

ورقة  
بحثية



Institute of National Planning  
معهد التخطيط القومي

|                                                                                                                                                                                                                     |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| آثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي<br>دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات<br>الترتيب وموازنة الوظائف<br>بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة                                                                           | عنوان البحث<br>باللغة العربية    |
| The Impact of Digital Transformation on<br>job Performance<br><br>An Applied Study on Employees in The<br>Arrangement and job balancing departments<br>In the Central Agency for Organization and<br>Administration | عنوان البحث<br>باللغة الإنجليزية |
| أحمد السيد الفاوى جاب الله                                                                                                                                                                                          | إعداد                            |
| أ.د. بسمة محرم الحداد<br>أستاذ تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وتطبيقاتها<br>مدير مركز الأساليب التخطيطية                                                                                                             | إشراف                            |

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2021/2020

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل إدارات الترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ونظرًا لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على الإدارة المركزية للترتيب وموازنة الوظائف للجهاز الإداري والبالغ عدد الباحثين بها 42 باحثًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج spss الإصدار 25 لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم توزيع عدد 42 استبيان، استرد منهم عدد 41 استبيان، وقد تبين أن كافة الاستبيانات المستردة تحقق الشروط المطلوبة، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت درجة ثبات الاستبيان هي (86%) وهي درجة مرتفعة، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها إحصائيًا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد تم صياغة عدة تساؤلات لتغطية كافة جوانب الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.02) للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، كما أن 63.4% من عينة المجتمع لم تتطلع على بطاقة الوصف الوظيفي مما يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي، وأن 92.7% من عينة المجتمع ترى أن الأجور تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الوظيفي، ونظرًا لتدني مستوى الأجور فهو له دور في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وأيضًا لوحظ أن 41.5% من عينة المجتمع عدد حصولهم على دورات تدريبية في علوم الحاسب الآلي أقل من ثلاث دورات، ونسبة 12.2% لم يحصلوا على دورات تدريبية، أي أن 53.7% قدر ما حصلوا عليه من دورات تدريبية غير كافية لتمكين العاملين للعمل على أنظمة التحول الرقمي.

## الكلمات المفتاحية:

- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - الأداء الوظيفي - التحول الرقمي

## **Abstract**

This study aimed to know the effect of digital transformation on job performance within the departments of arrangement and job balance in the Central Agency for Organization and Administration, and due to the homogeneity and large size of the overall study population, the application of the study was limited to the central administration of arrangement and job balance of the administrative apparatus, which amounted to 42 researchers, and the researcher used Descriptive analytical method, The questionnaire as a main tool for data collection, and the SPSS version 25 program for testing the hypotheses of the study, as 42 questionnaires were distributed, 41 questionnaires were retrieved from them, and it was found that all the retrieved questionnaires meet the required conditions. Cronbach and the reliability of the questionnaire was (86%), which is a high degree. After collecting the data, it was treated statistically using arithmetic means, standard deviations and percentages. Several questions were formulated to cover all aspects of the study.

This study reached several results, the most important of which is that there is a statistically significant effect at the level of significance (0.02) of digital transformation on job performance, and that 63.4% of the community sample did not see the job description card, which negatively affects job performance, and that 92.7% of the sample Society believes that wages have a positive effect on job performance, and due to the low level of wages, it has a role in the low level of job performance, Also, it was noticed that 41.5% of the community sample received fewer than three training courses in computer science, and 12.2% did not receive training courses, meaning that 53.7% of the training courses they obtained were insufficient to enable workers to work on systems Digital transformation.

## **Keyword:**

- The Central Agency for Organization and Administration
- Job Performance
- Digital Transformation

## المقدمة

إن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هو الجهة المنوط بها أعمال شئون الموارد البشرية للجهاز الإداري للدولة منذ صدور قرار إنشاء الوحدة الإدارية حيث يبدأ دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بدراسة واعتماد الهيكل التنظيمي المتضمن التقسيمات التنظيمية واختصاصاتها للوحدة بكافة مستوياتها ودراسة واعتماد جدول الوظائف المتضمن المجموعات الوظيفية والمجموعات النوعية والمسميات الوظيفية واعتماد بطاقات الوصف الوظيفي وإعداد مشروع الموازنة ودراسة ومراجعة استمارة موازنة الوظائف للجهة (نموذج رقم 5) ومن ثم فإنه يقوم بدراسة أي مقترحات ترد إليه من كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة مثل مقترحات تمويل الوظائف، النقل، الترقية، تثبيت العمالة، إعادة التعيين، تمويل وظائف الكادر البحثي.....إلخ، تتم دراسة تلك المقترحات من خلال الإدارات المركزية للترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز.

وعلى الرغم من زيادة حجم العمل المتعلق بالاختصاصات المنوطة بالجهاز وكذا دراسة الاقتراحات الواردة إلى الجهاز لدراستها وإبداء الرأي فيها حتى إنها تصل بالآلاف وتتضمن الآلاف من المستندات الورقية والتي يجب أن يتم مراجعة كافة المستندات مراجعة دقيقة للوقوف على المرفقات التي يتم من خلالها دراسة تلك الموضوعات مما يؤدي إلى طول فترة دراسة المقترحات مما يؤثر سلباً على البعض الآخر من المقترحات والتي لا تتطلب وقتاً طويلاً في دراستها.

وقد يرجع هذا التأخير بسبب قصور في الأداء الوظيفي لبعض العاملين لذلك يجب علينا التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، وهو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تم تكليفه بها من قبل الجهة، ويعني النتائج التي يحققها الموظف، ومدى التزامه بالسلوك التنظيمي وإتمامه للمهام الموكلة إليه سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي. (1)

لهذا نجد أنه من الممكن أن يكون للتحويل الرقمي دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ومن ثم يقوم على تقليص مدة الدراسة والدقة في إتقان العمل وتوفير الجهد والمال.

---

1. أحمد، فروج- ياسين، شعشوعة "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" عين الدفلي الجزائر 2018 / 2019.

وقد أصدر فخامة رئيس الجمهورية القرار رقم (501) لسنة 2017 بإنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي. لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الذي حدث في عصرنا هذا لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.

فإن التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ. (2)

ويتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويأتي من خلال التفكير والتأمل في كيفية تحويل الأعمال الورقية إلى العمل الإلكتروني، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية التكنولوجية، حتى نماذج التشغيل، والمقصود بنماذج التشغيل هنا هي قواعد البيانات التي يتم العمل من خلالها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي على العاملين بإدارات الترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من حيث توفير الوقت والجهد والمال والعمل على إرضاء المواطن.

---

2. البلوشية، نوال "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية" 2020.

## مشكلة البحث

يواجه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مشكلة من حيث طول فترة دراسة الموضوعات التي ترد إليه، حيث تتم عملية الدراسة يدويًا، وكذا تسجيل الموضوعات ومتابعتها يدويًا نظرًا لعدم وجود نظام لمتابعة الموضوعات منذ ورودها للجهاز ولحين الإنتهاء من دراستها مما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى الموضوعات المنتهية، بالإضافة إلى أنه يتم إعدام الملفات بعد مرور خمس سنوات وأحيانًا قبل مرور تلك المدة مما يؤثر على العديد من الدراسات التي قد تحتاج إلى دراسات منتهية تم دراستها سابقًا، مما يؤدي إلى انخفاض جودة العمل الذي يقوم به بعض العاملين نظرًا لغياب دور التحول الرقمي، والتأخير في الرد على المواطنين أو الجهات التي يجب على الجهاز إفادتها بما انتهت إليه الدراسة المقترحات.

