



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في مركز الضرائب - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د جرو حميدة

من إعداد الطالبة:

بن سهلة لمياء

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إنطلاقاً من قول، صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله "رواه الترميذي"

أشكر الله تعالى أولاً وأخيراً على توفيقه لإتمام هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى استاذتي المشرفة "برو حميدة" حفظها الله ورعاها وسدد خطاها التي منحتني من وقتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، والتي كانت خير مرشدة وناصحة خلال فترة

إنجائي لهذا العمل

كما أشكر الأستاذة الأفاضل على ما قدموه لنا طوال فترة دراستنا الجامعية

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مديرة الضوابط وموظفيها على تعاونهم معي خاصة بن عباس عبد الحميد

أشكر كل من قدم لي يد المساعدة والعون سوى من قلوب أو من بعيد حتى ولو بكلمة طيبة

أشكر كل من وسعته ذاك التي لم تسعه مذكري

وفي الأخير أتمنى أن تكون لهذه الرسالة مدى نافع إن شاء الله



الإهداء

لى الأباوى الطاهرة التى ؤزالت من طريقي وشوكل الفشل لى من ساندني بكل حب عند ضعفي لى من
رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة وللب

لى عائلتي

لى ضلعي الثابت ؤماني الأبدى لى ذلك الصدر الحنون الذي ؤحتواني كما كنت بحاجته

أبسي حبيبي

لى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي لى من كانت يدي اليمنى في هذه المرحلة وكل المراحل لى
القلب الحنون لى سندي وؤماني

رفيقة روعي ؤمي

لى الشموع التي تنير لي الطريق وتنتظروا هذه اللحظة كثيرا ليغفروا لي كما أغفر بهم وبوجودهم ؤموني (نور
الدين، ؤمن بحبي) وؤخواني (شمس، قمر)

لى توأم روعي وسندي (لمياء)

لى رفيقات ديني وؤصحتي الدين ؤصحو جزء من الروح لى من تحلو بالوفاء والصداقة (ؤمال، ماريا، خديجة،
ندى، خليدة، منى، رميساء، مريم، خولدة، عبيد، ؤيمان، سارة، ؤميرة، ؤمينة، لبنى، سلمى، نيرة،)

وؤخيرًا من قال ؤنا لها نالها

بن سهلة لمياء

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لمعالجة أحد المواضيع الأساسية، والتي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بمركز الضرائب بسكرة.

وإنطلقت من تساؤل مفاده: كيف تساهم الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي؟ وقد إنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، كالتالي:

كيف تساهم تقنيات وبرامج الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

كيف يساهم الإتصال الرقمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

- وكانت أهداف الدراسة كما يلي:
- معرفة دور التقنيات الرقمية في تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على كيفية إسهام البرامج الرقمية في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل.
- فهم دور وسائل الإتصال الرقمية في تعزيز التواصل بين الموظفين وزيادة شعورهم بالرضا.
- معرفة كيف تساعد وسائل التكنولوجيا في راحة الموظف في بيئة العمل.

تهدف الدراسة الحالية للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن من خلالها تقديم فهم أعمق لطبيعة المتغيرات، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الإعتماد على إستبيان مكون من ثلاثة محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية وتضمن سبع عبارات، والثاني خاص بمساهمة إستخدام الأجهزة والبرامج الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتضمن ثمن عبارات، والثالث خاص بمساهمة إستخدام الإتصال الرقمي في تحقيق الرضا الوظيفي وتضمن تسع عبارات، كما تم توزيع إستمارة الإستبيان على مجتمع البحث المتمثل في جميع الموظفين الإداريين بمركز الضرائب والبالغ عددهم 50 موظفا وبناءا عليه تم الإعتماد على منهج المسح الشامل والذي عدد مسار هذه الدراسة و خطوات جمع البيانات وتحليلها ميدانيا ومحاولة ربطها بالجانب النظري الذي تم جمعه ومن ثم الإعتماد على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتمثيل البياني.

Study summary:

This study came to investigate one of the fundamental topics which aim to know the role that digitalization plays in achieving job satisfaction among administrative employees at the Tax Center in Biskra.

It started from a question that says: How does digitalization contribute to achieving job satisfaction? And from this question, a set of sub-questions emerged, as follows:

- How do digitalization techniques and programs contribute for achieving job satisfaction?
- How does digital communication contribute for achieving job satisfaction?

The objectives of the study were as follows:

- To identify the role of digital technologies in improving employees satisfaction in the institution.
- To understand how digital programs contribute to facilitating work and increasing productivity within the work environment.
- To explore the role of digital communication tools in enhancing communication between employees and increasing their sense of satisfaction.
- To determine how technological tools help in providing comfort for employees in the work environment.

This study seeks to obtain precise scientific findings that offer a deeper insight into the variables and to achieve this study, there were three sections to depend on. The first one concerned personal data which included seven statements. The second focused on the contribution of using digital devices and programs in achieving job satisfaction that included eight statements. The last one focused on the contribution of using digital communication in achieving job satisfaction and included nine statements.

A questionnaire was distributed to the research population, which consisted of all 50 administrative employees at the Tax Center. Accordingly, it was based on a census approach which outlined the path of this study and the steps of collecting and analyzing data in the field, attempting to link it to the theoretical aspect that was gathered. Then, relying on the statistical method represented in percentages and graphs.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير الإهداء ملخص الدراسة باللغة العربية واللغة الإنجليزية فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
5	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: أسباب الدراسة
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
8	خامساً: مفاهيم الدراسة
8	1. الرقمنة
9	2. الأجهزة الرقمية
12	3. البرامج الرقمية
13	4. الإتصال الرقمي
15	5. المجتمع الرقمي
16	6. الرضا الوظيفي
19	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الرقمنة
38	تمهيد
39	أولاً: نشأة وتطور الرقمنة
39	ثانياً: الخصائص المميزة للرقمنة
41	ثالثاً: أهمية الرقمنة وأهدافها الأساسية
45	رابعاً: الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي
48	خامساً: أشكال ومجالات تطبيق الرقمنة
52	سادساً: فوائد الرقمنة وآثار المتعددة
55	سابعاً: عوامل نجاح الرقمنة الإدارية وتحدياتها
56	ثامناً: واقع الرقمنة في الجزائر
57	تاسعاً: تحولات المجتمع الرقمي

61	عاشرا: معيقات الرقمنة الإدارية في السياق الجزائري
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
68	تمهيد
69	أولاً: خصائص الرضا الوظيفي
71	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل
73	ثالثاً: دوافع الإهتمام بالرضا الوظيفي
74	رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي
76	خامساً: مكونات الرضا الوظيفي
76	سادساً: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي
80	سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي
81	ثامناً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
83	تاسعاً: تجليات ومظاهر الرضا الوظيفي
85	عاشراً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
95	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
98	تمهيد
99	أولاً: مجالات الدراسة
103	ثانياً: مجتمع الدراسة
105	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
106	رابعاً: الأساليب الإحصائية للدراسة
107	خامساً: تفريغ وتحليل البيانات
108	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
110	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
	1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية)
	2. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (الأجهزة والبرامج الرقمية)
	3. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث (الإتصال الرقمي)
145	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
151	خاتمة
153	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط يمثل أهمية الرقمنة.	42
2	مخطط يمثل أشكال الرقمنة.	49
3	مخطط يمثل أنواع الرضا الوظيفي.	75
4	مخطط يمثل مؤشرات الرضا الوظيفي.	79
5	مخطط يمثل هرم نظرية الحاجات الإنسانية.	88
6	مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب - بسكرة -	101
7	مخطط يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	110
8	مخطط يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	111
9	مخطط يمثل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	113
10	مخطط يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.	114
11	مخطط يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	115
12	مخطط يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الرقمنة.	117
13	مخطط يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	118
14	مخطط يمثل نسبة توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات الرقمية التي تمكنني من أداء مهامتي بكفاءة وفعالية، مما يزيد من الرضا الوظيفي.	119
15	مخطط يمثل تقدم المؤسسة تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية مما يساهم في تعزيز الثقة والرضا عن العمل.	120
16	مخطط يمثل أشعر بالتحفيز المعنوي عند استخدام نظم معلوماتية متطورة داخل المؤسسة.	122
17	مخطط يمثل تقدر الإدارة جهودي في انجاز المهام الرقمية، مما ينعكس إيجابيا على شعوري بالرضا والتقدير.	123
18	مخطط يمثل تجعل التقنيات الرقمية مستواي جيدا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي، مما يزيد من إحساسي بالثقة والرضا.	124
19	مخطط يمثل تسهل البرامج والتطبيقات الرقمية أداء مهامتي اليومية، مما يجعلني	126

	أعمل بأريحية أكبر.	
127	مخطط يمثل أستمع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة-أ- النسبة.	20
127	مخطط يمثل أستمع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة-ب- التكرار.	21
129	مخطط يمثل تستخدم المؤسسة بوابتها الالكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات مما يزيد من الرضا-أ-النسبة.	22
129	مخطط يمثل تستخدم المؤسسة بوابتها الالكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات مما يزيد من الرضا-أ-التكرار.	23
130	مخطط يمثل تعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات ما يحسب من تواصلية وشعوري بالانتماء-أ-نسبة.	24
130	مخطط يمثل تعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات ما يحسب من تواصلية وشعوري بالانتماء-ب-تكرار	25
132	مخطط يمثل يعزز الاتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالانسجام والرضا داخل بيئة العمل-أ-النسبة.	26
132	مخطط يمثل يعزز الاتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالانسجام والرضا داخل بيئة العمل-ب-التكرار	27
133	مخطط يمثل تسهم الاجتماعات عن بعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة-أ-النسبة.	28
133	مخطط يمثل تسهم الاجتماعات عن بعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة-ب-تكرار.	29
135	مخطط يمثل تساهم سهولة مشاركة الملفات عبر المنصات الرقمية في تقليل التوتر المهني وتعزيز الشعور بالكفاءة والرضا.	30
136	مخطط يمثل تساعدني أدوات الاتصال الرقمي في الشعوب بالترابط المهني مع زملاء من فروع أخرى، مما يرفع من مستوى رضاي عن بيئة العمل.	31
138	مخطط يمثل تسهم أدوات التواصل الرقمي (الفيديو أو التلغرام أو البريد	32

	الالكتروني) في زيادة وضوح المهام، مما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي.	
139	مخطط يمثل أشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية واحترام للخصوصية-أ-نسبة	33
139	مخطط يمثل أشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية واحترام للخصوصية-ب-تكرار	34
141	مخطط يمثل يساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا-أ-نسبة.	35
141	مخطط يمثل يساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا-تكرار.	36
143	مخطط يمثل قللت تقنيات الاتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني-أ-النسبة.	37
143	مخطط يمثل قللت تقنيات الاتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني-ب-تكرار	38

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	110
2	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	111
3	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	112
4	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.	114
5	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	115
6	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الرقمنة.	116
7	الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	117
8	الجدول الخاص بنسبة توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات الرقمية التي تمكيني من أداء مهامتي بكفاءة وفعالية، مما يزيد من الرضا الوظيفي.	119
9	الجدول الخاص بتقديم المؤسسة تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية مما يساهم في تعزيز الثقة والرضا عن العمل.	120
10	الجدول الخاص بأشعر بالتحفيز المعنوي عند استخدام نظم معلوماتية متطورة داخل المؤسسة.	121
11	الجدول الخاص بتقدير الإدارة جهودي في انجاز المهام الرقمية، مما ينعكس إيجابيا على شعوري بالرضا والتقدير.	123
12	الجدول الخاص بتجعل التقنيات الرقمية مستواي جيدا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي، مما يزيد من احساسني بالثقة والرضا.	124
13	الجدول الخاص بتسهيل البرامج والتطبيقات الرقمية أداء مهامتي اليومية، مما يجعلني أعمل بأريحية أكبر.	125
14	الجدول الخاص بأستمتع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.	127
15	الجدول الخاص بتستخدم المؤسسة بوابتها الالكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات مما يزيد من الرضا.	128
16	الجدول الخاص بتعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات ما يحسبن من تواصلني وشعوري بالانتماء.	130
17	الجدول الخاص بيعزز الاتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالانسجام والرضا	131

	داخل بيئة العمل.	
133	الجدول الخاص بيمثل تسهم الاجتماعات عن بعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة	18
134	الجدول الخاص بتساهم سهولة مشاركة الملفات عبر المنصات الرقمية في تقليل التوتر المهني وتعزيز الشعور بالكفاءة والرضا.	19
136	الجدول الخاص بتساعدني أدوات الاتصال الرقمي في الشعوب بالترابط المهني مع زملاء من فروع أخرى، مما يرفع من مستوى رضاي عن بيئة العمل.	20
137	الجدول الخاص بتسهم أدوات التواصل الرقمي (الفيديو أو التلغرام أو البريد الإلكتروني) في زيادة وضوح المهام، مما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي.	21
139	الجدول الخاص بأشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية واحترام للخصوصية.	22
140	الجدول الخاص بيساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا.	23
142	الجدول الخاص بقللت تقنيات الاتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني.	24



مقدمة

تحرص مختلف المؤسسات والمنظمات على توفير بيئة عمل مستقرة وتعزيز كفاءة موظفيها، وهو ما لا يمكن تحقيقه بمجرد الإعتماد على البرامج والأجهزة الرقمية أو الاتصال الرقمي، بل يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها تلك المنظمة وتعمل على تحقيق رضاها الوظيفي من خلال توفير جو ملائم ومريح للعمل وتقديم الوسائل التي تساعد في أداء مهامه وتحفزه لتقديم الأفضل.

إن الإهتمام بالرقمنة يمثل خطوة مهمة نحو تطوير أساليب العمل في المؤسسة. فهي لا تقتصر على كونها أداة بسيطة يمكن نقلها وتطبيقها بسهولة بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية المعلوماتية البشرية والبيئة الداخلية للمؤسسة وغيرها، وبالتالي يتطلب تطبيق الرقمنة على توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتجسيدها عمليا داخل المؤسسة.

كما تحظى الرقمنة بأهمية متزايدة في بيئة العمل نظرا لمساهمتها ودورها في تحسين كفاءة المنظمات ومحافظاتها على مكانتها التنافسية فيعد العنصر البشري أهم المستفيدين من عملية الرقمنة إذ تساهم في تهيئة ظروف عمل أكثر ملائمة وتحفيز وتوفير بيئة عمل تساعد على التكيف مع التغيرات بسهولة مما ينعكس إيجابا على راحة الموظفين وفي ظل التحولات التقنية أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية وجب على جميع المنظمات تبنيها نظرا لما لها من أهمية في تحسين ظروف العمل مما يعزز شعور الموظف بالرضا والإرتياح في بيئة عمله ولا يمكن أن نعرف دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي في مركز الضرائب بمدينة بسكرة إلا من خلال دراسة ميدانية تعالج ذلك بإلقاء الضوء على الأسس النظرية والمنهجية وكذا الدراسة التحليلية لمتغيري الدراسة الرقمنة والرضا الوظيفي وقد تناولنا في الدراسة الحالية خمسة فصول خصصت الفصول الثلاثة الأولى إلى الجانب النظري وما تبقى من الفصول فقد خصصت للجانب الميداني وجاءت الفصول كالآتي:

الفصل الأول: والذي حمل عنوان الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل بدراسة الرقمنة من خلال عرض نشأتها وتطورها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، دوافعها، أشكالها ومجالاتها، فوائدها وآثارها، عواملها وتحدياتها، واقع الرقمنة في الجزائر، تحولات المجتمع الرقمي وأخيرا معوقات الرقمنة الإدارية في السياق الجزائري.

الفصل الثالث: حاولنا في هذا الفصل عرض متغير الرضا الوظيفي من خلال طرح خصائصه، أهميته، دوافع الإهتمام به، أنواعه، مكوناته، أبعاده ومؤثراته، أساليب قياسه، عوامله، تجلياته ومظاهره، وأخيرا تم التطرق إلى النظريات المفسرة له.

الفصل الرابع: هذا الفصل جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتناول المجالات الثلاثة للدراسة واعتمدنا منهج المسح الشامل ثم الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة وأخيرا تفرغ وتحليل البيانات.

الفصل الخامس: جاء هذا الفصل بعنوان عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة التي تمحور في القراءة السوسيولوجية للنتائج العامة للبحث.

الفصل الأول
الإطار التصوري والمفاهيمي
للدراسة

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الثورة المعلوماتية والاتصالية، والتي مست جميع الميادين، وكان من أبرز نتائجها ظهور مفاهيم وأنظمة وتقنيات حديثة غيرت من طبيعة العمل وأسلوب التسيير داخل المؤسسات، وتعتبر هذه الأخيرة عنصراً أساسياً لا يمكن فصله من النسيج الاجتماعي والاقتصادي، أصبحت ملزمة بمواكبة هذه التحولات لضمان إستمراريتها ورفع كفاءتها، شأنها في ذلك شأن مختلف مكونات المجتمع الأخرى. وتماشياً مع هذه التطورات، برزت الرقمنة كخيار إستراتيجي لرفع أداء المؤسسات، من خلال إدماج الحاسوب والبرمجيات المتطورة في أنشطتها اليومية، وهو ما شكل نقطة تحول بارزة في أساليب الإدارة.

وبناء على ذلك، ساهم هذا التحول التكنولوجي في إحداث تغييرات جذرية داخل بيئة العمل، حيث أفضى إدماج الرقمنة إلى تطوير طرق تنفيذ المهام، وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما حسن ظروف العمل وساهم في تخفيف الضغط الناتج عن الأعمال الروتينية. وقد أصبحت الرقمنة تمثل ضرورة ملحة، لا فقط في تحسين الكفاءة الإدارية، بل أيضاً في دعم الراحة النفسية والوظيفية للعاملين، من خلال توفير بيئة أكثر مرونة وتفاعلية. وقد مكن هذا التحول من خلق مناخ وظيفي يشعر فيه الموظف بالتمكين، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا المهني والانتماء للمؤسسة.

لم تعد الإدارة المعاصرة تنحصر في الجوانب الإجرائية التقليدية، بل باتت تولي إهتماماً متزايداً بالعنصر البشري، إدراكاً منها لأهميته المحورية في تحقيق التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، برزت الأدوات الرقمية كأحد العوامل الأساسية التي ساهمت في تطوير الأداء الوظيفي، لما توفره من إمكانيات تقنية متقدمة، مثل الأجهزة الذكية والبرمجيات الحديثة، التي تيسر أداء المهام وتسهم في تنظيم الوثائق والمعاملات الإدارية.

وقد إنعكس هذا التطور بشكل ملموس على مستوى جودة الخدمات، وأدى إلى تعزيز شعور الموظف بالرضا والاستقرار في بيئة عمله. فالموظف الراضي هو غالبا أكثر إلتزاما، وأكثر قدرة على تقديم أداء نوعي، لأنه يشعر بالتقدير ويدرك أهمية دوره داخل المؤسسة.

ويعد الرضا الوظيفي من أبرز المحددات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، لكونه إنعكاسا لتفاعل الفرد مع محيطه المهني، ويتأثر بعدة عناصر مترابطة، من بينها: طبيعة المهام، ظروف العمل، أساليب الإشراف، مستوى الأجور، والعلاقات الداخلية. وإستنادا إلى هذه المعطيات، تسعى المؤسسات الحديثة إلى ترسيخ بيئة رقمية محفزة، توظف فيها التقنيات التكنولوجية لتعزيز التواصل الداخلي وتخفيف الأعباء الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الرضا وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وإحتياجات الموظفين النفسية المهنية، ومن هنا جاء التساؤل العام للدراسة كالآتي:

كيف تساهم الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف تساهم تقنيات وبرامج الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

2- كيف يساهم الإتصال الرقمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثانيا: أسباب الدراسة:

إن التوجه لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب وهي:

أسباب ذاتية:

❖ الإهتمام الشخصي بتأثيرات الرقمنة على تجربة الموظفين.

❖ الرغبة والإهتمام بموضوع الرقمنة والرضا الوظيفي.

❖ إرتباط الموضوع بمجال التخصص.

أسباب موضوعية:

❖ تعتبر الرقمنة والرضا الوظيفي من المواضيع المهمة التي تستدعي البحث والدراسة.

❖ قابلية هذا الموضوع للدراسة منهجيا ومعرفيا، وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ حداثة الموضوع وقلة تداوله خاصة الدراسات التي تجمع بين الرقمنة والرضا الوظيفي.

ثالثا: أهمية الدراسة:

❖ تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخصص في ميدان علم الاجتماع، خاصة وأن موضوع

الرقمنة أصبح اليوم من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل، وبالتالي في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة.

❖ تقدم إضافة علمية في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

❖ تواكب التطورات الحديثة في الإدارة والتكنولوجيا، مما يمنح الدراسة طابعا حديثا وواقعيا.

❖ تساهم في سد النقص في الدراسات المحلية التي تربط الرقمنة بالرضا الوظيفي.

رابعا: أهداف الدراسة:

- معرفة دور التقنيات الرقمية في تحسين رضا الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على كيفية إسهام البرامج الرقمية في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية داخل بيئة العمل.
- فهم دور وسائل الإتصال الرقمية في تعزيز التواصل بين الموظفين وزيادة شعورهم بالرضا.

- معرفة كيف تساعد وسائل التكنولوجيا في راحة الموظف في بيئة العمل.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

الرقمنة:

الرقمنة مفهوم حديث إرتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من إستخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.

تعرف كذلك على أنها: مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب، برامج، ومعدات حفظ، وإسترجاع، ونقل إلكتروني سلكي ولاسلكي عبر وسائل الإتصال بكل أشكالها على إختلاف أنواعها المكتوب، والمسموع، والمرئي، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن إنتقال الرسائل من مرسل إلى متلقي عبر الشبكات المتعلقة والمفتوحة.¹

يقدم دوج هودجز **dou hodes** تعريفا يعتبر فيه أن: الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.

وتشير شارلوت بيرسي **charlette buresi** إلى الرقمنة على أنها: منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.²

¹ ياسين حفصي بونبعو: أهمية إستخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد الخاص، 2021، ص151.

² فوزية صادقي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم الإتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 3، 2021، ص114.

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق: على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.

كما أعطت الموسوعة العنكبوتية الحرة: تعريفاً آخر يحقق نفس الهدف حيث تعرفها على أنها تحويل الشيء من حالته الحقيقية إلى مجموعة من الأرقام تسمح بعرض هذا الشيء على جهاز الإعلام الآلي أوجهاز إلكتروني رقمي.¹

إن عملية الرقمنة ليست مقصودة على الوثائق الورقية ومصادر المعلومات المطبوعة فقط، وإنما تعدت ذلك إلى التسجيلات الصوتية والميكروفيلم والميكروفيش، حيث أن الأصوات سواء كانت كلاماً أو قطعاً موسيقية يمكن رقمنتها بواسطة برامج متخصصة تثبت على الحاسوب، مع ربط هذا الأخير بواسطة ميكروفون ينقل الصوت إلى الحاسب الذي يقوم بتحويله إلى الشكل الرقمي وتخزينه على مستواه.²

تطرق لها زاوي بأنها: تعتمد على منهجية إدارية جديدة تقوم على استخدام الوعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الإتصال في تنفيذ إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.³

تعتبر الرقمنة عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق تنظيم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو

¹ مهري سهيلة: المكتبة الرقمية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 81.

² سهيلة مهري، بلال بن جامع: المكتبة الرقمية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2011، ص 64.

³ هاني جاد أحمد: دور الرقمنة في تحقيق الإستدامة في قطاع الخدمات، مجلة البحوث العلمية، المجلد 06، 2023، ص 219.

المصورة سواء كانت (صور فوتوغرافية أو خرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب.¹

تعرف الرقمنة أيضا بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النصوص المطبوعة والصور إلى إشارات إستثنائية باستخدام أجهزة الماسح الضوئي أو أي أجهزة أخرى حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب.²

هي عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات إلى صيغ قابلة للتخزين والمعالجة من خلال الحواسيب وباقي آليات تكنولوجيا الاتصالات.³

يعرفها تيري كاني **terry kunny** بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها (كتب، دوريات، صور، تسجيلات صوتية) إلى شكل مقروء آليا بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي bits والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبة الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.⁴

¹ كآب أمال ، لاموش سميرة : الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي ، مجلة القانون العام والمقارن ، المجلد 09 ، العدد 02 أبريل 2024 ، ص 41 .

² عبد الرحيم ناصر ، أحمد عمر : الرقمنة وإسهاماتها في تطوير العملية التعليمية، كلية التربية الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة صنعاء ، المجلد 10 ، العدد 02 ، 2023 ، ص 128 .

³ محمد إبراهيم الدسوق: الرقمنة والتعليم ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد 43، 2024 ، ص 68 .

⁴ بطاط نور الدين : الرقمنة وإسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية ، مجلة علوم الأداء الرياضي ، المجلد 03 ، العدد خاص 01 ، سبتمبر 2021 ، ص 126 .

التعريف الإجرائي:

هي إستخدام البرامج والتقنيات الرقمية في بيئة العمل لتسهيل المهام وتحسين أداء الموظفين، ما يسهم في توفير الوقت والجهد وزيادة شعور الموظف بالرضا.

الأجهزة الرقمية Dijet Device :

يعرف معجم لونقمان مصطلح الأجهزة الرقمية الشخصية بأنها " قطع من الأجهزة التقنية الصغيرة مثل الكمبيوتر المحمول Laptop أو أجهزة الهاتف المتحرك Mobile Phone والتي يسهل حملها " Longman.

وتعرف الباحثة مفهوم الأجهزة الرقمية من الناحية الإجرائية بأنها الأجهزة التي يسهل حملها وإقتنائها مثل الهواتف الذكية SMART PHONE وأجهزة الكمبيوتر المحمول LAPTOP وأجهزة الكمبيوتر اللوحي IPAD وأجهزة الوسائط المتعددة IPOD وغيرها.¹

إذا كان علم الإلكترونيات يعرف على أنه العلم الذي يختص بالأجهزة الإلكترونية ويتحكم في كيفية عملها وتشغيلها والقطع الأساسية التي تتكون منها، فإن الأجهزة الإلكترونية تعرف بتلك الآلات التي تشتغل وفق علم الإلكترونيات ونظامه والتي تتعامل بلغة الواحد والصفر (0-1) اللذان يقومان بتنفيذ جميع العمليات الحسابية أو ما يطلق عليها بلغة البانيري Binary وأكثرها شيوعاً وانتشاراً هي الكمبيوتر أو الحاسوب، الهواتف الذكية وكاميرات المراقبة وفي الأغلب تتكون الأجهزة الرقمية من نفس المكونات وحدات الإدخال وحدات الإخراج، وحدة المعالجة الآلية، نظام التشغيل (برامج)، أو هي ما تقوم

¹ عبير جميل الشمري: خصائص مستخدمي الأجهزة الرقمية من المراهقين ودرجة وعيهم بها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03 العدد 23، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 115.

به الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومة والرسائل بالرمز أو الشكل أو اللغة من المرسل إلى المرسل إليه.

في حين لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا للأجهزة التقنية في القوانين الخاصة التي أحدثها لمواجهة الجرائم الإلكترونية ونقصد القانون رقم: 09/04 المؤرخ في: 05/08/2009 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، والقانون رقم : 18/07 المؤرخ في 10/06/2018 يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، بل وضع تعريفا بسيطا ومختصرا لمفهوم الإتصال الإلكتروني في كلا القانونين ولا يختلف محتواه ومعناه في كليهما بل يستنتج منهما إشارة المشرع المباشرة للطبيعة الرقمية للجهاز أو الوسيلة، ففي القانون رقم : 09/04 عرفه في المادة 02، وفي القانون رقم : 18/07 بموجب المادة 03 ، وعلى العموم يمكننا جمعهما في تعريف واحد كالآتي: الإتصال الإلكتروني كل إرسال أو تراسل أو إستقبال أو علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو معلومات وبيانات مختلفة مهما كانت طبيعتها تتم بواسطة أي وسيلة إلكترونية عبر الأسلاك أو الألياف البصرية أو بطريقة كهرومغناطيسية.¹

هي أجهزة إلكترونية تستخدم المعلومات الرقمية لجميع عملياتنا ومن أكثرها إستخداما بين المراهقين والنشء عامة الهواتف الذكية.²

التعريف الإجرائي: الأجهزة الإلكترونية هي كل أداة رقمية تستخدم داخل بيئة العمل وتسهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

¹ هدى خلايفية: تأثير إستخدامات الأجهزة الرقمية على الحق في الخصوصية المخاطر والحماية القانونية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33 العدد 04، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة1، 2022، ص 567.

² عائشة حوحو، سهيلة مقراني: الانعكاسات السلبية لإستخدام الأبناء الأجهزة الرقمية كما يدركها الآباء، مجلة التغير الإجتماعي، المجلد 05 العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 148.

البرامج الرقمية:

التعريف الإجرائي: هي أدوات إلكترونية تساعد الموظفين في أداء أعمالهم اليومية، مثل تنظيم الملفات، إرسال وإستقبال المعلومات، وتسهيل تنفيذ المهام بسرعة وبدون أوراق. وهي تستخدم داخل مكان العمل لجعل الأمور أسهل وأسرع.

الإتصال الرقمي:

الإتصال الرقمي هو الإتصال الذي يعتمد على وسائل إلكترونية بأسلوب رقمي يتم من خلاله نقل الإشارات ومعالجتها وإستقبالها بشكل رقمي والإتصال الرقمي الذي نقصده في دراستنا هو محمل تكنولوجيا الإتصال الرقمية المتمثل في الحاسوب والهاتف النقال والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل التي أحدثت تغييرات كثيرة في بيئة الإتصال في مختلف المستويات وأهمها على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل، وتم التركيز في دراستنا على حجم التجديد في الوسائل الرقمية المستخدمة على مستوى المكتبة الجامعية.¹

هو الإتصال الذي يعتمد على ربط جهاز الحاسب الآلي بشبكة الأنترنت، ويعتمد على إختزال المعلومات كالنصوص والصور والصوت إلى رموز ثنائية، تتكون من سلسلة من الأرقام 0 و 1. وتعتمد على تقنية الإتصال الإلكتروني من جهة، وعلى تقنيات وخدمات الشبكة العنكبوتية من جهة أخرى، ليكون بذلك إتصالا يغلب عليه الطابع الافتراضي.²

¹ ركروك خولة، مبني نور الدين: الإتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05 العدد 02، جامعة سطيف2، الجزائر، 2022، ص 203.

² بن عمروش فريدة: الإتصال الرقمي وفق منظور مقترح الاستخدامات والإشاعات، مجلة المعيار، مجلد 25 العدد 54، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 6.

يطلق مصطلح الثورة الرقمية على العصر الحالي بعد الاندماج بين تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال، وتعني كلمة رقمي من الناحية التقنية هو أن الحروف والصور والأصوات تحول إلى بيانات رقمية (أحاد وأصفار) يمكن تخزينها ومعالجتها وإرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب، وتعرف كريستي الاتصال الرقمي " Digital Communication بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، والإنتاج والتوصيل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم، حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية

ويعرف الدكتور محمد عبد الحميد الاتصال الرقمي بأنه: العملية الإجتماعية، التي يتم فيها الاتصال من بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة وإستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة، ويركز التعريف على إستخدام النظم الرقمية ومستحدثاتها بإعتبارها الوسائل الأساسية للاتصال بين أطرافه حيث يتم تبادل المعلومات وترميزها ومعالجتها بواسطة هذه النظم. وهذه العمليات الثلاث هي: الترميز أو لمعالجة. أو لإرسال والإستقبال ولا يبتعد هذا المفهوم كثيرا عن مفهوم الاتصال من خلال الكمبيوتر Computer Mediated أو الاتصال بمساعدة الكمبيوتر Computer Assisted communication أو الاتصال القائم على الكمبيوتر Computer Based Communication، وكلها مفاهيم تؤكد دور الكمبيوتر في عملية الاتصال الرقمي. وفي نفس الوقت فإنها تقع في الإطار الأوسع لمفهوم الاتصال وعناصره وأشكاله ونماذجه، لأنه في النهاية إتصال إنساني أو بين أفراد لتحقيق أهداف معينة، يتسم بكل سمات الاتصال الإنساني، ويتم من خلال عمليات

فرعية عديدة تتأثر بكل المداخل الاجتماعية والنفسية واللغوية التي تناولها علماء النفس والإجتماع واللغة وقدموا لها النماذج العديدة التي تشرح الإتصال الإنساني وعملياته وعلاقاته.¹

التعريف الإجرائي: الإتصال الرقمي هو تبادل المعلومات والتواصل بين الموظفين عبر وسائل إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، التطبيقات، ومنصات العمل.

