخراط المجتمعي، وهذا يشير إلى أن الأستاذ الجامعي في هذه الكلية يؤدي مهامه الأساسية بشكل جيد ولكنه بحاجة إلى مزيد من التمكين والدعم لتفعيل أدواره المتقدمة في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

4.1 عرض وتحليل بيانات المحور الرابع المنعلق بالفروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر

الاختبار الإحصائي :

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر

نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية التابعة لها كما هو موضح في مخرجات SPSS

الجدول رقم (08) : اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
التمكين الرقمي	الأداء الوظيفي	F=1.708	0.000	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

قيمة Sig (0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة ذات

إحصائية.

وبالتالي، نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مستوى التمكين الرقمي ومستوى الاداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر

قيمة F (1.708) تشير إلى أن نموذج الانحدار يفسر قدرًا من التباين في الأداء الوظيفي يمكن أن يُعزى إلى

التمكين الرقمي، وإن كانت القيمة ليست كبيرة جدًا لكنها تدعم وجود علاقة.

التمكين الرقمي، كتوفر المهارات والوسائل التقنية الحديثة، يساهم في تعزيز كفاءة الأستاذ الجامعي في إعداد المحتوى، التفاعل مع الطلبة، البحث العلمي، والتقييم الأكاديمي.

يمكن استنتاج أن الأساتذة الذين يشعرون بتمكين رقمي أعلى لديهم أداء وظيفي أفضل من حيث الإنتاجية، التفاعل، وتوظيف التكنولوجيا في التدريس والبحث.

الجدول رقم (09) اختبار T-TEST

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر يعزى لمتغير الجنس

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الاداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر يعزى لمتغير الجنس

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
التمكين الرقمي × الأداء الوظيفي	0.595**	0.000
عدد أفراد العينة	55	55

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 21

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين في الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.595$) عند مستوى دلالة ($p = 0.000$)، وهو أقل من 0.01، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

وتُبين هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الرقمي لدى الأستاذة، ارتفع معه مستوى أدائها الوظيفي، والعكس صحيح، مما يعكس أهمية التمكين الرقمي كعامل مساهم في تحسين فعالية الأساتذة الجامعيين من الإناث.

الجدول رقم (10) يوضح اختبار معامل الارتباط بيرسون

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
التمكين الرقمي × الأداء الوظيفي	*0.472	0.027
عدد افراد العينة	22	22

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 21

تشير نتائج اختبار بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى

الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين من الذكور، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.472$) عند دلالة (Sig. = 0.05) < 0.027 هذا يدل على أنه كلما زاد مستوى التمكين الرقمي لدى الأستاذ الجامعي الذكر، زاد مستوى أدائه الوظيفي.

5.1 عرض وتحليل بيانات المحور الخامس المتعلق بمستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين

باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

الجدول رقم (11) اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة H_0 لا تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)

H_1 تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.646	03	0.549	1.826	0.154
	داخل المجموعات	15.331	51	0.301	/	/
	المجموع	16.978	54	/	/	/
الرتبة العلمية	بين المجموعات	1.594	03	0.531	1.762	0.166
	داخل المجموعات	15.384	51	0.302	/	/
	المجموع	16.978	54	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21

استنادًا إلى نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) المعروضة في الجدول أعلاه، والهادفة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)، تبين أن القيم الاحتمالية الخاصة بكل من سنوات الخبرة (Sig = 0.154) والرتبة العلمية (Sig = 0.166) كانت أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى هذه المتغيرات.

ووفقًا لذلك، تُقبل الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي لا

تختلف باختلاف الرتبة العلمية أو سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي داخل الجامعة قد شمل جميع الأساتذة بشكل متوازن، بغض النظر عن مدة خدمتهم أو مركزهم الأكاديمي، مما يشير إلى توجه مؤسساتي نحو تعزيز العدالة الرقمية وتوحيد فرص الوصول إلى الموارد الرقمية والتدريب المهني في بيئة العمل الجامعية.

6.1 عرض وتحليل بيانات المحور السادس المتعلق بالتحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

الجدول رقم (12) بين التحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	نقص البنية التحتية الرقمية (ضعف الإنترنت، نقص الأجهزة والبرمجيات)	1.92	0.997	تأثير قوي
02	عدم كفاية الدعم التقني المقدم من الجامعة	2.09	0.906	تأثير قوي
03	ضيق الوقت المتاح لتعلم واستخدام التقنيات الرقمية الجديدة	2.05	0.809	تأثير قوي
04	نقص الحوافز والتقدير لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل	2.23	0.972	تأثير قوي
05	مقاومة التغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارة	2.32	1.044	تأثير قوي
06	عدم توفر تدريب متخصص وملئم لاحتياجاتي في مجال التقنيات الرقمية	2.23	0.944	تأثير قوي
07	المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية عند استخدام التقنيات الرقمية	2.18	0.942	تأثير قوي
08	صعوبة دمج التقنيات الرقمية بشكل فعال في المناهج الدراسية	2.26	0.979	تأثير قوي
المجموع		2.162	0.689	تأثير قوي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS 21

يهدف هذا الجدول إلى رصد أبرز المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة في مجال التمكين الرقمي، وذلك من خلال قياس مدى تأثير ثمانية تحديات رئيسية على عملية استخدام وتوظيف التقنيات الرقمية في الأداء المهني، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.162) مع انحراف معياري (0.689)، ما يشير إلى أن جميع العبارات صُنفت ضمن فئة "تأثير قوي"، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا من طرف أعضاء هيئة التدريس لوجود عوائق ملموسة تحد من فعالية التمكين الرقمي.

تظهر النتائج أن أبرز التحديات تتعلق بعوامل مؤسسية وتقنية، إذ جاء "نقص البنية التحتية الرقمية" في

مقدمة العوائق (1.92)، يليه "ضيق الوقت المتاح لتعلم واستخدام التقنيات" (2.05) و"ضعف الدعم التقني" (2.09)، هذه النتائج تبرز أن غياب البيئة الرقمية المناسبة يشكل عائقًا حقيقيًا أمام دمج التكنولوجيا في النشاط الأكاديمي، خاصة حينما يقترن ذلك بضغط الوقت، مما يحدّ من قدرة الأساتذة على تطوير مهاراتهم التقنية.