وعليه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي وهو ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في إدارات الترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

## **أهداف البحث:**

- قياس مدى توافر مفهوم التحول الرقمي لدى العاملين بإدارات الترتيب وموازنة الوظائف في الجهاز.
- قياس مدى توافر مفهوم الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارات الترتيب وموازنة الوظائف في الجهاز.
- قياس مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.
- التوصل لبعض النتائج التي تمكن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من تفعيل دور التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي العاملين بإدارات الترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية.

## أهمية البحث

- تعد الدراسة حلقة من حلقات الدراسات الميدانية المماثلة وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:
- يمكن أن تساعد في التعرف على أهمية التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة المجتمع.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في إثراء الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة.
- يمكن أن تساعد متخذي القرار في تطبيق التحول الرقمي على كافة الإدارات داخل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

## فروض وتساؤلات البحث:

### أولاً: الفروض:

- فرض العدم: أن التحول الرقمي لا يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي.
- الفرض البديل: أن التحول الرقمي يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي.

### ثانياً: التساؤلات:.

- هل التحول الرقمي سيؤثر على الأداء الوظيفي؟
- هل سيتقبل العاملون فكرة العمل الإلكتروني؟
- هل العاملون ملمون بأبعاد الأداء الوظيفي؟
- هل التحول الرقمي سيؤثر على السلوك الشخصي للعاملين؟
- هل التحول الرقمي سيؤثر على مستوى رضا متلقي الخدمة؟
- هل التحول الرقمي سيؤثر على مستوى الخدمة المقدمة؟

### حدود البحث:

#### - الحدود الجغرافية:

تم إجراء هذا البحث في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

#### - الحدود البشرية:

تم إجراء هذا البحث على العاملين بالإدارات المركزية للترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

#### - الحدود الزمنية:

من 2020/10/1م حتى 2021/4/15م

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي

##### الدراسة الأولى:

العنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي.(1)

للباحثين/ فروج أحمد، شعشوعة ياسين

##### مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة فيما يلي:

- ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهية جودة الحياة الوظيفية، وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على

تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيميتال عين الدفلي؟

---

1. أحمد، فروج- ياسين، شعشوعة "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" عين الدفلي الجزائر 2018 / 2019.

- ما مدى التأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية كل على حدى على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيميتال عين الدفلي؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال عين الدفلي.
- تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث الأهمية في التأثير على الأداء الوظيفي في مؤسسة باتيميتال عين الدفلي؟
- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة في مؤسسة باتيميتال عين الدفلي؟

تضمنت هذه الدراسة موضوع جودة الحياة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة باتيميتال فرع عين الدفلي بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ونظراً لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم/217 عاملاً، فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على الإطارات وأعوان التحكم، والبالغ عددهم حوالي 75 موظف، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS الإصدار 24 لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم توزيع 45 استبيان استرد منهم 37، وتبين أن 35 استبيان فقط تحقق فيهم الشروط المطلوبة، وتم صياغة فرضية واحدة رئيسية وستة فرضيات فرعية لتغطية كافة جوانب الدراسة.

### نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيميتال - عين الدفلي حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن بعد الأجور والرواتب يعتبر من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي، بينما يعتبر بعد الترقية والتقدم الوظيفي أقل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة باتيميتال.

## الدراسة الثانية:

العنوان: دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (3)

للباحث سعد مجيد عبده علي

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف استخدام إدارة الموارد البشرية في معمل سمنت الكوفة للأسباب الضرورية واللازمة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري لديها والعمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين، وليس لديها تصور واضح عن أهمية علاقة الإبداع الإداري بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم المعوقات المادية والشخصية التي تعوق ممارسة عملية الإبداع الإداري وتمنع تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي معمل سمنت.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري ومستوى الإبداع لدى موظفي معمل سمنت الكوفة، والتعرف على مدى استعمال الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
- تشخيص الأساليب الإدارية المطبقة من قبل الإدارة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
- معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة.

## النتائج:

- بالرغم من كون الموارد المخصصة للبحث والتطوير عاليه إلا أن إدارة الموارد في معمل سمنت الكوفة لا تدعم أو تشجع الإبداع الإداري ولا تتبناه بشكل جدي.
- إن الإدارة لا تشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

3. علي، سعد " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " الكوفة، العراق ، 2017.

- إن الإدارة أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير الأداء الوظيفي .
- لا تسهم الأنظمة والقواعد المعتمدة في المعمل على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- لا تعمل إدارة الموارد البشرية في المعمل على التوجه نحو التغيير التنظيمي، فهي لا تعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الأداء الوظيفي المرغوب.
- وبالرغم من تعزيز الإدارة للثقة بالنفس عند العاملين في المعمل لمقاومة الخوف من الفشل إلا أنها لا تسمح بإجراءات تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي لديها.

#### الدراسة الثالثة:

العنوان: درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. (4)

للباحثين/ منيرة الشرمان، صفاء جعافرة

#### مشكلة الدراسة:

إن رضا الفرد العامل يعبر عن تكامل حالته النفسية ووظيفته، ومع توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بطبيعة العمل والمهام، وبعضها مرتبط بالعلاقات مع الزملاء، ومنها ما يرتبط بالراتب الذي يتقاضاه الموظف، وكل ذلك يشعره بالسعادة ومن ثم بالرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء الذي يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاجية، والتي تضم العمل الذي يؤديه الموظف، ومدى تفهمه لدوره واتباعه للتعليمات، والإنجاز الذي يحققه، ومدى توافقه مع معايير العمل، وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي.

---

4. الشرمان، منيرة، جعافرة، صفاء "درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي"

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وعلاقته بمستوى آدائهم وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؟

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقتها بمستوى آدائهم الوظيفي من خلال قيامهم بأعمالهم وواجباتهم اليومية، لذلك تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

- يمكن أن تفيد أصحاب القرار الإداري في الجامعات وذلك بإعطائهم صورة واضحة عن موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، وذلك من خلال النتائج والتوصيات التي ستصل إليها الدراسة.
- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.
- إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا المهتمون بهذا الموضوع.

## النتائج:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لعمل البحوث العلمية، وزيادة فرصة مشاركتهم في المؤتمرات والندوات وعلى نفقة الجامعة.
- إعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.
- عقد دورات تدريبية للقياديين والرؤساء في موضوعات مثل: اتخاذ القرار، الأنماط القيادية.
- إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة لتفعيل الانضباط الوظيفي.

## الدراسة الرابعة:

العنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (5)

للباحثة/ ريم بنت عمر بن منصور الشريف

## مشكلة الدراسة:

لقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المكتبية المناسبة لعملهم مما يحسن من أدائهم، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من الصعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وهنا تتلخص مشكلة الدراسة في ما يلي:

التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

---

5. الشريف، ريم "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". جدة، السعودية، 2013.