تعريف المجتمع الرقمي:

يعرف المجتمع الرقمي بأنه المجتمع الذي يعتمد في تطوره على المعلومات وشبكات الإتصال والحواسيب وتقنيات المعلومات.²

يعرفه كاستل أيضا المجتمع الرقمي يمكن وصفه بأنه تدفق وإنسياب يتم من خلال شبكات المنظمات والمؤسسات، وهذا التدفق والإنسياب يمثل سلطة صادقة ومكررة ومبرمجة من التبادل والتفاعل بين الفضاءات المادية وغير المادية المتصلة والمحتملة من الفعالية الاجتماعية، في المنظمات الرسمية والمؤسسات الاجتماعية.³

هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات الرقمية والحاسبات الآلية وشبكات الإتصال خصوصا شبكات الإتصال عن بعد أي أنه يعتمد على مايسميه البعض بالتكنولوجيا الفكرية

¹ إغالون نورة: دور الإتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر، مجلة الإتصال والصحافة، المجلد 06 العدد 01، ورقلة، 2019، ص 6.

² بوعمره الهام: مدخل إلى مجتمع المعلومات، مطبوعة بيداغوجية، كلية علوم الإعلام والإتصال، قسم علوم الإتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2022 ص 27.

³ لامية طالة: من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 177.

تلك التي تضع سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة المعلوماتية تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتسويق هذه السلع والخدمات الرقمية.

يعرف بصفة عامة بأنه: هو المجتمع الذي يعمل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو إختزانها أو معالجتها أو توزيعها.¹

التعريف الإجرائي:

هو المجتمع الذي يعتمد على بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتاج المعرفة لتحقيق التطور في شتى المجالات.

تعريف الرضا الوظيفي.

لغة: معجم التراث الأمريكي: تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل

المعجم اللغوي: حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا ب: رضي، رضوانا، ومرضاة عنه وعليه. رضا عن الشيء، إختاره وقنع به.

وحسب المعجم اللغوي: فإن الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب فيه والإكتفاء والقبول والموافقة. كذلك الإرتياح عن الرضا (أي بطيبة خاطر)².

¹ دعاء محمد محمود إبراهيم نجم: ماهية المجتمع المعرفي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الإسكندرية، ص 48.

² صابر بن عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التربية الحركية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 33.

إصطلاحاً: الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبينه العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة¹.

ويشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة:

العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه:

وأشار عبد الخالق: بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل².

ويعرفه هوبوك Hoppoch عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق (إنني راض في وظيفتي).

كما يعرفه هيرزبيرج Herzberg بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل³.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الهرم، 2017، ص313.

² سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 63.

³ عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 86/85.

أما سوبر فإنه يرى الرضا الوظيفي من وجهة نظر قدرة الفرد العامل على استخدام قدراته ومؤهلاته في العمل بما توفره له المؤسسة من منافذ كما يتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى نموه وخبراته.¹

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والإعتراف والتقدير.²

وقد أشار كل من لاندي **Landy** وترامبو **Trumbo** أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل.

ويرى لوك **LOCK** أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا.³

ويعرفه أيضا على أنه حالة إنفعالية إيجابية ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو الوظيفة ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة وتتمثل فيما يلي: الراتب، ساعات العمل وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء وغير ذلك.⁴

¹ عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 32.

² عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص 10.

³ إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 43.

أما "الأغبري" فعرف الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الإلتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب، وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني.

إن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملائمة والإنسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.

وبالتالي فالرضا الوظيفي هو الحالة النفسية المربحة التي يشعر بها الموظف ويصل إليها، عند درجة معينة في عمله، وبالتالي يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة والرغبة في العمل، بينما يؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.¹

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة إرتيابه لمختلف جوانب عمله، مثل طبيعة المهام، ظروف العمل، التقدير الذي يتلقاه، والعلاقة مع الزملاء والإدارة.

سادسا: الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الأبحاث التي أنجزها باحثون آخرون في مجال الموضوع محل الدراسة أو في مواضيع ذات صلة، حيث توفر للباحث رؤى جديدة وأساليب متنوعة في التحليل.

⁴ أسامة باحمد: أثر الرضا الوظيفي في تنمية الأداء لدى الموظف الجزائري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10 العدد 01، جامعة لونييسي علي، البلدة، 2023، ص 41.

¹ قوال فاطمة، عواج بن عمر: أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05 العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2021، ص 546.

كما تُشكل أساساً مهماً في تطوير الأفكار وتحديد نطاق البحث بدقة، إذ تتيح للباحث الإطلاع على مجموعة من الدراسات المتنوعة، سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، مما يساهم في تعزيز فهمه للموضوع وتوسيع آفاقه البحثية.

الدراسة الأولى: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي إعداد شريف ميلود دراسة ميدانية والتي تمت سنة 2019 لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

يستهل الباحث دراسته من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي على العاملين في بلدية العناصر، ولاية برج بوعريش؟
حيث قسم هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
2. ما مفهوم الرضا الوظيفي؟
3. ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية العناصر ولاية برج بوعريش؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي؟
5. هل توجد فروق في اتجاهات العاملين في بلدية العناصر ولاية برج بوعريش نحو استخدام

الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

وإنطلاقاً من التساؤلات السابقة نفترض الفرضيات التالية:

1. هناك درجة عالية لإستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.

3. لا توجد فروق في اتجاهات العاملين في بلدية العناصر نحو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية

والرضا الوظيفي تعزى المتغيرات الديموغرافية.

وهدفت الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف سعى الباحث للوصول إليها وهي:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية العناصر ولاية برج بوعريج.

- معرفة مدى رضا الموظفين على أثر استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

إعتمد الباحث على منهج دراسة حالة.

- عينة الدراسة: 50 موظف (لم يذكر نوع العينة).

- مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة على بلدية العناصر كمجتمع دراسة حيث تم توزيع 52 إستمارة وتم إسترجاع 50 منها.

أما بخصوص الأداة فقد إعتمد الباحث على الإستبيان.

وإنتهى الباحث من خلال دراسته إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- إتضح أنه هناك إستخدام متوسط للإدارة الإلكترونية.

- كما تبين أن هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي.

- الإدارة الإلكترونية تأثيرها محقق جزئيا على الرضا الوظيفي للعاملين بالبلدية.

- عدم وجود فروق في إتجاهات العاملين في بلدية العناصر نحو أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي نحو المتغيرات الديمغرافية.

التعقيب:

بناء على دراسة شريف ميلود (2019) حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، تمكنت من ضبط مختلف عناصر دراستي المتعلقة بدور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث ساعدتني هذه الدراسة في صياغة الإشكالية الرئيسية من خلال التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي داخل بيئة العمل. كما إستفدت من تساؤلاتها الفرعية في بناء تساؤلاتي الخاصة التي تدور حول مساهمة تقنيات الرقمنة والإتصال الرقمي في تحقيق الرضا الوظيفي. وقد وجهتني أيضا في إختيار أداة جمع البيانات المناسبة، وهي الإستبيان، الذي يُعد وسيلة لمعرفة آراء وإتجاهات الموظفين. أما على مستوى المنهج، فرغم أن الباحث إعتد بمنهج دراسة الحالة، فقد إخترت منهج المسح الشامل كونه الأنسب لطبيعة دراستي التي تهدف إلى تعميم النتائج على نطاق أوسع. وأخيرا، ساعدتني نتائج الدراسة السابقة في توقع أن يكون تأثير الرقمنة جزئيا أو متفاوتا، مما يدفعني إلى التعامل مع بيانات الدراسة وتحليلها بموضوعية.

الدراسة الثانية:

الرقمنة والرضا الوظيفي في الجامعة إعداد إيمان سلطاني، دراسة ميدانية والتي تمت سنة 2022 لنيل شهادة الماستر في الإعلام والإتصال كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامع العربي بن مهيدي، أم البواقي إستهلّت الباحثة دراستها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للرقمنة أن تحقق الرضا الوظيفي في الجامعة؟

حيث قسمت هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

1. ماهي الرقمنة والوسائل المعتمدة في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفين جامعة العربي بن

مهدي أم البواقي؟

2. كيف أثرت الرقمنة على الرضا الوظيفي لدى موظفين جامعة العربي بن مهدي أم البواقي؟

3. ماهي الصعوبات الرقمية التي يواجهها الموظفون والتي يمكن أن تعرقل رضاهم عن العمل؟

هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

- التعرف على الرقمنة في جامعة العربي بن مهدي.
- مدى تحقيق الرقمنة للرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- الكشف عن الوسائل الرقمية التي تحقق الرضا الوظيفي داخل الجامعة.
- معرفة أهم الصعوبات الرقمية التي يواجهها الموظفون داخل الجامعة.

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع البحث متكون من جميع

الموظفين في الجامعة وعلى موظفين جامعة العربي بن مهدي على وجه الخصوص حيث تم توزيع

100 إستبيان وإسترجع منهم 75 إستبينا (لم يذكر نوع العينة)، أما الأداة فقد إستخدم إستمارة إستبيان

لأنها الأداة الأكثر إستخداماً في مثل هذه البحوث.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة نجد مايلي:

- توصلت دراستنا في الأخير أن الحلول التي يرونها الموظفون مناسبة للحد من هذه الصعوبات الرقمية على مستوى الجامعة هو تفعيل دورات تكوينية لدرجة جد كبيرة كما أن الموظف قبل الولوج إلى عالم الشغل عليه الخضوع إلى دورات تكوينية.

وبناءً على تساؤلات الدراسة التي طرحت سابقاً توصلنا إلى مايلي:

- من خلال التساؤل الأول والذي إندرج تحت "الرقمنة والوسائل المعتمدة في تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي" فإننا نجد أن الجامعة إمتدت على الوسائل الرقمية خاصة في ظل الأزمات مثل أزمة كورونا هي التي فرضت عليها التعامل بها كما أن هذه الوسائل الرقمية نجدها مقبولة من جهة نظر الموظفين في حين نجدها غير مواكبة لأحدث التقنيات وبالتالي الامر الذي يجعلهم غير راضين عن عملهم وتؤثر بالسلب على طبيعة عملهم.

- أما التساؤل الثاني: والذي كان تحت عنوان "تأثير الرقمنة على الرضا الوظيفي لدى موظفين جامعة العربي بن مهيدي" حيث توصلت دراستنا إلى أن الرقمنة أثرت بشكل كبير على رضا.

- الموظفين داخل الجامعة، حيث أقرروا لوجود عوامل أثرت على رضاهم في العمل وتمثلت بدرجة كبيرة في وجود عوامل تكنولوجيا مما نجد أنهم غير راضين عن عملهم إتجاه الرقمنة.

- أما فيما يخص التساؤل الثالث: والذي تمثل في الصعوبات الرقمية التي يواجهها الموظفون والتي يمكن أن تعرقل رضاهم عن العمل، فنجد أن هناك صعوبات رقمية بدرجة كبيرة تعترض الموظفين حيث تمثلت في صعوبات تقنية بدرجة عالية كذلك تنظيمية، بالإضافة على عدم وجود دورات تكوينية وعدم مواكبة الجامعة لأحدث التقنيات الحديثة الأمر الذي يعود بالسلب على الموظفين الأمر الذي يجعله في ضغط نفسي وبالتالي تعرقل رضاهم عن العمل.

التعقيب:

وفقا لدراسة الرقمنة والرضا الوظيفي في الجامعة للباحثة إيمان سلطاني (2022)، تمكنت من الإستفادة منها في توجيه عناصر بحثي بشكل متكامل، حيث ساعدتني في ضبط الإشكالية الرئيسية لبحثي المتمثلة في دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي، كما إعتمدت على الأسئلة الفرعية المطروحة في الدراسة لصياغة تساؤلات فرعية مناسبة لموضوعي، كما ساعدتني هذه الدراسة في إختيار المنهج الأنسب، وهو منهج المسح الشامل، بالإضافة إلى تأكيد فعالية أداة الإستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة. أما من حيث النتائج، فقد وفرت لي الدراسة تصورا أوليا حول طبيعة النتائج المتوقعة، خاصة ما يتعلق بإنعكاس الرقمنة الإيجابي أو السلبي على الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

أثر إدخال الرقمنة للمؤسسات الجامعية على تحقيق الرضا الوظيفي، إعداد هجولي خديجة، دراس ميدانية والتي تمت سنة 2022 لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

لقد استهلّت الباحثة دراستها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدخال الرقمنة للمؤسسة الجامعية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

لقد قسم هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1. ما مستوى تطبيق الرقمنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2. ما مستوى الرضا الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

3. ما مستوى تأثير الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة؟

وقد هدفت الدراسة إلى جمل من الأهداف من بينها:

- إبراز دور تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجامعية وما يخلق عنها من أثر.
- التحقيق من مدى تأثير الرقمنة في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة.
- معرفة معوقات وصعوبات التوجه نحو الرقمنة.

وقد إعتمدت الباحث في دراستها على المنهج المسحي وكانت عينة الدراسة متكونة من 50 موظف (عينة عشوائية) من موظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أما الأداة فقد إستخدم الإستبيان لأنها هي الأداة الأكثر إستخداما في مثل هذه البحوث. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة نجد:

- اغلب افراد العينة من ذوي التخصص متصرف إداري.
- إن أفراد العينة موافقين على أن الوزارة تسعى للحصول على أحدث البرمجيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إن أفراد العينة موافقين على أن كل موظف مكلف بالإدارة الإلكترونية حسابا يحمل رقم سري خاص به للقيام بالعمليات الإدارية.
- أفراد العينة موافقين بشدة على تميز علاقاتك مع زملائك بالتعاون والإيجابية.
- أفراد العينة محايدون على إستخدام الكلية وسائل مبتكرة لتقييم العاملين.

- أفراد العينة غير موافقين على أنه يتم ربط الحوافز بالأداء.
- أفراد العينة موافقين على مساهمة الرقمنة في زيادة التقدير الوظيفي ومحيط العمل.
- أفراد العينة موافقين على أنه لا نزال بحاجة إلى وقت للتعامل أكثر مع الرقمنة لتحقيق الإيجابية في العمل.

التعليق:

بالاعتماد على دراسة أثر إدخال الرقمنة للمؤسسات الجامعية على تحقيق الرضا الوظيفي للباحثة هجولي خديجة (2022)، تمكنت من الاستفادة منها في دعم وبناء مختلف مكونات بحثي، حيث ساعدتني في ضبط الإشكالية من خلال طرحها لتساؤل واضح ومركّز حول العلاقة بين الرقمنة والرضا الوظيفي، وهو ما يتقاطع مع موضوع بحثي حول دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي. كما إستفدت من التساؤلات الفرعية المطروحة في الدراسة في صياغة أسئلتي، خصوصا ما يتعلق بمستوى تطبيق الرقمنة وأثرها على بيئة العمل. أما من الناحية المنهجية فقد ساعدتني الدراسة على إعتماد منهج المسح الشامل، كما أكدت لي أهمية أداة الإستبيان في جمع بيانات دقيقة من عينة الدراسة. ومن خلال الإطلاع على نتائج الدراسة، كوّنت فكرة مبدئية عن الأثر الإيجابي للرقمنة على جوانب الرضا الوظيفي، مثل تحسين محيط العمل، مع الإشارة إلى وجود بعض التحديات، كالحاجة إلى مزيد من الوقت والتدريب الفعّال، وهي نتائج أبرزت لي جوانب يمكن التوسع فيها ضمن دراستي.

الدراسة الرابعة:

رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي، إعداد سهام قادري دراسة ميدانية والتي تمت سنة 2019 لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

وقد إستهلّت الباحثة دراستها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر رقمنة الإدارة العمومية على الرضا الوظيفي في بلدية مقرة؟
ولقد قسم هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

01- ما مستوى تطبيق رقمنة الإدارة العمومية في بلدية مقرة؟

02- ما مستوى الرضا الوظيفي لموظفي بلدية مقرة؟

03- هل تطبيق رقمنة الإدارة العمومي له أثر على الرضا الوظيفي بلدي مقرة؟

وإنطلاقاً من التساؤلات السابقة نفترض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة الإدارة العمومية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية مقرة.

وندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهز الإعلام اللّالي ولواحقه على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية مقرة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة الإتصال على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية مقرة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية مقرة.

هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية مقرة.
- معرف مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي في بلدية مقرة.
- إتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع البحث موجه للموظفين الإداريين لبلدية مقرة والبالغ عددهم 267 موظف (عينة غير عشوائية) و إتمدت أيضاً أسلوب الحصر الشامل أما الأداة فقد إستخدمت الإستبيان وكذلك تم الإعتماد على الملاحظة العلمية.
- ومن النتائج التي توصلت إليها ما يلي:
- أن تفعيل الإدارة الإلكترونية في مرافق الدولة كلها هو جزء من السعي إلى الولوج في عالم المعلومات والاتصالات الحديث من أوسع الأبواب وجزء لا يتجزء من العمل على بناء الدولة.
- أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمثل تحدي حقيقي أمام الحكومات القائمة فيلزم التعامل معها بحذر شديد في إطار تفعيل الإجابيات وتفادي السلبيات.
- أظهرت الدراسة أن البرمجيات تساهم في تطوير العمل ببلدية مقرة.
- أشارت الدراسة الميدانية إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في بلدية مقرة جاء "مقبولاً" وذلك وفقاً للمقياس المستخدم في الدراسة وهذا راجع إلى قدرة الموظفين على إبتكار طرق جديدة لتبسيط إجراءات العمل مما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتنفيذها بشكل سليم. وقد أظهرت الدراسة أن

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية مقرّة كان "مقبولا"، مما يعكس تأثيرا إيجابيا على رضا الموظفين.

التعقيب:

بناء على دراسة قمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي للباحثة سهام قادري (2019)، إستندت في صياغة إشكالية بحثي وتساؤلاته الفرعية، خاصة ما يتعلق بتأثير الرقمنة على الرضا الوظيفي، وهو ما ينسجم مع موضوعي حول دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي. كما دعمتني هذه الدراسة في إختيار المنهج المناسب، وهو منهج المسح الشامل، إلى جانب أداة الإستبيان لجمع البيانات. وقد ساعدتني نتائج الدراسة في صياغة رؤيتي الأولية، حيث بينت أن تطبيق الرقمنة له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، خاصة من خلال تسريع إنجاز المهام وتحسين بيئة العمل، وهي معطيات فتحت لي آفاقا للتوسع في بعض الجوانب ضمن دراستي.

الدراسة الخامسة:

دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية إعداد لعيادة محمد اليمين وخلفي سليم دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس الجزائر، المجلد(06) العدد(02) ديسمبر 2024 .

إستهل الباحثان دراستهما من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي الدرجة التي تسهم بها الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

وقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1. ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الرياضية محل الدراسة؟

2. ما درجة إسهام أبعاد الإلكترونيّة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟

وإنطلاقاً من التساؤلات السابقة نفترض الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

تسهم الإدارة الإلكترونيّة بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1. تطبق الإدارة الإلكترونيّة بدرجة متوسطة بالمؤسسات الرياضية.

2. تسهم أبعاد الإدارة الإلكترونيّة بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونيّة بالمؤسسات الرياضية.

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة قدرها 35 موظفاً (طريقة المسح الشامل) من موظفي

مقر مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

أما الأداة فقد إستخدم إستمارة إستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة نجد:

أن الإدارة الإلكترونيّة بأبعادها المختلفة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا بالمؤسسات الرياضية.

التعقيب:

إستناداً إلى دراسة دور الإدارة الإلكترونيّة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية من إعداد

لعيادة محمد اليمين وخلفي سليم (2024)، إستندت في ضبط إشكالية موضوعي وتساؤلاته الفرعية،

خاصة المتعلقة بدور الرقمنة على الرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق مع موضوعي حول دور الرقمنة في

تحقيق الرضا الوظيفي. كما دعمتني الدراسة في إختيار منهج المسح الشامل، وأداة الإستبيان لجمع البيانات بشكل فعال. أما النتائج فقد أظهرت أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي، مما وفر لي أرضية قوية للتوسع في دراسة تأثير تقنيات وبرامج الرقمنة والإتصال الرقمي على الرضا الوظيفي ضمن بحثي.

الدراسة السادسة: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين إعداد أم الخير قوارح ولامية بويدي دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، جامعة الوادي (الجزائر)

إستهل الباحثان دراستهما من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة إرتباطية بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة؟
وقسم هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة إرتباطية بين بيئة العمل الفيزيائية والمادية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة؟

2. هل توجد علاقة إرتباطية بين الرقابة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من

وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة؟

3. هل توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من

وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة؟

وإنطلاقا من التساؤلات السابقة نفترض الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بيئة العمل الفيزيائية والمادية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

2. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرقابة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

3. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

إستخدم الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قدرها 200 مفردة (لم يتكرر نوع العينة) من العاملين بمصلحة الحالة المدنية.

أما الأداة فقد إستخدم الإستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

لقد أكدت النتائج على العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط (ر) يساوي (0.666) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

التعقيب:

استفدت من هذه الدراسة في صياغة إشكاليتي من خلال التركيز على العلاقة بين بيئة العمل الرقمية والرضا الوظيفي، وهو ما ساعدني في تحديد التساؤلات الفرعية التي تعالج دور تقنيات الرقمنة والاتصال الرقمي في تحقيق الرضا. كما أرشدتني الدراسة إلى تبني منهج المسح الشامل لقدرته على كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرات، مع الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الموظفين باعتبارها الوسيلة الأنسب لمعرفة آرائهم. أما نتائج الدراسة فقد وفرت معطيات مهمة تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي، مما حفزني على التعمق أكثر في هذه العلاقة ضمن مؤسسات مختلفة.

الإستفادة عن الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الإطار النظري، بالإضافة إلى ضبط متغيرات الدراسة، كما ساعدتنا في الحصول على معلومات جديدة خاصة ببعض المصادر التي سهلت بناء الجانب النظري للدراسة، وتم الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها التي مهدت للباحثين للإنطلاق في الدراسة الحالية، كما أفادتني في إعداد بعض فقرات الاستبيان، وزودتنا بأفكار تتعلق بتحليل النتائج وإختبارها في الجزء التطبيقي للدراسة .

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، هو تركيزه على الرقمنة بمفهومها الشامل إلى جانب تحليل العلاقة بين الرقمنة والرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات:

تُظهر الدراسات السابقة مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بموضوع الرقمنة والرضا الوظيفي. من حيث أوجه التشابه، نجد أن جميع الدراسات ركزت على تأثير الرقمنة أو الإدارة الإلكترونية على رضا الموظفين، وإعتمدت بشكل مشترك على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي أو المسحي في تحليل البيانات. كما إتفقت معظمها على وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وتحقيق الرضا الوظيفي، رغم أن هذا التأثير يختلف في قوته من دراسة لأخرى. كما أجمعت بعض الدراسات على وجود صعوبات تقنية وتنظيمية تؤثر على رضا العاملين، مثل نقص التكوين أو ضعف مواكبة التكنولوجيا .

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتمثل أساسا في مجالات التطبيق، حيث أجريت بعض الدراسات على مؤسسات جامعية، وأخرى على بلديات أو مديريات رياضية. كما أن هناك تباين في حجم العينة وطريقة إختيارها (عشوائية أو غير عشوائية أو مسح شامل)، وكذلك في نتائج القياس، فبعض الدراسات أشارت إلى تأثير متوسط للرقمنة على الرضا، في حين أخرى وجدت تأثيرا كبيرا. أيضاً، هناك إختلاف في تركيز بعض الدراسات على أبعاد معينة من الرقمنة، مثل بيئة العمل، أو أدوات الاتصال، أو البرمجيات، مما يجعل لكل دراسة خصوصية في زاوية التحليل والاستنتاج.

الفصل الثاني

الرقمنة بين المفاهيم النظرية
وواقعها في الإدارة الجزائرية

الفصل الثاني: الرقمنة بين المفاهيم النظرية وواقعها في الإدارة الجزائرية

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الرقمنة.

ثانياً: الخصائص المميزة للرقمنة.

ثالثاً: أهمية الرقمنة وأهدافها الأساسية.

رابعاً: الدوافع الرئيسية للتحويل الرقمي.

خامساً: أشكال ومجالات تطبيق الرقمنة.

سادساً: فوائد الرقمنة وآثارها المتعددة.

سابعاً: عوامل نجاح الرقمنة الإدارية وتحدياتها.

ثامناً: واقع الرقمنة في الجزائر.

تاسعاً: تحولات المجتمع الرقمي.

عاشراً: معوقات الرقمنة الإدارية في السياق الجزائري.

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الرقمنة كفكرة ليست وليدة اليوم بل هي مجهود علمي وتراكم معرفي منذ عقود، إنطلاقاً من اختراع الحواسيب البسيطة والأنترنيت إلى عصر الذكاء الاصطناعي والألياف البصرية، ولايزال هذا المجهود العلمي في ديناميكية متسارعة للوصول مستقبلاً إلى تقديم تقنيات وخدمات أكثر من الخدمات التي يقدمها حالياً، لذلك من الصعب حصر مفهوم الرقمنة والخدمات التي تقدمها في عناصر محددة نظراً لإتساع دائرة الأبعاد والمؤشرات والوظائف التي يضمها هذا المفهوم.

أولاً: نشأة وتطور الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات ، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية ، وكذلك في الإعارات من المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادها توحيد الفهارس ونصوصها في مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت بإعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات ، ليمتد بعدها إلى إجتماعات عديدة بين القوى العظمى ، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات ، بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود ، وجاءت بعد العديد من الإجتماعات بين هذه القوى ، ومن أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والإجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية .

إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفت تقنيات المعلومات إستراتيجياتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل في مجال المعلومات الإتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والأنترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.¹

ثانياً: الخصائص المميزة للرقمنة

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التي عرفها العصر الحديث، حيث غيرت طريقة عمل المؤسسات وأسهمت في تحسين أدائها. ولأنها تعتمد على إستخدام التكنولوجيا لتبسيط المهام وتحسين جودة الخدمات، فقد أصبح من الضروري التعرف على خصائصها لفهم طبيعة هذا التغيير وأبعاده. في هذا الإطار، سنتناول أهم خصائص الرقمنة التي تميزها عن الطرق التقليدية في العمل وهي:

¹ بضيايف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص، نوفمبر 2021، ص ص 70 71.

- تتميز الرقمنة كغيرها من التكنولوجيات الأخرى بالعديد من الخصائص الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور العملاء المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات والبنوك نذكر منها:
- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- إقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- تكوين شبكات الإتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذلك منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- التفاعلية: أي أن لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.¹
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح بإستقلالية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فالأنترنيت مثلا تتمتع بإستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الأنترنيت.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع أي بغرض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.
- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل إتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنمط مر.²
- وفي الأخير نستخلص أن الرقمنة تتسم بعدة خصائص تسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات وتمنحها طابعا فريدا يعزز من كفاءتها في مختلف المجالات، منها تقليص الوقت والمسافة بفضل

¹ بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، نفس المرجع السابق، ص 71.

² أسيل صالح سليمان الدبيسية: أثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، جامعة جرش، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2024 ص ص 23/24.

سهولة الوصول إلى المعلومات المخزنة إلكترونياً، وتوزيع المهام الفكرية بين الإنسان والآلة عبر التفاعل مع أنظمة الذكاء الصناعي. كما تتيح تكوين شبكات اتصال فعالة، وتتمتع بخاصية التفاعلية التي تسمح بتبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل. إضافة إلى ذلك، فهي لامركزية، لا تخضع لجهة واحدة، وتتميز بقدرتها على الربط بين أجهزة مختلفة، وإمكانية إستخدامها أثناء التنقل، فضلاً عن قدرتها على تحويل المعلومات بين وسائط متعددة، وإنتشارها الواسع الذي يعزز تأثيرها العالمي.

ثالثاً: أهمية الرقمنة وأهدافها الأساسية

1- أهمية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مبادرة لها قيمة متزايدة مع مرور الوقت بالنسبة لمؤسسات المعلومات على إختلاف أنواعها، كما تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط إختصاصي المعلومات حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون مصادرها متاحة بشكل إلكتروني، كما ظهرت العديد من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات والتي أعطت الدافع نحو تحويل نماذج من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

وللتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة إلى تميز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات المتاح على وسيط تخزين تقليدي تسهل الوصول والإطلاع عليها حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث والإستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم إلى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الإطلاع عليها وإمكانية توليف المعلومات النصية والصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد ، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة المصادر الإلكترونية بين عدة مستفيدين في نفس الوقت، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية لنشرها وإتاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الأنترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات "INTERNET".

وجدير بالذكر أن عملية الرقمنة لا تهدف على الإطلاق على إستبدال مقتنيات وخدمات مؤسسات المعلومات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية، فالهدف الرئيسي يكمن في تطوير سبل الإستفادة من مقتنيات مؤسسات المعلومات جنباً إلى جنب مع تحسين إستحداث الخدمات المقدمة.¹

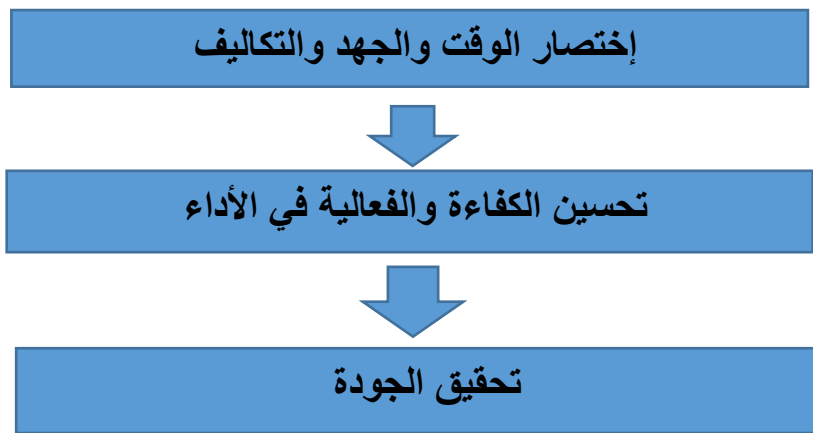
¹ أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الرابع، يناير 2009، ص12.

وتكمن أهمية الرقمنة أيضا فيما يلي:

1. التحكم في الوقت والجهد والتكاليف.
2. سهولة وسرعة الحصول على المعرفة والمعلومات.
3. تحسين كفاءة العمل بأكثر فاعلية في الأداء.
4. تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق الرفاهية للأفراد.

حيث يمكن تلخيص أهمية الرقمنة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) أهمية الرقمنة



شكل يمثل أهمية الرقمنة ¹

إضافة إلى الأهمية المذكورة سابقا تكمن أهمية الرقمنة الإدارية فيما يلي:

- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- ❖ إختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ❖ الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة.
- ❖ تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى.

¹ غربية محمد، العيفاوي فريدة: آلية الرقمنة كإستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات الصحية، مجلة المعيار، المجلد 15،

العدد 02، ديسمبر 2024، ص 722.