كما أظهرت العبارات المتعلقة بعدم توفر التدريب المتخصص (2.23) و"نقص الحوافز والتقدير" (2.23) تأثيرًا قويًا، ما يكشف عن قصور في السياسة التحفيزية والتكوينية داخل المؤسسة الجامعية وهذا يشير إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الكفاءة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى افتقارهم لمسارات مهنية تشجع الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا.

ومن الملفت أيضًا تسجيل تأثير قوي للبعد الثقافي والمؤسساتي، مثل "مقاومة التغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارة" (2.32)، وهي من أعلى المتوسطات في الجدول، ما يعكس إشكالًا سوسيولوجيًا يتعلق بالتحفظ أو التردد في تبني التحول الرقمي داخل الوسط الجامعي، كما أن "المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية" (2.18) و"صعوبة دمج التقنيات الرقمية في المناهج" (2.26) تمثل عوائق معرفية ومهنية، تُظهر أن التمكين الرقمي لا يقتصر على المهارات التقنية فقط، بل يتداخل أيضًا مع الثقافة التنظيمية والهيكلية البيداغوجية للعملية التعليمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التمكين الرقمي يواجه تحديات متعددة الأبعاد تشمل الجوانب التقنية، الزمنية، التدريبية، والمؤسساتية، وتنعكس هذه التحديات بشكل مباشر على محدودية استخدام أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا، وهذا يعزز من الحاجة إلى تدخلات مؤسسية جادة تتجاوز مجرد توفير المعدات لتشمل التكوين، الدعم، التحفيز، وإعادة بناء ثقافة رقمية فاعلة داخل الجامعة.

2. نتائج الدراسة

1.2 نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

✚ مستوى التمكين الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة

(محل الدراسة)

1. مستوى التمكين الرقمي العام متوسط يميل إلى الضعف:

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.516)، ما يشير إلى أن التمكين الرقمي لدى الأساتذة لا يزال في مستوى "موافق"

ولكن بدرجة ضعيفة، تقترب من الحياد، وهو ما يعكس محدودية في الاستخدام الفعّال للتقنيات الرقمية في الممارسات التدريسية.

2. المهارات الرقمية الأساسية متوفرة لكن دون إتقان:

تظهر النتائج امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات أولية في استخدام برامج مثل معالجات النصوص والعروض التقديمية، ومنصات التعليم الإلكتروني، لكنها لا تصل إلى مستوى الإتقان أو الاستخدام المتقدم.

3. ضعف في مهارات التواصل الرقمي والبحث الإلكتروني:

بالرغم من أن البنود المتعلقة باستخدام أدوات التواصل الرقمي والبحث عن المعلومات عبر الإنترنت حصلت على تقييم "موافق بشدة"، إلا أن المتوسطات المنخفضة (1.62 و 1.74) تشير إلى مستوى أداء فعلي ضعيف، يعكس فجوة بين التصور الذاتي والكفاءة الواقعية.

4. البنية التحتية والدعم المؤسسي متوفرة بدرجة متوسطة:

جاءت البنود المتعلقة بالبنية التحتية والدعم التقني وفرص التدريب ضمن الفئة "محايد"، ما يدل على أن البيئة الرقمية في الجامعة ليست عائقاً مباشراً، لكنها كذلك ليست محفزاً قوياً على الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا.

5. غياب سياسات مؤسسية لتحفيز استخدام الرقمي:

تشير النتائج إلى أن التمكين الرقمي لا يتم بشكل منهجي أو مدعوم من المؤسسة الجامعية بسياسات واضحة، وهو ما يحدّ من دمج التكنولوجيا في التدريس بشكل فعال ومستدام.

6. التحفظ تجاه التكنولوجيا قد يرتبط بعوامل سوسيومهنية:

يُحتمل أن يكون ضعف التمكين الرقمي مرتبطاً بعوامل مثل العمر أو الرتبة العلمية، خصوصاً أن الفئة الغالبة من العينة تنتمي إلى الكوادر العليا، ما قد يفسر التباطؤ أو التحفظ في تبني الأدوات الرقمية الجديدة.

النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

✚ مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة

(محل الدراسة)

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة بسكرة، عبر مجموعة من المؤشرات التي تغطي أبعادًا متعددة، تشمل الأداء التعليمي، البحثي، المجتمعي، والإداري، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.132) بانحراف معياري (0.4777)، مما يشير إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يقع ضمن فئة "موافق"، وهو ما يعكس مستوى أداء إيجابي نسبيًا، لكنه لا يصل إلى مستوى "موافق بشدة" في معظم المؤشرات.

• بيّنت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالكفاءة في تقديم المحاضرات بوضوح، ويقومون بتحديث محتوى المقررات بانتظام، مع استخدامهم لأساليب تدريس متنوعة، كما أن مؤشرات التفاعل مع الطلبة وتقديم التغذية الراجعة جاءت في فئة "موافق بشدة"، ما يعكس وجود وعي تربوي واضح واهتمام بجودة العلاقة البيداغوجية بين الأستاذ والطالب، ويبرز اهتمامًا بتفعيل دور الطالب داخل العملية التعليمية.

• تبين أن أعضاء الهيئة يؤدون نشاطًا بحثيًا مقبولًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.04) و(2.31) في ما يخص إجراء البحوث، نشرها، والمشاركة في المؤتمرات، غير أن التعاون البحثي مع زملاء محليين أو دوليين (2.73) جاء في مستوى "محايد"، ما يدل على وجود ضعف نسبي في الانخراط في شبكات التعاون العلمي العابر للمؤسسة، وهو ما قد يرتبط بغياب حوافز مؤسسية أو بضعف الانفتاح على الشراكات الأكاديمية.

• أظهرت النتائج أن هناك مساهمة نسبية في الأنشطة التي تخدم المجتمع وفي تقديم حلول لمشكلات مجتمعية من خلال التخصص، لكنها لم تبلغ درجة عالية من الفعالية، كما أن تقديم الاستشارات والخبرات العلمية للمؤسسات المجتمعية حيث جاء ضمن فئة "محايد"، ما يشير إلى ضعف نسبي في تفعيل هذا البعد، ربما بسبب غياب آليات مؤسسية واضحة لربط الجامعة بالمجتمع، أو ضعف في الطلب المجتمعي على هذه الخدمات.