## أهداف الدراسة:

إن عملية التطوير عملية حتمية تستوجب على الإنسان أن يحسن إدارتها، لذا سعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في جامعة الملك عبد العزيز، وذلك من خلال المحاور التالية:

- 1- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
- 2- توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
- 3- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.
- 4- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
- 5- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

## النتائج:

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

ثانياً: خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.

ثالثاً: توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

خامساً: بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

سادساً: خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

سابعًا: وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير. ثامنًا: أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

## ثانيًا: الدراسات الخاصة بالتحول الرقمي:

### الدراسة الأولى:

العنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية للباحثة/ نوال بنت علي البلوشية. (2)

### مشكلة الدراسة:

بحسب تقرير منظمة الأمم المتحدة لعام 2018م الخاص بالحكومة الإلكترونية الذي يصدر كل عامين لتصنيف الدول الأعضاء بالمنظمة، وفق مؤشرات الخدمات الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية ولقياس مدى التقدم الذي حققته الدول في هذا الجانب، اتضح حدوث نوع من التقدم في المرتبة التي وصلت إليها سلطنة عمان، وهي المرتبة (63) مقارنة بالتقرير السابق في عام 2016م الذي جاءت فيه السلطنة في المرتبة (66) من أصل 193 دولة، وهذا مؤشر جيد لتحسين خدمات الحكومة الإلكترونية بها، كما أشار التقرير إلى حصول السلطنة على المرتبة الثانية عربيًا في المؤشر الخاص بالخدمات الإلكترونية، بينما كانت في المرتبة السادسة عربيًا في تقرير 2016 م.

لذا فإن هذه الإحصاءات تشير إلى وجود نوع من التحسين والتغيير في مستوى الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة بالسلطنة في هذا الجانب، واهتمامها الملحوظ بقطاع تقنية المعلومات وما يرتبط به من جوانب كالتحول الرقمي، الذي اتضح عن طريق رؤية عمان الجديدة 2040م، التي ركزت على هذا القطاع بجعله أحد أهم ركائزها، التي تمثلت في الحوكمة والأداء المؤسسي، وهي ركيزة تحسين فاعلية الحوكمة والأداء المؤسسي وسيادة القانون.

---

2. البلوشية، نوال "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية" 2020.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التحول الرقمي بسلطنة عمان عن طريق:

- التعرف على الأدوار التي تقوم بها مؤسسات السلطنة للتحول رقميًا.
- تقييم مستوى التحول بالسلطنة ومؤسساتها المختلفة.
- التعرف على المتحقق حاليًا من المشاريع والخدمات الإلكترونية.

## النتائج:

- ضرورة التعرف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف عليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها.
- تشكيل فرق تحول دائمة في المؤسسات، والحد من عمليات التغيير المستمرة فيها التي تؤثر سلبًا في جودة العمل واستمراره، ذلك بهدف تحقيق الاستدامة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتجنب تأخر العمل أو توقفه.
- العمل على زيادة المشاريع التي تخدم مشروع التحول الرقمي بالسلطنة، وفقًا للتوجهات العالمية مما يساعد على رفع مستويات التحول الرقمي بالسلطة.
- تكثيف عمليات استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه، كاستخدام روبوتات الدردشة الآلية للرد السريع على استفسارات المستفيدين حول خدمات المؤسسة.

## الدراسة الثانية:

**العنوان:** التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. (6)

للباحث/ مصطفى أحمد أمين

---

6. أمين، مصطفى، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة". جامعة دمنهور، القاهرة، 2018

## مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات العديد من التحديات، بعضها خارجي يفرضه الواقع الدولي، كالتحولات العالمية، الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية، والعلمية، وبعضها محلي منها ضعف الطاقة الاستيعابية لهذه المؤسسات، وتزايد الطلب الاجتماعي عليها، وصعوبة التوازن بين الكم والنوع في منظومة العمل في هذه الجامعات، وصعوبة التكيف مع متطلبات السوق في المجتمع، وضعف مخرجات المؤسسات المتمثلة في الأعداد الهائلة من الخريجين غير الملائمين لمستجدات العصر في ظل تغير طبيعة وأشكال مهن المستقبل، إذ تعاني الدول النامية، وبينها بطبيعة الحال الدول العربية، من مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية وتربوية، تجعلها فريسة للتفاوت الرقمي الذي يزيد من تدهور أحوالها.

وتشير الدراسات إلى عجز الجامعات التقليدية وجمود قوالبها في مواجهة هذه المطالب، وعدم قدرتها على تلبية الحاجات التعليمية والكمية والنوعية، المتناهية والمتنوعة لدى الأفراد، نظرًا لزيادة التفاوت بين الحاجات الملحة والإمكانيات المتاحة في الجامعات .

وإلى عدم قدرة الأفراد في الدول النامية على الوصول إلى المعلومات والمعرفة والحصول عليهما والإفادة منهما وإلى وجود الفجوة الرقمية بين الدول النامية والدول المتقدمة، وعدم توافر المعلومات الكافية لما تقدمه الجامعة من خدمات للمؤسسات الإنتاجية ونقص معدلات الإنفاق على البحث العلمي، وعدم تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع، وإلى محدودية التوظيف الإلكتروني داخل الجامعة واستخدامه بالشكل الأمثل، وإلى غياب تطبيق الإدارة المعرفية داخل الجامعة، بالإضافة إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على مسابقة الانفجار المعرفي، وضعف التوظيف الرقمي في الجامعات.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أنها من الدراسات الرائدة في مجال التحول الرقمي في الجامعة وعلاقتها بمجتمع المعرفة.
- كونها تتناول موضوعًا من الموضوعات الجديدة، وعلاقتها بالتربية.
- تأتي مواكبة للتوجه العالمي في التحول الرقمي للمؤسسات، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مساهمة الجهود الوطنية لتطوير نظم المعلومات والاتصالات في الجامعات المصرية.

- تفيد متخزي القرار بتوجيههم إلى أهمية التحول الرقمي ومتطلباته لتطوير الجامعات.

### النتائج:

- نشر ثقافة التعلم الإلكتروني في الجامعات المصرية.
- تطوير معايير قياسية لتقييم جودة تصميم وإنتاج المقررات الإلكترونية.
- تطوير المحتوى التعليمي المصري في ضوء أحدث استراتيجيات التعلم الإلكتروني.
- التحقق من جودة تطبيقات التعلم الإلكتروني في الجامعات المصرية.
- تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، لتوظيف أساليب التعلم الإلكتروني في استراتيجيات التدريس.
- تطوير أدوات رقمية لتصميم وإنتاج وإدارة المقررات الإلكترونية.
- تطوير مستودعات للعناصر التعليمية الرقمية القابلة لإعادة الاستخدام لتكون الأساس في بناء المقررات لأي تخصص علمي.
- الشراكة مع المؤسسات والهيئات المصرية والإقليمية الدولية ذات الصلة لتطوير تطبيقات وأدوات التعلم الإلكتروني.
- دعم البحث العلمي في مجال التعلم الإلكتروني، وذلك بتوفير إمكانيات المركز للباحثين والمهتمين بالمجال.