❖ تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.¹

من خلال ما سبق، يتضح أن الرقمنة تمثل ضرورة استراتيجية لمؤسسات المعلومات والإدارات الحديثة، إذ تساهم في تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، وتقليل التكاليف والجهد والوقت. كما تتيح رقمنة المصادر إمكانية البحث داخل النصوص، ومشاركة المحتوى بين عدد غير محدود من المستخدمين، مما يعزز من كفاءة الاستفادة منها. أما إداريًا، فهي تفتح المجال لإعادة هيكلة العمليات بأسلوب مبسط ومرن، وتعزز من إنسيابية الإتصال والتنسيق داخل المؤسسة وخارجها، مما يجعل الرقمنة العنصر الأساس في بناء مؤسسات عصرية قادرة على مواكبة التطورات الرقمية المتسارعة.

2- أهداف الرقمنة:

تهدف الرقمنة إلى تحويل العمليات والبيانات التقليدية إلى شكل رقمي من أجل تحسين الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز الابتكار. ومن أهم أهدافها:

1. الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
2. التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي (DVD)، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
3. الإقسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت، حيث سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوقت من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
4. سرعة الإسترجاع وسرعة الإستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الإسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل رقمي يمكن للمرئ إسترجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.

*إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

5. توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.
6. الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزة أو إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا الإتجار يقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان إستمرار العمليات.²

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير،

إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34.

الفصل الثاني: الرقمنة بين المفاهيم النظرية وواقعها في الإدارة الجزائرية

وتكمن أهداف الرقمنة أيضا في مايلي:

- توفير ترسانة من المعلومات والبيانات على شكل وسائط رقمية.
- تسهيل وتثمين عملية البحث في المجموعات الرقمية وإسترجاع المعلومات بوسائل وطرق متعددة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات ووسائط جديدة.
- المحافظة على البيانات الأصلية من التلف وإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة.
- الإستفادة من المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- إختصار الإجراءات الإدارية ونقل المعلومات بإنسيابية بين الإدارات المختلفة.¹

بالإضافة إلى الأهداف المذكورة أعلاه تكمن أهداف الرقمنة بالنسبة للإدارة فيما يلي:

- ❖ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- ❖ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ❖ إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
- ❖ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ❖ التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.²

يتضح من الأهداف المذكورة سابقا أن الرقمنة تسعى إلى إحداث نقلة نوعية في كيفية إدارة المعلومات والخدمات، من خلال تحويل البيانات التقليدية إلى صيغة رقمية تسهل حفظها، وتخزينها، والوصول إليها بسرعة وكفاءة. فالرقمنة لا تقتصر فقط على حماية الوثائق من التلف وتوفير المساحات، بل تمتد إلى تمكين عدد كبير من المستخدمين من الاستفادة من نفس المحتوى في آن واحد، وتيسير عمليات البحث والاسترجاع. كما تسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري، من خلال تقليل التكاليف،

²² سامية خواثرة: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 02، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2221 فيفري 2021، ص 133.

¹ غربية محمد، العيفاي فريدة: آلية الرقمنة كإستراتيجية لتحقيق جودة الخدمات الصحية، نفس المرجع السابق، ص 721.

² عبد السلام عبد اللاوي: أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 07، الجزء الأول، 2017، ص 63.

وتسريع الإجراءات، وتوسيع قدرة المؤسسات على خدمة عدد أكبر من المستفيدين. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد الرقمنة في تبني مفاهيم حديثة كالجودة الشاملة، وتجاوز النماذج التقليدية البيروقراطية، مما يجعلها ضرورة لتحديث أنظمة العمل وتلبية متطلبات التطور التكنولوجي.

رابعاً: الدوافع الرئيسية للتحويل الرقمي.

هناك عدة أسباب تدفع الأفراد والمؤسسات إلى تبني الرقمنة، منها:

1. **لتعزيز الوصول:** هو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات، حيث هناك حاجة ملحة من قبل المستفيدين، للحصول على هذه المصادر، وبالمقابل لدى المكتبات ومراكز الأرشفة الرغبة أيضاً في تعزيز الوصول إليها، وتلبية إحتياجات المستفيدين.
- تحسين الخدمات، وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية لهذه المؤسسات، مع ما يتناسب مع التعليم، والتعلم مدى الحياة.
- الحد من تداول إستخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف، لكثرة إستخدامها، أو لهشاشتها، وبالتالي إنشاء نسخ إحتياطية للمحافظة عليها.
- تقديم الفرص للمؤسسة، لتطوير البنى التحتية والتقنية، والقدرات الفنية لفريق العمل.
- الرغبة في تنمية العمل التعاوني، ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية، وإتاحتها على شبكة الأنترنت.
- الاستفادة من الفرص المالية، على سبيل المثال: إحتمال توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج، أو مشاريع معينة قادرة على توليد حجم هام من المداخل المادية المطلوبة.¹

2. لتسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والإستخدام:

إن الهدف الأساسي في هذه الحالة، هو بتعزيز إستخدام مجموعة المواد (المخطوطات، الأرشفة، الخرائط، الأعمال الفنية، الكتب النادرة...) التي:

- لايمكن الإطلاع عليها بنسختها الأصلية إلا من خلال زيادة المستودع.
- تعرضت للضرر، وبالتالي هناك ضرورة لإستخدام التقنيات الفنية، لإعادة ترميم محتواها.
- من الأفضل، توفير الوصول إليها، بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية، من خلال إستخدام تقنيات الحاسوب، مثل التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، أو ترميز النصوص المحولة.

¹ أشرف محمد عبده: الأرشفة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2018، ص 185.

يكون من المهم، في مثل هذه الحالات، التركيز على كيفية إضافة قيمة للمصدر، وليس على رقمته فحسب. في بعض الأحيان، تؤدي التكاليف والقيود التقنية، إلى التوجه نحو حلول أخرى غير التحويل الرقمي، أو استخدام حلول هجينة تضم كلا التقنيتين: الرقمنة، والميكروفيلم.¹

3. للحفظ:

عندما تتعلق عمليات الرقمنة، بالمواد المعرضة للضرر، يكون الهدف الأساسي، وبالمقام الأول، إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ولا تتم عملية الإنتقاء في هذه الحالة عن طريق الطلب. وبالتالي يجب على هذه النسخ أن تلبي إحتياجات المستخدمين الحاليين، والمستخدمين المفترضين في المستقبل، وأن تكون على درجة عالية من الجودة، وتمتلك وجودا ماديا، يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت.

يمكن إعتداد طريقة لإختيار المواد للحفظ، وذلك عبر تصنيفهم إلى ثلاث فئات :

- الوثائق النادرة والمعرضة للضرر، الأرشيف وأية مواد ذات قيمة فنية، تحتاج المحافظة عليها في شكلها الأصلي: يساهم التحويل الرقمي، بإنشاء بدائل لها بجودة عالية، مع إمكانية الإتاحة، والتي في معظم الحالات، تؤدي إلى التخفيف من تداول النسخة الأصلية. إلا أن هذا الأمر يصعب تحقيقه بإستخدام بعض أنواع الميكروفيلم .
- مواد لها قيمة فكرية عالية، لكنها لا تمتلك قيمة فنية، وقد تم إستخدامها بشكل كبير، مما عرضها للضرر. تكون النسخة الرقمية مناسبة للإستخدام الفوري. تفضل المكتبات ومراكز الأرشيف، إنشاء نسخ للحفظ بواسطة الميكروفيلم، ونسخ أخرى رقمية للإستخدام (حل هجين)، في حال كانت المواد في حالة تدهور، وهي بحاجة أن تحفظ بشكل دائم.
- مواد هشة وذات قيمة فكرية عالية، رقمية فنية منخفضة، وقليلة الإستخدام. لا تعتبر هذه المواد بحاجة إلى التحويل الرقمي بالمقام الأول. إذا كانت هذه المواد الهشة بحاجة إلى نسخ بديلة، للتمكين من إستخدامها، فإن نسخة الميكروفيلم تظل بالنسبة للعديد من الدول الخيار الأفضل، الأقل تكلفة، والأسهل للتخزين. (توجد بعض المسائل الخاصة بالدول النامية تمت الإشارة

¹ هبة ملحم: إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراكز الأرشيف، الإتحاد العربي للمكتبات

إليها في المقدمة). في المستقبل، عندما يستخدم الباحثون هذه المواد بشكل كبير، سيكون هناك دائما إمكانية رقمنة الميكرو فيلم¹.

ومنه نجد أن الرقمنة أصبحت في الوقت الراهن خياراً إستراتيجياً لا غنى عنه، نظراً لحاجتنا المتزايدة إلى الوصول السريع والأمن للمعلومات، وحماية المصادر الثقافية والمعرفية من عوامل التدهور والضياع. فاعتمادها من قبل المؤسسات يعود إلى الحاجة لتوفير نسخ بديلة عن الأصول المهددة بالتلف، وتوسيع دائرة الاستفادة من المحتوى عبر الوسائط الرقمية. كما تفتح الرقمنة آفاقاً جديدة في إعادة إحياء المواد النادرة والهشة، وجعلها أكثر قابلية للإستخدام عبر الوسائط الحديثة، فضلاً عن دورها في حفظ المواد القيمة على المدى الطويل باستخدام نسخ بديلة تضمن استمرار توفرها للأجيال القادمة.

خامساً: أشكال ومجالات تطبيق الرقمنة

1- أشكال الرقمنة: تتم عملية التمثيل الرقمي للنصوص بإحدى الطريقتين التاليتين:

الطريقة الأولى: هي التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي، ويتم الحصول عليها أما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص، أو بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR إنطلاقاً من وثيقة مرقمنة في شكل صورة.

الطريقة الثانية: وهي المطبقة والمستعملة في أغلب مشاريع المكتبات الرقمية، وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم بإستخدام الماسحات الضوئية، وتعطينا صوراً رقمية للوثائق.² ونميز ثلاثة أشكال للرقمنة هي:

1. الرقمنة في شكل صورة Mode image :

تسمح بإنتاج صور منسوخة لكل صفحة من الوثيقة كما يمكن أيضاً الحصول على نسخة من الوثيقة أي بلغة النظام الثنائي وطريقة المسح بالصور تستدعي وصف بيبليوغرافي كامل يتضمن كشف منجز بالإعتماد على مكنز يسهل الوصول إلى الوثيقة من إيجابيات هذه الطريقة إنها الطريقة الأكثر تحقيقاً وهي غير مكلفة ، أما سلبياتها فهي تشغل مكاناً كبيراً على الحامل وبالتالي التشويش على الملفات

¹ هبة ملحم: إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراكز الأرشيف، نفس المرجع السابق، ص ص 17/18 .

² سهيلة مهري: المكتبة الرقمية، مرجع سابق، ص 66.

الهامة ، كما أن هذه الطريقة لا تسمح بالبحث الكامل داخل النص ، وبلا كشف للكلمات المفتاحية لا نستطيع إستعراض النص .

2. الرقمنة في شكل نص Mode Texte :

بفروقات بارزة *contrastes accentues* والتي تعالج بالإستعانة ببرمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR هذه الطريقة تسمح للنظام بإسترجاع محتوى الوثيقة ؛أي إسترجاع صورة على شكل نص ، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تسمح بالبحث في كامل النص ، والإبحار في عمق الوثيقة وتسمح بالتنقل السريع داخل الوثيقة والوصول المباشر للمعلومة ولكل المستعملين المحترفين او الزفرين ، أما في ما يخص سلبيات هذه الطريقة فتتمثل في التعرف على الحروف لا يستطيع التعرف على الحروف الغوطية و الرسائل المخطوطة إلى أن الأبحاث متواصلة لتطويره ¹.

3. الرقمنة في شكل إتجاهي Mode Vectoriel :

ويعتمد على العرض بإستعمال، الحسابات الرياضية في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي ، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل إتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا ، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية : الدقة بالنسبة للتقنية PDF ، الحجم المضغوط PDF ، ملفات PDF ²

وفي الأخير نجد أن أشكال الرقمنة تتعدد وفقاً لطبيعة الوثيقة والغرض من إستخدامها، وتشمل ثلاثة أنماط رئيسية: الرقمنة على شكل صورة، والتي تتيح حفظ نسخة مطابقة للأصل لكنها لا تسمح بالبحث داخل النصوص، وتستخدم غالباً للوثائق ذات القيمة التاريخية أو الشكل الجمالي. أما الرقمنة النصية فتتمكن من تحويل المحتوى إلى نص قابل للبحث والتعديل باستخدام تقنيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، مما يجعلها مثالية للوثائق العلمية والتعليمية. في حين تُستخدم الرقمنة الإتجاهية في الرسومات والوثائق التقنية، لعرضها بدقة عالية وقابلية تكبير دون فقدان الجودة، وتُحفظ عادة بصيغ مضغوطة مثل PDF. كل شكل من هذه الأشكال يخدم هدفاً معيناً ويسهم في تعزيز الوصول إلى المعلومات وتسهيل استخدامها وحمايتها

¹ منير الحمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، الألمعية، 2011، ص 75.

² إيمان بغدادى، سمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد الثاني، العدد الأول، جانفي، جوان 2022، ص79.

الشكل رقم (2) يمثل أشكال الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة

2-متطلبات الرقمنة: إن نجاح عملية الرقمنة يتوقف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لذلك وأي

مشروع رقمنة عليه أن يقوم بتوفير المتطلبات التالية:

- **التخطيط:** على كل مؤسسة معلومات تريد خوض مشروع الرقمنة تحديد خطة إنطلاقاً من مجموعاتها ومستعليها والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن يستند إلى لجنة تشرف على المشروع، فالعناصر المشرفة على مشروع الرقمنة يحدث بينهم تفاعل وحوار من أجل المساهمة في زيادة تدفق المعلومات في مسارات مختلفة إذ تسمح لرأس المال بأن يتدفق رقمياً، ويجب أن يتمتع هؤلاء العناصر بالخبرة والكفاءة في المجالات العلمية والعملية.¹

■ المتطلبات القانونية:

يتطلب مشروع الرقمنة مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحدد كفاءات وطرق تداول الوثائق المرقمنة مع اعطاءها الصيغة القانونية للتداول والاستعمال من طرف مختلف الهيئات والمؤسسات شأنها شأن الوثائق التقليدية خاصة تلك التي تثبت الحقوق الخاصة بالأفراد والمؤسسات والمواطنين وغيرها.

¹ كوال روفيا، بوفطيمة فوال، مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2022 ص 101.

■ الموارد المالية:

- تعتبر الموارد المالية من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تنفيذ مشروع الرقمنة وتشغيله وهناك عدة عناصر تشمل الجوانب المالية لتثبيت وإنجاح المشروع وهي كالتالي:
- كلفة التخطيط أو وضع الخطة الخاصة بالمشروع والاستشارات.
 - كلفة تجهيز المستلزمات الآلية والأجهزة والبرمجيات.
 - كلفة تجهيز مستلزمات وإنشاء النظام من أجهزة وبرمجيات وكابلات.
 - كلفة الاتصالات عن بعد.
 - كلفة تحويل الملفات والبيانات اليدوية الى ملفات مقروءة الكترونيا.
 - التكلفة المستمرة لعملية الرقمنة وتتضمن الصيانة وقطع الغيار وغيرها.
 - تكلفة تحديث الأجهزة والبرمجيات للمشروع بكل الإضافات والتوسعات المستقبلية.¹

■ المتطلبات المادية:

تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي:

- الحواسيب: تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة لمشروع الرقمنة كما أنه لا بد من تخصيص حواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة ومن السمات الواجب توفرها بالحواسيب (الذاكرة الحية، نوعية القرص الصلب، قدرة التخزين والعرض).
- المساحات الضوئية: هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة والمطبوعة.... الخ الى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.
- أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية: وهي آلة الكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل الكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.
- تقنيات التعرف الضوئي على الحروف: تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف وكلمة بكلمة ومن ثم تحويله الى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمزة.²

¹ أوبراهيم تسعديت: واقع نظام الأرشفة لمديرية الإنتاج للمؤسسة الوطنية سوناطراك، رسالة ماجستير ، كلية العلوم العلوم الإنسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر 2. 2017/2016 ص ص 84/83 .

² مليكة بوخاري، سميرة يحيوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات إقتصادية، الجد 16، العدد 03، 202، ص459.

■ المتطلبات البشرية:

هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.¹

نستخلص مما سبق أن نجاح مشروع الرقمنة يتطلب توفر مقومات متعددة تضمن سير العملية بفعالية. يبدأ ذلك بالتخطيط المنظم من خلال فريق مؤهل يمتلك الدراية التقنية والإدارية، يرافقه وجود تشريعات قانونية تضبط تداول الوثائق الرقمية وتكسبها الطابع الرسمي. كما تلعب الموارد المالية دوراً محورياً في تغطية نفقات المشروع بمراحله المختلفة، من التجهيز إلى التشغيل والتحديث. ومن الجانب التقني، لا غنى عن تجهيزات متطورة تشمل الحواسيب، والماسحات، وأجهزة التصوير الرقمية، إلى جانب تقنيات متقدمة لمعالجة وتحويل البيانات. ويبقى العامل البشري محور التنفيذ، إذ يعتمد نجاح الرقمنة على كفاءات بشرية مدربة قادرة على التعامل مع متطلبات المشروع وتحدياته.

سادساً: فوائد الرقمنة وآثارها المتعددة

تعد الرقمنة من العوامل المهمة التي ساهمت في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات، حيث أحدثت تغييرات إيجابية في مختلف الجوانب. فهي لا تسهم فقط في تسريع الإجراءات وتسهيل التواصل، بل تؤثر أيضاً على جودة الخدمات ورضا العاملين. ومن المهم التعرف على أبرز فوائدها وآثارها لفهم تأثير هذا التحول الرقمي على الأداء العام للمؤسسات.

1- فوائد الرقمنة: توجد فوائد كثيرة للرقمنة نذكر منها:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبألوان أيضاً.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- إمكانية وجود نقد المصادر والمواد المعلوماتية.

¹ دعاء عادل إبراهيم السيد: تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول يناير 2023، ص 802.

- التكامل مع الوسائل الأخرى الصوت، الصور، الفيديو.¹
 - يمكن طباعة المستندات مباشرة من الويب.
 - يمكن للمستخدمين العثور على ما يبحثون عنه بسرعة وبشكل مستقل.
 - يمكن أن يوفر وقت مرجعي للموظفين من خلال الإجابة على الأسئلة الشائعة على الويب.
 - يمكن تحسين الصور إلكترونياً بحيث يمكن عرضها بوضوح أكبر.
 - يزيد من استخدام المجموعات ويسهل التعلم والمنح الدراسية.
 - لا يتعين على الموظفين إعادة وضع المستندات على الرفوف أو تحديد موقعها.
 - لا يتم التعامل مع المستندات بشكل متكرر مما يقلل من التآكل والتلف.²
- إستخلاصاً مما سبق نجد أن الرقمنة أحدثت تحولاً كبيراً في ميدان المعرفة والمعلومات، حيث أصبح الوصول إلى مختلف المصادر أكثر سهولة وسرعة، وبأشكال متعددة مثل النصوص، والصور، والمقاطع الصوتية والمرئية. هذا التنوع ساهم بشكل واضح في تبسيط عملية التعلم وتيسير البحث العلمي. كما أسهمت الرقمنة في خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد، سواء بالنسبة للمستخدمين أو الموظفين، من خلال تحويل العديد من الإجراءات التقليدية إلى صيغ إلكترونية. وإلى جانب ذلك، فإنها تسهم في حماية المستندات من التلف، وتزويد من إمكانية تداولها وإستخدامها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسات التعليمية ويعزز من جودة أدائها.

2- آثار الرقمنة المتعددة:

تحدث الرقمنة تأثيرات متعددة داخل المؤسسات، منها ما هو إيجابي يعزز الأداء، ومنها ما قد يخلق تحديات وسلبيات تتطلب التعامل معها بفعالية، ومن بين هذه الآثار مايلي:

أ- الآثار الإيجابية للرقمنة:

- إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الإيجابية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين.
- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.

¹ بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصريّة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2022، ص 73.

² زمولي زبير، نور الدين سعيد، زمولي هنده: الرقمنة كعامل في إستراتيجية التنويع الإقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2024 ص 385.

- تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.
- تشجيع المبادرات والإبداع والإبتكار.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر عن إتساع المشاركة في إتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال البشري.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وإنعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.

ب_ الآثار السلبية للرقمنة:

- بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينها:
- خلق البطالة: إن تطبيق البطالة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة إستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في إستخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
 - فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الرقمي الناس من الإطلاع على خصوصيات الآخرين مثلاً التعرف على مقدار إستهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأي فاتورة كهرباء.
 - شيوع ظاهرة التجسس الإلكتروني.
 - زيادة التبعية للخارج: بإعتبار أن هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتي من هناك.¹
- وفي الأخير نستنتج أن الرقمنة أحدثت تحولاً كبيراً في أساليب العمل والخدمات، فقد ساهمت في تسريع الأداء وتسهيل الإجراءات داخل المؤسسات، وشجعت على الإبتكار والمشاركة الفعالة في إتخاذ القرار، مما جعل بيئة العمل أكثر كفاءة ومرونة. إلا أن هذا التطور لم يخلو من بعض الآثار الجانبية، حيث أدى إلى تقليص الحاجة إلى اليد العاملة في بعض المجالات، مما قد يسهم في إرتفاع نسب البطالة. كما أثارت الرقمنة مخاوف تتعلق بالخصوصية الشخصية، إلى جانب إنتشار ظاهرة التجسس الإلكتروني، وزيادة الإعتماد على التقنيات الأجنبية. من هنا، يصبح من الضروري التعامل مع الرقمنة بوعي ومسؤولية، لتحقيق التوازن بين مزاياها وتحدياتها.

¹ بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص ص 74/73.

سابعاً: عوامل نجاح الرقمنة الإدارية وتحدياتها:

تعد الرقمنة الإدارية خطوة مهمة نحو تطوير أساليب العمل وتحسين الخدمات، إلا أن نجاحها لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يعتمد على مجموعة من العوامل التي تساعد على تحقيق أهدافها. وفي المقابل، تواجه المؤسسات تحديات قد تعيق هذا التحول إذا لم يتم التعامل معها بالشكل المناسب. لذلك من المهم التعرف على عوامل نجاح الرقمنة الإدارية والتحديات المرتبطة بها.

1. عوامل نجاح الرقمنة الإدارية: أبرز عوامل نجاح عملية الرقمنة الإدارية ما يلي:

- تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة.
- إلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
- وضوح الرؤية الإستراتيجية والإستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين.
- تحسين مستوى أداء الخدمات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف، تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية.

ومنه نجاح الرقمنة الإدارية لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يعتمد على مجموعة من الأسس، أهمها التحول نحو التوثيق الإلكتروني والإستغناء عن الأرشيف الورقي الذي يعاني من مشكلات التلف والتزوير. كما أن وضوح الأهداف والرؤية الشاملة لمفهوم الرقمنة، من حيث التخطيط والتنفيذ والتطوير، يعد عنصراً محورياً في هذا النجاح. ولا يقل أهمية عن ذلك تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتخفيض التكاليف، مما

يساهم في خلق بيئة إدارية أكثر كفاءة وشفافية، ويعزز من تفاعل الموظفين مع النظام الجديد من خلال فهمهم لمراحل التغيير ومتطلباته.

2. تحديات نجاح الرقمنة الإدارية:

تواجه الدول العديد من التحديات لتطبيق الرقمنة وخاصة الدول النامية ويمكن أن نختصرها في مايلي:

- ❖ يحتاج قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى قيادات وإمكانيات مؤسسية كي يتمكن من تخطيط إستراتيجيات الرقمنة وتطبيقها عن طريق دمج فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستثمارات في إستراتيجيات التنمية.
- ❖ السعي إلى بناء شراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- ❖ إعطاء الأولوية للتدريب وإدارة التغيير لدى الكفاءات والذي يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لهذا يرى كل من C.Rocher و C.Dessouse أنه إذا لم تتوفر الكفاءات البشرية المتخصصة في تقنيات المعلومات وتطبيقها وتفتقر إلى الإمكانيات والخبرات اللازمة لمعالجتها ينبغي اللجوء إلى جهات خارجية متخصصة في الرقمنة.

وتعتمد إشكالية إختيار بين الرقمنة في داخل المؤسسة أو خارجها على السياسة العامة والإستراتيجية التي يتم تبنيها وكذلك على حجم المخصصات المالية والميزانية للقيام بهذه العملية.¹

من خلال ما سبق يتضح أن الرقمنة تمثل تحدياً حقيقياً أمام العديد من الدول، خاصة النامية منها، حيث لا يقتصر الأمر على توفر التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب وجود قيادة مؤهلة قادرة على وضع استراتيجيات واضحة تدمج بين التكنولوجيا ومتطلبات التنمية. ويُعد دعم الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، إلى جانب الاستثمار في تدريب الكفاءات وتأهيلها لمواكبة التحولات الرقمية، من العوامل الأساسية لإنجاح هذه العملية. وفي حال غياب هذه الكفاءات، تصبح الإستعانة بجهات خارجية متخصصة خياراً مطروحاً. ويتوقف إختيار تنفيذ الرقمنة داخلياً أو خارجياً على طبيعة السياسات العامة والموارد المالية المتاحة، مما يجعل التخطيط الإستراتيجي عنصراً حاسماً في تجاوز العقبات وتحقيق التحول الرقمي الفعّال.

¹ نصيرة زاير، خديجة عاشور: تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مجلة المفكر،

جامعة الجزائر 02، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص 402/403.

ثامناً: واقع الرقمنة في الجزائر

بالرغم من إطلاق الجزائر لمشروع (E.Algérie 2013) وبالرغم من الجهود المبذولة إلا أن الجزائر لم تصل بعد إلى مستوى الدول المتقدمة في مجال الرقمنة ، حيث يشير مؤشر الشبكة لسنة 2021 أن الجزائر تحتل المرتبة 100 من بين 130 دولة (Portulans institute 2021) حيث يمكن تفسير هذه الفجوة بسبب ضعف التغطية بشبكة الأنترنت وإرتفاع أسعار الهاتف النقال وعدم قدرة المؤسسات الجزائرية على منافسة المؤسسات الدولية في مجال التكنولوجيا لكن هذا لا يحجب الدور الفعال والإرادة القوية للدولة في التغلب على هذه الفجوة فمثلا إذا نظرنا إلى الأرقام المقدمة من طرف وزارة البريد السلكية و اللاسلكية فإن الجزائر عرفت تطورا ملحوظا فيما يخص الربط بشبكات الألياف البصرية حيث بلغ طول الألياف البصرية في السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 16 343 120 كلم بزيادة قدرها 4.79 % عن سنة 2019 وقابله زيادة في عدد إشتراكات الأنترنت الثابت والآنترنت النقال ، وبالنسبة لمستوى الرقمنة الذي وصلت إليه منظمات

الأعمال الناشطة على مستوى ولاية تلمسان فقد كشفت نتائج أجريت على عينة من المؤسسات أن 56% من المؤسسات تستخدم الورق لتخزين المعلومات والمعرفة بينما يستخدم 75% الدعم الإلكتروني، ويعتبر 63% منهم الأنترنت دعما مفيدا للتواصل وإدارة المستندات المختلفة، خاصة مع شركائهم.¹

نستنتج مما سبق أن الجزائر تسعى منذ سنوات إلى تحقيق تقدم في مجال الرقمنة، خاصة من خلال مشروع (E.Algérie 2013)، إلا أنها ما تزال متأخرة مقارنة بالدول المتقدمة، حيث جاءت في المرتبة 100 من أصل 130 دولة حسب مؤشر الشبكة لسنة 2021. هذا التأخر يُعزى إلى ضعف البنية التحتية الرقمية وغلاء خدمات الهاتف النقال، إلى جانب محدودية تنافسية المؤسسات المحلية في مجال التكنولوجيا. ورغم ذلك، أحرزت الجزائر بعض التقدم، خصوصا في توسيع شبكة الألياف البصرية وزيادة عدد اشتراكات الإنترنت. أما على مستوى المؤسسات، فقد بينت دراسة بولاية تلمسان أن عدداً كبيراً منها لا يزال يعتمد على الورق في تخزين المعلومات، في حين بدأت نسبة معتبرة بالاعتماد على الوسائل الرقمية، خاصة الإنترنت، في التواصل وإدارة المستندات.

¹ موساوي محمد، فتان طيب: أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد 19) في المؤسسات الجزائرية،

مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022 ص ص 300، 301.

تاسعاً: تحولات المجتمع الرقمي

كنا نعيش في أواخر القرن العشرين ضمن ما يعرف بالمجتمع الصناعي، الذي يرى بعض الباحثين أنه بلغ نهاية تطوره الحضاري بشكله الحالي، بدلاً من إعتباره مجرد إمتداد بنيوي للرأسمالية الكلاسيكية. ولا نزال حتى اليوم نعيش ضمن مزيج من أنماط من المجتمعات المختلفة، مثل المجتمع الإستهلاكي، والمجتمع الإستعراضي، ومجتمع وسائل الإعلام. ومع ذلك، فنحن نشهد حالياً بداية تشكل مجتمعات جديدة تحمل خصائص حضارية مميزة، نشأت في مراحلها الأولى داخل المجتمع، ومن المتوقع أن تفرض حضورها في القرن الواحد والعشرين، لما تتسم به من إختلاف عن جميع المستويات. وتعد هذه المجتمعات إمتداداً لمستقبل يتكون تدريجياً، حيث تتشابه في بعض الخصائص، مثل الإعتماد الكبير على العلم والتكنولوجيا الرقمية، وقيادة فئة التكنوقراط لها، إلى جانب تزايد أهمية المعرفة العلمية وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.¹

بمعنى أن المجتمع الصناعي الذي كان سائداً في نهاية القرن العشرين بدأ يفقد مكانته، وظهر إلى جانبه أنماط مجتمعية مختلفة مثل المجتمع الاستهلاكي والإعلامي. ومع مرور الوقت، بدأت تتكوّن مجتمعات جديدة تختلف في خصائصها، وتعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والمعرفة، وتُدار من قبل فئة التكنوقراط، ومن المتوقع أن تهيمن هذه المجتمعات في المستقبل.

1. خصائص مجتمع الرقمي: لكل مجتمع خصائصه التي تميزه عن غيره من المجتمعات

وخصائص مجتمع الرقمي عديدة منها مايلي:

- **إنفجار المجتمع الرقمي:** يعد من أبرز مظاهر عصر المعلومات، حيث توسع المجال الرقمي ليشمل جميع مجالات النشاط الإنساني، وتحولت المعلومات إلى صناعة قائمة بذاتها، تنتج وتستهلك بوتيرة متزايدة نتيجة التطور الحديث وتداخل التخصصات الجديدة، مما أدى إلى تراكم معرفي يفوق قدرة الوسائل التقليدية على تنظيمه.
- **المجتمع الرقمي كمورد إقتصادي:** أصبحت المجتمع الرقمي يسعى لزيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل داخل المؤسسات، حيث تدمج في العمليات الإنتاجية والخدمات، ما يجعلها ركيزة أساسية في أداء مؤسسات الدولة والمجتمع.

¹ مريم بالطة، آسيا بريغت: **المجتمع الرقمي وإشكالية الهوية الوطنية**، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية،

المجلد 05 العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021، ص ص 197/198.