• عكست المؤشرات الإدارية مستويات أداء مرتفعة، حيث جاءت معظم البنود ضمن فئة "موافق بشدة"، مثل الالتزام بالقوانين والأنظمة الجامعية، التعاون مع الزملاء والإدارة، أداء المهام الإدارية، وإدارة الوقت بكفاءة، وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الانضباط المؤسسي والتنظيم الذاتي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مما يمثل أحد أبرز نقاط القوة في أدائهم الوظيفي.

بوجه عام، يعكس أداء أعضاء هيئة التدريس توازنًا واضحًا، يجمع بين الالتزام الإداري والمهني، وجودة التفاعل التربوي، في مقابل نقاط ضعف في مجالي التعاون البحثي والانخراط المجتمعي، وهي مجالات تتطلب مزيدًا من التمكين والدعم المؤسسي لتطوير الأداء الأكاديمي المتكامل.

النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للأستاذ

الجامعي في الجزائر؟

تُبرز نتائج الدراسة بوضوح أن التمكين الرقمي يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي في الجزائر، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المتغيرين، فكلما ارتفع مستوى التمكين الرقمي (بما يشمل مهارات تقنية، واستخدام للمنصات التعليمية، وتوظيف الموارد الرقمية في البحث والتدريس)، ارتفع معه مستوى الأداء الوظيفي.

ومن الملاحظ أن هذه العلاقة كانت أكثر قوة ووضوحا لدى الأساتذات الجامعيات مقارنة بالأساتذة الذكور، ما يُمكن تفسيره من خلال جملة من العوامل الاجتماعية والثقافية والمهنية، فقد تشير هذه النتيجة إلى أن التمكين الرقمي يوفر للأساتذات أدوات إضافية تساعدن على تخطي بعض الحواجز التقليدية، مثل ضيق الوقت أو محدودية الوصول إلى الموارد الأكاديمية والمهنية، مما يُترجم إلى تحسن ملموس في جودة الأداء داخل قاعات الدرس أو في مجالات البحث. كما يمكن النظر إلى التمكين الرقمي كأداة مساواة بين الجنسين، إذ يُمكن الأساتذة الجامعية من تحقيق أداء فعال يتجاوز التحديات الهيكلية التي قد تواجهها، خاصة في بيئات أكاديمية لا تزال ذكورية في بنيتها الثقافية أو الإدارية.

النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الرابع:

هل تختلف مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الرتبة

العلمية، سنوات الخبرة)

تشير نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التمكين الرقمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين تبعًا لمتغيراتهم الديمغرافية، سواء تعلق الأمر بسنوات الخبرة أو الرتبة العلمية، وهو ما يتضح من القيم الاحتمالية التي جاءت أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت 0.154 لمتغير سنوات الخبرة، و0.166 لمتغير الرتبة العلمية.

إن عدم وجود فروق يعكس عدالة مؤسسية في التمكين الرقمي، ويُفترض أن الجامعة قد وقّرت إمكانيات رقمية وتكوينية مهنية لجميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز بناءً على الأقدمية أو الرتبة، فالأستاذ حديث العهد والمتمرس على حدّ سواء، يتاح له نفس الوصول إلى:

- البنية التحتية الرقمية (المنصات، الشبكات، الأجهزة)

- فرص التكوين المستمر في المهارات الرقمية.

- موارد التعليم الإلكتروني وأدوات البحث العلمي الرقمية.

كما قد يدل ذلك أيضاً على وجود ثقافة مهنية جديدة بدأت تتشكل في الجامعة الجزائرية، تقوم على فهم مشترك بأهمية التمكين الرقمي، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا عنصراً أساسياً من هوية الأستاذ الجامعي، بغض النظر عن خلفيته الأكاديمية أو سنوات خدمته، وهذه الثقافة قد تكون ناتجة عن:

- الضغوط التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على أنماط التدريس.

- التحولات العالمية نحو التعليم الرقمي والتعلم عن بُعد.

- متطلبات البحث العلمي والنشر التي باتت تعتمد أدوات رقمية متقدمة.

كما أن النتائج توجي أيضاً بأن سنوات الخبرة أو الرتبة العلمية لم تعد عوامل فارقة في البيئة الجامعية الحديثة من حيث الاستخدام الفعال للوسائل الرقمية أو أداء المهام الوظيفية، ما يعكس التحول من نموذج الخبرة التراكمية التقليدية إلى نموذج يعتمد على التكيف التكنولوجي والابتكار التربوي.

النتائج في ضوء التساؤل الخامس

التحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

أسفرت نتائج الدراسة المتعلقة بالتحديات والمعوقات التي تواجه التمكين الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة عن وجود مجموعة من العوائق ذات التأثير القوي، والتي تعكس مشكلات متشابهة بنيوية وتنظيمية وثقافية، فقد كشف المتوسط الحسابي العام المرتفع (2.162) أن أعضاء هيئة التدريس يدركون بوضوح أن هناك عراقيل ملموسة تحد من استخدامهم الفعال للتقنيات الرقمية.

وتمثلت أبرز هذه التحديات في نقص البنية التحتية الرقمية، كضعف شبكة الإنترنت ونقص التجهيزات، يليه ضيق الوقت المخصص لتعلم واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة، ثم ضعف الدعم التقني وغياب التدريب المتخصص والموجه، كما أظهرت النتائج وجود مشكلات على المستوى التحفيزي، مثل غياب الحوافز والتقدير المؤسسي لتوظيف التكنولوجيا، إلى جانب وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارات، ما يشير إلى إشكال سوسيولوجي في تبني

ثقافة التحول الرقمي.

كما برزت مخاوف تتعلق بأمن المعلومات والخصوصية، وصعوبة دمج التقنيات في المناهج الدراسية، ما يؤكد أن التحديات لا تقتصر على الجانب التقني، بل تشمل أبعادًا ثقافية وبيداغوجية ومهنية. وتعكس هذه النتائج حاجة ماسة إلى تدخل مؤسساتي شامل يأخذ بعين الاعتبار تطوير البنية التحتية، توفير التكوين المستمر، التحفيز المادي والمعنوي، والعمل على بناء ثقافة رقمية داعمة داخل البيئة الجامعية.