### الدراسة الثالثة:

العنوان: التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. (7)  
للباحث عبد الرحمن بن فهد المطرف

---

7. المطرف، عبدالرحمن "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة" جامعة أسيوط، القاهرة، 2020.

## مشكلة الدراسة:

يرى الباحث أن التعليم التقليدي كافياً في الأوقات الاعتيادية حيث أصبحت الأساليب التقليدية غير كافية لتحقيق أهداف التعليم في عصر التكنولوجيا، وفي ظل الأزمات تكون الحاجة إلى التحول الرقمي مطلباً حيوياً وقد كشف ذلك في الآونة الأخيرة ومع أزمة كورونا (Covid19) أصبحت الحاجة إلى التحول الرقمي ضرورة لتخطي الآثار الناجمة عن الأزمة وأصبح على القائمين على الحقل التعليمي أن يعملوا على الاهتمام بمصطلح قد لا يكون جديداً ولكن لم يكن الاهتمام به بالقدر الكافي فيما مضى وهو مصطلح التعليم خلال الأزمات، ونظراً لاختلاف الإمكانيات الخاصة بقطاعي الجامعات الحكومية والخاصة فقد يكون هناك اختلافاً في جاهزية كل قطاع للتحول الرقمي بهدف تقليل الضرر الذي يمكن أن يلحق بالعملية التعليمية إلى الحد الأدنى.

## أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من كونها:

- تواكب الأزمة الحالية الداعية إلى ضرورة التحول الرقمي للتعليم في ظل الظروف الحالية (الأزمة العالمية Covid19)
- تحلل التحول الرقمي في كلاً من الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.
- هذا بالإضافة إلى قلة الدراسات في حدود علم الباحث ذات الصلة بموضوع الدراسة مما سيساعد على فهم آلية وواقع التحول الرقمي في كلاً من قطاعي الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

## أهداف الدراسة:

ويتفرع من الهدف الرئيسي السابق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على ماهية التحول الرقمي وأنواعه.
- للتعرف على مدى وجود فروق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية في إمكانية التحول الرقمي.
- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية في التحول الرقمي في ظل الأزمات.

## النتائج:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحويل الرقمي لصالح قطاع الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التحويل الرقمي في ظل الأزمة الحالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى توفر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس اللازمة للتحويل الرقمي في التعليم في ظل الأزمات الحالية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح قطاع الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

## تعليق على الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض عددًا من الدراسات التي تناولت أبعاد الدراسة، وهي دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي وأخرى تتعلق بالتحويل الرقمي، وقد تمت الاستفادة من تلك الدراسات في التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، وأيضًا مفهوم التحويل الرقمي، وتبين أنه يوجد عوامل كثيرة تؤثر على الأداء الوظيفي، كما أنه اتضح أن التحويل الرقمي أثر على مجالات كثيرة مثل التعليم وهو في طريقه إلى أن يكون الأداة الرئيسية في عملية التعليم في كافة أشكاله، كذلك مجال الصحة كان للتحويل الرقمي دورًا كبيرًا خاصة في مبادرة 100 مليون صحة، والكثير من المجالات يصعب حصرها، ومن ثم فإن الأداء الوظيفي هو من أهم عوامل أي عمل مهما كانت طبيعته ( زراعيًا، تجاريًا، صناعيًا، إداريًا) وأنه يوجد عوامل كثيرة تؤثر على الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أنه على حد علمه لم يتطرق أحد لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي ومن هنا طرأت أهمية الدراسة.

### منهجية البحث

المنهج الوصفي: حيث يقوم الباحث بعرض تفصيلي لطبيعة العمل داخل إدارات الترتيب كما هي موجودة في الواقع، وعرض جميع خطوات العمل.

المنهج التحليلي: حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعها الباحث من عينة المجتمع محل الدراسة.

المنهج الاستقرائي: حيث يقوم الباحث عمل استبيان يتم توزيعه على عينة المجتمع.

المنهج الإحصائي: حيث يقوم الباحث بتحليل البيانات التي تم تحصيلها من الاستبيان وقياس مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت باستخدام برامج SPSS، Excel .

تتكون الإدارات المركزية للترتيب وموازنة الوظائف من عدة إدارات عامة حد أدنى أربع إدارات، وتوجد عدة أقسام معاونة مثل قسم الوارد، وقسم الصادر، وقسم النسخ، وقسم المتابعة،.....

#### **- طبيعة العمل قبل الشروع في العمل عن طريق التحول الرقمي:**

تبدأ رحلة العمل داخل الإدارة المركزية من قسم الوارد عندما يتم استلام مقترحات الجهات المنوط للإدارة المركزية دراسة مقترحاتها سواء كانت موضوعات أو مقترحات نقل عاملين، أو تثبيت عمالة، أو تعزيزات، إلخ .....، حيث يقوم قسم الوارد بتسجيل الموضوعات في سركي وإعطاء كل موضوع رقم وارد، وبعدها يتم تسليم الموضوعات إلى رئيس الإدارة المركزية لتوزيع الموضوعات على مديري العموم، وبعدها يقوم كل مدير عام بتوزيع الموضوعات على الباحثين التابعين له وذلك بكتابة اسم الباحث على الموضوع، كل هذه المراحل هي مراحل ورود الموضوع وتحويلاته.

تأتي بعدها مرحلة دراسة الباحث للموضوع ويقوم الباحث بعد دراسته بإعداد مذكرة عرض على رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في حالة أن يكون الموضوع مكتمل المستندات، أو في حالة عدم استكمال الموضوع المستندات يتم إعداد خطاب لاستيفاء باقي المستندات أو إحالة الموضوع إلى إدارة داخل الجهاز، كل هذه المكاتبات تكون بخط اليد وبعد مراجعتها، يتم إرسالها إلى قسم النسخ لكتابتها على جهاز الحاسب الآلي.

وبعد ذلك تأتي مرحلة العرض وهي عرض المكاتبات على المدير العام ثم رئيس الإدارة المركزية ثم رئيس القطاع ثم رئيس الجهاز، وذلك عن طريق الموضوع في سركي ويتم توقيع المستلم من مكتب السكرتارية على استلام الموضوع، وبعد اعتماد الموضوع يأتي مرحلة التصدير أي إرسال المكاتب إلى الجهة المعنية بالمخاطبة سواء الجهة صاحبة الموضوع أو وزارة المالية، وذلك يتم من خلال تسجيل الموضوع في سركي خاص بقسم الصادر وإعطاء الموضوع رقم صادر.

وفي نهاية كل شهر يقوم قسم المتابعة بدوره وهو مقارنة سركي قسم الوارد بسركي الصادر ومعرفة هل كل موضوع له رقم وارد أخذ دورته المستندية الكاملة وتم إعطائه رقم صادر أم مازال الموضوع في حوزة الباحث أو في أحد مراحل العرض، وفي هذه المرحلة نجد أنه يوجد موضوعات لها رقم وارد وليس لها رقم صادر وبالرجوع للباحث نجد أنه انتهى من دراسة الموضوع ويتم اكتشاف أنه انضم بالخطأ لموضوع آخر في إحدى مراحل الدورة المستندية. ونجد أيضًا أنه يوجد بعض الباحثين تؤجل دراسة الموضوعات كبيرة الحجم لصعوبة تفاصيلها، ومن هنا تم اكتشاف أنه توجد موضوعات تستغرق في دراستها عدة أسابيع على سبيل المثال وليس الحصر (مشروع الموازنة، واستمارة الموازنة، وتثبيت العمالة، وإعادة التعيين، إلخ.....)، وكان من مهام الباحث إعداد تقارير بحصر الموضوعات ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية وعندها كان يلجأ للرجوع إلى ملفات الحفظ، وغالبًا تكون التقارير غير دقيقة، ومن هذا المنطلق بدأ التفكير في التحول الرقمي.