- **الإستخدام المتنامي للمجتمع الرقمي بين الجمهور العام:** يستخدم الأفراد الرقمنة في نشاطاتهم اليومية، سواء كمستهلكين أو مواطنين، من خلال ممارستهم لحقوقهم والاستفادة من التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.
 - **ثورة تكنولوجيا الإتصالات:** المجتمع الرقمي مرتبط أساسا بتكنولوجيا المعلومات، بل يرى البعض أن التطور التكنولوجي هو العنصر الأساسي للتغير الاجتماعي.
 - **العولمة:** وهي تعني توحيد أنماط الحياة عالميا، حيث يحدث تلاحم بين الداخل والخارج، ويتم من خلالها ربط المجتمع المحلي بالعالمي في مجالات الإقتصاد، الثقافة، والسياسة، مما يجعل العالم أكثر تداخلا وترابطا.
 - **الإقتصاد قائم على المجتمع الرقمي:** أصبح الإقتصاد يعتمد بشكل كبير على المعلومات، من خلال الحواسيب، البرمجيات، ووسائل الإتصال المختلفة.
 - **ظهور نظم المجتمع الرقمي:** إلى جانب الزراعة، الصناعة، والخدمات، ظهر قطاع رابع وهو قطاع المعلومات، فأصبح نشاطا اقتصاديا أساسيا.
 - **تعدد فئات المتعاملين مع المجتمع الرقمي:** حيث تتاح الرقمنة للجميع، مما يتيح فرصا متساوية للوصول إلى المعرفة¹.
- يتضح من خلال ما سبق أن المجتمع الرقمي يتسم بمجموعة من الخصائص أبرزها إنفجار المجتمع الرقمي نتيجة تداخل التخصصات وتراكم المعارف، وتحولها إلى مورد إقتصادي يعزز الإنتاجية داخل المؤسسات. كما أصبح الأفراد يستخدمون الرقمنة بشكل متزايد في حياتهم اليومية. ويعد التطور في تكنولوجيا الإتصال محركا أساسيا لهذا التحول، إلى جانب تأثير العولمة في ربط المجتمعات ببعضها. حيث يعتمد الإقتصاد الحديث على المجتمع الرقمي، وبرز قطاع المعلومات كعنصر إقتصادي رابع، كما أن الرقمنة أصبحت متاحة للجميع، ما يعزز فرص الوصول إلى المعرفة.

¹ مقدود كنزة: **مدخل إلى مجتمع المعلومات**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة علي لونيسي، البليدة، 2022، ص ص 38/36.

2. مبادئ المجتمع الرقمي:

إعتمد مؤتمر القمة العالمي للمجتمع الرقمي عدة مبادئ يركز عليها قيام مجتمع رقمي يسعى نحو تحقيق التنمية المستدامة، مجتمع يتمكن فيه كل فرد من إستحداث المعلومات والمعارف، والنفاز إليها، وإستخدامها، وتقاسمها. وتعد هذه المبادئ من الركائز الأساسية لبناء مجتمع رقمي شامل ومندمج ومن بين هذه المبادئ مايلي:

- دور الحكومات وجميع أصحاب المصلحة في النهوض بتقنية المعلومات والاتصالات من أجل التنمية.
- البنية التحتية للمعلومات والاتصالات من أهم عناصر قيام المجتمع الرقمي.
- الدخول إلى المعلومات والمعرفة من خلال تعزيز تبادل المعارف وإزالة الحواجز التي تعترض سبل النفاذ العادل إلى المعلومات الموجهة إلى الأغراض الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتعليمية.
- أتاحت الفرصة لأشخاص إكتساب المهارات والمعارف لفهم المجتمع الرقمي والإقتصاد القائم على المعرفة مع إستعمال تقنية المعلومات في جميع مراحل التعليم.
- الحفاظ على أمن الشبكات والحفاظ على الخصوصية وحماية المستهلك وإستعمال تقنية المعلومات والاتصالات كأداة هامة للإدارة الرشيدة إلى جانب توفر بيئة دولية ديناميكية تمكينية تدعم الإستثمار الأجنبي المباشر وتنقل التقنية الحديثة وتساهم في التعاون الدولي.
- الحفاظ على التنوع الثقافي واللغوي والمحتوى المحلي مع إحترام الهوية الثقافية في المجتمع الرقمي لابد من إستعمال وسائل الإعلام بطريقة تتم على الشعور بالمسؤولية وفقاً للمعايير الأخلاقية والمهنية.¹

نستخلص أن المجتمع الرقمي يركز على مبادئ أساسية أقرتها القمة العالمية، تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، منها: تعزيز دور الحكومات وكل الفاعلين في تطوير تقنيات الرقمنة، وبناء بنية تحتية رقمية قوية، وضمان وصول الجميع إلى المعرفة دون حواجز. كما يدعو المجتمع إلى تمكين الأفراد من إكتساب المهارات الرقمية، وضمان أمن الشبكات وحماية الخصوصية، إضافة إلى دعم التنوع الثقافي واللغوي، وإحترام الهوية الثقافية مع إستعمال الإعلام.

¹ زينب عمران أبو بكر مادي: مجتمع المعلومات وآفاق المستقبل في الوطن العربي، العدد 13، خريف 2017،

3. أهداف المجتمع الرقمي:

- الإستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة في المجتمع.
 - إتاحة فرصة النفاذ إلى المعلومات عن طريق شبكات المعلومات العالمية والإقليمية.
 - تطوير التعليم وتجديد المناهج الدراسية بما يخدم الانتقال لمجتمع رقمي.
 - الأخذ بنظر الاعتبار السمات الجغرافية الفريدة والتنوع لطبيعة كل منطقة وسكانها.
 - أن يخدم المصلحة العامة وأن يهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والنهوض بالخطط التنموية.¹
- ومنه نستنتج أن المجتمع الرقمي يهدف إلى الإستفادة القصوى من تقنيات المعلومات والاتصال المتاحة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات عبر الشبكات العالمية، مع تطوير التعليم وتجديد مناهجه ليتماشى مع التحول الرقمي. كما يأخذ في الاعتبار الخصائص الجغرافية والاجتماعية لكل منطقة، ويعمل على تحقيق المصلحة العامة من خلال دعم الرفاه الاجتماعي وتعزيز التنمية المستدامة.

عاشراً: معوقات الرقمنة الإدارية في السياق الجزائري

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

(1) **المعيقات البشرية:** من المفاهيم عليه أن العنصر البشري هو أهم العناصر في أي نظام، إذ بدونها لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المطلوبة منه، فالآلات والمعدات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري. إلا أن هنالك مشاكل في هذا العناصر الأساسي المتمثلة في عدد الأفراد المؤهلين للملائمين للبيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه الكثير من الدول ومن أبرز تلك المعيقات البشرية مايلي:

- ❖ قلة المعرفة لصناع القرار بالمنظمات الحكومية بأهمية الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.
- ❖ قلة الكوادر الفنية المتخصصة في المجال، وخاصة في المجال التطويري كالمبرمجين والمحليلين ومهندسي الصيانة وغيرهم.
- ❖ قلة وضعف الحوافز المالية والمعنوية في مجال التطوير ونظم المعلومات والتعليم والتدريب والمتابعة.

¹ طارق طه عبود الملا: محاضرة في تطوير مجتمع المعلومات، كلية الأدب، قسم المعلومات والتقنيات، جامعة البصرة، ص05.

- ❖ قلة البرامج التدريبية في مجالات التقنية المتطورة والحديثة.
- ❖ الكوارث الوطنية الناتجة عن الحروب والنزاعات الإقليمية يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- (2) **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في:
 - ❖ **غموض المعني لمصطلح الإدارة الإلكترونية:** مزال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذا المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم والمعني وتوفير البيئة الفكرية له في المنظمات.
 - ❖ **مقاومة التغيير:** إقامة مثل هذه البرامج ونظم المعلومات يحتوي على الكثير من المتغيرات داخله وداخل أقسامه بحيث يتم توزيع المهام والصلاحيات والذي إلى تغيير المراكز الوظيفية والقيادات الإدارية ولذا يكون من المتوقع وجود مقاومة للتغيير.¹
 - (3) **المعوقات المالية:** وتتمثل في:
 - ❖ ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات والدورات التكوينية وورشات العمل)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال الإدارة الإلكترونية بصفة عامة.
 - ❖ التكلفة المالية العالية لأجهزة الإدارة الإلكترونية.
 - ❖ عدم إعداد بنية التكلفة المالية المتكاملة لأن تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية الناجحة يلزم متخذي القرار بوضع أهداف لتلك البرامج وتقدير حجم الموارد اللازمة لتحقيق تلك الغايات.
 - ❖ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
 - ❖ ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الإلكترونية ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال.²

¹ أحمد سالم سالم: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، كلية العلوم بالزنتان، ليبيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة التربية الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021، ص 32/33.

² رابحي لخضر، لكل عائشة: الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، العدد 03 جانفي 2016، ص 248.

4) المعوقات التشريعية: من أبرزها:

- ❖ عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية وإعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
- ❖ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- ❖ تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.
- ❖ غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم ، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية¹.

يتضح مما سبق أن الرقمنة الإدارية، رغم ما تحمله من آفاق مبشرة بالنجاح لتحديث وتطوير العمل الإداري، لا تزال تواجه جملة من المعوقات المتداخلة التي تعرقل تحقيقها بالشكل المطلوب، خصوصا في السياقات التي تقتصر إلى الجاهزية البشرية والمالية والتشريعية. فضعف الكوادر المؤهلة، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات، وقلة الوعي بأهمية التحول الرقمي، كلها عوامل تُضعف فرص نجاح هذه المبادرات. كما أن محدودية الموارد المالية، وارتفاع تكاليف البنية التحتية، إلى جانب غياب الأطر القانونية والتشريعات المناسبة، يجعل من الصعب تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال ومستدام. لذا، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب رؤية إستراتيجية شاملة تراعي تأهيل العنصر البشري، وتوفير الدعم القانوني والمادي الكافي.

¹ مكيد علي، بوزكري جيلالي: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية . دراسات إقتصادية . 19 (2)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 230.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم فإن الرقمنة هي ثورة معلوماتية وبرمجة لمختلف المهام والأنشطة الإدارية، لأنها تهدف إلى الانتقال من الأعمال الورقية إلى الأعمال الإلكترونية. وتستند الرقمنة في ذلك إلى استخدام مجموعة من الأدوات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة، كما تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع عدد من العوامل والتحديات لضمان تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، وتوفير الوقت. ولتحقيق إدارة رقمية فعالة، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، سواء كانت (إدارية، بشرية، مادية، مالية أو قانونية..الخ)، تمكن المؤسسة من أداء وظائفها وأنشطتها بفعالية، رغم ما قد تواجهه من معوقات وصعوبات.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي في ضوء
محدداته المفاهيمية
وتفسيراته النظرية

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي في ضوء محدداته المفاهيمية وتفسيراته النظرية

تمهيد

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل

ثالثاً: دوافع الاهتمام بالرضا الوظيفي

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي

خامساً: مكونات الرضا الوظيفي

سادساً: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي

سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

ثامناً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تاسعاً: تجليات ومظاهر الرضا الوظيفي

عاشراً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي نالت إهتمام الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالإدارة وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات الأخرى، ما أدى إلى تراكم كبير في الدراسات والأبحاث التي سعت إلى فهم مدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أن علماء الاجتماع لا يزالون يختلفون في تحديد مفهومه بدقة. فقد تم إستخدامه للإشارة إلى المواقف التي يحملها الموظف إتجاه عمله، والتي تظهر من خلال سلوكياته. ومن هذا المنطلق، سنقوم في هذا الفصل بدراسة هذا المفهوم بشكل مفصل وتقديم شرح معمق له.

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائصه فيما يلي:

تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

¹ منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015،

رضا الفرد عن عنصر مهين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافٍ على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان إجباراً على المديرين الإهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الإهتمام، أولاً، لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانياً لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.²

يتضح من خلال ما سبق أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة، سواء كانت فردية أو إجتماعية. ويعود هذا التعقيد إلى تعدد التعريفات وتباين طرق القياس، نظراً لإختلاف الخلفيات النظرية للباحثين وتباين حاجات الأفراد ودوافعهم. كما أن الرضا الوظيفي يعد حالة فردية (ذاتية) تختلف من شخص لآخر، وتتغير وفقاً للظروف المحيطة وطبيعة التفاعل مع بيئة العمل. حيث يتجلى هذا الرضا الوظيفي في شعور الفرد بالقبول والإرتياح نتيجة لإشباع حاجاته وطموحاته، مما ينعكس إيجاباً على إنتمائه الوظيفي وفعاليته الإنتاجية لتحقيق أهداف العمل. إلا أن هذا الرضا لا يمكن إختزاله في عنصر واحد، بل يتطلب تقييماً شاملاً لمختلف جوانب بيئة العمل وسياقها الإجتماعي والتنظيمي. ومن ثم، فإن على المؤسسات أن تدرك الطبيعة المتغيرة للرضا الوظيفي، وتسعى لتوفير بيئة مرنة ومواكبة للتحويلات التكنولوجية، تأخذ في عين الاعتبار خصوصية العنصر البشري وتنوع تطلعاته، نظراً لإنعكاس ذلك بشكل مباشر على تحسين الأداء العام وتعزيز النجاح المؤسسي.

¹ مراد خليل، مسعود حساني: الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات والمنشآت الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

48، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 483/484.

² عبد الفتاح بوخمم، زهية عزيزون: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموارد البشري، مجلة الإقتصاد والمجتمع، ٠ العدد

05، 2008، ص 96.

ثانيًا: أهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية، فهو مدرج ضمن التفاعلات بين وضمن محيط المنظمة من حيث المحتوى، الظروف، العمالة وغيرها من العوامل المؤثرة على رضا المورد البشري وبالتالي على أدائه ومن هذا المنطلق تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة رضا مواردها كما يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المنظمة والمجتمع، يمكن توضيحها كالتالي:

1. **أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** إن إرتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- **القدرة على التكيف مع بيئة العمل،** حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- **الرغبة في الإبداع والإبتكار،** عند شعور المورد أن جميع حاجاته المادية (أكل، شرب وسكن...) وغير المادية (تقدير، إحترام، أمان وظيفي...) مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة جديدة ومبتكرة.
- **زيادة مستوى الطموح والرغبة في التقدم،** فالمورد الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- **الرضا عن الحياة،** إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للمورد البشري تساعد على مواجهة متطلبات الحياة بسهولة.

2. **أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:** ينعكس إرتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة.

- **إرتفاع مستوى الإنتاجية،** الشعور بالرضا الوظيفي يخلق لدى المورد رغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.
- **تخفيض تكاليف الإنتاج،** من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل، الإضرابات والشكاوى.
- **إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي،** عند شعور المورد أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بها.

3. **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** تتضح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع في:

- إرتفاع معدلات الإنتاج ومنه تحقيق الفعالية الإقتصادية.

- إرتفاع معدلات النمو الإقتصادي وإنخفاض مستويات البطالة بين أفراد المجتمع.¹

4. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

- تحقيق الإستقرار الوظيفي.
- حب العمل والولاء التام للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.
- زيادة التفاني في العمل والإبداع والمبادرة المستمرة.
- بقاء الروح المعنوية مرتفعة.
- القضاء على المشاكل النفسية المهنية.
- إرتفاع مستوى الإلتزام بأداء المهام الموكلة للموظف.²

نستنتج من خلال ما سبق أن الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في إنتاجية الموارد البشرية، حيث يعكس شعور الأفراد بالراحة داخل بيئة العمل، مما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى تعزيزه بإستمرار. وتبرز أهميته في تمكين المورد البشري من التكيف مع العمل، وتحفيزه على الإبداع والطموح، والرضا عن الحياة. كما يساهم في تحسين أداء المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتعزيز الولاء التنظيمي. وعلى مستوى المجتمع، يساعد في تحقيق الفعالية الإقتصادية وتقليل البطالة، بينما يوفر للموظف الإستقرار الوظيفي، حب العمل، الإلتزام، والتفاني مع الحفاظ على الروح المعنوية.

ثالثاً: دوافع الإهتمام بالرضا الوظيفي

العنصر البشري يعد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، فهو من يضع الأهداف، ويخطط لها، ويعمل على تنفيذها. لذلك، فإن أي إنحراف في أدائه يؤثر سلباً على المنظمة ويعيق تحقيق أهدافها. وبينما تستطيع المنظمة بسهولة توفير الموارد المادية، فإنها قد تجد صعوبة في جذب الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج، أو في الحفاظ عليها والإستفادة من طاقاتها.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي إهتم بها علماء النفس، لأن معظم الناس يقضون وقتاً طويلاً من حياتهم في العمل، مما يجعل من المهم أن يشعروا بالرضا إتجاه وظائفهم لما له من أثر على حياتهم الشخصية والمهنية. ويدرس هذا الموضوع أيضاً لأن هناك إعتقاداً واسعاً بأن زيادة الرضا الوظيفي

¹ الأمين بلاقضي: سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10 العدد 02، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، 2022، ص517/518.

² أبو بكر علي خضر بخيت: أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07 العدد 01، جامعة سنار، السودان، 2023، ص315/316.

تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مما يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والعاملين فيها . كما أن دراسة الرضا الوظيفي تساعد على زيادة المشاعر الإيجابية في بيئة العمل، وتعد من العوامل المهمة في تنمية الموارد البشرية، خاصة في المجالات الحساسة . كما أن الرضا يشجع على الإبداع والتجديد في العمل.¹

ونظرا لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة، كونه العنصر الفعال في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري على المؤسسات أن تعمل على قياس مستوى رضا العاملين، بهدف فهم سلوكهم، والتعرف على حاجاتهم وتصنيفها، ثم السعي لإشباعها وفقا لأولوياتها وأهميتها ومدى تأثيرها على الروح المعنوية. فعندما تشبع هذه الحاجات، فإنها تؤدي إلى شعور العاملين بالقناعة والرضا الوظيفي، مما يعزز إلتئامهم لعملهم، وهو ما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج، الذي يعد الهدف الأساسي للمؤسسة . كما أن للرضا الوظيفي دلالات هامة ترتبط بمستوى الضغط النفسي لدى العاملين، وتساهم في فهم سلوكهم وقواعد تصرفاتهم داخل بيئة العمل. ولهذا السبب، نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماما واسعا في العديد من الدراسات، نظرا لتأثيره المباشر على نفسية العاملين وسلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم. إن فهم دوافع العاملين ودرجة رضاهم يساعد الإدارة على تهيئة بيئة عمل مناسبة تمكن من الإستغلال الأمثل لطاقتهم، مما يتيح للإدارة تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين، وتعزيز شعورهم بالرضا وتجاوز مشاعر السخط أو الإستياء.²

يتضح مما سبق أن العنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسات، حيث أن أدائه يؤثر مباشرة على تحقيق الأهداف. وعلى عكس الموارد المادية، يصعب جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها دون تهيئة ظروف مشجعة. من هنا، يبرز الرضا الوظيفي كعامل حاسم، كونه يساهم في زيادة الإنتاجية، تحفيز الإبداع، وتنمية الموارد البشرية. كما يساعد على فهم سلوك العاملين، وإشباع حاجاتهم وفق أولوياتهم، مما يعزز الروح المعنوية والإلتئام للعمل. وله أيضا دلالات مهمة ترتبط بمستوى الضغط النفسي، وهو ما جعله محل إهتمام العديد من الدراسات. فمن خلال فهم دوافع العاملين ودرجة رضاهم، يمكن للإدارة خلق بيئة عمل مناسبة تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

¹ علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 35/34.

² جدي سارة: الرضا الوظيفي، مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد 01، ص 94.

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لإعتبارات معينة كالتالي:

1-أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار شموليته:

الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2-أنواع الرضا الوظيفي بإعتبار زمنه:

الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.¹

وبناء على ما تم عرضه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتخذ أشكالاً متعددة وفقاً لطبيعته، حيث يمكن تصنيفه من حيث الشمولية إلى رضا داخلي يتعلق بالجوانب الذاتية كالشعور بالإنجاز والتقدير، ورضا خارجي يتصل بالعوامل البيئية المحيطة بالعمل مثل العلاقات مع الزملاء والمدير، بالإضافة إلى الرضا الكلي الذي يجمع بين الجانبين. أما من حيث الزمن، فيقسم إلى رضا وظيفي متوقع ينشأ خلال أداء المهام بناءً على التوقعات، ورضا فعلي يتحقق بعد إنجاز الهدف وبلوغ النتائج المطلوبة، مما يعكس طبيعة الرضا الوظيفي المتغيرة حسب الظروف الوظيفية وخبرة الموظف في بيئة العمل.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، مرجع سابق، ص 65.

الشكل رقم (3) يمثل أنواع الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

خامساً: مكونات الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من ميول متعددة تختلف من شخص لآخر، لكن هناك إتفاق عام على وجود مجالات رئيسية يجب تحقيق الرضا فيها. وقد حدد كيث (Keith) ستة عناصر أساسية، تنقسم بين ما يرتبط بطبيعة العمل نفسه، وما يتعلق بالجوانب المحيطة به، وهي :

1. **كفاية الإشراف المباشر:** ويعني ذلك وجود قيادة فعالة تتابع سير العمل وتوجه العاملين بشكل مناسب، مما يخلق شعوراً بالثقة والوضوح في المهام.
2. **الرضا عن العمل نفسه:** يشير إلى مدى إستمتاع الموظف بمهامه اليومية، وشعوره بأهمية ما يقدمه في وظيفته.
3. **الاندماج مع الزملاء في العمل:** يتعلق بجودة العلاقات بين الموظفين، حيث يساهم التفاهم والتعاون في خلق بيئة مريحة ومحفزة للعمل.
4. **توفير الهادفية في التنظيم:** يعني أن يكون للمؤسسة أهداف واضحة يشعر الموظف بأهميتها ويشارك في تحقيقها، مما يعزز الشعور بالإنتماء.
5. **عدالة المكافآت الإقتصادية:** يشير إلى الإنصاف في الأجور والحوافز والإمتيازات، مما ينعكس على رضا العاملين وتحفيزهم.

6. الحالة الصحية البدنية والذهنية: ترتبط بمدى شعور الموظف بالراحة الجسدية والنفسية في بيئة العمل، وهو أمر ضروري للإستمرارية والعطاء.¹

سادساً: أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة التي تحظى بإهتمام كبير في مختلف المؤسسات، لأنه يرتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين وإستقرارهم في العمل. ومن أجل فهم هذا المفهوم بشكل أعمق، من الضروري التطرق إلى الأبعاد التي يتكون منها، والتي تمثل الجوانب المختلفة التي تؤثر على شعور الموظف بالرضا، مثل بيئة العمل، الأجور، فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء وغيرها. كما أن لكل بعد مجموعة من المؤشرات التي تساعد في قياس درجة الرضا لدى العاملين، مما يمكن الإدارة من تقييم الوضع وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسينه.

1. أبعاد الرضا الوظيفي :

تعد أبعاد الرضا الوظيفي الجوانب الأساسية التي تشكل تجربة الموظف في بيئة العمل، وتسهم بشكل مباشر في تحديد مستوى رضاه عن وظيفته ومن بين هذه الأبعاد مايلي:

- 1) الرضا بعناصر أو مكونات العمل: ويتمثل في الرضا عن السياسات والأجور، والتعويضات والإدماج، والترقية، ونظام الإِدخار، والتقاعد.
- 2) الرضا بعلاقات العمل: وتتمثل في العلاقات بالآخرين في محيط العمل وتشمل علاقات الرؤساء والمرؤوسين، وزملاء العمل، والجمهور.
- 3) الرضا بالعمل ذاته: ويشمل أهميته وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ومدى ملاءمتها مع مؤهلات الموظف وقدراته البدنية والذهنية، وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته. ونجد إختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة وهذا لإختلاف معاملة الرئيس من فرد لآخر، أو للعلاقة بين الزملاء في العمل، أو لإختلافهم في الأقدمية وقدراتهم على أداء أعمالهم، وفي نظرتهم لشخصيته².

¹ عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص35، بتصرف.

² أسية بوراس، مليكة بن بردي: درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 156.

يتضح من خلال ما سبق أن أبعاد الرضا الوظيفي تشمل ثلاثة محاور رئيسية: الرضا عن عناصر العمل مثل السياسات والأجور ونظم الترقية والتقاعد، والرضا عن علاقات العمل التي تشمل التفاعل مع الرؤساء والزملاء والجمهور، إضافة إلى الرضا عن طبيعة العمل ذاته ومدى توافقه مع مؤهلات الموظف وقدراته، ويختلف شعور الأفراد بالرضا تبعاً لاختلاف تجاربهم الشخصية داخل المنظمة، مثل أسلوب معاملة المسؤولين، أو طبيعة العلاقات المهنية، أو التفاوت في الكفاءة والخبرة، مما يجعل الرضا الوظيفي مفهوماً نسبياً.

2. مؤشرات الرضا الوظيفي:

وتتمثل في مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع ومؤشرات الرضا المنخفض كما يلي:

(1) مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يأتي:

الإستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل والحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه لها دليل على رضاه عن عمله.

العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.

نقص الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.

إنخفاضات نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد عن عملهم.

مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض: وتتجلى في:

الإضراب: وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.

حوادث العمل: تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب على الإصابة إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية .

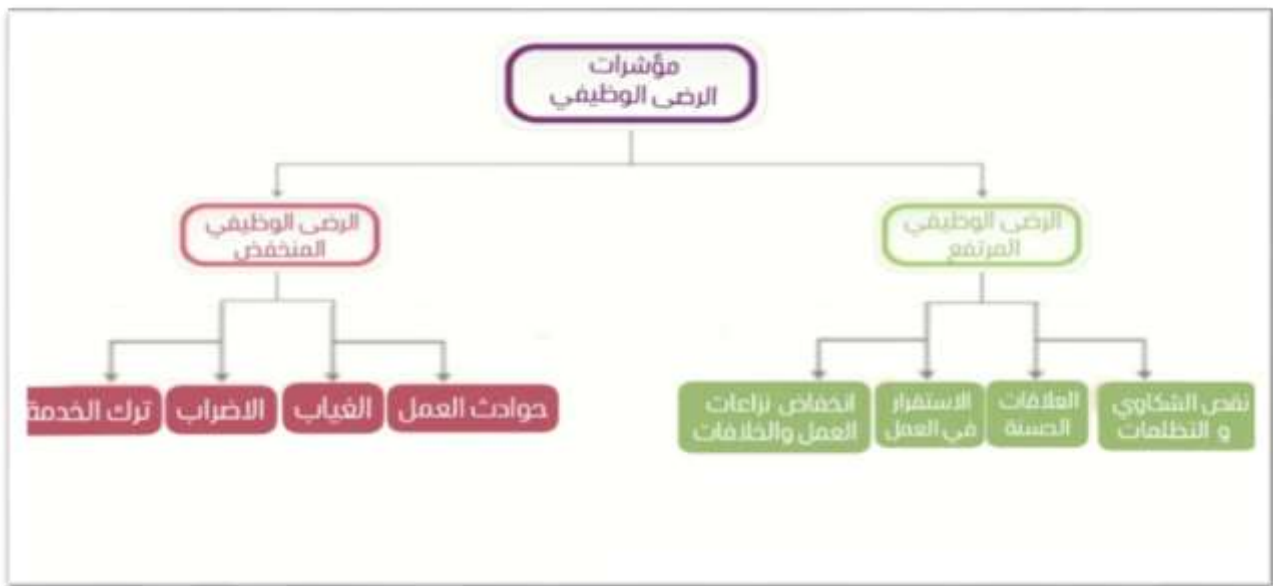
ترك الخدمة: يتجه سلوك الفرد غير الراضي في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

الغياب: إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.¹

وعليه فإن مؤشرات الرضا الوظيفي تعد أداة فعالة في تقييم مدى رضا العاملين، إذ يظهر الرضا المرتفع من خلال الإستقرار الوظيفي، وجود علاقات إيجابية في بيئة العمل، انخفاض الشكاوى والنزاعات، مما يعكس شعور الموظفين بالأمان والانتماء. في المقابل، يُشير تدني الرضا إلى سلوكيات سلبية مثل كثرة الإضرابات، حوادث العمل، ارتفاع معدلات الغياب وترك الوظيفة، ما يدل على ضعف الارتباط بالعمل وإنخفاض الدافعية. لذا، فإن تتبع هذه المؤشرات يُسهم في فهم واقع بيئة العمل وتوجيه الجهود نحو تعزيز الرضا وتحقيق الإستقرار المؤسسي.

¹ حياة طهراوي، سليمان بوفاسة: أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، جامعة المدينة، ص 117/118.

الشكل رقم (4) يوضح مؤشرات الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعا: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كل من علماء النفس والمدراء، فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، بينما يهتم المدراء بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية . وهناك مجموعة من الطرق لقياس الرضا الوظيفي والتي منها ما يلي:¹

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والإبتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وتوفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2- طريقة هرز بيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء وإنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي، إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة إنتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لإعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.²

¹ محمد عبد العزيز، نادر ألبير، سها إبراهيم: الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، المجلد 41، الجزء 03، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2018، ص 497.

² يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 65.

3- طريقة الإستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على إستقصاء آراء المفردات المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لإستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها، وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلائم مع مستويات الذين يتم إستطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة، تتفاوت بساطة أو تعقيد هذه الإستقصاءات حسب الفروض والوسيلة التي تعالج بها البيانات والظروف المحيطة به. ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه، مقياس أو إستبان مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية :

إستخدام القدرات الإنجاز، مستوى النشاط التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة التعويضات زملاء العمل الإبداع الإستقلالية القيم الأخلاقية التقدير المسؤولية الأمان، الخدمات الإجتماعية المركز الإجتماعي الوظيفي الجانب الفني للإشراف الجانب الإنساني في الإشراف التنوع في مهام العمل، ظروف العمل¹.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن طرق قياس الرضا الوظيفي تتعدد بإعتباره مؤشراً أساسياً للكفاءة التنظيمية وموضوعاً محورياً في البحوث السلوكية، حيث تشمل أبرز الوسائل: تحليل الظواهر السلوكية كالتغيب ودوران العمل، والتي تعكس مستويات الرضا بشكل غير مباشر، وطريقة هرزبرغ التي تعتمد على سرد الموظفين لتجاربهم الإيجابية والسلبية في العمل لتحديد العوامل المؤثرة، إضافة إلى طريقة الإستقصاءات، وهي الأكثر إستخداماً، وتعتمد على إستبيانات مصممة بعناية لقياس مختلف أبعاد الرضا. وتعد إستبانة مينوسوتا من الأدوات الأكثر شمولاً في هذا المجال، لما تتضمنه من مؤشرات تتعلق بالمهام، العلاقات، القيم، والبيئة التنظيمية.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن أهم هذه العوامل مايلي:

¹ عونالي حمزة: الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 27.

1.العوامل الشخصية:

وهي العوامل المتعلقة بالفرد (الموظف) حيث كشفت بعض الأبحاث والدراسات أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر في درجة رضائه عن الوظيفة وهذه العوامل هي:

- شخصية الفرد.
- قيمة الشخصية.
- مجموعة الإنتماءات الخارجية.
- تكامل أو تناقض الآراء التي يقوم بها الفرد.
- درجة إستقراره في حياته.
- السن.
- درجة تعليمه.
- الجنس.
- أهمية العمل بالنسبة له.

2.عوامل متعلقة بطبيعة العمل:

ويقصد بالعمل الذي يؤديه الفرد التي يطلق عليها عوامل إثراء الوظيفة وهي تشمل محوري الوظيفة الأفقي المتمثل فى تنوع أنشطة الوظيفة والرأسي المتمثل في عمق الوظيفة ومدى إشباعها لمستوى

- الأجر المادي.
- الراتب.
- الترقية.
- الحرية والإستقلال في العمل.
- الإحترام والتقدير.

مرتفع من الحاجات ومن أبرز العوامل التي تتناولها الدراسات في هذا الإطار هي كالتالي:

- الأمن

3. العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.¹

4. العوامل البيئية:

تتعلق هذه العوامل بالبيئة ودورها في التأثير في الموظف ورضاه عن وظيفته وقدرته على التكيف معها، وإندماجه فيها بعد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي. وتلعب إنتماءات العاملين إلى الريف أو إلى المدينة دوراً واضحاً في تكيفهم وإندماجهم في العمل، كما أن نظرة المجتمع للوظيفة ومركز شغلها تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للموظف.²

يتبين لنا من خلال ما سبق أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل متداخلة تشمل الجوانب الشخصية والتنظيمية والبيئية وطبيعة العمل ذاته. فعلى المستوى الشخصي، تلعب خصائص الفرد مثل الشخصية، التعليم، العمر، والجنس دوراً في تشكيل مستوى الرضا. أما فيما يخص طبيعة العمل، فإن تنوع المهام، الأجر، فرص الترقية، والإستقلالية تساهم في رفع أو خفض درجة الرضا. من جهة أخرى، تؤثر العوامل التنظيمية كنوع القيادة، أساليب الإشراف، وعدالة المكافآت في تحقيق الرضا، في حين تعد البيئة الإجتماعية والمهنية، بما في ذلك إنتماءات الموظف ونظرة المجتمع للوظيفة، عناصر أساسية في مدى تكيف الموظف وإندماجه، وبالتالي في مستوى رضاه الوظيفي.