النتائج العامة للدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها استنادًا إلى تساؤلات البحث، يمكن استخلاص النتائج العامة التالية:

- جاء مستوى التمكين الرقمي العام متوسطًا يميل إلى الضعف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.516)، ما يعكس محدودية في الاستخدام الفعّال للتقنيات الرقمية.
- يمتلك أعضاء هيئة التدريس مهارات رقمية أساسية، إلا أن مستوى الإتقان والاستخدام المتقدم لا يزال ضعيفًا.
- أظهرت النتائج ضعفًا واضحًا في مهارات التواصل الرقمي والبحث الإلكتروني، ما يدل على فجوة بين التصور الذاتي والكفاءة العملية.
- تمثل البنية التحتية الرقمية والدعم المؤسسي عوامل محايدة، لا تعيق الاستخدام لكنها لا تحفز به قوة.
- يلاحظ غياب سياسات مؤسسية واضحة لتحفيز استخدام التكنولوجيا، وهو ما يضعف من عملية التمكين الرقمي المستدام.
- يُحتمل أن يكون هناك تحقّظ سوسيومي تجاه تبني التقنيات الحديثة، خاصة لدى الفئات الأكاديمية العليا.
- أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي العام متوسط ويميل إلى الإيجابية (المتوسط = 2.132)، لكنه لا يبلغ مستويات عليا من الرضا أو التميز.
- برزت المساهمة المجتمعية كأحد أضعف جوانب الأداء، ما يشير إلى ضعف في تفعيل الوظيفة المجتمعية للجامعة.
- جاءت المؤشرات الإدارية والتنظيمية في مستوى مرتفع، مما يعكس انضباطًا والتزامًا مؤسسيًا واضحًا.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين التمكين الرقمي والأداء الوظيفي، ما يؤكد أن تعزيز الكفاءة الرقمية يسهم مباشرة في تحسين جودة الأداء الأكاديمي.

- كانت هذه العلاقة أقوى لدى الأستاذات الجامعيات، ما يُبرز دور التمكين الرقمي كأداة داعمة للإنصاف بين الجنسين في المجال الأكاديمي.
- لم تظهر فروق دالة إحصائية في مستويات التمكين الرقمي أو الأداء الوظيفي تبعًا للرتبة العلمية أو سنوات الخبرة.
- تعكس هذه النتيجة عدالة رقمية مؤسسية داخل الجامعة، وتُشير إلى تحوّل ثقافي مهني يقوم على الكفاءة الرقمية أكثر من الأقدمية.
- توجي النتائج كذلك بتراجع أهمية الخبرة التقليدية مقابل التكيّف مع البيئة الرقمية المتجددة.
- التحديات والمعوقات المرتبطة بالتمكين الرقمي، تم رصد مجموعة من التحديات البنيوية والتنظيمية، من أبرزها:
 - ضعف البنية التحتية الرقمية (الإنترنت، التجهيزات)
 - نقص الوقت والدعم التقني، وغياب التدريب المتخصص.
 - غياب الحوافز المؤسسية، ووجود مقاومة ثقافية للتغيير.
 - مخاوف تتعلق بأمن المعلومات وصعوبة دمج التكنولوجيا في التعليم.

2.2 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

تتمحور الدراسات المختلفة حول تأثير التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات متنوعة، من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، حيث تساهم هذه الدراسات في تسليط الضوء على العلاقة بين التمكين الرقمي وأداء العاملين في مختلف المجالات، وعلى الرغم من التنوع في السياقات، فإن النتائج تشترك في إبراز التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي.

الدراسة الأولى: التي تناولت تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مصلحة الحالة المدنية، أوضحت أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تحسين أداء العاملين من خلال تفعيل الأدوات التقنية المتوفرة في المصلحة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تمثل البنية التحتية التقنية جزءًا أساسيًا من نجاح هذا التحول، وتؤكد هذه النتائج على أهمية توفير الإمكانيات التقنية والموارد الرقمية لضمان فعالية

الأداء في المؤسسات الحكومية.

الدراسة الثانية: حول استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء، رغم أن هناك بعض النقاط التي تحتاج إلى تطوير، مثل أداء الأنشطة الداخلية بالمؤسسات، هذه الدراسة تبرز أهمية النظر إلى تكنولوجيا المعلومات ليس فقط من زاوية المعدات والبرمجيات، بل أيضاً من خلال ربطها بأداء المؤسسات وفقاً للأبعاد المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن، كما أن الدراسة تركز على أهمية التنسيق بين مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أفضل أداء للمؤسسات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية التي تركز على تحسين الأداء من خلال التفاعل الرقمي.

الدراسة الثالثة: التي تناولت تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، أكدت أن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في تقليص الوقت المستغرق لأداء الأعمال وزيادة الإنتاجية، وتدعم هذه الدراسة النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية في مجال التعليم، حيث تبين أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير مهارات العاملين، لكن في سياقنا الأكاديمي، يظل التفاعل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من الأبعاد التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي.

الدراسة الرابعة: التي تناولت دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في شركة المدار الجديد ببنغازي، أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وعناصر مثل التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، وأمن المعلومات، كما بينت الدراسة أن وجود دعم من الإدارة العليا يعزز من نجاح التحول الرقمي وتحقيق نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي. في مقارنة مع نتائج دراستنا، نجد أن هذه الدراسة تبرز أهمية دور البنية التحتية والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي، وهو ما يتماشى مع أهمية توفير قاعدة تقنية قوية في المؤسسات التعليمية لتحسين أداء العاملين.

عند مقارنة نتائج هذه الدراسات مع دراستنا الحالية، نجد أن جميع الدراسات تتفق في التأكيد على أهمية توفير التقنيات الرقمية والبنية التحتية اللازمة لضمان تحسين الأداء الوظيفي، ومع ذلك، تختلف السياقات المستهدفة، حيث تتنوع بين القطاع الحكومي، الخاص، والمجال الأكاديمي، مما يعكس تفاوت الأبعاد التي تؤثر في الأداء الوظيفي، في السياق الأكاديمي، يعد التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتوظيف الأمثل للتقنيات في العملية التعليمية من العوامل التي تستحق مزيداً من البحث والتطوير لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء الأكاديمي.

[دراسات متعلقة بالتمكين الرقمي :](#)

عند مقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالتمكين الرقمي مع نتائج الدراسة الحالية، تظهر بعض النقاط المشتركة والاختلافات التي يمكن تلخيصها في عدة محاور رئيسية، نذكرها فيما يلي :

تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد علي حسن الحايكي التي تناولت التمكين الرقمي لدى معلمي المرحلة الإعدادية في البحرين، حيث أظهرت النتائج أن التدريب المتخصص الذي حصل عليه المعلمون كان له تأثير إيجابي على رفع كفاءتهم الرقمية، في جامعة بسكرة، نجد أيضًا أن تطوير مهارات الموظفين الرقمية يعد من أولويات التمكين الرقمي، وهو ما يظهر توافقًا بين الحاجة إلى تدريب متخصص ودور البرامج التدريبية في رفع مستوى التمكين الرقمي.