#### - طبيعة العمل من خلال التحول الرقمي:

بدأت رحلة التحول الرقمي داخل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإنشاء نظام إلكتروني لمتابعة الموضوعات داخل الجهاز يسمى الأرشفة الإلكترونية، وهذا النظام يقوم بخلق رقم وارد للموضوع فور وروده للجهاز ويتم ختم الموضوع بهذا الرقم، ويتم تمرير الموضوع بدورته المستندية على النظام، وبهذه الطريقة لا يمكن لأي موضوع أن ينضم بالخطأ لموضوع آخر وذلك لأن كافة الموضوعات محولة للباحث بأرقام ولا بد أن يحول الموضوعات على النظام للمدير العام قبل أن يرسل له الموضوع بكافة مستندات، ومن أهم مميزات هذا النظام هو طباعة التقارير الشهرية، والربع سنوية، والنصف سنوية، والسنوية بمنتهى السرعة ومنتهى الدقة.

ونظرًا لأنه يتم إعدام الملفات بعد مرور خمس سنوات عليها، تبين أنه في بعض الأحيان يكون الجهاز في حاجة للرجوع إلى عقد عمالة مؤقتة وحدثت إشكالية على تثبيت صاحب العقد، أو مؤهل

دراسي تم إعادة تعيين صاحب المؤهل على وظيفة بالمؤهل الأعلى، أو تصويب الوظيفي للموظف، أو الرجوع لحكم قضائي صدر لإعادة تعيين أحد الموظفين أو صرف مستحقات مالية أو لأي سبب آخر لصالح الموظف. أنشأ الجهاز نظامًا إلكترونيًا تحت مسمى الذاكرة المؤسسية، وفي هذا النظام يتم تسجيل كافة البيانات الخاصة بالموضوع وتخزين نسخة رقمية من كافة مستندات الموضوع، والاستفادة من هذا النظام هو استدعاء أي معلومة عن أي موضوع وأيضا طباعة أي مستند يخص الموضوع في أي وقت.

وكما استعرض الباحث المشكلة الرئيسية في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بصفة عامة، وفي إدارات الترتيب وموازنة الوظائف بصفة خاصة، وهي أن كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة تقوم مخاطبة الجهاز بالمقترحات لإعمال شئونه مثل مقترحات ترتيب الوظائف (تنشيت العمالة المؤقتة والتعيينات وإعادة العيين وتصويب الوضع إلخ .....). ومقترحات التعزيزات (صرف منح التميز العلمي وصرف بدل رصيد إجازات اعتيادية وبدل عدوى وبدل تغذية إلخ .....). وإعداد مشروع الموازنة ومراجعة نموذج رقم (5) استمارة الموازنة، إلخ ..... وفي المقابل قلة عدد الباحثين في إدارات الترتيب مما يؤدي إلى طول فترة دراسة المقترحات وتأخير الرد على أصحاب المقترحات. وفي ضوء تلك المشكلة تبين للجهاز أنه بحاجة إلى إنشاء نظام إلكتروني لدراسة المقترحات، وبالفعل قام الجهاز بإنشاء نظام إلكتروني تحت مسمى (نظام الترتيب وموازنة الوظائف)، وهذا النظام قائم على سحب صور رقمية لكافة مستندات الموضوع حيث لا يستلم الباحث أي مستند ورقي وإنما يرى كافة المستندات من خلال النظام وتم تصميم نماذج نمطية لكافة الدراسات التي يقوم بها الباحث، وتتم عملية دراسة الموضوعات واستكمال دورتها المستندية من خلال هذا النظام، وتم تحديد مدة الدراسة على النظام بوقت معلوم ومن خلال هذه الخاصية يتم تقييم أداء الباحث وطباعة تقارير عن أداء الباحث والمدير العام.

وكما سبق وأن تم الإشارة إلى أن الجهاز يتكون من عدة إدارات مركزية من بينهم عدد 6 إدارات مركزية للترتيب وموازنة الوظائف، وأن الإدارة المركزية تتكون من أربعة إدارات عامة كحد أدنى لأنه يوجد إدارات مركزية تتكون من خمس إدارات عامة، والست إدارات مركزية هي مجتمع الدراسة، وقد ارتأى الباحث أن يختص الإدارة المركزية للترتيب وموازنة الوظائف للجهاز الإداري بأن تكون هي

عينة المجتمع وذلك لأنه يعمل بها ومن السهل عليه متابعة ومراقبة أداء العاملين على أنظمة التحول الرقمي، وتحليل الوضع قبل العمل بالتحول الرقمي وبه على أرض الواقع.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وقد بلغ عدد فقرات الاستبيان (38) فقرة، كما أنها تنقسم إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية عن مديري العموم والباحثين وعدد فقراته 4 فقرات وهي (النوع، العمر، مدة الخدمة في العمل، عدد الدورات)، والقسم الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي وعدد فقراته 18 فقرة والقسم الثالث يتعلق بالتحول الرقمي وعدد فقراته 16 فقرة، وتم تطبيق الاستبيان إلكترونياً والجدول التالي يبين عدد ونسب الاستبيانات :

#### جدول رقم (1)

##### يوضح عدد ونسب الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة، والمفقودة

| الاستبيانة | المسترجعة | المفقودة | المجموع |
|------------|-----------|----------|---------|
| العدد      | 41        | 1        | 42      |
| النسبة     | %97.6     | %2.4     | %100    |

- تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المجتمع وعددها 42 بنسبة 100% وتم استرجاع عدد/41 بنسبة 97.6% وتم فقد عدد/ 1 بنسبة 2.4%.

قام الباحث بتحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss (Statistical Package for Social Sciences). قياس ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha(a)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 5 أفراد وقد تم استبعادهم من العينة الكلية، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الدراسة:

## جدول رقم (2)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| الأقسام                        | الفقرات | ثبات القسم |
|--------------------------------|---------|------------|
| القسم الأول: المتغيرات الشخصية | 4       | 0.463      |
| القسم الثاني: الأداء الوظيفي   | 18      | 0.872      |
| القسم الثالث: التحول الرقمي    | 16      | 0.804      |
| الثبات العام للاستبيان         | 38      | 0.867      |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لأقسام الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.867) لإجمالي فقرات الاستبيان الثمانية والثلاثين، حيث أنه تراوح ثبات الأقسام ما بين 0.463 كحد أدنى وبين 0.872 كحد أقصى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

## جدول رقم (3)

### ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة      | المتوسط المرجح بالأوزان | طول الفترة | المستوى |
|----------------|-------------------------|------------|---------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79           | 0.79       | منخفض   |
| غير موافق      | من 1.80 إلى 2.59        | 0.79       |         |
| محايد          | من 2.60 إلى 3.39        | 0.79       | متوسط   |
| أوافق          | من 3.40 إلى 4.19        | 0.79       | مرتفع   |
| أوافق بشدة     | من 4.20 إلى 5.00        | 0.80       |         |