تاسعاً: تجليات ومظاهر الرضا الوظيفي

يمكن التعرف على الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من المظاهر السلوكية التي تظهر على العاملين، والتي تعتبر بمثابة نتائج مباشرة لهذا الرضا، ومن أبرزها:

- انخفاض الغياب، وقلة الشكاوى، وندرة الصراعات والمنازعات داخل بيئة العمل، ما يعكس

¹ عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، مرجع سابق، ص 19.

² برنية طروم علي: الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد

06، 2014، ص 74.

إستقرار العاملين وإرتياحهم في وظائفهم.

- ظهور الإبداع وحرص الموظفين على تطوير العمل وتحسينه، إلى جانب إنخفاض معدل دوران العمالة، كلها مؤشرات على رضا الموظف عن بيئة عمله.
- وجود صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين عن المؤسسة، وعن نوع العمل وطريقة إدارته، يعد دليلا على رضاهم، إذ تنعكس هذه النظرة على ولائهم وإستعدادهم للدفاع عن المنظمة والانتماء إليها¹.
- إرتفاع الإنتاج وتحسين جودته يعتبر أيضا دليلا واضحا على رضا العاملين، إذ لا يمكن تحقيق أداء متميز إلا من خلال عمال يشعرون بالإرتياح والرضا عن وظائفهم.
- إنخفاض نسبة الفاقد والتالف في الخدمات أو المواد، وهي ظاهرة غالبا ما ترتبط بالعاملين الذين يتمتعون برضا وظيفي مرتفع.
- وأخيرا، فإن مشاركة الموظفين في أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الإختيارية، تعكس مدى تفاعلهم الإيجابي ورضاهم عن بيئة العمل².

نستنتج أن مظاهر الرضا الوظيفي تتمثل في عدة مظاهر سلوكية لدى العاملين، أبرزها إنخفاض الغياب والشكاوى والصراعات، وظهور الإبداع وتطوير العمل، وإنخفاض معدل دوران العمالة. كما يعكس وجود صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ولاء العاملين وإنتماءهم، ويعد إرتفاع الإنتاج وجودته، وإنخفاض الفاقد والتالف، إلى جانب المشاركة الإختيارية في أنشطة المنظمة، مؤشرات واضحة على رضاهم عن بيئة العمل.

عاشرا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

توجد العديد من النظريات التي سعت إلى تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، حيث تنقسم هذه النظريات إلى نظريات كلاسيكية وأخرى تنتمي إلى الإتجاهات الحديثة. حيث يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين

¹ العيد جغل، الحسين صالح: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 359.

² 2 محمود قرزیز، مريم يحيوي: دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية؛ العدد 47، 2017، ص 138.

مفهومي الرضا والتحفيز، الأمر الذي يجعل من النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز إطارا تفسيريا مهما لفهم الرضا الوظيفي. ويعود ذلك إلى أن الرضا الوظيفي، والحوافز، والدوافع تمثل عمليات مترابطة ومتشابكة، نظرا لإرتباطها المباشر بمشاعر العامل، وميوله، وتوقعاته إتجاه بيئة العمل.

1. نظرية فريدريك تايلور (1911):

ولعلها من أول المحاولات لتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي من خلال دراسة بيئة العمل وتجدر الإشارة إن كل محاولة من هذه المحاولات مرتبطة بالأوضاع والظروف التي ميزت العمل في تلك الفترة وقد حاول فريدريك تايلور أن يوضح مفهوم الرضا الوظيفي من خلال إعتقاد أساليب علمية لتحقيقه والطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وهي العوامل الوحيدة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ورغم تجاهل هذه الدراسة المردودية المتناقضة للعمال الذين أصبحوا يعملون كآلات لتحقيق وحدات أكثر وبالتالي أجر أكبر ورضا أكبر إلا أن مدلول الرضا في تلك الفترة كان يتمثل فقط بالبعد المادي وهو ما توصلت إليه دراسات تايلور وبقيت السنوات معمول بها لعدم وجود إسهامات أخرى في مجال العمل¹.

كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور جعل المنظمات أكثر فعالية وتحسين ورفع الإنتاج، وقد أكد تايلور على أهمية عنصر المكافأة المادية وخاصة الأجر.

وقد حددت النظرية أسس علمية للعمل على زيادة الإنتاج بأقل جهد وأقل تكلفة، وقد إعتبرت الأجر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي.

كما ركزت على الجوانب الميكانيكية والآلية وتلبية الحاجات الفيزيولوجية والسيكولوجية والإعتبارات الإنسانية².

2. نظرية تدرج الحاجات:

قدم أبراهام ماسلو (maslow) نظريته في إشباع الحاجات تدرج الحاجات وإستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية في الخطوات التالية :

¹ مريم زهراوي: دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، الباحث الإجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بويندير، قسنطينة، 2017، ص ص 423 / 424.

² عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مرجع سابق، ص 38.

- الإنسان يشعر بإحتياج لأشياء معينة، وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فالحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
 - تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة وإلحاح هذه الحاجات. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلالا الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، فالحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
 - إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط ومن ثمة فإن توظيف التنظيم الهرمي للحاجات الإنسانية ومبادئه يمثل المدخل الأساسي في تهيئة بيئة الإبداع والإبتكار، سواء إستهدفنا هذه البيئة على مستوى المدرسة أو المؤسسة الصناعية أو الجامعة أو المجتمع بصفة عام.
- ومن أهم المفاهيم التي جاء بها أبراهام ماسلو ذلك المفهوم الذي سماه تحقيق الذات (Sel. Actualization) والذي يعنى إستخدام إمكانياتنا حتى أقصى درجة، فإذا أقنعنا طلبتنا أن بإمكانهم تحقيق قدراتهم معنى ذلك أنهم يسعون باتجاه تحقيق الذات، ذلك أن مفهوم تحقيق الذات.

هو مفهوم نمائي، حيث يتحرك الطلبة نحو هذا الهدف إذا أشبعوا حاجاتهم الأساسية، هذا وقد تحدث ما سلو عن خمسة حاجات أساسية رتبها هرميا، وهذه الحاجات هي:¹

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والأكل والجنس، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي لأجل البقاء والإستمرار في حياته، وهي أقوى دوافع الفرد، لأنه لا يستطيع التخلي عنها.
2. **حاجات الأمان:** والمتمثلة في البيئة الآمنة والمساعدة على بقاء الفرد، كما تعني أيضا الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية في الحاضر والمستقبل والتأمين ضد العجز والبطالة والشيخوخة.

¹ صالح عتوتة، عبد الحليم مزور: متطلبات تحقيق التميز الدراسي في التعليم الجامعي في ضوء نظرية هرم الحاجات، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2021، ص 179.

3. الحاجات الإجتماعية: هي الحاجة إلى التعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقات مع الغير والتواصل معهم.
4. حاجات الإحترام: هي حاجة الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه وإعتراف الآخرين به وبأهميته ومكانته، ورغبته في كسب السمعة الحسنة وإحترام الغير له.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تظهر هذه الحاجة لما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته الشخصية والإجتماعية، أي رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكون عليه مستقبلا مثل إنجاز مشاريع خاصة به أو القيام بأنشطة إستثنائية.¹

الشكل رقم (5) يمثل هرم نظرية الحاجات الانسانية



المصدر: من اعداد الطالبة

¹ بربار نور الدين، بن الحاج جدول ياسين: محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، المجلد 17 العدد 01، الجزائر، 2022، ص ص 66/67.

3. نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج: (Herzberg Two Factor Theory)

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين (1959) وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة إفتراضات أهمها:

تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الإجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية Hygiene Factors لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة Motivator Factors لدى هيرزبيرج.

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية.

حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كإعتراف الإدارة بالعمل الجيد مثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا.

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط لبيئة العمل وظروفه والحالة الإجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفيرها بشكل معقول فإنه تضمن عدم الإستياء في العمل وتمنع تذمر العاملين.¹

¹ عبد الستار مركمال، سحوان عطاء الله: الرضا الوظيفي المؤسسي من منظور النظريات سوسيو تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد الخامس العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص191/192.

4. نظرية الدرفير (ERG):

إعتمد الدرفير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبيرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، وإقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

حاجات الوجود (Existence) ، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بوساطة الغذاء والماء، والأجور، وظروف العمل.

حاجات الارتباط (Relatedness) وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية.

حاجات النمو (Growth)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تتناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات.

وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد من فئات الحاجات، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، فهو (الدرفير) يرى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا. ويضيف Gibson وزملاؤه إلى تدرج الرضا في إشباع الحاجات عملية إحباط -إنحدار تدريجي regression Frustratio، أي أنه في حالة إخفاق الفرد بإستمرار في محاولة لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعة رئيسية تجعل الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدرفير المدربين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما إستحال عليهم (الأفراد) تحقيق حاجات المرتبة العليا فمثلا إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فهذا يتوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.¹

وبالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمسة بثلاث حاجات، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى أنه:

- قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت.

¹ كريبع محمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإحتراف النفسي لدى المدربين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص ص 44/45.

- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى.

كما أن هرم (ماسلو) يتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية الدفيري فإنها لا تقتض وجود سلم ثابت، حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك بإتجاه إشباع حاجات أعلى، إذ يتمكن الشخص مثلا من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط، هذا بالإضافة إلى أن الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت.

كما أن نظرية الدفيري تتضمن بعد الإحباط والارتداد، حيث يلاحظ أن (ماسلو) يفترض أن الفرد سوف يبقى ساعيا من أجل إشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية الدفيري فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا، يؤدي لزيادة رغبة الفرد الإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها.

فعلى سبيل المثال، إن عدم القدرة على إشباع الحاجة للتفاعل (الإنتماء) قد يؤدي ذلك الزيادة الرغبة في الحصول على أموال أكثر، أو ظروف عمل أفضل، و بذلك فإن الإحباط يؤدي بالفرد إلى النكوص إلى حاجة أدنى.¹

5. نظرية القيمة (LOCKE 1968):

يرى إدوين لوك أن السبب الأساسي وراء الرضا الوظيفي هو قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية لكل فرد بشكل خاص. فكلما حصل الفرد على عوائد يرى أنها مهمة بالنسبة له، زاد رضاه عن العمل. ويعتقد لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وما يشعر أنه يحصل عليه فعليا، ثم يقيم أهمية تلك الحاجات بالنسبة له. وبالتالي، فإن الرضا لا يعتبر مجرد جمع بسيط لحالات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل، بل هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم شامل لكل العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الكلي لدى الفرد.²

ترتبط نظرية لوك (Locke) في الرضا الوظيفي بين الإحتياجات والقيم والرضا نفسه. حيث يعرف لوك الرضا بأنه حالة عاطفية ناتجة عن شعور الموظف بأن وظيفته تمكنه من تحقيق قيم العمل التي

¹ ابن خروزر خير الدين: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 81

² لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، بدون ذكر بلد النشر، 2018،

ص75.

يراهنا مهمة من وجهة نظره. لكن لتحقيق هذا الرضا، يجب أن تكون تلك القيم متوافقة مع إحتياجات الفرد. بمعنى أن الرضا يتحقق بقدر ما يتمكن الفرد من إشباع إحتياجاته من خلال العمل الذي يقوم به.¹

6. نظرية (Z):

وضع أوشي (Ouchi) نظرية (Z) بعد قيامه بدراسات ميدانية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف كشف أسباب تفوق الإدارة اليابانية. وقد توصل إلى أن زيادة إنتاجية العامل لا تتحقق فقط من خلال المال أو التطوير التقني، بل تتطلب أيضا أساليب إدارة فعالة تهتم بجانب العلاقات الإنسانية وتشعر العاملين بروح الجماعة. تعتمد هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية:

1. **الثقة:** حيث ترى المؤسسات اليابانية أن هناك علاقة وثيقة بين الثقة والإنتاجية، وأن نجاح العمل يتطلب مناخا من الثقة المتبادلة بين العاملين.

2. **الحذق والمهارة:** الإدارة اليابانية تتميز بالدقة واللباقة والذكاء في التعامل، ما يعبر عن الإحترافية والمهارة العالية في إدارة الأفراد.

3. **الألفة والمودة:** من خلال تشجيع العلاقات الإجتماعية القوية، وخلق جو من الصداقة والإهتمام المتبادل بين الموظفين.

ويرى "أوشي" أيضا أن إعتقاد هذه المبادئ داخل المؤسسات يساعد في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا، من خلال تعزيز الثقة والمودة، وزيادة التفاني في العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير قدر أكبر من الحرية والإستقلالية للعاملين، وبالتالي تحسين الإنتاجية.²

7. نظرية التوقع:

في سنة (1964) قدم العالم فكتور فروم (Victor Vroom) نظرية التوقع، والتي تركز على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة تتوقف على كل من التوقع أو الإحتمال بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتائج معينة، وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النتائج بالنسبة للفرد (وتعرف بالتكافئ).

تقوم النظرية على متغيرات رئيسية :

1. **الجاذبية للمنفعة:** وتعني مدى أهمية أو قيمة النواتج في نظر الفرد. فكلما كانت المكافأة المتوقعة تشبع حاجة مهمة لديه، زاد دافعه للعمل.

¹ برنية طروم علي: الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، مرجع سابق، ص 80.

² صابر بن عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 41.

2. الإرتباط بين الجهد والأداء: يشير إلى إدراك الفرد أن الجهد الذي يبذله سيؤدي فعلا إلى تحقيق أداء جيد.¹

8. نظرية ماك جريجور McGregor's theory :

توضح نظرية ماك جريجور (McGregor's Theory) وجود نوعين من المديرين، يندرج كل منهما تحت إحدى النظريتين: نظرية (X) ونظرية (Y) ، بناء على طريقة نظرتهما للموظفين وطبيعتهم .

الفئة الأولى: تتبنى نظرية (X) ، حيث يرى المديرون أن العامل كسول بطبيعته، لا يحب العمل، يفتقر إلى الطموح، ويتهرب من تحمل المسؤولية، كما يعتقد أنه غير قابل للتغيير. بناء على هذا التصور، يحتاج هذا النوع من العاملين إلى إدارة حازمة، تعتمد على الرقابة المباشرة والإشراف الصارم، وتطبق سياسة "العصا والجزرة". أي أن الإدارة تستخدم الحوافز مثل الأجور، والترقيات، وظروف العمل المادية كوسائل لجذب العامل وتحفيزه، بينما تتحول هذه الوسائل إلى أدوات ضغط وعقاب في حال الإهمال في الأداء.

الفئة الثانية: تعتمد نظرية (Y) ، حيث يرى المدير أن العامل كفء وقادر على العمل، ولديه رغبة في الإنجاز، ويمكنه تحمل المسؤولية ويمتلك حماسا للقيادة. لذلك، يجب على الإدارة أن تهيئ بيئة مناسبة تساعد على تطوير قدراته، وتمنحه الحرية في توجيه نشاطه، وتحقيق ذاته. هذا الأسلوب يشجع على اللامركزية، ويدعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، مما يعزز الرضا والانتماء.²

يتضح مما سبق أن أبرز النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي تنقسم إلى كلاسيكية وحديثة، وتركز جميعها على العلاقة بين الرضا والتحفيز. فقد ركزت نظرية تايلور على الأجر كمحفز أساسي، بينما قدّمت ماسلو هرم الحاجات، وميز هيرزبرغ بين العوامل الدافعة والوقائية. أما ألدرفير فصنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات مرنة، في حين ركزت نظرية القيمة للوك على توافق العوائد مع قيم الفرد. وشددت نظرية Z على الثقة وروح الجماعة، وربطت نظرية فروم بين الجهد والمردود، وأبرزت نظرية ماك غريغور (X) و (Y) إختلاف نظرة المديرين للعاملين. وتظهر هذه النظريات تطور فهم الرضا الوظيفي كونه مرتبطا بالحوافز، القيم، بيئة العمل.

¹ عونالي حمزة: الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم، مرجع سابق، ص 30/31.

² الأزهر عبد المالك، بوخميس بوفولة: الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 265.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد عنصراً بالغ الأهمية داخل المجتمعات، كونه يمثل الحالة النفسية الإيجابية التي يبلغها الموظف عند تحقيق مستوى معين من الإشباع، الناتج عن تفاعله مع مجموعة من العوامل (النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية). حيث يتكون الرضا الوظيفي من عدة عناصر، ويتأثر بعدد من العوامل، إلا أن الأهم بالنسبة للمؤسسة هو أن يساهم هذا الرضا في تحقيق أهدافها إلى جانب أهداف العاملين، من خلال تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، تعزيز ولاء الموظف وإتيمانه للمؤسسة، إضافة إلى تقليل معدلات الشكاوى، التظلمات، الحوادث، الغيابات، والإضرابات. ولذلك تسعى المؤسسات إلى تطبيق مجموعة من الآليات والأساليب التي تعزز من رضا الموظفين، كدعمهم في أداء المهام الصعبة والغامضة، وتوفير بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة، التعاون، والتفاهم. كما تسعى إلى تحسين ظروف العمل ومعالجة مشكلات العاملين، الأمر الذي يساهم في رفع معنوياتهم، تعزيز ثقتهم، وزيادة مستوى رضاهم، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل، وبالتالي الإسهام الفعال في بلوغ أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية للدراسة.

خامساً: تفريغ وتحليل البيانات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ينطوي البحث العلمي على إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية المتكاملة، وبناءً عليه، تم في هذا الفصل التطرق إلى مجالات الدراسة، والتي تشمل المجال المكاني، المجال البشري، والمجال الزمني. كما تم الإعتماد على المنهج الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، إلى جانب استخدام أدوات منهجية لجمع البيانات الميدانية. وتم كذلك تحديد عينة الدراسة التي تمثل مجتمع البحث، بالإضافة إلى إعتماد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل معطيات الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

وتتضمن ثلاثة مجالات رئيسية وهي كالتالي:

1. المجال المكاني:

مديرية الضرائب بسكرة -مركز الضرائب- والذي يقع بالعالية ببسكرة، وهو يهتم بإدارة الشؤون الجبائية على مستوى ولاية بسكرة.

لمحة عامة حول مركز الضرائب لولاية بسكرة: يعتبر مركز الضرائب هيكل عملياتي جديد تابع للمديرية العامة للضرائب يختص حصرياً بسير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب كما يطمح مركز الضرائب المنشأ بهدف تقديم خدمة نوعية إلى خلق وتطوير شراكة جديدة مع المتعاملين تقوم أساساً على التواجد والإصغاء والاستجابة ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة. وبهذا يمثل مركز الضرائب المتحاور الجبائي الوحيد المكلف بتسيير ملفه الجبائي.

تعريف مركز الضرائب لولاية بسكرة:

هو مركز تسيير موحد يجمع تحت إشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي كانت تتكفل بها المفتشيات والقباضات ومديريات الولاية.

بهذا الصدد يشكل مركز الضرائب المحور الجبائي الوحيد المكلف بالضريبة التابعين لمجال اختصاصه وهم:

1. المؤسسات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي.

2. الشركات غير الخاضعة لمديرية كبريات المؤسسات.

3. المؤسسات الفردية الخاضعة للنظام الجزافي والتي تختار الخضوع للضريبة حسب النظام الحقيقي.

الهدف الرئيسي:

الهدف من إفتتاح هذا المركز هو السماح للإدارة الجبائية بتقييم فعالية التنظيم والأساليب وكذا المناهج المعتمدة والأدوات المحددة لتسييره.

مهام مركز الضرائب:

ينشط مركز الضرائب في المجالات الرئيسية الآتية:

- في مجال الوعاء
- في مجال التحصيل
- في مجال الرقابة
- في مجال المنازعات
- في مجال الإستقبال والإعلام

هيكل وتنظيم مركز الضرائب:

يسير مركز الضرائب رئيس مركز ، وهو يتشكل من:

1. ثلاث مصالح رئيسية:

- المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات.
- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.
- المصلحة الرئيسية للمنازعات.

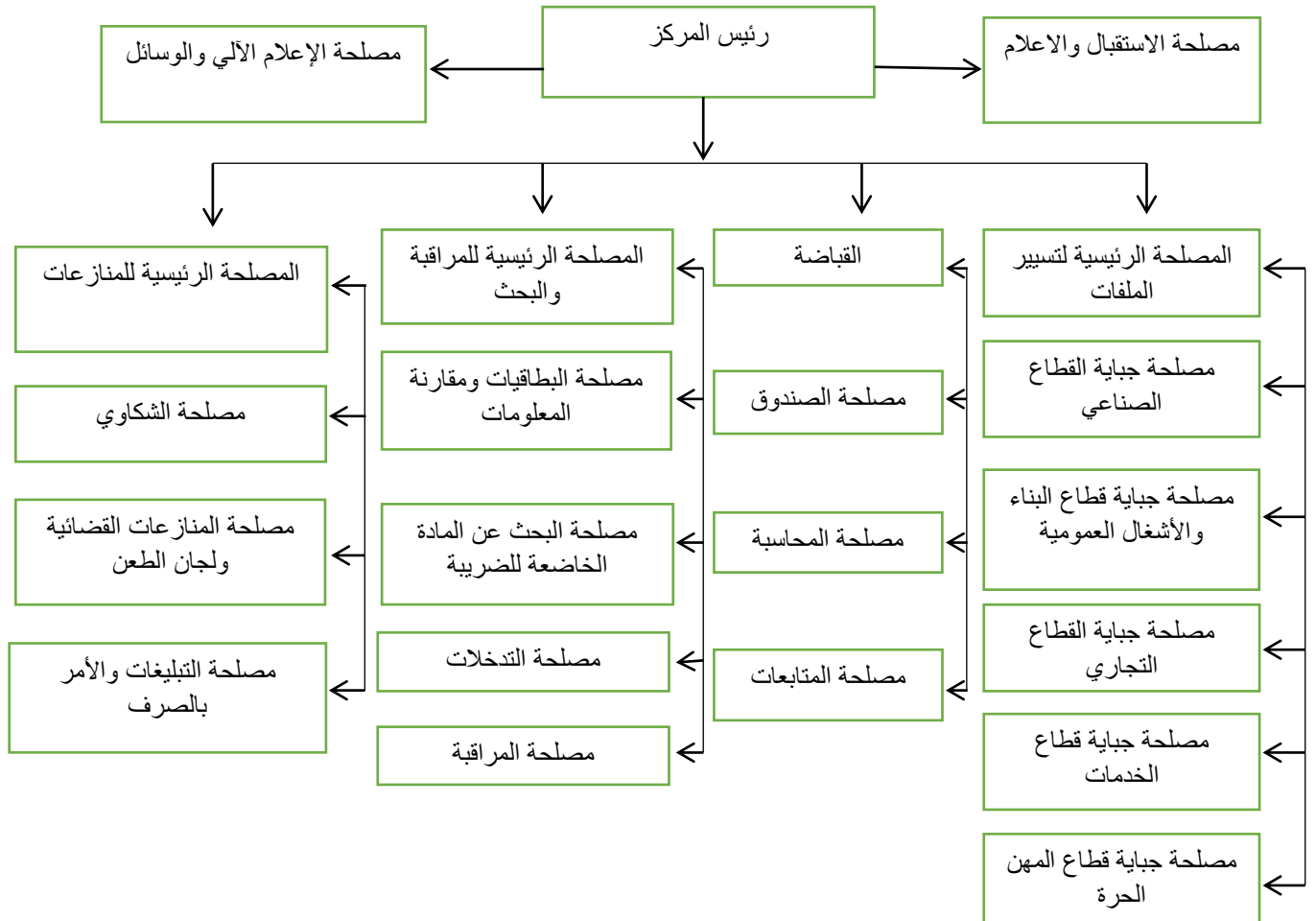
2. مصلحتين:

- مصلحة الإستقبال والإعلام.
- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

3. القبضة

ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب - بسكرة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مركز الضرائب

المجال البشري:

ويقصد بالمجتمع البشري تحديد مجتمع البحث، وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد أو عدة جماعات، إقتصرت المجال البشري في هذه الدراسة على 50 عاملاً حيث يضم مركز الضرائب ببسكرة هذا العدد موزعين كالتالي: مصلحة الإستقبال والإعلام، مصلحة الإعلام الآلي والوسائل، رئيس المركز.

المجال الزمني:

وهي المدة التي إستغرقت لتحضير الدراسة، بشقيها النظري والميداني وقد تمت عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى: وكانت مع موافقة المشرفة على الموضوع وإعتماده من طرف اللجنة بقسم علم الاجتماع حيث تم الشروع في جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة، وهذا عن طريق المصادر والمراجع المتعلقة بموضوعنا، لإعداد الجانب النظري للدراسة وكان هذا نهاية شهر ديسمبر 2024.

المرحلة الثانية: تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تلاءم الموضوع وأخيراً إختارنا مركز الضرائب التابع للمديرية العامة للضرائب ببسكرة، وتم الحصول على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بمركز الضرائب بولاية بسكرة، وكان ذلك يوم 23 فيفري 2025 وبداية من ذلك اليوم تم التعرف على المركز عن قرب، وذلك من خلال التحدث مع رئيس المركز الذي أفادنا بمعلومات قيمة والقيام بدراسة إستطلاعية لأخذ نظرة شاملة عن المناخ السائد في الميدان من جهة، وكذلك معرفة طبيعة المهام وسيرورة العملية الإدارية ومعايشة الأجواء السائدة في تلك الفترة، كذلك ذهبنا إلى مصلحة الإعلام الآلي والوسائل ولأحظنا البرامج والأجهزة المستخدمة على مستوى المصلحة.

المرحلة الثالثة: ترافقت هذه المرحلة مع إنطلاق الدراسة الميدانية، إبتداءا بتاريخ 13 أفريل 2025 إلى غاية 24 أفريل 2025، حيث تم فيها توزيع الإستبيان على موظفين مركز الضرائب، كما تم إجراء مقابلة مع عدد من الموظفين لتعزيز نتائج الدراسة.

المرحلة الرابعة: حيث يتم فيها تبويب البيانات وتفرغها والتعليق عليها، من أجل الوصول إلى جملة من النتائج تخص موضوع الدراسة، وإمتدت إلى غاية تسليم الدراسة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

1- المنهج المستخدم: إن إختيار المنهج المناسب للبحث يعد من الخطوات الأساسية والمهمة في إعداد أي دراسة، وهو ليس بالأمر السهل، نظراً لإرتباطه الوثيق بطبيعة الموضوع محل الدراسة وأهدافه. فالإعتماد على منهج غير مناسب قد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة. وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك توجب إستخدام منهج مساعد للبحث وكيفية إعداده، إذ لا يمكن للباحث العلمي أن يستغني عن المنهج، لأنه يمثل الإطار الذي يبنى عليه البحث، وبدونه تبقى الدراسة مجرد جمع عشوائي للمعلومات دون قيمة علمية واضحة.

تعريف المنهج: هو عبارة عن قواعد تفرض على الفكر دون أن تؤثر سلباً على جوهره، هو خطوات تسمح للنظرية بمواجهة الواقع، هو طريقة في التفكير، رابط يربط الفكر بالواقع من أجل إبراز الحقيقة. وهو ضامن النظام والترتيب الفكري والإرتباط بما يوجد خارج الفكر، لذلك تتضمن فكرة المنهج النظام والترتيب وإجراءات تفرض التتبع والتطبيق.⁸⁹

⁸⁹ حنان قصبي، محمد الهلالي: في المنهج، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2015، ص6.

يعرفه عبد الرحمان بدوي بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.⁹⁰ بمعنى أن المنهج هو أداة تربط الفكر بالواقع للكشف عن الحقيقة وفق خطوات وقواعد محددة.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تقتضي نوع المنهج المتبع، فإن دراستنا هذه والمتمثلة في دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى عينة من الموظفين في مركز الضرائب، كان منهج المسح الشامل هو المنهج المناسب لذلك، وعليه ستمكن من التعرف على دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي، مع إتباع جميع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان وبعدها يتم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيتم التعرف عليها خلال هذا الفصل، والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا.

تعريف منهج المسح الشامل:

يعرف بأنه " طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة " ويتم اللجوء إليه عندما يكون الباحث جاهلا لمجتمع الدراسة ومفرداته جهلا لا يمكن معه إختيار عينة تصلح لتمثيل هذا المجتمع و يتطلب هذا الأسلوب جهدا ووقتا ومالا، ولا يتبع عادة إلا من قبل الدول التي تدعم البحث بإمكانيات مادية ضخمة مثل ما هو الأمر مع إحصاء عدد السكان والتعدادات الزراعية والصناعية.⁹¹ بمعنى أن منهج المسح الشامل يستخدم عندما يكون من الضروري دراسة كل مفردات المجتمع دون أخذ عينة.

⁹⁰ عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت، 1977، ص 5.

⁹¹ مسعودة سليمان: عينة البحوث الميدانية: دراسة في الأحجام والأنواع، مجلة المعارف، المجلد 17، العدد 1، جوان 2022، ص ص1066 / 1067.

لذلك إستخدما هذا المنهج لأن طبيعة الموضوع هي التي تقتضي نوع المنهج المتبع، فإن دراستنا هذه والمتمثلة في دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة وصفية لمركز الضرائب كان منهج المسح الشامل هو المناسب لذلك، وعليه سيمكننا من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين أم لا، وذلك بإتباع جميع خطواته وبإستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الإستبيان ومن ثمة يتم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيتم التعرف عليها ضمن هذا الفصل، والتي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعد مرحلة إختيار أداة البحث من المراحل الأساسية في مسار البحث العلمي، نظرا لما لها من أهمية في ضمان جمع بيانات ومعطيات دقيقة وملائمة لطبيعة الدراسة. إذ تختلف أدوات البحث باختلاف موضوع

الدراسة وأهدافها، ويقع على عاتق الباحث إختيار الأدوات الأنسب التي تمكنه من بلوغ أهدافه البحثية. وفي إطار دراستنا التي تسعى إلى معرفة دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مركز الضرائب - بسكرة - تم إختيار مجموعة من الأدوات التي تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية وموضوعية. وتتمثل هذه الأدوات في: الإستبيان، إضافة إلى تحليل الوثائق والسجلات الرسمية.

الإستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون كلمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها .

أيضا هو عبارة عن " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث.⁹²

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لقدرته على توفير معلومات دقيقة وسهلة التحليل، كما أنه يسهل على الموظفين الإجابة ويضمن موضوعية النتائج. وقد تم إعداد إستبيان أولي من 24 سؤالاً، تم تقديمه للأستاذة المشرفة التي إقترحت بعض التعديلات، ثم تم تحكيمة من طرف خمسة أساتذة مختصين. بعد التأكد من صدقه وثباته، تم إعتماده بصيغته النهائية، حيث تم توزيع 50 إستبينا على 50 موظفاً، وجمعت لاحقا بغرض تحليلها وإستخلاص النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

رابعا: الأساليب الإحصائية للدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتمثيل البياني، الذي تمثل في الأعمدة التكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات، وهو التمثيل البياني للجدول المعطى في شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متناسقة، حيث تمثل التكرارات على المحور الرئيسي بينما تمثل قيم المتغيرات (جدول الفئات) على المحور الأفقي، ويتم تمثيل كل فئة بعمود إرتفاعه هو تكرار الفئة وطول قاعدته هو طول الفئة وهذا ما إعتمدت عليه الباحثة في عملها.⁹³

⁹² أحمد الحمزة، البار أمين: الإستبيان كأداة البحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، 2023، ص 304.

⁹³ شفيق العتوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 180.

خامسا: تفريغ وتحليل البيانات.