كما أظهرت دراسة رواء محمد عثمان صبيح في جامعة الزقازيق وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية بالجامعة، مما أثر على فعالية التمكين الرقمي، وهذه النقطة تتشابه مع ما ورد في الدراسة الحالية، حيث تواجه الجامعة أيضًا تحديات تتعلق بتطوير البنية التحتية الرقمية وصعوبة الوصول إلى الموارد التقنية المناسبة لدعم التمكين الرقمي، وتعد هذه المعوقات من أبرز القضايا التي تؤثر سلبيًا على فعالية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

أيضًا، في دراسة ولاء عوض محمد عوض التي تناولت التمكين الرقمي للعاملين بقطاع شئون التعليم والطلاب في جامعة المنصورة، تم التأكيد على أهمية توفير التدريب المستمر وتقديم الحوافز للعاملين المتميزين في تقديم الخدمات الرقمية، هذه النقطة تتقاطع مع نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت الحاجة إلى تعزيز حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين على التفاعل بشكل إيجابي مع التقنيات الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة في هذا المجال.

في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، هناك بعض الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية بجامعة بسكرة عن الدراسات الأخرى، على سبيل المثال، تشير دراسة رواء محمد عثمان صبيح في جامعة الزقازيق إلى تأثير جائحة كورونا على تسريع التحول الرقمي في الجامعات، في جامعة الزقازيق، كان للظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة دور كبير في تسريع الانتقال إلى التعليم الرقمي، بينما في دراستنا الحالية بجامعة بسكرة، يبدو أن التحول الرقمي يسير بوتيرة أبطأ، ولا يظهر تأثير الأزمة الصحية بشكل واضح على سرعة التمكين الرقمي.

كما أن دراسة إيمان محمد عبد العزيز البرعي التي تناولت التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المنوفية تشير إلى أهمية تهيئة البيئة التنظيمية وتوفير بنية تحتية رقمية قوية، على الرغم من أن هذا الأمر مذكور أيضًا في دراستنا الحالية، إلا أن الدراسة الخاصة بجامعة المنصورة تسلط الضوء على تشجيع الإبداع والابتكار كأحد المحاور المهمة لتحقيق التمكين الرقمي، وهو ما يبدو أقل وضوحًا في الدراسة الحالية، حيث تركز هذه الأخيرة أكثر

على التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتدريب، بينما لا تتناول بشكل مكثف تشجيع الابتكار والإبداع في مجال الإدارة الرقمية.

بالمجمل، تتوافق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الرقمي في الجامعات والمؤسسات التعليمية، خاصة في ما يتعلق بتطوير البنية التحتية الرقمية، والتدريب المتخصص، وتقديم الحوافز للمشاركين في برامج التمكين الرقمي، لكن، تبرز بعض الاختلافات في تأثير العوامل الطارئة مثل جائحة كورونا على تسريع التحول الرقمي، إضافة إلى اختلاف في مستوى التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار في بعض الدراسات، هذه النقاط تعكس السياقات المختلفة التي تعمل فيها كل جامعة، مما يتطلب استراتيجيات محددة وملائمة لمتطلبات كل مؤسسة تعليمية.

استنتاج عام :

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، يمكن استخلاص استنتاج عام مفاده أن التمكين الرقمي يُعدّ عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو المهام الإدارية والأكاديمية الأخرى، فقد أظهرت المعطيات أن امتلاك الأستاذ الجامعي للمهارات الرقمية وتوافر البنية التحتية التقنية الملائمة يسهمان بشكل مباشر في رفع جودة الأداء، من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية، وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز التفاعل مع الطلبة، بالإضافة إلى تحسين فعالية الأداء الإداري المرتبط بمهامه داخل المؤسسة الجامعية.

ومع ذلك، فإن الدراسة كشفت عن وجود تحديات مرتبطة بضعف التكوين الرقمي المستمر، ومحدودية الدعم الإداري، ونقص التحفيز، مما يعرقل الاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة، وعليه، فإن تعزيز التمكين الرقمي ينبغي أن يكون مقارنة شاملة، تقوم على الاستثمار في التكوين المهني، وتوفير البنية التحتية الرقمية، وتحفيز الأساتذة على تبني الابتكار التربوي والتقني، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم العالي والحوكمة الجامعية.

وبالتالي، يمثل التمكين الرقمي مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وشرطاً ضرورياً لمواكبة التحولات التي تفرضها البيئة الجامعية الحديثة في ظل التحول الرقمي المتسارع.

3. التوصيات والاقتراحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية وتحليلية حول دور التمكين الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس، تُقدم التوصيات الآتية:
- تعزيز البنية التحتية الرقمية في المؤسسات الجامعية من خلال تطوير شبكات الإنترنت، وتوفير تجهيزات رقمية حديثة ومتطورة، بما يضمن بيئة تعليمية وأكاديمية محفزة لتبني التكنولوجيا.
 - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة ومتخصصة تهدف إلى تنمية المهارات الرقمية المتقدمة لأعضاء هيئة التدريس، لا سيما في مجالات البحث الإلكتروني، التعليم الرقمي التفاعلي، وإدارة المنصات التعليمية.
 - إدراج التمكين الرقمي ضمن السياسات والإستراتيجيات المؤسسية، وذلك من خلال تبني خطط واضحة المعالم تُعنى بدمج التكنولوجيا في مختلف أبعاد العملية التعليمية والبحثية والإدارية، مع وضع مؤشرات لقياس أثر هذه السياسات.
 - توفير حوافز مادية ومعنوية محفزة لاستخدام التكنولوجيا، مثل مكافآت للتميز الرقمي، وفرص للمشاركة في مؤتمرات دولية، ومنح بحثية في مجال التعليم الرقمي، بما يساهم في تعزيز ثقافة التمكين الرقمي داخل الجامعة.
 - تعزيز مهارات التواصل الرقمي والبحث الإلكتروني من خلال ورش عمل تطبيقية وموجهة، تُمكن أعضاء هيئة التدريس من استغلال الموارد الرقمية بكفاءة في التدريس والإشراف والبحث العلمي.
 - العمل على معالجة المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحد من التمكين الرقمي، من خلال برامج توعوية وتثقيفية تستهدف تغيير أنماط التفكير التقليدية، لا سيما لدى الفئات الأكاديمية العليا، وتشجيع التكيف مع بيئة العمل الرقمية.
 - الاهتمام بقضايا أمن المعلومات والخصوصية الرقمية، من خلال وضع بروتوكولات واضحة ومعتمدة لضمان استخدام آمن للتكنولوجيا داخل البيئة الجامعية، مع رفع الوعي بالمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.
 - إعادة النظر في توزيع المهام الأكاديمية والإدارية بما يُتيح لأعضاء هيئة التدريس وقتًا كافيًا للانخراط في برامج التطوير المهني الرقمي، وتجاوز مشكلة نقص الوقت باعتبارها إحدى العقبات الرئيسية في هذا المجال.