## جدول رقم (4)

### نتائج المستجيبين حول القسم الأول " الأداء الوظيفي "

| م | الفقرات                                                                                                   | الاستجابة  |           |           |           |                | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|-------------------|--------|
|   |                                                                                                           | موافق بشدة | موافق     | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |                   |        |
|   |                                                                                                           | التكرار %  | التكرار % | التكرار % | التكرار % | التكرار %      |                   |        |
| 1 | تؤثر الأجور على الأداء الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا                                                           | 23         | 15        | 3         | --        | --             | 0.637             | 15     |
|   |                                                                                                           | 56.1       | 36.6      | 7.3       | --        | --             |                   |        |
| 2 | يقدم الجهاز برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة                   | 3          | 15        | 14        | 7         | 2              | 0.994             | 7      |
|   |                                                                                                           | 7.3        | 36.6      | 34.1      | 17.1      | 4.9            |                   |        |
| 3 | تؤثر القيم السائدة في الجهاز على الأداء الوظيفي                                                           | 8          | 25        | 5         | 2         | 1              | 0.860             | 12     |
|   |                                                                                                           | 19.5       | 61.0      | 12.2      | 4.9       | 2.4            |                   |        |
| 4 | يمنح الجهاز مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل | 2          | 13        | 15        | 7         | 4              | 1.048             | 3      |
|   |                                                                                                           | 4.9        | 31.7      | 36.6      | 17.1      | 9.8            |                   |        |
| 5 | يوجد اهتمام من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤسين الخاصة بتحسين الأداء الوظيفي                | 3          | 14        | 15        | 5         | 4              | 1.070             | 5      |
|   |                                                                                                           | 7.3        | 34.1      | 36.6      | 12.2      | 9.8            |                   |        |
| 6 | يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الدوري ليتمكن من تعزيز نقاط القوة ووتطوير وتحسين نقاط الضعف     | 6          | 14        | 14        | 5         | 2              | 1.048             | 14     |
|   |                                                                                                           | 14.6       | 34.1      | 34.1      | 12.2      | 4.9            |                   |        |
| 7 | النظام الإداري يشجع الموظف على بذل جهد أكبر للارتقاء في السلم الوظيفي                                     | 3          | 9         | 17        | 7         | 5              | 1.094             | 2      |
|   |                                                                                                           | 7.3        | 22.0      | 41.5      | 17.1      | 12.2           |                   |        |
| 8 | لدى الموظف الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة                                           | 7          | 19        | 8         | 6         | 1              | 1.022             | 9      |
|   |                                                                                                           | 17.1       | 46.3      | 19.5      | 14.6      | 2.4            |                   |        |

|    |                                                                                                          |      |      |      |      |      |      |       |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|----|
| 9  | المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية<br>تساعد الموظف على ابتكار أساليب حديثة<br>لأداء الأعمال          | 8    | 16   | 13   | 3    | 1    | 2.34 | 0.965 | 10 |
|    |                                                                                                          | 19.5 | 39.0 | 31.7 | 7.3  | 2.4  |      |       |    |
| 10 | هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية<br>لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال                       | 1    | 19   | 12   | 6    | 3    | 2.78 | 0.988 | 6  |
|    |                                                                                                          | 2.4  | 46.3 | 29.3 | 14.6 | 7.3  |      |       |    |
| 11 | يتوفر لدى الموظف المهارة والقدرة على حل<br>مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام<br>الوظيفية.               | 3    | 16   | 14   | 7    | 1    | 2.68 | 0.934 | 8  |
|    |                                                                                                          | 7.3  | 39.0 | 34.1 | 17.1 | 2.4  |      |       |    |
| 12 | يتم وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع<br>العمل                                                              | 2    | 6    | 15   | 13   | 5    | 2.33 | 1.035 | 11 |
|    |                                                                                                          | 4.9  | 14.6 | 36.6 | 31.7 | 12.2 |      |       |    |
| 13 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال<br>نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.                           | --   | 13   | 15   | 9    | 4    | 3.10 | 1.970 | 1  |
|    |                                                                                                          | --   | 31.7 | 36.6 | 22.0 | 9.8  |      |       |    |
| 14 | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء<br>للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون<br>الخاصة بجودة الأداء الوظيفي | 1    | 18   | 11   | 6    | 5    | 2.90 | 1.091 | 4  |
|    |                                                                                                          | 2.4  | 43.9 | 26.8 | 14.6 | 12.2 |      |       |    |
| 15 | طول الإجراءات المتبعة (الدورة المستندية)<br>داخل العمل تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي                     | 16   | 17   | 6    | --   | 2    | 1.90 | 0.98  | 13 |
|    |                                                                                                          | 39.0 | 41.5 | 14.6 | --   | 4.9  |      |       |    |
|    | الإجمالي                                                                                                 |      |      |      |      |      | 2.61 | 0.98  |    |

يتضح من الجدول رقم (4) والذي تم التعرف من خلاله على أهم العبارات التي حصلت على اتفاق أغلبية المستجيبين، وأنهم اتفقوا في الفقرة رقم (13) وهي تحتل المرتبة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.10) وهذا المتوسط بدرجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"، وتأتي الفقرة رقم (7) وتحتل المرتبة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.05) وأيضًا يقع هذا المتوسط في درجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"، وتأتي الفقرة رقم (4) تحتل المرتبة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.95) وتبين أن هذا المتوسط بدرجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"، وأن المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.61) وهذا المتوسط بدرجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"

## جدول رقم (5)

### نتائج المستجيبين حول القسم الثاني " التحول الرقمي "

| م | الفقرات                                                            | الاستجابة  |           |           |           |                | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|--------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------|-------------------|--------|
|   |                                                                    | موافق بشدة | موافق     | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |         |                   |        |
|   |                                                                    | التكرار %  | التكرار % | التكرار % | التكرار % | التكرار %      |         |                   |        |
| 1 | يهتم الجهاز بعلوم الحاسب ونظم المعلومات                            | 13         | 20        | 6         | 1         | 1              | 1.95    | 0.983             | 10     |
|   |                                                                    | 31.7       | 48.8      | 14.6      | 2.4       | 2.4            |         |                   |        |
| 2 | تدريب الموظف في الجهاز على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي | 6          | 23        | 8         | 1         | 3              | 2.32    | 1.011             | 6      |
|   |                                                                    | 14.6       | 56.1      | 19.5      | 2.4       | 7.3            |         |                   |        |
| 3 | يوجد تطور جذري للبنية التحتية للتحول الرقمي داخل الجهاز            | 3          | 23        | 9         | 5         | 1              | 2.46    | 0.897             | 5      |
|   |                                                                    | 7.3        | 56.1      | 22.0      | 12.2      | 2.4            |         |                   |        |
| 4 | توظيف التكنولوجيا في توصيل المعلومة لمتخذي القرار في الجهاز        | 4          | 22        | 6         | 6         | 3              | 2.56    | 1.097             | 4      |
|   |                                                                    | 9.8        | 53.7      | 14.6      | 14.6      | 7.3            |         |                   |        |
| 5 | يوجد شبكات تربط بين الإدارات في الجهاز                             | 7          | 14        | 9         | 8         | 3              | 2.66    | 1.196             | 3      |
|   |                                                                    | 17.1       | 34.1      | 22.0      | 19.5      | 7.3            |         |                   |        |
| 6 | التحول الرقمي يعمل على تقليل الوقت                                 | 21         | 17        | 3         | --        | --             | 1.56    | 0.634             | 12     |
|   |                                                                    | 51.2       | 41.5      | 7.3       | --        | --             |         |                   |        |
| 7 | التحول الرقمي يعمل على تقليل الجهد                                 | 24         | 14        | 3         |           |                | 1.49    | 0.637             | 13     |
|   |                                                                    | 58.5       | 34.1      | 7.3       | --        | --             |         |                   |        |
| 8 | التحول الرقمي يعمل على تقليل التكلفة                               | 23         | 13        | 4         | 1         | --             | 1.59    | 0.774             | 11     |
|   |                                                                    | 56.1       | 31.7      | 9.8       | 2.4       | --             |         |                   |        |
| 9 | العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات أفضل من العمل التقليدي           | 23         | 17        | 1         | --        | --             | 1.46    | 0.552             | 14     |
|   |                                                                    | 56.1       | 41.5      | 2.4       | --        | --             |         |                   |        |