وهي جزء مكمل للإستمارة حيث يتم فيه تفريغ بيانات الإستمارة وتكميمها وجدولتها وذلك بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية، لحساب النسب المئوية، وقد إستخدم في هذا البحث أسلوبين: أسلوب كمي لوصف الظاهرة رقميا بإستخدام النسب المئوية، وأسلوب وصف الظاهرة بتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة حيث تطرقنا إلى مجالات الدراسة الثلاث، ثم المنهج المستخدم مرورا بأدوات جمع البيانات وصولا إلى عرض عينة الدراسة وكيفية إختيارها، بالإضافة إلى أساليب معالجة البيانات إحصائيا، وقد شكلت هذه العناصر سندا مهما في تسيير الموضوع ميدانيا وهو ما يقودنا إلى تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتحصل عليها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

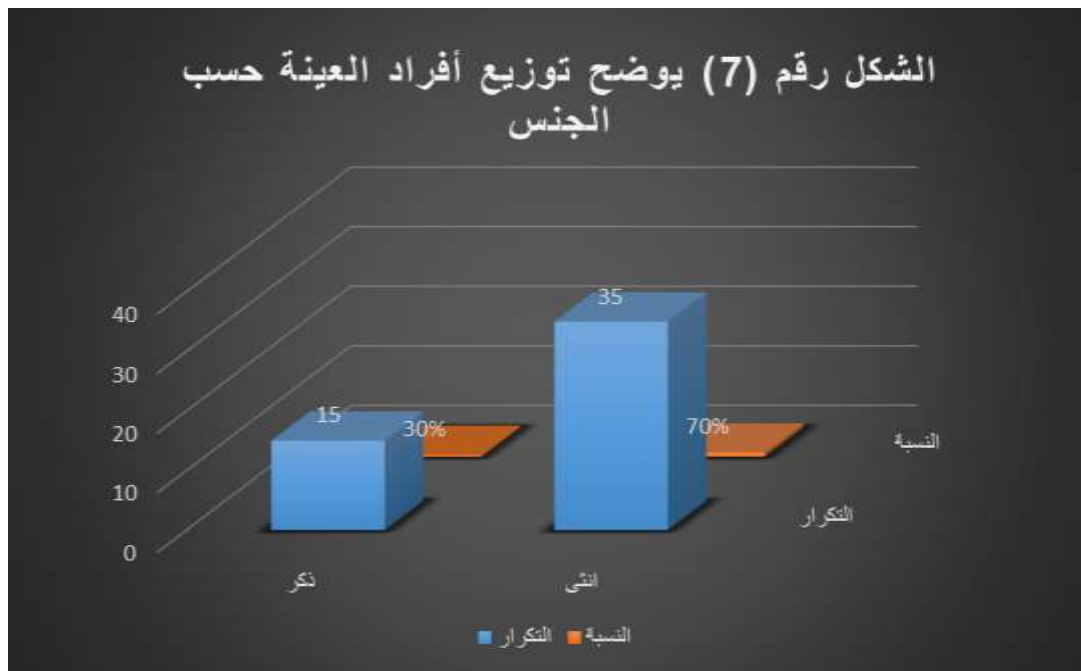
عرض وتحليل البيانات الميدانية

ونائج الدراسة

تحليل البيانات:المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعمال.

يبين لنا الجدول رقم(1): الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	30%
أنثى	35	70%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن **الإناث** يمثلن النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهن **35** موظفة بنسبة **70%**، في حين بلغ عدد الذكور **15** موظفًا بنسبة **30%** من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم **50** موظفًا.

وهذا التوزيع قد يعكس واقع التركيبة الديموغرافية للموارد البشرية في مديرية الضرائب لولاية بسكرة، أو يدل على إقبال أكبر من الموظفات على التفاعل مع الاستبيان. وقد يكون لهذا

التمثيل تأثير على النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي، خصوصًا في ظل اختلاف الاحتياجات أو التوقعات من الرقمنة بين الجنسين، مما يستوجب أخذ هذا المتغير في الاعتبار عند تحليل باقي محاور الدراسة.

الجدول رقم(2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	3	6%
من 30 الى 39 عاما	14	28%
من 40 الى 49 عاما	20	40%
من 50 فأكثر	13	26%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية "من 40 إلى 49 سنة" تمثل النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها 20 موظفًا بنسبة 40% من مجموع العينة.

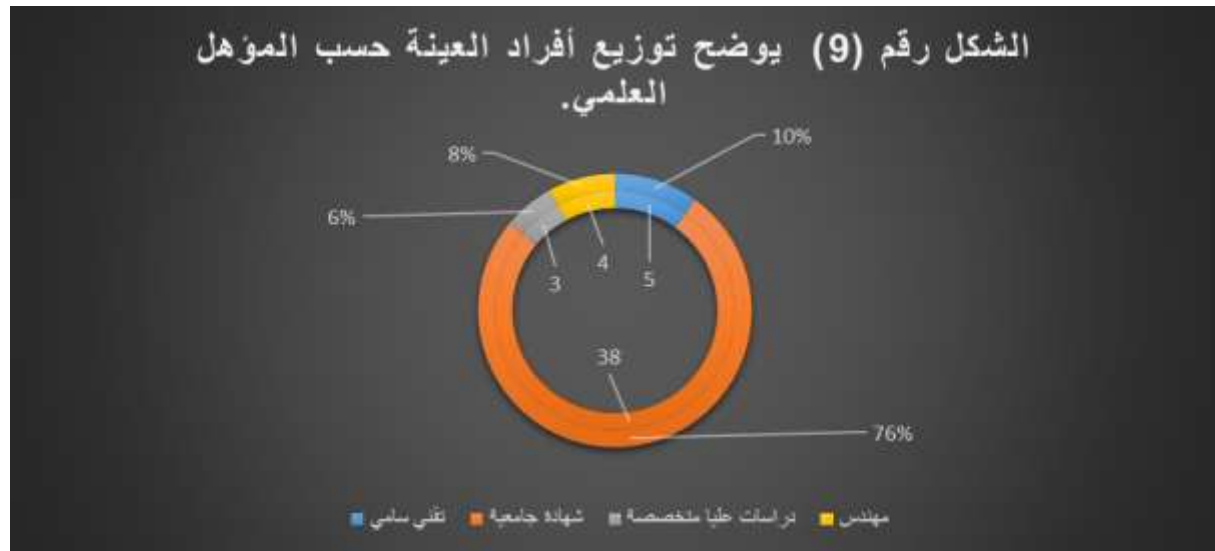
تليها الفئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 26%، ثم الفئة "من 30 إلى 39 سنة" بنسبة 28%،

بينما مثلت الفئة "أقل من 30 سنة" أقل نسبة، حيث لم تتجاوز 6% فقط.

يوضح هذا التوزيع أن أغلبية موظفي مديرية الضرائب ببسكرة الذين شملتهم الدراسة ينتمون إلى فئات عمرية متقدمة نسبياً، وهي فئات غالباً ما تمتلك خبرة عملية طويلة. هذا قد يؤثر على مدى تقبل الرقمنة أو التفاعل معها، نظراً لاختلاف مستوى الإلمام بالتكنولوجيا بين الفئات العمرية، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحليل مدى الرضا الوظيفي في ضوء تطبيق الرقمنة.

الجدول رقم(3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10%	5	تقني سامي
76%	38	شهادة جامعية
6%	3	دراسات عليا متخصصة (RGS)
8%	4	مهندس
100%	50	المجموع



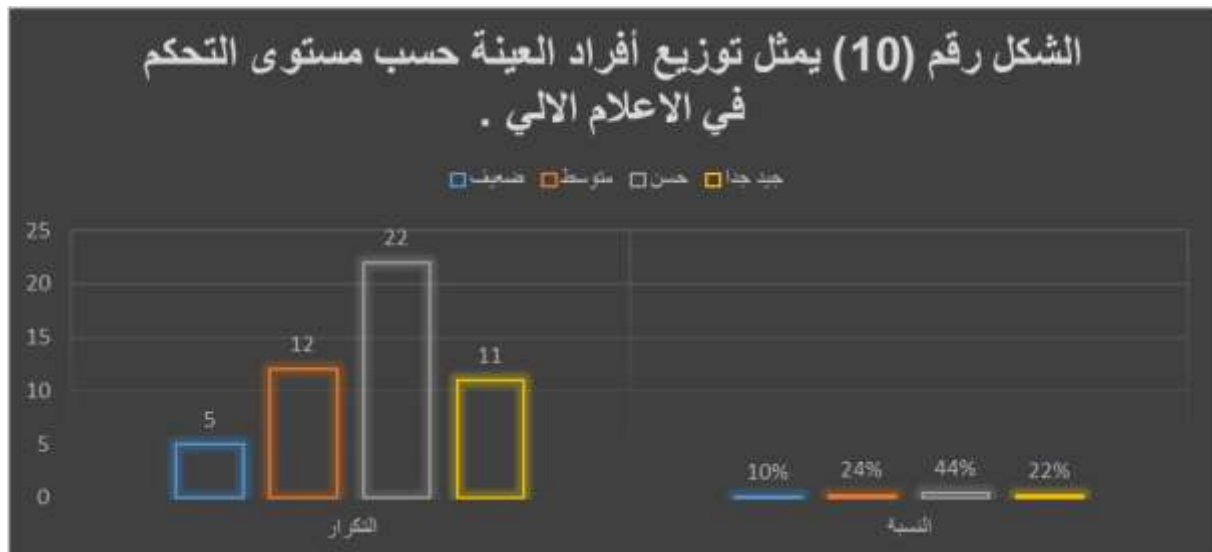
من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة جامعية، حيث بلغ عددهم 38 موظفًا بنسبة 76%، تليهم فئة التقنيين السامين بنسبة 10 %، ثم المهندسين بنسبة 8%، وأخيرًا فئة ذوي الدراسات العليا المتخصصة بنسبة 6% فقط.

هذا التوزيع يعكس أن مديرية الضرائب تضم نسبة كبيرة من الموظفين ذوي المستوى العلمي الجامعي، وهو ما قد يسهم في سهولة تقبلهم لتقنيات الرقمنة وفهمهم لمزاياها وتأثيرها على بيئة العمل. كما أن ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية قد يعزز من الوعي بأهمية التطوير الإداري ودور الأدوات الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر عند تحليل العلاقة بين المؤهل العلمي وتقبل الرقمنة.

الجدول رقم(4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الاعلام الالي.

مستوى التحكم	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	5	10%
متوسط	12	24%
حسن	22	44%
جيد جدا	11	22%
المجموع	50	100%



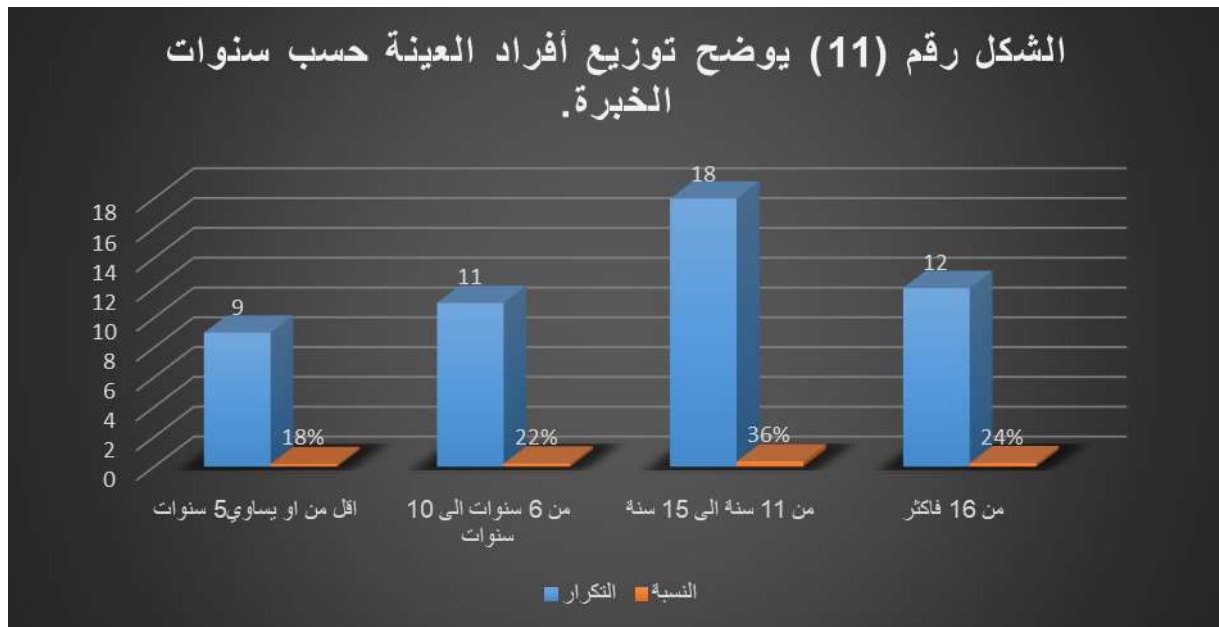
من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من التحكم في الإعلام الآلي، حيث أفاد 22 موظفًا بنسبة 44% أن مستوى تحكمهم "حسن"، بينما أشار 11 موظفًا بنسبة 22% إلى أن مستواهم "جيد جدًا". في المقابل، نجد أن 12 موظفًا فقط (24%) صرحوا أن مستواهم "متوسط"، و 5 موظفين فقط (10%) اعتبروا أنفسهم في مستوى "ضعيف".

تعكس هذه النتائج مؤشراً إيجابياً بخصوص الجاهزية الرقمية للموظفين، مما يعزز من فرص نجاح تطبيق تقنيات الرقمنة داخل المديرية. فكلما ارتفع مستوى التحكم في الإعلام الآلي، زادت قدرة الموظف على التكيف مع النظم الرقمية والاستفادة منها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تسهيل المهام وتحسين الأداء.

الجدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 5 سنوات	9	18%
من 6 الى 10 سنوات	11	22%
من 11 الى 15 سنة	18	36%
16 سنة وأكثر	12	24%
المجموع	50	100%



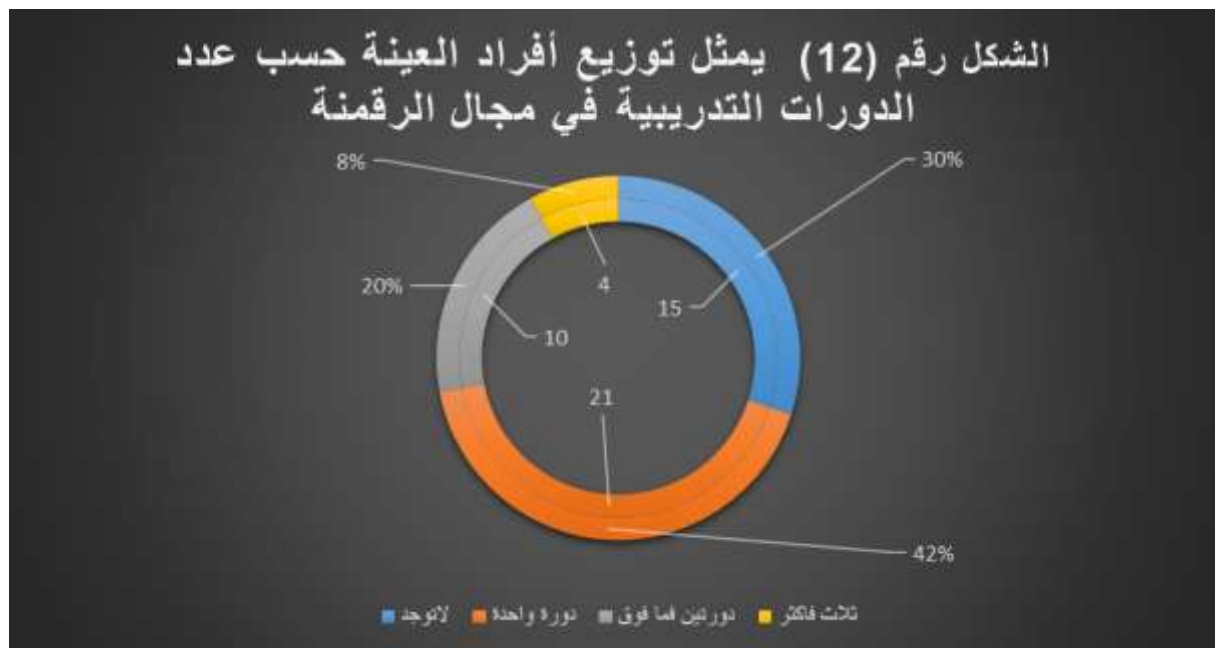
من اعداد الطالبة

يتضح من نتائج الجدول أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة، بـ 18 موظفًا بنسبة 36%، تليها فئة من 16 سنة فأكثر بنسبة 24%، ثم فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 22%، وأخيرًا فئة أقل أو يساوي 5 سنوات بنسبة 18%. مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، ما يمنحهم إلمامًا واضحًا بمختلف أساليب العمل التقليدية والتحولت الرقمية الحاصلة داخل المؤسسة. وتُعد هذه الفئات الأكثر قدرة على تقييم أثر الرقمنة بشكل موضوعي من حيث

مدى تحسينها لبيئة العمل ومدى مساهمتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مقارنة بالفئات حديثة العهد بالعمل التي قد لا تملك تصوراً كاملاً عن العمل قبل الرقمنة.

الجدول رقم(6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الرقمنة.

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا توجد	15	30%
دورة واحدة	21	42%
دورتين فما فوق	10	20%
ثلاثة فأكثر	4	8%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

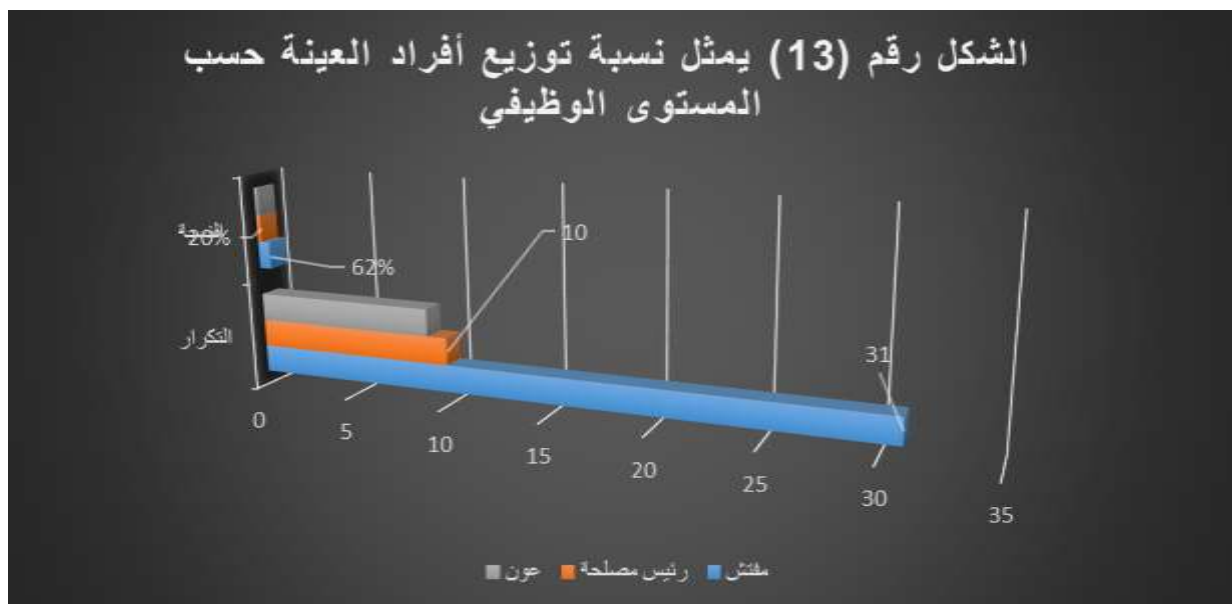
تشير نتائج الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة قد شاركوا في دورة تدريبية واحدة فقط في مجال الرقمنة، حيث بلغ عددهم 21 موظفًا بنسبة 42%، تليهم فئة الذين لم

يشاركوا في أي دورة بنسبة 30%، ثم فئة من شاركوا في دورتين بنسبة 20%، وأخيراً فئة من شاركوا في ثلاث دورات أو أكثر بنسبة 8% فقط.

تُظهر هذه النتائج أن نسبة لا بأس بها من الموظفين لم يتلقوا تدريباً كافياً في مجال الرقمنة، وهو ما قد يؤثر على مدى استفادتهم من الأدوات الرقمية، وبالتالي على درجة رضاهم الوظيفي. كما تعكس هذه النتائج حاجة ملحة إلى تكثيف الدورات التدريبية ورفع مستوى التكوين المستمر في هذا المجال لضمان جاهزية الموظفين للتعامل مع النظم الرقمية بفعالية، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي والشعور بالرضا المهني.

الجدول رقم(7): يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مفتش	31	62%
رئيس مصلحة	10	20%
عون	9	18%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

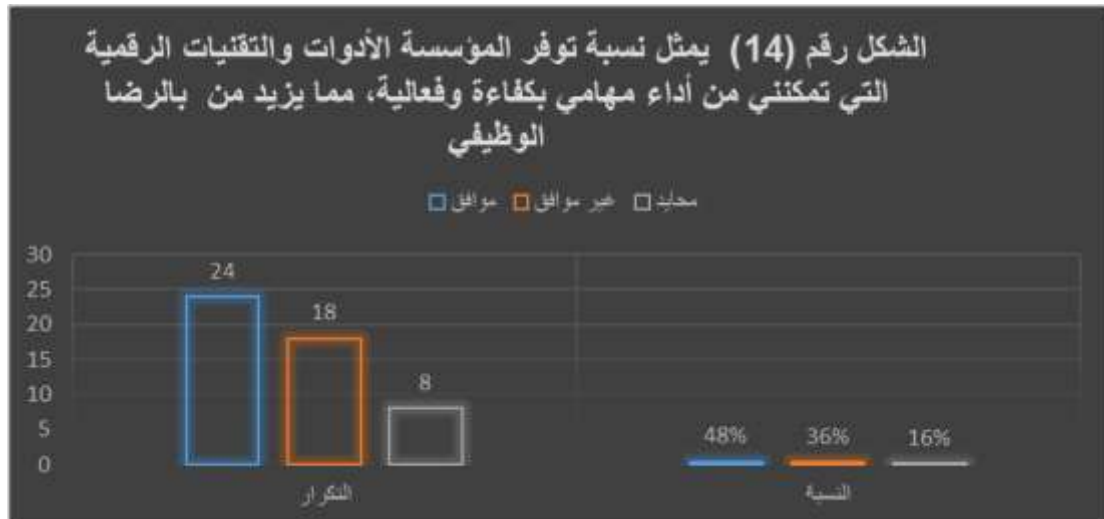
يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يشغلون رتبة "مفتش"، حيث بلغ عددهم 31 موظفًا بنسبة 62%، تليهم فئة رؤساء المصالح بنسبة 20%، ثم فئة الأعوان بنسبة 18%.

هذا التوزيع يعكس أن عينة الدراسة تتكون في معظمها من موظفين ذوي مسؤوليات تقنية أو إشرافية، مما يعطي وزنًا مهمًا لآرائهم بخصوص فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي والرفع من مستوى الرضا. كما أن وجود نسبة معتبرة من رؤساء المصالح يسمح بتقييم أثر الرقمنة من وجهة نظر تنظيمية وإدارية، بينما تمثل فئة الأعوان الجانب التنفيذي اليومي للعمل، والذي يُعد حساسًا لأي تغيير رقمي.

المحور الثاني: استخدام الأجهزة والبرامج الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول (8) : يمثل نسبة توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات الرقمية التي تمكنني من أداء مهامتي بكفاءة وفعالية، مما يزيد من بالرضا الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	24	48%
غير موافق	18	36%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%



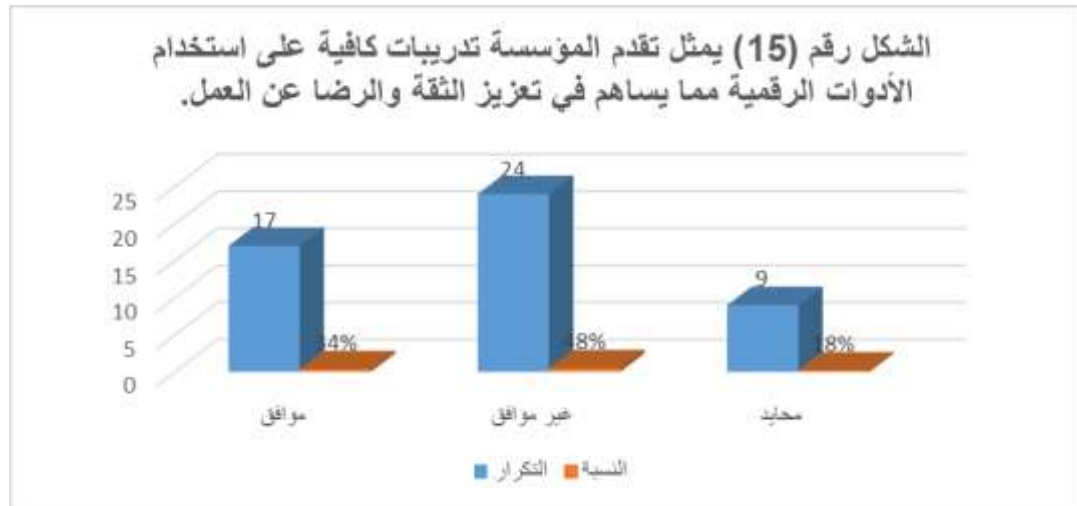
من اعداد الطالبة

يشير التمثيل البياني إلى أن 48% من أفراد العينة (24 موظفًا) وافقوا على أن المؤسسة توفر لهم الأدوات والتقنيات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي. في المقابل، عبّر 18 موظفًا (36%) عن عدم موافقتهم على هذه العبارة، مما يشير إلى وجود فئة معتبرة من الموظفين تشعر بضعف أو نقص في الموارد الرقمية أو في تهيئة بيئة العمل رقمياً. بينما بقيت نسبة 16% (8 موظفين) في موقف حيادي، وهو ما قد يدل على عدم وضوح تجربتهم أو تفاوتها بحسب طبيعة المهام أو الأقسام.

تُظهر هذه النتائج أن هناك توجهاً عاماً إيجابياً نحو الاعتراف بدور الأدوات الرقمية في تحسين الكفاءة والرضا الوظيفي، غير أن وجود نسبة غير قليلة من غير الموافقين يسلط الضوء على ضرورة مراجعة مدى عدالة توزيع هذه الأدوات أو مدى تكافؤ فرص الاستفادة منها بين مختلف الموظفين.

الجدول (9) : تقدم المؤسسة تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية مما يساهم في تعزيز الثقة والرضا عن العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	17	34%
غير موافق	24	48%
محايد	9	18%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن 34% من أفراد العينة (17 موظفًا) وافقوا على أن المؤسسة تقدم تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية، مما يساهم في تعزيز الثقة والرضا عن العمل. بينما عبّر 48% من الموظفين (24 موظفًا) عن عدم موافقتهم على هذه العبارة، وهي النسبة الأعلى ضمن الجدول، في حين اختار 9 موظفين (18%) موقف الحياد.

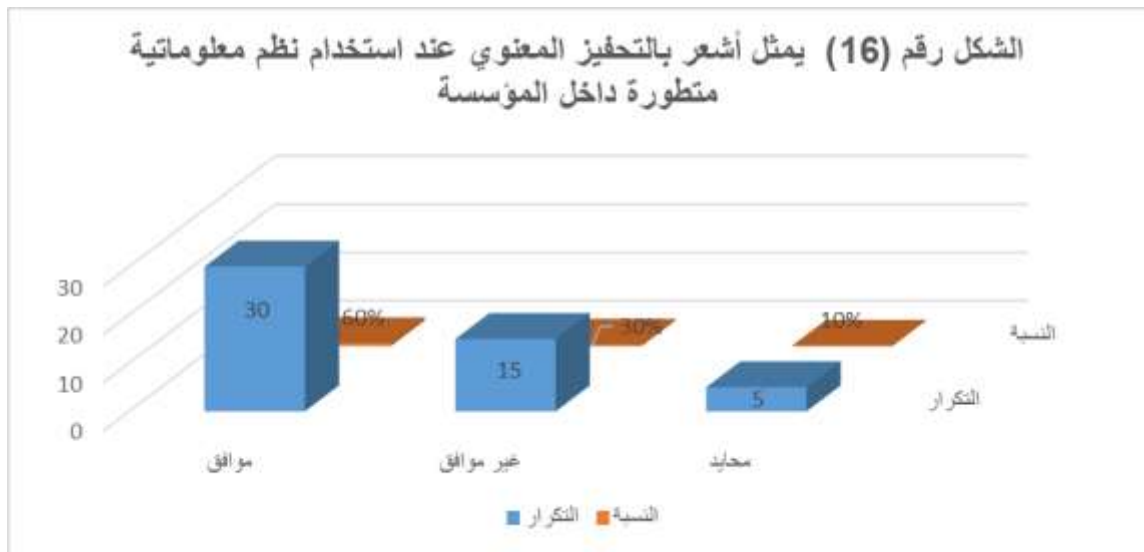
تعكس هذه النتائج أن أغلبية الموظفين لا يرون أن برامج التكوين والتدريب الرقمي كافية أو فعالة، مما يشير إلى وجود فجوة بين متطلبات التحول الرقمي والتأطير البشري المواكب له.

هذه الفجوة قد تؤثر سلبًا على مستوى الثقة في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، وبالتالي على مستوى الرضا الوظيفي العام داخل المؤسسة.

كما يمكن أيضًا ربط هذه النتيجة بنتائج الجدول الخاص بعدد الدورات التدريبية، الذي أظهر أن 30% من الموظفين لم يسبق لهم أن شاركوا في أي تدريب في مجال الرقمنة، وهو ما يعزز هذا التوجه ويؤكد على ضرورة وضع خطة تدريبية واضحة ومنظمة تشمل جميع الرتب والمستويات لضمان الاستخدام الفعال للتكنولوجيا وتعزيز الرضا.

الجدول (10): أشعر بالتحفيز المعنوي عند استخدام نظم معلوماتية متطورة داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	60%
غير موافق	15	30%
محايد	5	10%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

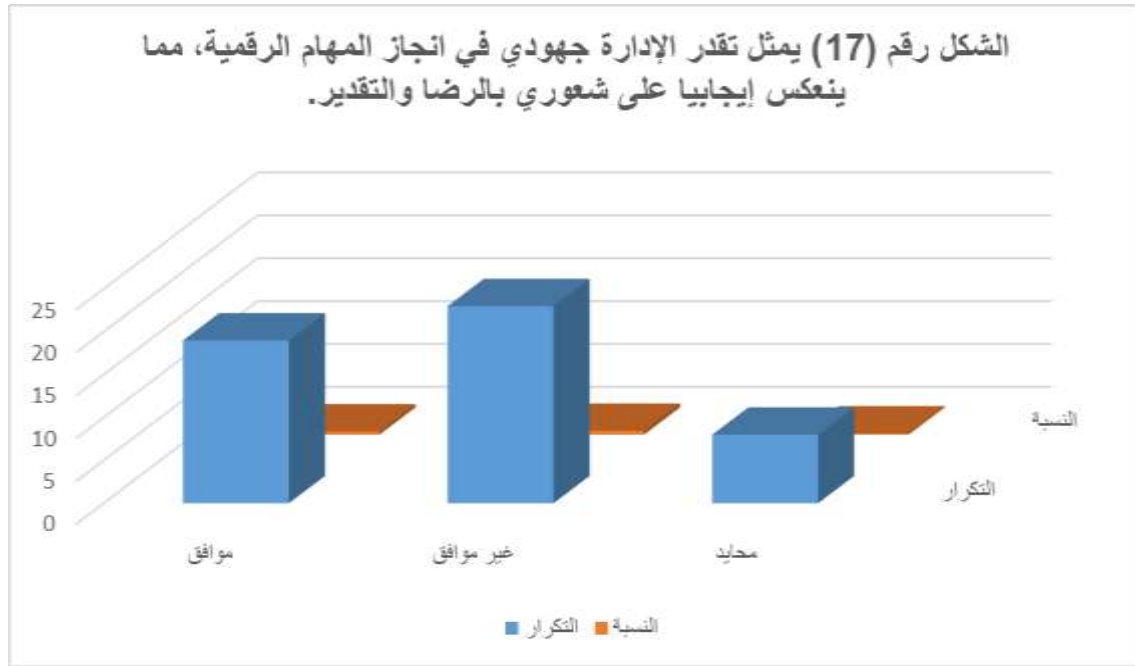
تشير نتائج الجدول إلى أن 60% من أفراد العينة (30 موظفًا) وافقوا على أن استخدام نظم معلوماتية متطورة داخل المؤسسة يمنحهم تحفيزًا معنويًا في أداء مهامهم، وهي النسبة الأعلى بين الفئات الثلاث. في المقابل، عبّر 15 موظفًا (30%) عن عدم موافقتهم على هذه العبارة، في حين أبدى 10% فقط (5 موظفين) موقف الحياد.