خاتمة

في ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال الرقمنة والتحول التكنولوجي، أصبح التمكين الرقمي أحد الأعمدة الأساسية لتحديث المنظومة الجامعية وتطوير أدائها، بما يتماشى مع متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد المعلومات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، مستعرضاً الواقع الفعلي داخل جامعة بسكرة كنموذج من الجامعات الجزائرية.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الرقمي يمثل رافعة محورية لتحسين مختلف جوانب أداء الأستاذ الجامعي، سواء على مستوى العملية التعليمية، أو البحث العلمي، أو الإشراف الأكاديمي، أو حتى الممارسات الإدارية والبيداغوجية اليومية، فالأستاذ الذي يمتلك كفايات رقمية حديثة، ويستفيد من أدوات وتقنيات رقمية فعالة، يصبح أكثر قدرة على مواكبة مستجدات التدريس، وأكثر كفاءة في التفاعل مع الطلبة، وأكثر إنتاجية في البحث والنشر العلمي، بالإضافة إلى تمتعه بمرونة أكبر في الأداء وتنظيم المهام.

كما بيّنت الدراسة أن التمكين الرقمي لا يركز فقط على توفير الأدوات والموارد التقنية، بل يتطلب أيضاً توفير بيئة مؤسسية داعمة تشمل البنية التحتية الرقمية المناسبة، والتكوين المستمر الموجه نحو تطوير الكفاءات الرقمية، فضلاً عن وجود أنظمة تحفيزية وتشريعية تشجع على الانخراط الإيجابي في منظومة التحول الرقمي، وقد لمسنا من خلال الدراسة الميدانية أن عدداً من المعوقات لا تزال تحول دون بلوغ مستويات متقدمة من التمكين الرقمي، من بينها محدودية التجهيزات في بعض الكليات، وضعف برامج التدريب التقني المنتظم، وغياب ثقافة رقمية مؤسسية متكاملة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن القول إن التمكين الرقمي يشكل عنصراً استراتيجياً لتحسين الأداء الجامعي ككل، عبر تحسين جودة مخرجات التعليم العالي وتطوير الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي، بما ينعكس إيجاباً على الطالب، وعلى المؤسسة الجامعية، وعلى المجتمع بشكل أوسع، ويتطلب ذلك تضام جهود مختلف الفاعلين (الوزارة، الجامعة، الإدارات، الأقسام، الأساتذة، الشركاء الخارجيون) من أجل بلورة رؤية متكاملة للتحول الرقمي في الجامعة.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني خطة وطنية واضحة للتمكين الرقمي داخل الجامعات الجزائرية، تنطلق من تشخيص واقعي للاحتياجات وتستثمر في رأس المال البشري، عبر تعزيز قدرات الأساتذة وتدريبهم المستمر، وتوفير بيئة رقمية محفزة، وإدماج التمكين الرقمي في استراتيجيات التقييم والاعتماد الأكاديمي. كما يجب ألا يُنظر إلى التمكين الرقمي كغاية في حد ذاته، بل كوسيلة فاعلة نحو تحقيق تعليم عالٍ أكثر جودة وفاعلية وشمولاً في النهاية، فإن الاستثمار في التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي ليس ترفاً، بل هو ضرورة حتمية تفرضها التحولات العالمية، وخطوة حيوية نحو بناء جامعة عصرية تستجيب لتحديات المستقبل وتساهم في صناعة المعرفة والتنمية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. بوحوش عمار (2019)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
2. فيصل، سليمان (2004)، الدور الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. محمد مصطفى (2017)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
4. البدوي، أحمد زكي (1982)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية_انجليزي_ فرنسي_ عربي، مكتبة لبنان ساحة الرياض الصلح، بيروت.
5. البنا، حسن موسى قاسم و الخفاجي، نعمة عباس (2014)، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. التايب، مسعود حسين (2018)، البحث العلمي قواعده وإجراءاته ومناهجه، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
7. حسن محمد الحراحشة (2010)، إدارة الجودة الشاملة، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
8. السليبي علي (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
9. الصالح مصلح (1999)، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية_انجليزي_عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، الرياض.
10. الفروخ، فايز عبد الرحمن (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
11. المشهداني، سعد سلمان (2018)، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
12. المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون (2016)، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

ثانياً: المجلات والدوريات

13. أحمد كدواني، لمياء و فاروق حسين، آيات (2022)، متطلبات التمكين الرقمي لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المتغيرات المعاصرة بمحافظة أسيوط، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (22)،

- جامعة
أسيوط،
الصفحات 287-
- 371 https://dftt.journals.ekb.eg/article_276004_f5e5402a79c6598beb54b68f46d0c30c.pdf
14. الأخرس، رانيا عبد الرحمن دسوقي (2022)، التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإعدادي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الصفحات 292-386 https://jfe.journals.ekb.eg/article_242779.html
15. بن غذفة شريفة (2016)، دور الجامعة في تنمية العمليات المعرفية المعقدة لدى الطلبة، مجلة تنمية الموارد البشرية، (12)، جامعة سطيف، الصفحات 136-160 <https://asjp.cerist.dz/en/article/24638>
16. بن لخضر كروش (2023)، علاقة الأداء الوظيفي بضغوط العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإبداع، 13(01)، جامعة البليدة، الصفحات 06-25 <https://asjp.cerist.dz/en/article/223131>
17. بنت أحمد الحسيني، عائشة و الخيال، شدا بنت عبد المحسن (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (10)، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، الصفحات 22-45 https://jsfc.journals.ekb.eg/article_26155.html
18. بوخلوة باديس و قمو سهيلة (2015)، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، (01)، جامعة ورقلة، الصفحات 207-226 <https://asjp.cerist.dz/en/article/9976>
19. بومجان عادل، وآخرون (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، 18(02)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الصفحات 121-143 <https://asjp.cerist.dz/en/article/92390>
20. تنيو كنزة (2024)، دور التقنيات الرقمية في الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(01)، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، الصفحات 21-40 <https://asjp.cerist.dz/en/article/245676>
21. خليل شيماء و توني، محمد عبد الله (2020)، التمكين التكنولوجي وفق مستوى المرونة المعرفية (التكيفية، التلقائية) وعلاقته بتنمية مهارات التعلم الرقمي والتوافق المهني لدى أعضاء