|    |                                                    |      |      |      |      |     |       |       |   |
|----|----------------------------------------------------|------|------|------|------|-----|-------|-------|---|
| 10 | مقاومة التغيير تؤثر على التحول الرقمي              | 12   | 17   | 11   | 1    | --  | 2.02  | 0.821 | 9 |
|    |                                                    | 29.3 | 41.5 | 26.8 | 2.4  | --  |       |       |   |
| 11 | يوجد تطور ملحوظ في منظومة التحول الرقمي في الجهاز  | 11   | 17   | 8    | 5    | --  | 2.17  | 0.972 | 7 |
|    |                                                    | 26.8 | 41.5 | 19.5 | 12.2 | --  |       |       |   |
| 12 | يوجد سلبيات للتحول الرقمي                          | 2    | 12   | 15   | 10   | 2   | 2.95  | 0.973 | 1 |
|    |                                                    | 4.9  | 29.3 | 36.6 | 24.4 | 4.9 |       |       |   |
| 13 | يوجد تأمين جيد لحماية قواعد البيانات               | 3    | 16   | 14   | 7    | 1   | 2.68  | 0.934 | 2 |
|    |                                                    | 7.3  | 39.0 | 34.1 | 17.1 | 2.4 |       |       |   |
| 14 | يعمل التحول الرقمي على تقديم نتائج بالدقة المتوقعة | 9    | 21   | 9    | 1    | 1   | 2.12  | 0.872 | 8 |
|    |                                                    | 22.0 | 51.2 | 22.0 | 2.4  | 2.4 |       |       |   |
|    | الإجمالي                                           |      |      |      |      |     | 2.142 | 0.876 |   |

يتضح من الجدول رقم (5) والذي تم التعرف من خلاله على أهم العبارات التي حصلت على اتفاق أغلبية المستجيبين، وأنهم اتفقوا في الفقرة رقم (12) وهي تحتل المرتبة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.95) وهذا المتوسط بدرجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"، وتأتي الفقرة رقم (13) وتحتل المرتبة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.68) وأيضاً هذا المتوسط بدرجة "محايد" ويقع في مستوى "متوسط"، وتأتي الفقرة رقم (5) تحتل المرتبة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.66) وتبين أن هذا المتوسط بدرجة "محايد" يقع في مستوى "متوسط"، وأن المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.14) وهذا المتوسط بدرجة "غير موافق" ويقع في مستوى "منخفض"

### جدول رقم (6)

#### الفقرة السادسة من الاستبيان "هل اطلعت على بطاقة الوصف الوظيفي"

| البيان   | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| نعم      | 15    | 36.6%          |
| لا       | 26    | 63.4%          |
| الإجمالي | 41    | 100            |

يتضح من الجدول السابق أن عدد/ 26 من حجم العينة والتي تمثل نسبة 63.4% من حجم العينة ككل لم يطلعوا على بطاقات الوصف الوظيفي التي تتضمن الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات وشروط شغل الوظيفة مما يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي.

### جدول رقم (7)

#### الفقرة الرابعة من الاستبيان "عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الحاسب الآلي"

| البيان         | أقل من 3 دورات | من 3 إلى 6 | من 7 فأكثر | لم أحصل على دورات تدريبية | الإجمالي |
|----------------|----------------|------------|------------|---------------------------|----------|
| العدد          | 17             | 14         | 5          | 5                         | 41       |
| النسبة المئوية | 41.5           | 34.1       | 12.2       | 12.2                      | 100%     |

يتضح من الجدول السابق أن عدد 17 بواقع نسبة 41.5% من حجم العينة قد حصلوا على أقل من 3 دورات تدريبية، وهذا يعني أن قدر ما حصلوا عليه من دورات تدريبية غير كافي لتمكينهم للعمل على أنظمة التحول الرقمي. كما نلاحظ أن عدد 5 بواقع نسبة 12.2% لم يحصلوا على أي من الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي مما يشير لعدم تمكينهم من العمل على أنظمة التحول الرقمي.

## النتائج

- 1- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.02) للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي. وذلك من خلال اختبار T-test عند مستوى معنوية 95% وجاءت تلك النتيجة بنسبة خطأ أقل من المتوقع وهي نسبة الـ 5% ، وهذا يعني أن التحويل الرقمي يؤثر تأثيراً قوياً على الأداء الوظيفي حيث أنه يوفر الوقت والجهد والمال، ويكون أكثر دقة من العمل اليدوي.
- 2- تبين أن نسبة 63.4% من حجم العينة ككل لم يطلعوا على بطاقات الوصف الوظيفي التي تتضمن الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات وشروط شغل الوظيفة مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

معنى ذلك أن معظم حجم العينة لا تعرف اختصاصات وواجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها إلا عن طريق التلقين أو التعليمات فقط، مما يقلل كفاءة الأداء الوظيفي.

- 3- تبين أن نسبة 41.5% من حجم العينة قد حصلوا على أقل من 3 دورات تدريبية، وهذا يعني أن قدر ما حصلوا عليه من دورات تدريبية غير كافي لتمكينهم للعمل على أنظمة التحويل الرقمي.
- 4- كما تبين أن عدد 5 بواقع نسبة 12.2% لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال الحاسب الآلي مما يشير لعدم تمكينهم من العمل على أنظمة التحويل الرقمي.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث نستخلص أنه لم يتم تدريب العاملين تدريباً كافياً على أنظمة الحاسب الآلي، وأنه لم يتم تفعيل التحويل الرقمي بالقدر الذي يجعله يؤثر تأثيراً قوياً على الأداء الوظيفي.