تُظهر هذه النتائج أن هناك اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو تأثير النظم المعلوماتية المتقدمة على الجوانب النفسية والمعنوية للموظف، وهو ما ينعكس إيجابًا على درجة الرضا الوظيفي لديهم. فالإحساس بالحدثة والتطور في بيئة العمل غالبًا ما يرفع من مستوى الانخراط والتحفيز لدى العاملين، خاصة إذا شعروا بأن هذه الأدوات تيسر مهامهم وتحسن من مخرجاتهم.

في المقابل، نسبة غير ضئيلة (30%) من الموظفين لا يشعرون بالتحفيز المعنوي نتيجة استخدام هذه النظم، مما قد يعكس ضعف التأقلم أو غياب دعم إداري كافٍ لاستخدام هذه الأدوات، أو ربما عدم مناسبة النظم الحالية لطبيعة مهامهم.

الجدول (11) : تقدر الإدارة جهودي في انجاز المهام الرقمية، مما ينعكس إيجابيا على شعوري بالرضا والتقدير.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	19	38%
غير موافق	23	46%
محايد	8	16%



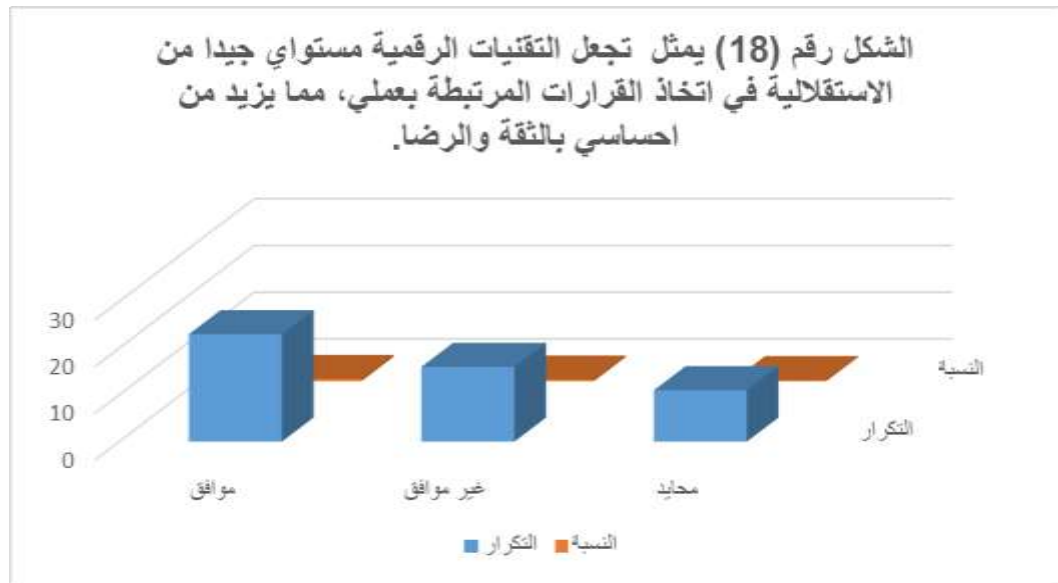
من اعداد الطالبة

تُبين نتائج الجدول أن 38% من الموظفين (19 موظفًا) وافقوا على أن الإدارة تُقدّر جهودهم في إنجاز المهام الرقمية، مما ينعكس إيجابًا على شعورهم بالرضا والتقدير. في المقابل، عبّر 46% من أفراد العينة (23 موظفًا) عن عدم موافقتهم، وهي النسبة الأكبر، فيما التزم 16% (8 موظفين) الحياد.

تشير هذه النتائج إلى وجود نقص واضح في سياسات التحفيز المعنوي والاعتراف بجهود الموظفين المرتبطة باستخدام الأدوات الرقمية. فعلى الرغم من الجهود التي قد يبذلها الموظف في التكيف مع التحول الرقمي، فإن غياب التقدير من الإدارة قد يؤدي إلى ضعف في الحافز الداخلي وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

الجدول (12): تجعل التقنيات الرقمية مستوأي جيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، مما يزيد من احساسهم بالثقة والرضا.

موافق	23	46%
غير موافق	16	32%
محايد	11	22%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

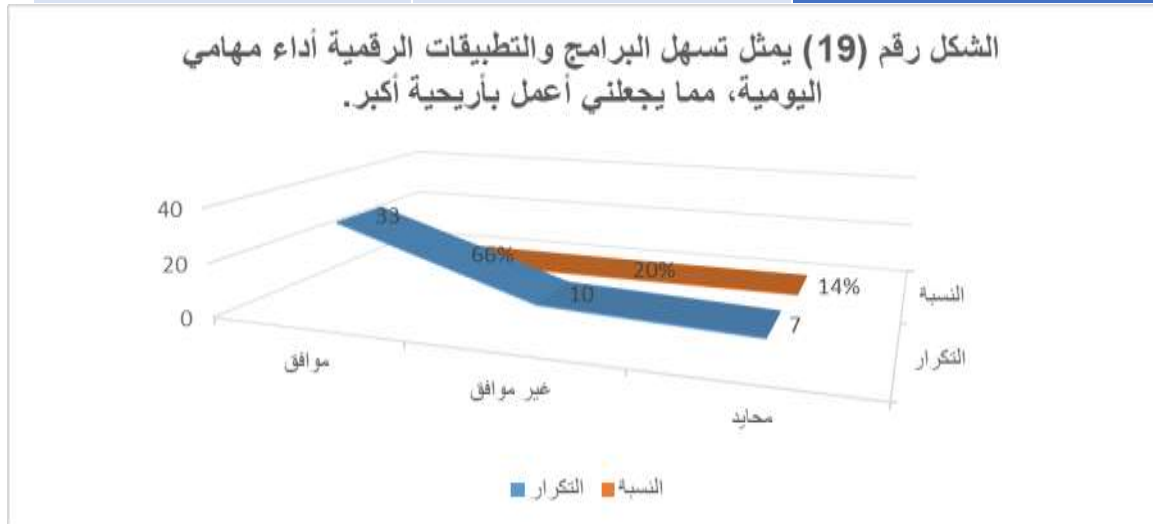
تُظهر نتائج الجدول أن 46% من أفراد العينة (23 موظفًا) وافقوا على أن استخدام التقنيات الرقمية يمنحهم درجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، مما يعزز لديهم الشعور بالثقة والرضا. في المقابل، عبّر 32% من الموظفين (16 موظفًا) عن عدم موافقتهم على هذه الفكرة، بينما اتخذ 22% (11 موظفًا) موقف الحياد. تعكس هذه النتائج وجود توجه إيجابي نسبي نحو دور الرقمنة في تمكين الموظفين وتعزيز استقلاليتهم المهنية، وهو ما يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي. فحين يشعر

الموظف بأن لديه هامش حرية أكبر في اتخاذ قراراته بفضل أدوات رقمية فعالة، فإن ذلك يعزز إحساسه بالثقة، ويقلل من الضغوط الإدارية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام والارتياح في بيئة العمل.

ومع ذلك، فإن النسبة غير القليلة (32%) التي لا تتفق مع هذا الطرح قد تكون مؤشرًا على وجود قيود تنظيمية أو إدارية تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الاستقلالية، أو قد تعكس تفاوتًا في تمكين الموظفين حسب المستوى الوظيفي أو الخبرة.

الجدول (13) : تسهل البرامج والتطبيقات الرقمية أداء مهامى اليومية، مما يجعلنى أعمل بأريحية أكبر.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	33	66%
غير موافق	10	20%
محايد	7	14%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

أظهرت نتائج الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين، بلغت **66%** (**33 موظفًا**)، يوافقون على أن البرامج والتطبيقات الرقمية تسهّل أداء المهام اليومية، مما يجعلهم يعملون بأريحية أكبر. بينما عبّر **20%** (**10موظفين**) عن **عدم موافقتهم**، في حين بقي **14%** (**7 موظفين**) **محايدين**. تشير هذه النتائج إلى أثر ملموس وإيجابي لاستخدام الرقمنة في تحسين ظروف العمل اليومية، من خلال تسهيل الإجراءات وتبسيط المعاملات، مما يسهم في تقليل الجهد والوقت ويخلق بيئة عمل أكثر راحة وفعالية. هذا الانطباع الإيجابي من غالبية الموظفين يُعد مؤشرًا قويًا على أن التحول الرقمي في المديرية يحدث فرقًا حقيقيًا في تجارب العاملين.

ومع ذلك، فإن نسبة غير قليلة (**20%**) من غير الموافقين تثير التساؤل حول مدى فعالية أو ملاءمة بعض التطبيقات أو الأدوات الرقمية المطبقة حاليًا، أو قد تعكس نقصًا في التكوين أو مشاكل تقنية تعيق تحقيق الفائدة الكاملة من الرقمنة.

الجدول (14) : أستمع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	36	72%
غير موافق	10	20%
محايد	4	8%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (20-21) يمثل أستمع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن 72% من أفراد العينة (36 موظفًا) يوافقون على أنهم يستمتعون بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، وهي نسبة عالية تعكس توجهًا إيجابيًا ووعيًا واضحًا بأهمية التكنولوجيا في بيئة العمل. في المقابل، أبدى 20% من الموظفين (10 موظفين) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة المحايدين 8% فقط (4 موظفين).

هذه النتيجة تعكس تحولًا ثقافيًا داخل المؤسسة نحو تقبل التكنولوجيا والانخراط فيها، حيث يبدو أن غالبية الموظفين يجدون في البيئة الرقمية عنصرًا محفزًا ومصدرًا للراحة والدافعية في العمل.

إن الاستمتاع بالعمل في بيئة رقمية لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يرتبط أيضًا بالإحساس بالتجديد، والمرونة، والانخراط في منظومة عمل عصرية تتماشى مع تطلعات الموظف الحديث. في المقابل، تبقى نسبة المعارضين (20%) مؤشرًا على وجود تحديات نفسية أو تنظيمية أو ربما قصور في بعض الجوانب التقنية أو المهارية تحول دون تمتع بعض الموظفين بهذه البيئة.

الجدول (15) : تستخدم المؤسسة بوابتها الالكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات مما يزيد من الرضا.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	50%
غير موافق	17	34%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (22-23) يمثل تستخدم المؤسسة بوابتها الالكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات مما يزيد من الرضا.



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الدراسة إلى أن نصف الموظفين (50%) يعتقدون أن المؤسسة تستخدم بوابتها الإلكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات، مما يسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي. هذا يعكس قبولاً نسبياً لأهمية الرقمنة في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين سير العمل داخل المؤسسة. مع ذلك، تعكس نسبة 34% من الموظفين الذين يرون أن الاستخدام غير فعال وجود تحديات تعيق تحقيق الفاعلية المنشودة للبوابة الإلكترونية. بينما

باقي الموظفين (16%) كان لهم موقف محايد. قد تكون هذه التحديات ناتجة عن قصور في التحديث المستمر للبيانات، أو ضعف التفاعل مع الخدمات الإلكترونية، أو عدم توفر التدريب الكافي للمستخدمين.

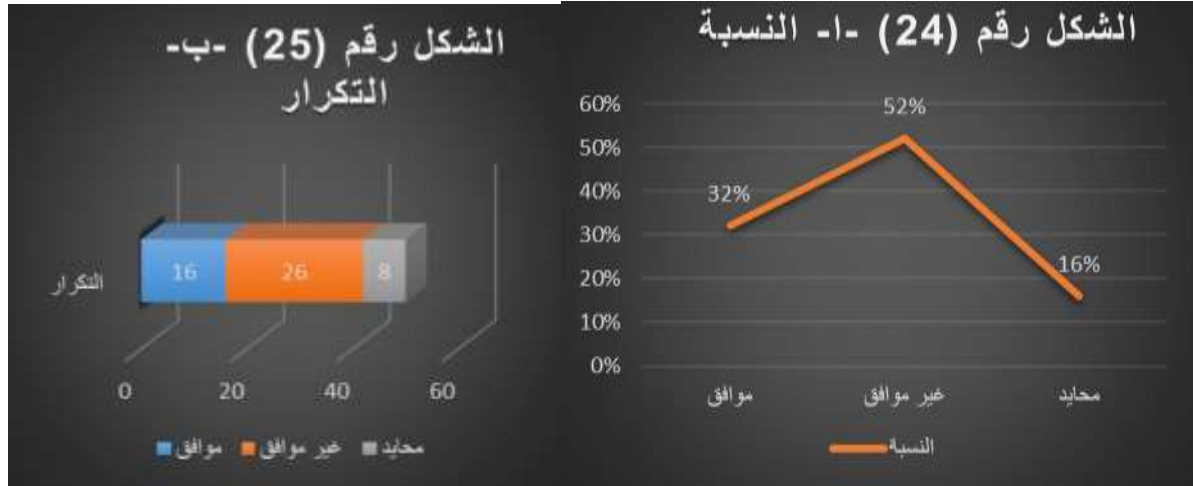
وبالتالي، فإن هذه النتيجة تكشف عن وجود فجوة في استغلال الإمكانيات الرقمية المتاحة بشكل كامل داخل المؤسسة. ولتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الرقمي، يوصى بإجراء تقييم دوري لفعالية البوابة الإلكترونية، مع توفير إرشادات واضحة تساعد المستخدمين على الاستفادة المثلى من الخدمات المقدمة. كما أن فتح قنوات تواصل مباشرة مع الموظفين لتلقي ملاحظاتهم واحتياجاتهم يمكن أن يساهم في تطوير البوابة بما يتناسب مع متطلبات العمل، مما يعزز من ثقة الموظفين ويحفزهم على التفاعل الإيجابي مع الرقمنة في بيئة عملهم.

المحور الثالث: دور الاتصال الرقمي في تعزيز الرضا الوظيفي.

- الجدول (16) : تعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات ما يحسب من تواصلي وشعوري بالانتماء.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	16	32%
غير موافق	26	52%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (24-25) : تعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات ما يحسب من تواصلي وشعوري بالانتماء .



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الدراسة إلى أن 32% فقط من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد بشكل رسمي على منصات التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ونشر المعلومات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والتواصل. في المقابل، هناك نسبة كبيرة تصل إلى 52% من الموظفين يعبرون عن عدم موافقتهم على هذا الأمر، فيما جاءت نسبة المحايدين عند 16%. هذه النتيجة تعكس وجود ضعف واضح أو نقص في استخدام منصات التواصل الاجتماعي بشكل رسمي ومنظم داخل المؤسسة كأداة اتصال رقمية، مما قد يؤثر سلباً على فاعلية التواصل الداخلي وعلى شعور الموظفين بالانتماء المؤسسي.

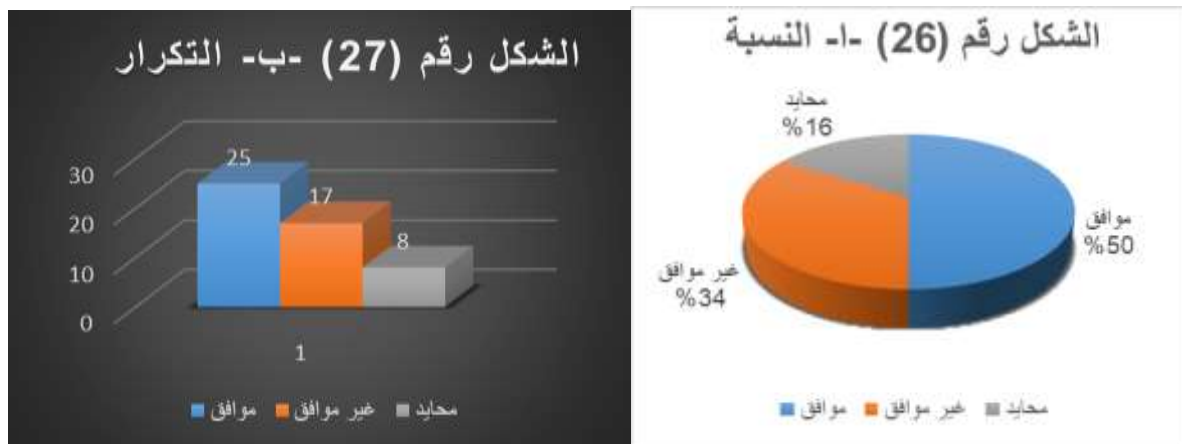
هذا الانقسام في الآراء يدل على أن أغلبية الموظفين قد لا يشعرون بأن هناك قناة اتصال رقمية فعالة تُمكنهم من متابعة الأخبار والمعلومات المهمة بسهولة أو من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل سلس. ومن هنا يظهر أهمية تطوير استراتيجية اتصال رقمي واضحة تعتمد على منصات التواصل الاجتماعي، بحيث تكون أداة رسمية لربط الموظفين وتعزيز

تفاعلهم مع المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي ويقوي الشعور بالانتماء.

الجدول (17) : يعزز الاتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالانسجام والرضا داخل بيئة العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	50%
غير موافق	17	34%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (26-27) يعزز الاتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالانسجام والرضا داخل بيئة العمل.



من اعداد الطالبة

تشير نتائج العبارة إلى أن نصف موظفي العينة (50%) يعتقدون أن الاتصال الرقمي بين الإدارات يعزز الشعور بالانسجام والرضا داخل بيئة العمل، مما يؤكد أهمية أدوات الاتصال الرقمية في تسهيل التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام المختلفة. يعكس هذا الرأي الإيجابي تقدير الموظفين لدور التكنولوجيا الرقمية في تقليل الحواجز التواصلية وتحسين بيئة العمل الجماعية.

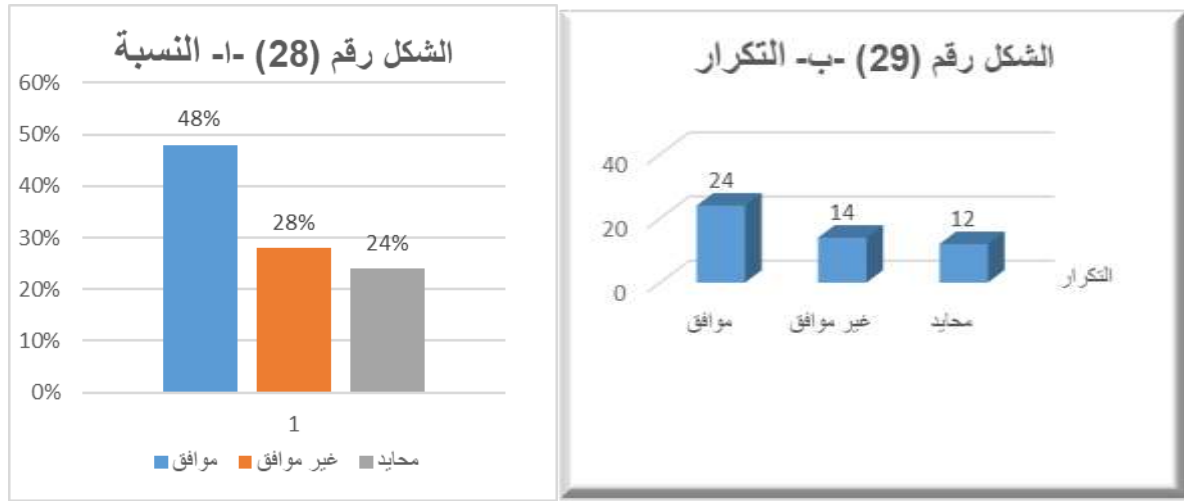
مع ذلك، يبقى هناك 34% من الموظفين غير موافقين على ذلك، مما يشير إلى وجود معوقات أو قصور في تطبيق الاتصال الرقمي على المستوى الإداري، قد تعود إلى ضعف التنسيق، أو نقص التدريب، أو عدم كفاية الأدوات المستخدمة. أما نسبة المحايدين (16%) فتدل على وجود تردد أو انعدام وضوح في تأثير الاتصال الرقمي على الانسجام الوظيفي لدى بعض الموظفين.

لذلك، يتضح أن تعزيز الاتصال الرقمي بين الإدارات يتطلب تطوير بنية تحتية تقنية أفضل، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعاون الرقمي من خلال برامج تدريبية وورش عمل تفاعلية، وذلك بهدف زيادة مستوى الانسجام والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول (18) : تسهم الاجتماعات عن بعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	24	48%
غير موافق	14	28%
محايد	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل (28-29) يمثل تسهم الاجتماعات عن بعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة.



من اعداد الطالبة

تُظهر نتائج هذه العبارة أن 48% من الموظفين يوافقون على أن الاجتماعات عن بعد تسهم في شعورهم بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة، مما يعكس دور هذه التقنية الرقمية في توفير وسيلة تواصل فعالة، تساعد على تقريب المسافات وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، خاصة في بيئة العمل الحديثة التي تتطلب مرونة أكبر.

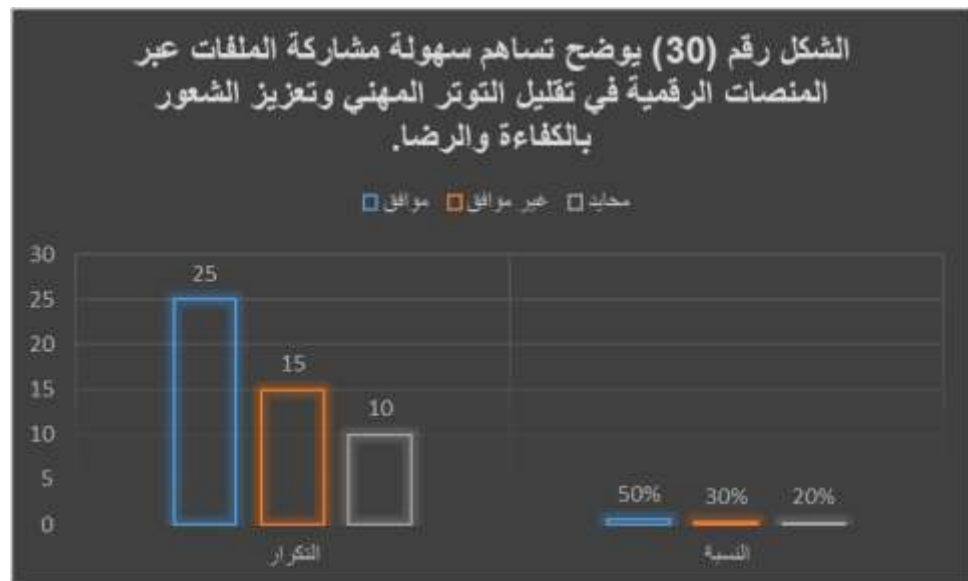
ومع ذلك، تشير نسبة 28% من الموظفين غير الموافقين إلى وجود بعض التحديات أو المشكلات التي قد تواجههم في استخدام الاجتماعات الرقمية، مثل ضعف الاتصال أو نقص التفاعل، مما قد يؤثر سلبًا على شعورهم بالاندماج. كما أن وجود نسبة 24% من المحايدين يدل على تردد أو عدم وضوح التأثير الإيجابي للاجتماعات عن بعد لدى جزء من الموظفين.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الاجتماعات عن بعد تعد أداة مهمة لتعزيز التواصل والاندماج، ولكن لتحقيق فاعليتها القصوى يجب التركيز على تحسين جودة الاتصال الرقمي،

وتطوير مهارات المشاركين في هذه الاجتماعات لضمان مشاركة فعالة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

الجدول (19) : تساهم سهولة مشاركة الملفات عبر المنصات الرقمية في تقليل التوتر المهني وتعزيز الشعور بالكفاءة والرضا.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	50%
غير موافق	15	30%
محايد	10	20%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الدراسة إلى أن 50% من الموظفين يعتقدون أن سهولة مشاركة الملفات عبر المنصات الرقمية تساهم في تقليل التوتر المهني وتعزيز شعورهم بالكفاءة والرضا الوظيفي.

هذا يدل على أن توفير أدوات رقمية فعالة لتبادل المعلومات يسهل عليهم إنجاز مهامهم ويخفف من الضغوط المرتبطة بالتنسيق والتواصل داخل بيئة العمل.

مع ذلك، يعبر **30%** من الموظفين عن عدم موافقتهم على هذه الفكرة، وهو ما يشير إلى وجود تحديات أو قصور في الاستفادة من هذه الأدوات الرقمية، قد تكون ناتجة عن مشكلات تقنية، نقص في التدريب، أو ضعف في تنظيم عمليات المشاركة. كما جاءت نسبة **20%** من المحايدين مما يعكس عدم وضوح التأثير الإيجابي لهذه الخاصية على بيئة العمل بالنسبة لبعض الموظفين.

لذا، يصبح من الضروري تعزيز استخدام منصات المشاركة الرقمية وتوفير الدعم الفني والتدريب المستمر للموظفين، بهدف رفع مستوى الكفاءة وتقليل التوتر المهني، مما سينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

الجدول (20) : تساعدني أدوات الاتصال الرقمي في الشعوب بالترابط المهني مع زملاء من فروع أخرى، مما يرفع من مستوى رضاي عن بيئة العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	50%
غير موافق	17	34%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 50% من الموظفين يرون أن أدوات الاتصال الرقمي تسهم بشكل واضح في تعزيز الترابط المهني مع زملائهم في الفروع الأخرى، مما ينعكس إيجابياً على شعورهم بالرضا تجاه بيئة العمل. هذا يعكس أهمية وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، برامج الاجتماعات الافتراضية، ومنصات التعاون التي تسهل التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين رغم التباعد الجغرافي، مما يدعم بناء شبكة عمل متماسكة وفعالة داخل المؤسسة.

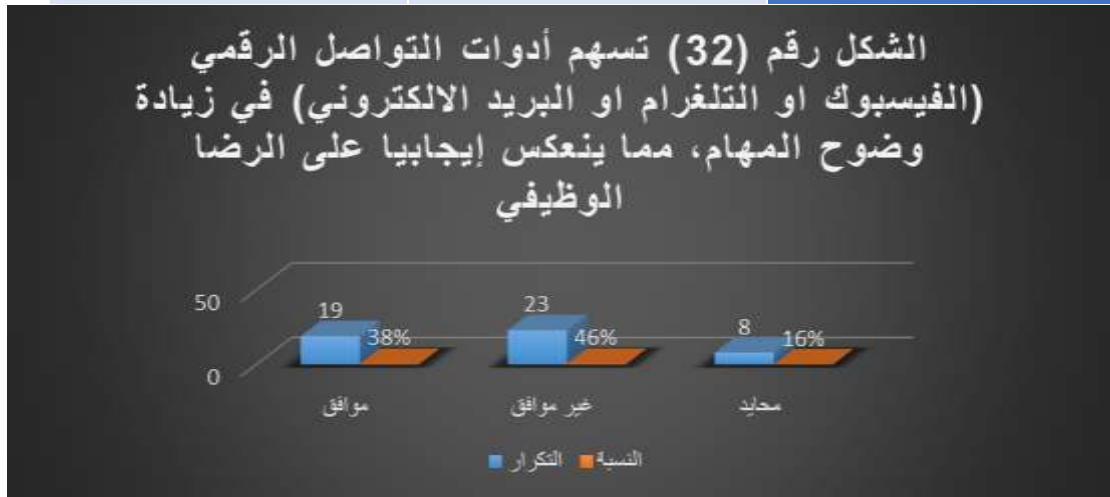
يُظهر هذا الجانب أن الرقمنة لا تقتصر فقط على تسهيل المهام الفردية، بل تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز العلاقات المهنية والتواصل بين مختلف وحدات العمل، وهو عامل مهم في رفع الروح المعنوية والولاء التنظيمي. الترابط المهني عبر هذه الأدوات يساهم أيضاً في تعزيز التعاون المشترك وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر تنسيقاً، مما يزيد من الشعور بالانتماء والتكامل داخل بيئة العمل.

مع ذلك، فإن نسبة 34% من الموظفين الذين عبروا عن عدم موافقتهم على هذه الفكرة تشير إلى وجود معوقات أو تحديات. قد تكون هذه المعوقات تقنية، مثل ضعف جودة

الإنترنت أو نقص في المعدات، أو تنظيمية، كعدم كفاية التدريب على استخدام هذه الأدوات أو ضعف ثقافة التواصل الرقمي في بعض الفروع. كما أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبات في التكيف مع التكنولوجيا أو يفضلون التواصل التقليدي، مما يحد من استفادتهم الكاملة من هذه الوسائل. أما نسبة المحايدين (16%)، فقد تعكس حالة من عدم التيقن أو التجربة المتفاوتة بين الموظفين، حيث لم يلمس البعض بعد التأثير الواضح لهذه الأدوات على تواصلهم المهني.

الجدول (21) : تسهم أدوات التواصل الرقمي (الفيسبوك او التلغرام او البريد الالكتروني) في زيادة وضوح المهام، مما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي:

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	19	38%
غير موافق	23	46%
محايد	8	16%
المجموع	50	100%



من اعداد الطالبة

تشير النتائج إلى أن 38% من الموظفين يرون أن أدوات التواصل الرقمي مثل فيسبوك، التلغرام، أو البريد الإلكتروني تسهم في زيادة وضوح المهام، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم

الوظيفي. هذا يبرز الدور الإيجابي لهذه المنصات الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات وتوضيح المسؤوليات والواجبات بين الموظفين، مما يقلل من حالات الغموض أو الالتباس في العمل اليومي ويعزز من كفاءة الأداء.

في المقابل، عبر 46 % من الموظفين عن عدم موافقتهم على هذه الفكرة، مما يشير إلى وجود معوقات تحول دون تحقيق هذا الوضوح بشكل كامل من خلال هذه الأدوات. قد يعود ذلك إلى الاستخدام غير المنظم أو العشوائي لهذه الوسائل، أو قلة التدريب على كيفية توظيفها بشكل فعال في بيئة العمل، أو ربما ازدحام الرسائل الرقمية الذي قد يسبب تشتت المعلومات بدلاً من وضوحها.

أما نسبة المحايدون والتي بلغت 16%، فقد تعكس حالة من التردد أو التجربة المختلطة بين الموظفين، حيث لم يتمكن البعض من تحديد مدى تأثير هذه الأدوات على وضوح مهامهم بشكل واضح.

لذلك، يمكن الاستنتاج أن تعزيز الاستخدام المنهجي والمنظم لأدوات التواصل الرقمي، مع توفير التدريب والتوجيه اللازمين للموظفين، يعد أمراً أساسياً لتحسين وضوح المهام وتقليل الالتباس، مما سينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي ويسهم في بيئة عمل أكثر تنظيماً وكفاءة.

الجدول (22) : أشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية واحترام الخصوصية.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	29	58%
غير موافق	11	22%
محايد	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل (33-34) : أشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية واحترام الخصوصية.



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 58% من الموظفين يشعرون بالراحة عندما تُستخدم أدوات المراقبة الرقمية في المؤسسة بشفافية واحترام لخصوصيتهم. هذا يعكس أهمية بناء ثقة بين الإدارة والموظفين في كيفية تطبيق الرقابة الرقمية، حيث يزداد الرضا الوظيفي عندما يشعر

الموظف بأن مراقبته تتم بطريقة عادلة وواضحة تحترم خصوصيته ولا تُستخدم لأغراض تعسفية أو مفرطة.

في المقابل، 22% من الموظفين غير موافقين على هذا الشعور بالراحة، ما قد يدل على وجود مخاوف أو تحفظات لديهم بشأن مدى شفافية استخدام هذه الأدوات أو احترام خصوصيتهم أثناء المراقبة الرقمية. ربما يرجع ذلك إلى نقص التوضيح من قبل الإدارة حول آليات وأهداف المراقبة أو تجارب سابقة أثرت سلباً على ثقتهم.