- هيئة التدريس, مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية, 6(28), جامعة المنيا, الصفحات 963-1092. https://jedu.journals.ekb.eg/article_237604.html.
22. سليمان, إيناس السيد محمد (2021), التدريب الرقمي: جائحة كورونا والتخطيط لإدارة الأزمة في مصر, مجلة البحث العلمي في التربية, 22(05), الصفحات 28-57. https://journals.ekb.eg/article_175441.html.
23. سيد, إمام مصطفى و عبد الرزاق عبد المجيد, نهلة (2023), الإبداع العلمي وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي لدى عينة من الطلاب الموهوبين و العاديين بجامعة أسيوط, مجلة دراسات في مجال الإرشاد النفسي والتربوي, 06(03), جامعة أسيوط. https://journals.ekb.eg/article_325837.html.
24. صبيح, رواء محمد عثمان (2020), تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية, مجلة كلية التربية, 44(4), جامعة الزقازيق, الصفحات 439-563. https://jfees.journals.ekb.eg/article_147659_9841f0f2102a477f7e60c9a38e82b92e.pdf.
25. طلحة إلياس (2017), نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية وإعلامية, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسنطينة, الصفحات 1-15. <https://asjp.cerist.dz/en/article/98681>.
26. عبد الرحمن, إيناس السيد محمد أحمد و المحمدي, مروة محمد جمال الدين (2020), استخدام منصات التدريب الالكترونية القائمة على محفزات الألعاب وأثرها على التحصيل المعرفي وتنمية مهارات التفكير النقدي والتمكين الرقمي لدى طلاب الدراسات العليا, المجلة التربوية 78(78), جامعة القاهرة, الصفحات 2114-2207. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_110363.html.
27. عجيجي, عهود رزاق و محمد مريد عراك, التمكين الرقمي لدى تدريسي الحاسوب في جامعات الفرات الأوسط, مجلة علمية محكمة, 37(3), الجامعة القادسية, الصفحات 169-84. <https://alsabaah.iq/uploads/pdf/file375188679737.pdf>.
28. عزوز محمد (2020), أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية, مجلة الإستراتيجية والتنمية, 10(05), جامعة زيان عاشور بالجلفة, الجزائر, الصفحات 52-82. <https://asjp.cerist.dz/en/article/130465>.

29. على، مصطفى محمود بسيوني وآخرون (2022)، متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، (194)، الصفحات 84-118. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_254600.html.
30. عوض، ولاء عوض محمد (2023)، متطلبات التمكين الرقمي لدى العاملين بقطاع شؤون التعليم والطلاب بكليات جامعة منصور، مجلة كلية التربية (124)، جامعة المنصورة، الصفحات 2313-2341. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_110363.html.
31. عيادي نادية وكشيش مراد (2022)، السمات الشخصية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 6 (03)، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، الصفحات 62-75. <https://asjp.cerist.dz/en/article/204583>.
32. قماص إيمان وقيرة إسماعيل (2019)، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي-الأبعاد والتجليات، مجلة العلوم الاجتماعية، 7(33)، جامعة الأغواط، الصفحات 45-57. <https://asjp.cerist.dz/en/article/93503>.
33. محمود طلبه، فتحي (2024)، تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية، دراسة تطبيقية جامعة فيوم، مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، الصفحات 32-54. https://journals.ekb.eg/article_336832_3e8051b025ae62efa1bb99306550013f.pdf.
34. مرزوق، عبد العزيز علي (2020)، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة علمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 01(02)، جامعة دمياط، الصفحات 263-314. https://cfdj.journals.ekb.eg/article_97941.html.
35. مغربي السعيد والعيداني إلياس (2021)، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، 12 (02)، جامعة تيسمسيلت، الصفحات 607-626. <https://asjp.cerist.dz/en/article/180402>.
36. نبار ربيعة (2022)، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 5(01)، الصفحات 48-58. <https://asjp.cerist.dz/en/article/190295>.

37. وادي، سعدون حامد و محمد، الأمين ناصر الحاج (2020)، مستوى التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية وعلاقتها بتصوراتهم حول استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التدريس، مجلة نسق، (27)، الصفحات 672-692. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1264388->
38. السيد، سماح السيد محمد (2020)، متطلبات التمكين الرقمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 13(21)، الصفحات 47-114. https://jsre.journals.ekb.eg/article_139514.html
39. الشريف، إيمان زكي موسى محمد (2021)، بيئة تعلم سحابية وفقا لمستوى التمكين الرقمي وأثرها في تنمية مهارات التفكير التصميمي وإنتاج الفيديو التفاعلي في ظل جائحة كورونا لأعضاء هيئة التدريس، مجلة تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، الصفحات 1-104. https://journals.ekb.eg/article_214482.html
40. الشريف، باسم بن نايف محمد (2018)، مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (179)، الصفحات 601-650. https://journals.ekb.eg/article_23909.html
41. العمري وفاء (2016)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، الصفحات 53-68. <https://asjp.cerist.dz/en/article/50204>
42. العلمي فريدة وروابي رزيقة (2017)، دور الجامعة بين جدلية انتاج معرفة تحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 1(07)، باتنة، الجزائر، الصفحات 19-207. <https://asjp.cerist.dz/en/article/80430>
43. القحطاني، عواطف بنت يحي (2022)، تحديات التمكين الرقمي لطالبات المرحلة الثانوية ودور الخدمة الجماعية في مواجهتها، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (27)، جامعة فيوم، الصفحات 271-304. https://jfss.journals.ekb.eg/article_287100.html

ثالثا: الرسائل الجامعية

44. أرفيس مريم (2017)، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
45. إيمان محمد عبد العزيز البرعي (2023)، متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة مدينة السادات.
46. بن رحمون سهام (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة بسكرة.
47. بوعطيط جلال الدين (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة متنوري محمود قسنطينة.
48. الحايكي، محمد علي حسن (2017)، مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمى المرحلة الإعدادية في الموقف الصفّي بمدارس مملكة البحرين، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البرموك.
49. زرقاوي أمال (2019)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
50. زمورة جمال (2024)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
51. شامي صليحة (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
52. صراب نور الدين (2020)، أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شبوط الجزائر3.
53. صوطة نعيمة (2019)، عملية التطوير التنظيمي انعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة.