## التوصيات

- 1- يُوصي الباحث أنه في حالة رغبة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارات المركزية للترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز الإداري لابد مراعاة مايلي:-
  - زيادة البرامج التدريبية الخاصة بنظم المعلومات والتحول الرقمي والاهتمام بمتابعة مدى استفادة العاملين من تلك البرامج ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي لاحقاً، والاستمرارية في تدريب العاملين.
  - رفع مستوى الأجور والحوافز مما يعمل على رفع الحالة المعنوية للعاملين ويجعلهم مقبلين على أداء الأعمال.
  - وضع معايير دقيقة وواضحة ومحددة لقياس الأداء الوظيفي والعمل على معالجة نقاط الضعف لدى العاملين.
  - تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتفكير خارج الصندوق، وإعطائهم حرية التعبير عن الرأي.
  - توفير بيئة عمل مناسبة والموارد اللازمة لأداء العمل.
  - عمل دورات تدريبية للعاملين لتوضيح رؤية ورسالة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
  - العدالة التوزيعية من حيث توزيع عدد العمالة إلى نسبة حجم العمل.
  - مرونة ساعات العمل.
- 2- يوصي الباحث بضرورة التقليل من المعوقات التي ستواجه تطبيق التحول الرقمي بإدارات الترتيب وموازنة وظائف الجهاز الإداري من خلال ما يلي:
  - اقناع العاملين ومشاوراتهم والاستماع إلى مقترحاتهم نحو التحول الرقمي وبصفة خاصة العاملين كبار السن وذلك قبل البدء في تطبيق التحول الرقمي.
  - الاهتمام بتقييم النتائج التي سيتم التوصل إليها نتيجة لتطبيق التحول الرقمي " مقارنة الفعلي بالمتوقع وتصحيح الانحرافات".
- 3- كما يوصي الباحث بتفعيل التحول الرقمي في كافة إدارات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- 4- إعداد دراسات مستقبلية نحو دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع

1. أحمد، فروج- ياسين، شعشوعة "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" عين الدفلي الجزائر 2018 / 2019.
2. البلوشية، نوال "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية" 2020.
3. علي، سعد " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" الكوفة، العراق ، 2017.
4. الشرمان، منيرة، جعافرة، صفاء " درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي" جامعة اليرموك، الأردن، 2014.
5. الشريف، ريم " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" .جدة، السعودية، 2013.
6. أمين، مصطفى".التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة". جامعة دمنهور، القاهرة، 2018
7. المطرف، عبدالرحمن" التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة" جامعة أسيوط، القاهرة، 2020.

# الملاحق

| البيان                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | القسم الأول:<br>بيانات عن العاملين                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                    | النوع:<br>ذكر <input type="radio"/><br>أنثى <input type="radio"/>                                                                                                                                                         |
|                                                                                    | العمر:<br>من 20 إلى 29 <input type="radio"/><br>من 30 إلى 39 <input type="radio"/><br>من 40 إلى 49 <input type="radio"/><br>من 50 فأكثر <input type="radio"/>                                                             |
|                                                                                    | مدة الخدمة في جهة العمل<br>أقل من 6 سنوات <input type="radio"/><br>من 6 إلى 10 <input type="radio"/><br>من 11 إلى 15 <input type="radio"/><br>أكثر من 15 سنة <input type="radio"/>                                        |
|                                                                                    | عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الحاسب الآلي:<br>أقل من 3 دورات <input type="radio"/><br>من 3 إلى 6 <input type="radio"/><br>من 7 فأكثر <input type="radio"/><br>لم أحصل على دورات تدريبية <input type="radio"/> |
|                                                                                    | القسم الثاني:<br>فيما يتعلق بالأداء الوظيفي                                                                                                                                                                               |
| هل حجم الأعمال المكلف بها الموظف تتناسب مع عدد ساعات العمل ؟ <input type="radio"/> | نعم <input type="radio"/> لا <input type="radio"/>                                                                                                                                                                        |
| هل اطلعت على بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بوظيفتك ؟ <input type="radio"/>            | نعم <input type="radio"/> لا <input type="radio"/>                                                                                                                                                                        |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موفق | موافق بشدة |                                                                                                           |
|----------------|-----------|-------|------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |           |       |      |            | تؤثر الأجور على الأداء الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا                                                           |
|                |           |       |      |            | يقدم الجهاز برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة                   |
|                |           |       |      |            | تؤثر القيم السائدة في الجهاز على الأداء الوظيفي                                                           |
|                |           |       |      |            | يمنح الجهاز مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل |
|                |           |       |      |            | يوجد اهتمام من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤسين الخاصة بتحسين الأداء الوظيفي                |
|                |           |       |      |            | يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الدوري ليتمكن من تعزيز نقاط القوة ووتطوير وتحسين نقاط الضعف     |
|                |           |       |      |            | النظام الإداري يشجع الموظف على بذل جهد أكبر للارتقاء في السلم الوظيفي                                     |
|                |           |       |      |            | لدى الموظف الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة                                           |
|                |           |       |      |            | المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد الموظف على ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال                 |
|                |           |       |      |            | هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال                           |
|                |           |       |      |            | يتوفر لدى الموظف المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية.                      |
|                |           |       |      |            | يتم وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل                                                                  |
|                |           |       |      |            | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.                               |
|                |           |       |      |            | يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤسين الخاصة بجودة الأداء الوظيفي         |
|                |           |       |      |            | طول الإجراءات المتبعة (الدورة المستندية) داخل العمل تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي                         |

| القسم الثالث: فيما يتعلق بالتحول الرقمي |  |  |  |  |                                                                                         |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |  |  |  |  | يهتم الجهاز بعلوم الحاسب ونظم المعلومات                                                 |
|                                         |  |  |  |  | تدريب الموظف في الجهاز على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي                      |
|                                         |  |  |  |  | يوجد تطور جذري للبنية التحتية للتحول الرقمي داخل الجهاز                                 |
|                                         |  |  |  |  | توظيف التكنولوجيا في توصيل المعلومة لمتخذي القرار في الجهاز                             |
|                                         |  |  |  |  | يوجد شبكات تربط بين الإدارات في الجهاز                                                  |
|                                         |  |  |  |  | التحول الرقمي يعمل على تقليل الوقت                                                      |
|                                         |  |  |  |  | التحول الرقمي يعمل على تقليل الجهد                                                      |
|                                         |  |  |  |  | التحول الرقمي يعمل على تقليل التكلفة                                                    |
|                                         |  |  |  |  | العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات أفضل من العمل التقليدي                                |
|                                         |  |  |  |  | مقاومة التغيير تؤثر على التحول الرقمي                                                   |
|                                         |  |  |  |  | يوجد تطور ملحوظ في منظومة التحول الرقمي في الجهاز                                       |
|                                         |  |  |  |  | يوجد سبلات للتحول الرقمي                                                                |
|                                         |  |  |  |  | يوجد تأمين جيد لحماية قواعد البيانات                                                    |
|                                         |  |  |  |  | يعمل التحول الرقمي على تقديم نتائج بالدقة المتوقعة                                      |
| الأسئلة المفتوحة                        |  |  |  |  |                                                                                         |
|                                         |  |  |  |  | ما هي الموارد التي يجب توافرها لتحسين الأداء الوظيفي ؟                                  |
|                                         |  |  |  |  | من وجهة نظرك هل التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي تأثيرًا سلبياً ؟ وما هي الأسباب ؟ |
|                                         |  |  |  |  | ما هي مقترحاتك لتحسين الأداء الوظيفي ؟                                                  |