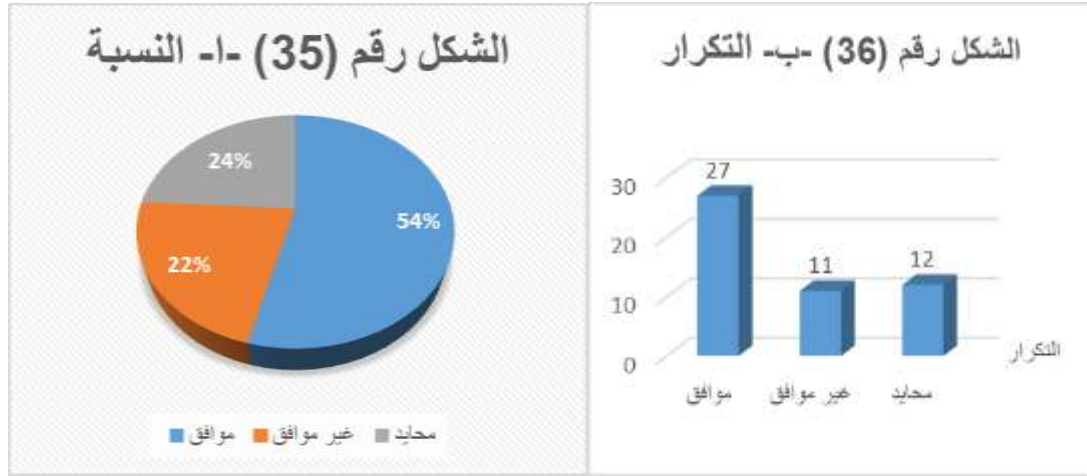
أما نسبة المحايدین (20%)، فقد تعبر عن حالة من الحذر أو عدم اليقين، حيث لم تتضح لهم بعد الصورة الكاملة حول مدى شفافية وموثوقية استخدام أدوات المراقبة الرقمية في مكان العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أهمية تعزيز سياسات الشفافية والخصوصية في تطبيق أدوات المراقبة الرقمية، والتواصل المستمر مع الموظفين لطمأننتهم وشرح أهداف وأساليب المراقبة بشكل واضح، حتى يُمكن تقليل المخاوف وتعزيز الشعور بالراحة والثقة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا والالتزام الوظيفي.

الجدول (23) : يساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا:

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	27	54%
غير موافق	11	22%
محايد	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل (35-36) : يساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا.



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 54% من الموظفين يرون أن العمل عن بعد يساهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي. هذا يعكس مدى أهمية المرونة التي يوفرها العمل عن بعد في تحسين ظروف العمل، حيث يمكن للموظف إدارة وقته بشكل أفضل، تقليل ضغوط التنقل، وتحقيق توازن أكبر بين الحياة المهنية والشخصية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل عن بعد بيئة عمل أكثر راحة تساعد على زيادة التركيز والإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على شعور الموظف بالرضا.

من ناحية أخرى، أشار 22% من الموظفين إلى عدم موافقتهم على هذا الرأي، مما يدل على أن هناك بعض التحديات أو الصعوبات التي قد تواجه بعض الموظفين في نظام العمل عن بعد. قد تتضمن هذه التحديات ضعف التواصل، شعور بالعزلة، أو صعوبة في متابعة المهام بشكل فعال، بالإضافة إلى احتمالية عدم توفر الأدوات الرقمية المناسبة أو الدعم الفني الكافي.

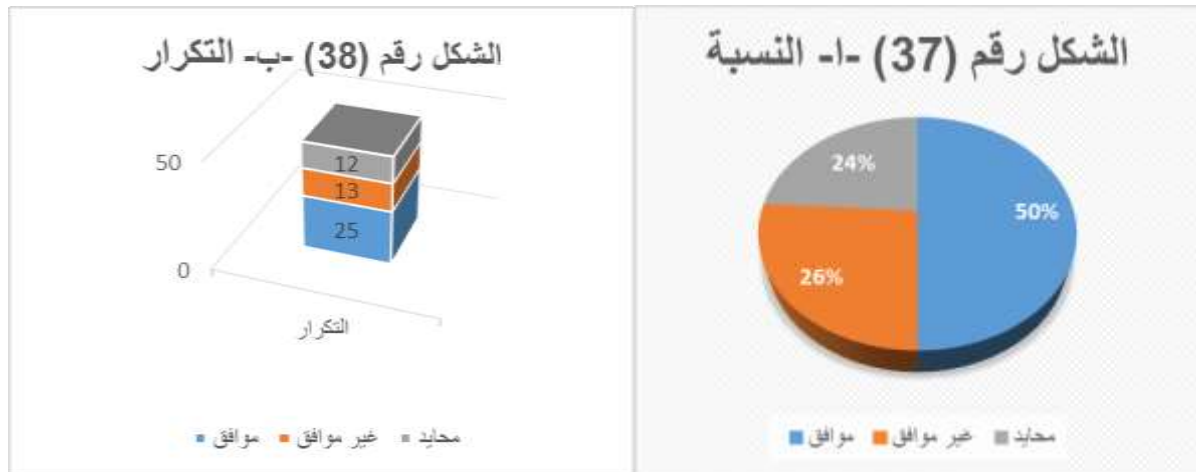
أما 24% من الموظفين المحايدين، فقد يعكس هذا ترددًا أو تجربة مختلطة للعمل عن بعد، حيث لم يستطع هؤلاء تحديد مدى تأثيره على رضاهم الوظيفي بشكل واضح، ربما بسبب قلة

الخبرة في العمل عن بعد أو اختلاف طبيعة مهامهم التي قد لا تسمح دائماً بالعمل خارج المكتب.

الجدول (24) : قللت تقنيات الاتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	25	50%
غير موافق	13	26%
محايد	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (37-38) : قللت تقنيات الاتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني.



من اعداد الطالبة

تشير نتائج الاستبيان إلى أن 50% من الموظفين يرون أن تقنيات الاتصال الرقمي قد ساهمت في تقليل الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز شعورهم بالاندماج المهني. يعكس هذا التأثير الإيجابي أهمية الأدوات الرقمية في تسهيل التواصل والتفاعل بين العاملين، سواء كانوا من نفس القسم أو من فروع مختلفة، مما يساهم في خلق بيئة عمل

أكثر تعاونًا وانسجامًا. هذا الاندماج المهني يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ويحفز الأداء الجماعي، وهو من عوامل الرضا الوظيفي الأساسية.

من جهة أخرى، أبدى 26% من الموظفين عدم موافقتهم على هذه الفكرة، ما يشير إلى وجود بعض الصعوبات في تفعيل تقنيات الاتصال الرقمي بشكل فعال بين الزملاء. قد تكون هذه الصعوبات مرتبطة بعدم انتشار الأدوات الرقمية بشكل كافٍ، ضعف المهارات الرقمية لبعض الموظفين، أو مشاكل في التنسيق والتنظيم داخل بيئة العمل، مما يجعل الحواجز الوظيفية قائمة بالرغم من توفر التقنية.

أما 24% من الموظفين المحايدون، فقد يعكس هذا ترددًا أو تجربة متفاوتة في تأثير تقنيات الاتصال الرقمي على تقليل الحواجز، حيث ربما لم تتضح لهم بعد النتائج الإيجابية أو أن تجربة استخدام هذه التقنيات كانت محدودة.

وعليه، توضح هذه النتائج أهمية تعزيز ثقافة التواصل الرقمي في المؤسسة، وتوفير التدريب والدعم اللازمين لتسهيل استخدام أدوات الاتصال الحديثة. كذلك، يتطلب الأمر متابعة مستمرة لتحسين بيئة العمل الرقمية وضمان أن تكون أدوات الاتصال شاملة وفعالة للجميع، مما يساهم في زيادة الاندماج المهني والرضا الوظيفي.

مناقشة نتائج الدراسة:

1_ مساهمة الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الرقمنة تساهم بشكل متفاوت في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، إذ أظهرت البيانات أن 56% من الموظفين يرون أن إدخال الرقمنة حسن من مستوى الخدمات الإدارية وساهم في تسهيل أداء المهام، وهي نتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه سهام قادري (2019) التي أكدت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساعد على تسريع إنجاز المهام وبشكل أكثر دقة، مما انعكس إيجابيًا على رضا الموظفين.

كما أوضحت الدراسة أن 49% من الموظفين أشاروا إلى أن الرقمنة ساعدت في تقليل الاحتكاك المباشر مع الإدارة العليا، مما ساهم في خفض مستويات التوتر وتحسين بيئة العمل، وهذا يتقاطع مع نتائج هجولي خديجة (2022)، والتي أظهرت أن أغلب الموظفين أكدوا أن العلاقة بين الزملاء أصبحت أكثر تعاونًا وإيجابية بعد اعتماد الأنظمة الرقمية، إلى جانب شعور الموظف بالاستقلالية في إنجاز المهام عبر الأنظمة المؤمنة.

إلا أن الدراسة بيّنت في المقابل أن 53% من الموظفين يرون أن عدم وجود صيانة دورية للبرمجيات وضعف التكوين الرقمي يعرقلان فعالية الرقمنة ويؤثران سلبًا على رضاهم، وهي نتيجة أكّدها إيمان سلطاني (2022)، حيث بيّنت أن غياب الدورات التكوينية وتخلف الجامعة عن مواكبة أحدث التقنيات الرقمية كانت من أبرز العوائق التي ساهمت في انخفاض رضا الموظفين عن الرقمنة.

كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة 44% من الموظفين لا يشعرون بالتحفيز نتيجة الرقمنة، خاصة في غياب أنظمة حوافز تربط الأداء الرقمي بالمكافآت، وهو ما تؤكدته دراسة هجولي خديجة كذلك، حيث أن أفراد العينة لم يوافقوا على وجود نظام واضح يربط الأداء بالحوافز، مما يضعف من أثر الرقمنة على الدافعية المهنية والرضا.

وبالمجمل، يظهر أن الرقمنة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة الإدارية وسرعة الإنجاز، غير أن فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي ترتبط بعدة عوامل مساندة، من أبرزها:

- التكوين المستمر للموظفين،
- تحديث الأنظمة والبرمجيات،
- وضوح السياسات الرقمية،
- وتحفيز الأداء المرتبط باستخدام الرقمنة.

وهي خلاصة تتفق مع نتائج شريف ميلود (2019)، الذي وجد أن تأثير الرقمنة على الرضا الوظيفي كان جزئيًا، بسبب ضعف الاستخدام وتباين مستوى الإدراك التقني لدى الموظفين.

استنتاج

تؤكد الدراسة الحالية أن الرقمنة بحد ذاتها لا تُحدث بالضرورة رضا وظيفيًا ما لم تُرافقها بنية تقنية

متطورة، وإرادة تنظيمية واضحة في دعم العنصر البشري عبر التحفيز والتدريب، وهو ما يشكل قاسماً مشتركاً في جميع الدراسات السابقة، التي وإن اختلفت في الزمان والمكان، إلا أنها أجمعت على أن نجاح الرقمنة في رفع الرضا المهني مرهون بتكامل الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية.

2_ مساهمة الأجهزة والبرامج الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي

تشير نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية بسكرة. فقد أظهرت البيانات أن 48% من المشاركين وافقوا على أن توفر المؤسسة للأدوات والتقنيات الرقمية يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. في المقابل، عبّر 36% منهم عن عدم موافقتهم، و16% كانوا محايدين، ما يشير إلى وجود فجوات في تجهيزات الرقمنة أو في إدراك الموظفين لفوائدها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه شريف ميلود (2019) في دراسته حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث وجد الباحث وجود استخدام متوسط للإدارة الإلكترونية مع تأثير جزئي في رفع مستوى الرضا الوظيفي. كذلك تدعم نتائجنا دراسة هجولي خديجة (2022) التي أشارت إلى أن الرقمنة تساهم بشكل ملحوظ في تحسين بيئة العمل ورفع تقدير الموظفين، رغم الحاجة إلى مزيد من الوقت والجهد لتحقيق كامل الفوائد.

كما أظهرت الدراسة أن 66% من الموظفين يرون أن البرامج والتطبيقات الرقمية تسهل أداء المهام اليومية، وتخفف من الضغوط المهنية، مما يعكس الأثر الإيجابي لتقنيات الرقمنة في تحسين ظروف العمل، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة سهام قادري (2019) التي أكدت أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ساهم في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المهام، مما انعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي.

على صعيد التدريب، تبين أن 34% فقط من الموظفين يشعرون بتلقي تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية، مقابل 48% غير راضين أو محايدين بشأن ذلك، مما يبرز أهمية تعزيز برامج التدريب المهني في مجال الرقمنة لتعزيز كفاءة الاستخدام، وهو ما أكدته أيضاً دراسة إيمان سلطاني (2022) التي ربطت ضعف التدريب الرقمي بتراجع مستوى الرضا الوظيفي، مشيرة إلى أن نقص التكوين والجاهزية التقنية يضعف أداء الموظفين ويزيد من ضغوط العمل.

من جهة أخرى، عبر 60% من الموظفين عن شعورهم بالتحفيز المعنوي نتيجة استخدام نظم معلومات متطورة، مما يدل على أن التقنيات الرقمية ترفع الروح المعنوية وتزيد الالتزام الوظيفي. لكن اللافت أن 46% يرون أن الإدارة لا تقدر بشكل كافٍ جهودهم في إنجاز المهام الرقمية، مما يعكس ضرورة تحسين آليات التقدير والتواصل الإداري، وهو ما يشير إليه ميلود (2019) في بحثه حول أهمية الاعتراف والتقدير كعوامل مؤثرة في رضا الموظفين.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الرقمنة لها تأثير إيجابي ملحوظ على الرضا الوظيفي، لكنها تتطلب توفير بيئة رقمية متكاملة، تشمل تجهيزات حديثة، تدريب مستمر، وتقدير معنوي ومادي، لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

3_ مساهمة الإتصال الرقمي في تحقيق الرضا الوظيفي

تؤكد نتائج الدراسة أن الإتصال الرقمي يُعد من العوامل الجوهرية لتعزيز الرضا الوظيفي. حيث أشاد 50% من الموظفين بأن الإتصال الرقمي بين الإدارات يعزز الانسجام والرضا في بيئة العمل، بينما عبر 52% عن عدم رضاهم عن الاعتماد الرسمي على منصات التواصل الاجتماعي كوسائل رسمية، مما يشير إلى نقص في الاستراتيجية الرسمية للإتصال الرقمي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

وقد ساهمت الاجتماعات عن بعد في شعور 48% من الموظفين بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة، ما يدل على نجاح بعض أدوات الإتصال الرقمي في تخطي الحواجز التقليدية وتسهيل التفاعل، وهو ما يدعم نتائج دراسة سهام قادري (2019) التي أظهرت أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تحسن من تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم.

أما بالنسبة لأدوات مشاركة الملفات، عبر 50% من الموظفين عن أنها تساعد في تقليل التوتر المهني وتعزيز الشعور بالكفاءة، مما يبرز أهمية تسهيل التعاون والعمل الجماعي عبر الوسائل الرقمية. هذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه هجولي خديجة (2022) التي أكدت أن تسهيل تبادل المعلومات عبر الرقمنة يحسن من إنتاجية الموظفين ويقلل من العقبات الإدارية.

كما أظهرت الدراسة أن أدوات الإتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني، والفيسبوك، والتلغرام تساعد 50% من الموظفين على بناء روابط مهنية مع زملائهم في فروع أخرى، مما يعزز الترابط المؤسسي والانتماء، بالرغم من أن 34% لم يوافقوا على ذلك، مما يبرز الحاجة لتطوير هذه الأدوات وضمان فعاليتها في التواصل الداخلي.

أما فيما يتعلق بوضوح المهام، فإن 38% فقط يرون أن أدوات الإتصال الرقمي تزيد من وضوح المسؤوليات، في حين عارض 46% ذلك، ما يشير إلى قصور في الاستفادة من هذه الأدوات لتوزيع المعلومات وتحديد الأدوار الوظيفية بشكل دقيق. يتفق هذا مع ملاحظات إيمان سلطاني (2022) التي

أوضحت أن غياب استراتيجية واضحة للاتصال الرقمي يعوق وضوح العمل ويؤثر سلباً على رضا الموظفين.

تُظهر الدراسة أن الرقمنة والاتصال الرقمي لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة، لكنهما يتطلبان تكاملاً أفضل من حيث التجهيزات التقنية، التدريب المستمر، استراتيجيات اتصال رقمية فعالة، وتقدير الجهود. وتتقاطع هذه النتائج مع الدراسات السابقة المحلية التي أكدت على أهمية تطوير البيئة الرقمية وتهيئة الموظفين لمواجهة تحديات الرقمنة لتحقيق رضا وظيفي مستدام.

نتائج الدراسة:

- تلعب الرقمنة دوراً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي من خلال توفير الأدوات والبرامج التي تسهل أداء المهام وتخفف من الضغوط المهنية.
- هناك حاجة ملحوظة لتعزيز برامج التدريب على استخدام التقنيات الرقمية لضمان استفادة الموظفين الكاملة من الرقمنة.
- يشعر الموظفون بتحفيز معنوي متزايد عند استخدام نظم معلومات متطورة، لكنهم يلاحظون ضعف التقدير الإداري للجهود الرقمية المبذولة.
- يساهم الاتصال الرقمي في تعزيز التواصل والتنسيق بين الإدارات، مما يدعم بيئة عمل أكثر انسجاماً ورضاً.
- توجد تحديات في استخدام منصات التواصل الاجتماعي كوسيلة رسمية للاتصال، وتتطلب تطويراً لتحسين فعاليتها.
- الاجتماعات الرقمية وأدوات مشاركة الملفات تساهم في تقليل التوتر وتعزيز الشعور بالكفاءة والانتماء المهني.
- هناك قصور في وضوح المهام عبر وسائل الاتصال الرقمي، مما يستدعي تحسين الاستراتيجيات في توزيع المعلومات وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

التوصيات:

- ضرورة تحديث وتطوير البنية التحتية الرقمية لتوفير أدوات وتقنيات حديثة تلبي احتياجات الموظفين.
- وضع برامج تدريبية منتظمة ومتخصصة لتأهيل الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.
- تطبيق نظام تقدير مادي ومعنوي يبرز جهود الموظفين في تنفيذ المهام الرقمية لتعزيز رضاهم وولائهم.
- تطوير استراتيجية واضحة لاعتماد منصات اتصال رقمية رسمية تناسب طبيعة العمل وتلبي احتياجات التواصل بين الإدارات والفروع.

- تحسين جودة استخدام أدوات مشاركة الملفات والاجتماعات عن بعد لزيادة الكفاءة وتقليل التوتر المهني.
- توظيف أدوات الاتصال الرقمي بطريقة فعالة لضمان وضوح المهام والمسؤوليات بين الموظفين.
- تشجيع بناء روابط مهنية قوية بين موظفي الفروع المختلفة من خلال دعم استخدام المنصات الرقمية الاجتماعية بشكل رسمي ومنظم.



خاتمة:

الرقمنة ضرورة حتمية تفرض نفسها على مختلف الهيئات الإدارية والخدمات لما لها من أثر واضح في تحسين بيئة العمل وتعزيز راحة الموظف.

وقد أصبحت حاولنا من خلال ذلك دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الرقمنة مشروع من المشاريع الهامة التي تعتمد على المؤسسات، بهدف تحسين مستوى الأداء وتعزيز فعالية الخدمات. إضافة إلى ذلك أن الرقمنة لم تعد مقتصرة على استعمال بعض التطبيقات والأدوات التقنية البسيطة بل تطورت لتصبح منهج وأسلوب عمل ومخططات تشمل مختلف جوانب التسيير الإداري وكل هذا التحول الرقمي لا ينعكس فقط على جودة الخدمات المقدمة، بل يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، من خلال تسهيل المهام وتقليل الضغط الإداري وهي كلها عوامل تساهم في رفع مستوى الرضا لدى الموظفين.

فالاعتماد على الوسائل الرقمية الحديثة أصبح خيارا إستراتيجيا يسهل سير العمل، ويخفف من الأعباء الناتجة عن الأساليب التقليدية هذا التوجه نحو التحول الرقمي لا يقتصر فقط على رفع الكفاءة التنظيمية، بل يساهم أيضا في توفير بيئة أكثر تنظيما مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي من خلال تخفيف الضغوط اليومية وتسهيل الإجراءات الإدارية.

نستنتج في الأخير، أن في الوقت الحالي لا توجد مؤسسة خالية من الرقمنة أي أن الرقمنة أصبحت عنصر أساسي لا يمكن الإستغناء عنه لما توفره من مزايا تساهم في تحسين بيئة العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن إدماج التقنيات الرقمية ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- أشرف محمد عبده: الأرشيف الإلكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2018.
 - حنان قصبي، محمد الهاللي: في المنهج، دار تبوقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2015.
 - سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 - سهيلة مهري، بلال بن جامع: المكتبة الرقمية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2011.
 - شفيق العتوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 - عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، طبعة 3، الكويت، 1977.
 - عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتوزيع، 2015.
 - لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المتثقف للنشر والتوزيع، دون ذكر بلاد النشر.
 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الهرم، 2017.
 - منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2015.
 - منير الحمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، الألمعية، 2011.
- الرسائل والأطروحات والمطبوعات:**
- ابن خروور خير الدين: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- أحمد سالم سالم: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، كلية العلوم بالزنتان، ليبيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة التربية الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021.
- أسيل صالح سليمان الدبيسية: أثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، جامعة جرش، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2024.
- أوبراهيم تسعديت: واقع نظام الأرشفة لمديرية الإنتاج للمؤسسة الوطنية سونطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر 2، 2017.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
- بوعمره إلهام : مدخل إلى مجتمع المعلومات، مطبوعة بيداغوجية، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان تيبوط، الجزائر، 2022.
- صابر بن عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التربية الحركية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- طارق طه عبود الملا: محاضرة في تطوير مجتمع المعلومات، كلية الأدب، قسم المعلومات والتقنيات، جامعة البصرة.
- عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
- عونالي حمزة: الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- فوزية صادقي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، قسم الإتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة3، 2021.
 - كريع محمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإحترق النفسي لدى المدربين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
 - مقدود كنزة: مدخل إلى مجتمع المعلومات، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة لونيبي، البليدة، 2022.
 - مهري سهيلة: المكتبة الرقمية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
 - يوسف محمد يوسف أبو أمونة: واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
 - يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- الملتقيات:**
- سامية خواثر: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 02، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، فيفري 2021.
- المقالات:**
- أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد4، 2009.
 - حياة طهراوي، سليمان بوفاسة: أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، جامعة المدية.
 - دعاء عادل إبراهيم السيد: تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة، المجلد14، العدد 1، 2023.
 - دعاء محمد محمود إبراهيم نجم: ماهية المجتمع المعرفي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الإسكندرية.
 - زينب عمران أبو بكر مادي: مجتمع المعلومات وآفاق المستقبل في الوطن العربي، العدد13، 2017.

- مريم زهراوي: دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بوبندير قسنطينة، 2017.
- هبه ملحم: إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراكز الأرشيف، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013.

المجلات:

- أبو بكر علي خضر بخيت: أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جامعة سنار، السودان، 2023.
- أحمد الحمزة، البار أمين: الإستبيان كأداة البحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، 2023.
- أسامة بأحمد: أثر الرضا الوظيفي في تنمية الأداء لدى الموظف الجزائري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 1 جامعة لونيبي علي البليدة، 2023.
- أسيا بوراس، مليكة بن بردي: درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 6 العدد 2، 2023.
- إغالون نورة: دور الإتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر، مجلة الإتصال والصحافة المجلد 6، العدد 1، ورقلة، 2019.
- الأزهر عبد المالك، بوخميس بوفولة: الرضا الوظيفي، تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2020.
- الأمين بلقاضي: سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة، الجزائر، 2022.
- العيد جغل الحسين صالح: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 5، العدد 1، 2022.
- إيمان بغداددي، سمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة الأوراق بحثية، المجلد 02، العدد 01، جانفي، جوان 2022.
- بربار نور الدين، بن الحاج جدول ياسين، محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022.

- برنية طروم علي: الرضا الوظيفي مفهومه عوامله نظرياته، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، 2014.
- بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 اوت 1955، الجزائر 2022.
- بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد خاص، نوفمبر 2021.
- بطاط نور الدين: الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01 خاص، سبتمبر 2021.
- بن عمروش فريدة: الاتصال الرقمي وفق منظور مقرب الاستخدامات والاشباعات، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 54، جامعة الجزائر 3، 2021.
- جدي سارة، الرضا الوظيفي، مفهومه محدداته واثره على الأداء مجلة المناجر، العدد 01.
- رابحي لخضر، لكحل عائشة: الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، العدد 03، جانفي 2016.
- ركروك خولة، مبني نور الدين: الإتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة سطيف 2، الجزائر.
- صالح عتوتة، عبد الحليم مزوز: متطلبات تحقيق التميز الدراسي في التعليم الجامعي في ضوء نظرية هرم الحاجات، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2021.
- عائشة حوحو، سهيلة مقراني: الانعكاسات السلبية لاستخدام الأبناء للأجهزة الرقمية كما يدركها الإباء، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- عبد الرحيم ناصر، احمد عمر: الرقمنة واسهاماتها في تطوير العملية التعليمية، كلية التربية الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة صنعاء، المجلد 10، العدد 02، افريل 2024.
- عبد الستار مركمال، سحوان عطاء الله: الرضا الوظيفي المؤسساتي من منظور النظريات سوسيو تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01 جامعة زيان عاشور الجلفة 2020.

- عبد السلام عبد الاوي: أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجلالي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 07، الجزء الأول، 2017.
- عبد الفتاح بوخمخ زهية عزيزون: اثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع العدد 05، 2008.
- عبير جميل الشمري: خصائص مستخدمي الأجهزة الرقمية من المراهقين ودرجة وعيهم بها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 23، المملكة العربية السعودية، 2019.
- غربية محمد، العيفاوي فريدة: آلية الرقمنة كاستراتيجية لتحقيق جودة للخدمات الصحية، مجلة المعيار، المجلد 15، العدد 02، ديسمبر 2024.
- قوال فاطمة، عواج بن عمر: أسلوب الإدارة ب الأهداف وعلاقته ب الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2021.
- كآب امال، لاموش سميرة: الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي، مجلة القانون العام والمقارن، المجلد 09، العدد 02، افريل 2024.
- كوال رفايا، بوفطيمة فؤاد: مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد، 2022.
- لامية طالة: مجتمع المعلومات الى مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2021.
- محمد إبراهيم الدسوق: الرقمنة والتعليم، مجلة الإدارة التربوية العدد 43، 2024.
- محمد عبد العزيز، نادر ألبير، سهى إبراهيم : الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، المجلد 41 الجزء 03، كلية التجارة، جامعة عين الشمس 2018.
- محمود قرزیز، مريم يحياوي: دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47، 2017.
- مراد خليل، مسعود حساني: الرضى الوظيفي لدى عمال المؤسسات والمنشآت الراضية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017.
- مريم بالطة، اسيا بريغت : المجتمع الرقمي وإشكالية الهوية الوطنية ، مجلة قبس لدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5 ، العدد 2، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة 2021.
- مسعود سليمان: عينة البحوث الميدانية، دراسة في الاحجام والانواع، مجلة المعارف، المجلد 17، العدد 01، جوان 2022.

- مكيد علي، بوزكري جيلالي: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- مليكة بوخاري سميرة يحيوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03.
- موساوي محمد فتان طيب: اثر الرقمنة على إدارة الازمات الوبائية العالمية (كوفيد 19) في المؤسسات الجزائرية ، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022.
- نصيرة زايد ، خديجة عاشور: تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري ، مجلة المفكر ،جامعة الجزائر 02، مجلد 08، العدد 01، 2024.
- هاني جاد احمد: دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات، مجلة البحوث العلمية، المجلد 06، 2023.
- هدى خلايفية: تأثير استخدامات الأجهزة الرقمية على الحق في خصوصية المخاطر والحماية القانونية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 04، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة 01، 2022.
- ياسين حفصى بونبعو: أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة الى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، عدد خاص، 2021.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

مذكرة تخرج مكمل لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية بسكرة)

تحضيرا لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل أرجوا من سيادتكم ملء هذه
الإستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة والتي ترونها تناسب وتتلاءم مع واقع العمل.
مع خالص الشكر و فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف:

جرو حميدة

من إعداد الطالبة:

بن سهلة لمياء

السنة الجامعية: 2025 / 2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ شهادة جامعية ☐

دراسات عليا متخصصة (PGS) ☐ مهندس ☐

4. مستوى التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف ☐ متوسط ☐

☐ حسن ☐ جيد جداً

5. سنوات الخبرة : أقل أو يساوي 5 سنوات ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

6. عدد الدورات التدريبية في مجال الرقابة ☐ لا توجد ☐

واحدة

☐ دورتين فما فوق ☐ ثلاث دورات فأكثر ☐

7- المستوى الوظيفي : مهندس ☐ رئيس مصلحة ☐ عون ☐

الرقم	المحور الثاني: يساهم استخدام الأجهزة والبرامج الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	توفّر المؤسسة الأدوات والتقنيات الرقمية التي تمكّني من أداء مهامي بكفاءة وفعالية، مما يزيد من شعوري بالرضا الوظيفي.			
2	تقدّم المؤسسة تدريبات كافية على استخدام الأدوات الرقمية، مما يساهم في تعزيز الثقة والرضا عن العمل.			
3	أشعر بالتحفيز المعنوي عند استخدام نظم معلوماتية متطورة داخل المؤسسة.			
4	تقدّر الإدارة جهودي في إنجاز المهام الرقمية، مما ينعكس إيجابياً على شعوري بالرضا والتقدير.			
5	تجعل التقنيات الرقمية مستواي جيداً من الإستقلالية في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي، مما يزيد من إحساسي بالثقة والرضا.			
6	تسهّل البرامج والتطبيقات الرقمية أداء مهامي اليومية، مما يجعلني أعمل بأريحية أكبر.			
7	أستمتع بالعمل في بيئة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.			
8	تستخدم المؤسسة بوابتها الإلكترونية بشكل فعال في عرض المعلومات وتوفير الخدمات، مما يزيد من الرضا.			
الرقم	المحور الثالث: دور الإتصال الرقمي في تعزيز الرضا الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد المؤسسة بشكل رسمي على منصات التواصل الإجتماعي لتسهيل الإتصال ونشر المعلومات، مما يحسّن من تواصلي وشعوري بالانتماء			
2	يُعزز الإتصال الرقمي بين الإدارات والشعور بالإنسجام والرضا داخل بيئة العمل.			
3	تساهم الاجتماعات عن بُعد في شعوري بالاندماج المهني والتواصل مع الإدارة			
4	تُساهم سهولة مشاركة الملفات عبر المنصات الرقمية في تقليل التوتر المهني وتعزيز الشعور بالكفاءة والرضا.			
5	تُساعدني أدوات الإتصال الرقمي في الشعور بالترابط المهني مع زملاء من فروع أخرى، مما يرفع من مستوى رضاي عن بيئة العمل.			
6	تُساهم أدوات التواصل الرقمي (الفيديو أو التلغرام أو البريد الإلكتروني) في زيادة وضوح المهام، مما ينعكس إيجابياً على رضا الوظيفي.			
7	أشعر براحة عندما تكون أدوات المراقبة الرقمية مستخدمة بشفافية وإحترام للخصوصية.			
8	يساهم العمل عن بعد في رفع مستوى الرضا.			
9	قللت تقنيات الإتصال الرقمي من الحواجز الوظيفية بين الزملاء، مما عزز من شعوري بالاندماج المهني.			

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

إلى السيد: مدير مديرية الصرائي
لولاية بسكرة

الرقم المرجعي: 2024 / ق.ع. / 2024

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تريض ميداني حول:

دور الرقمنة في تحقيق الرضا الوظيفي

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) 2024 / 04 / 13 إلى 2024 / 04 / 24

للطلبة الآتية أسمائهم:

بن سلة لباد

إشراف الأستاذة(ة):

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024 / 04 / 13

مدير المؤسسة

مكتب الوصاية والتسيير
إمضاء: خشمي خديجة