54. العبري، علي بن سعيد بن راشد (2021)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية و العلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
55. العزام، إسلام أحمد (2010)، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
56. العمري محمد (2019)، دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء العاملين، أطروحة شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة.
57. العيفة محمد (2018)، أثر مناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر.
58. مباركي صالح (2023)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات من المنظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
59. محمد، استقلال السيد سعيد علي (2017)، التدريب الرقمي الالكتروني القائم على كائنات التعلم وأثره في تنمية كفايات التمكين الرقمي لمعلمي المرحلة الاعدادية في مملكة البحرين، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الخليج العربي.
60. مشري سميرة (2022)، التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة.
61. مصطفى زهرة (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
62. معيتيقة، أحمد حسن القعود (2025)، التحول الرقمي وممارسة الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الهندسة المالية، الجامعة الالكترونية للدراسات العليا، طرابلس.

رابعاً: الملتقيات

63. سابق أميرة (2024)، ملتقى وطني التمكين الرقمي للأستاذ الجامعي، جامعة بسكرة، الجزائر،

الصفحات 1-11.

الملاحق

قائمة المحكمين (الملحق رقم 01)

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الدرجة العلمية
سليمة حمودة	جامعة محمد خيضر، بسكرة	أستاذ التعليم العالي
شفيقة كحول	جامعة محمد خيضر، بسكرة	أستاذ التعليم العالي
عبد الرزاق الدليمي	جامعة الخوارزمي، الأردن	أستاذ التعليم العالي
أم السعود براهيم	جامعة زين عاشور، الجلفة	أستاذ التعليم العالي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بصرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



إستمارة الإستهبيان (الملحق رقم 02)

دور التمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بجامعة بصرة

يسرنا أن نقدم لكم هذا الإستهبيان الذي صمم خصيصا لإجراء دراسة ميدانية لمذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل الموسومة ب دورالتمكين الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

نأمل التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الإستهبيان، علما أن إجاباتكم التي ستذكرونها لن تستخدم إلا لأغراض علمية وستعامل بسرية.

إشراف الأستاذة الدكتورة :

عبيدة صبطي

إعداد الطالبة :

إكرام رزقي

السنة الجامعية:

2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 29 سنة ☐ 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐
4. الرتبة العلمية : ☐ أستاذ مساعد (ب) ☐ أستاذ مساعد (أ) ☐ استاذ محاضر (ب) ☐ استاذ محاضر (أ) ☐ استاذ التعليم العالي

المحور الثاني: مستوى التمكين الرقمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أمتلك مهارات جيدة في استخدام برامج معالجة النصوص والعروض التقديمية والجدول الإلكتروني					
أستطيع استخدام منصات التعلم الإلكتروني (مثل Moodle، Blackboard) بفعالية في التدريس					
أجيد استخدام أدوات التواصل الرقمي (مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية) في عملي					
أستطيع البحث بفعالية عن المعلومات والموارد التعليمية عبر الإنترنت					
أشعر بالراحة في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة في عملي					
تتوفر في جامعتي بنية تحتية رقمية جيدة (شبكة إنترنت، أجهزة، برمجيات).					
أحصل على الدعم التقني الكافي عند الحاجة لاستخدام التقنيات الرقمية					
تتاح لي فرص كافية للتدريب والتطوير في مجال استخدام التقنيات الرقمية في التعليم					
أستخدم الأدوات الرقمية لإنشاء محتوى تعليمي تفاعلي					

					وجذاب للطلاب
					أستخدم التقنيات الرقمية في تقييم أداء الطلاب بشكل فعال

المحور الثالث: مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريس					
أشعر بالكفاءة في تقديم محاضراتي بوضوح وفعالية					
أستخدم أساليب تدريس متنوعة تلي احتياجات الطلاب المختلفة					
أقوم بتحديث محتوى المقررات الدراسية بشكل دوري					
أتفاعل بشكل إيجابي مع الطلاب وأشجعهم على المشاركة					
أقدم للطلاب تغذية راجعة بناءة حول أدائهم					
البحث العلمي					
أقوم بإجراء بحوث علمية ذات جودة عالية					
أنشر نتائج بحوثي في مجلات علمية محكمة وذات سمعة جيدة					
أشارك في المؤتمرات والندوات العلمية					
أحصل على فرص كافية للتعاون البحثي مع زملاء محليين ودوليين					
أساهم في إثراء المعرفة في مجال تخصصي					
خدمة المجتمع					
أشارك في الأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي					
أقدم استشارات وخبرات علمية للمؤسسات المجتمعية					
أساهم في تطوير حلول للمشاكل المجتمعية من خلال تخصصي					
الإدارة					
ألتزم باللوائح والقوانين الجامعية					

					أتعاون بفعالية مع الزملاء والإدارة	المهام الأخرى
					أقوم بالمهام الإدارية الموكلة إلي بكفاءة	
					أدير وقتي بفعالية لتحقيق أهدافي الوظيفية	

المحور الرابع: التحديات والمعوقات في التمكين الرقمي من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة (محل الدراسة)

العبارات	تأثير ضعيف جدا	تأثير ضعيف	متوسط	تأثير قوي	تأثير قوي جدا
نقص البنية التحتية الرقمية (ضعف الإنترنت، نقص الأجهزة والبرمجيات)					
عدم كفاية الدعم التقني المقدم من الجامعة					
ضيق الوقت المتاح لتعلم واستخدام التقنيات الرقمية الجديدة					
نقص الحوافز والتقدير لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل					
مقاومة التغيير من قبل بعض الزملاء أو الإدارة					
عدم توفر تدريب متخصص وملائم لاحتياجاتي في مجال التقنيات الرقمية					
المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية عند استخدام التقنيات الرقمية					
صعوبة دمج التقنيات الرقمية بشكل فعال في المناهج الدراسية					

شاكرين لكم جهودكم الطيب