

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية
دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز _غرداية_

إعداد الطالبة:

- خرخاش غفران

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/6/3

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن موسى عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
بن علي ميلود	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا
هيبة عبد الفتاح	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مساعد المشرف

الموسم الجامعي: 1446 - 1447 هـ / 2025 - 2026 م

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية
دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز _غرداية_

إعداد الطالبة:

- خرخاش غفران

نوقشت واجيزت علينا بتاريخ: 2026/6/3

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن موسى عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
بن علي ميلود	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شخوم رحيمة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا
هبة عبد الفتاح	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مساعد المشرف

الموسم الجامعي: 1446 - 1447 هـ / 2025 - 2026 م

الاهداء

اهدي عملي هذا الى:

الى من علموني ان الحلم لا يوهب بل يتتبع بالإصرار، الى من كانوا السند في لحظات التعب، والنور في دروب
بدت معتمة،

الى من كانت دعائي المستجاب في كل حين؛ الى القلب الذي احتواني حبا، واليد التي لم تبخل على بالعباء
الى نبع الحنان والصبر الذي لا ينضب.... امي الغالية، اهديك ثمرة جهدي وتعي فكل خطوة وصلت اليها كانت
بدعواتك الصادقة؛ وكل نجاح حققته كان بفضل دعمك اللامحدود وإيمانك بي، اسأل الله ان يحفظك لي سندا
وفخرا وان يجزيك عني خيرا الجزاء فهذا الإنجاز ما هو الا جزء بسيط مما اطمح ان أقدمه لك امي "عمير يمينه"

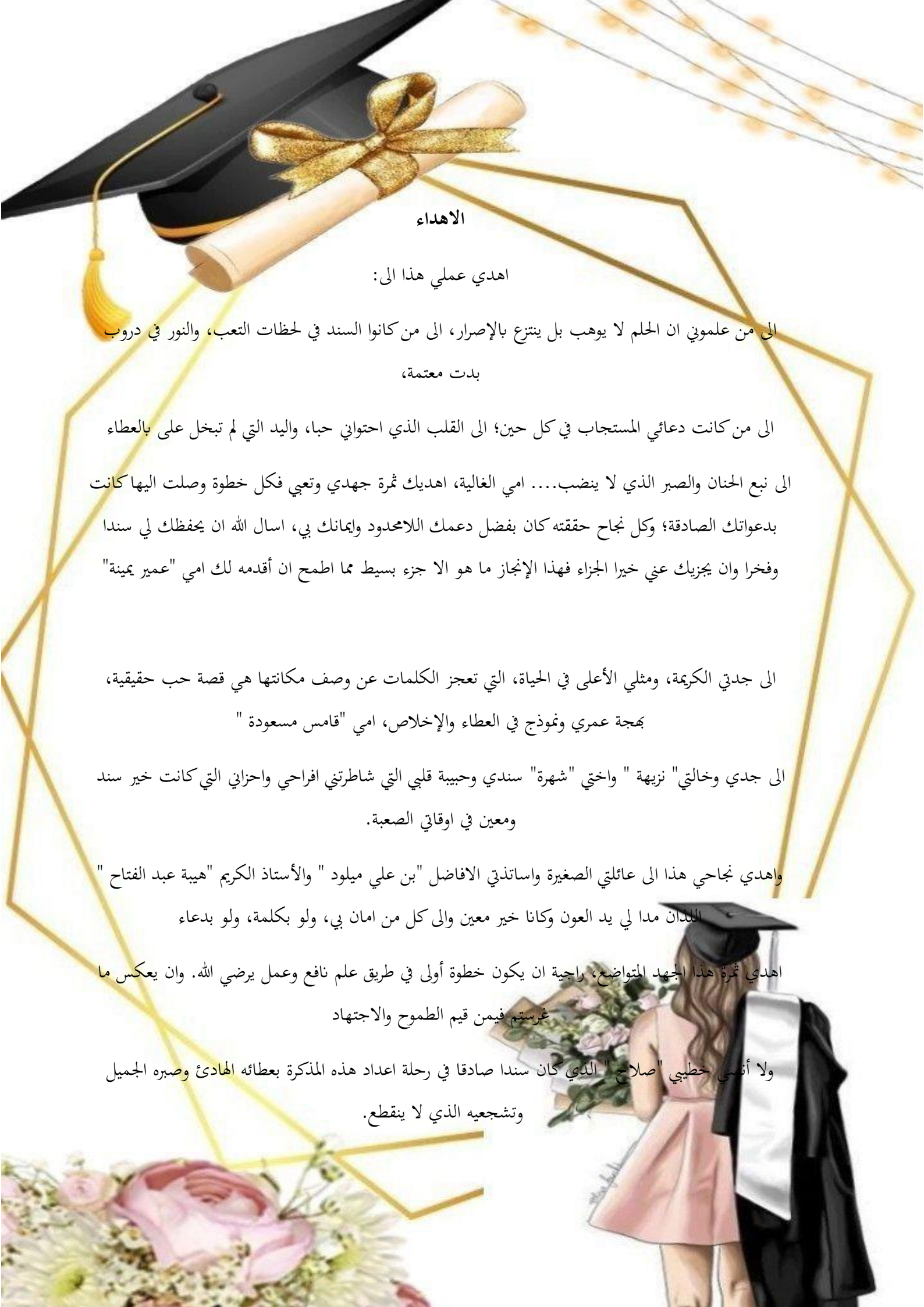
الى جدتي الكريمة، ومثلي الأعلى في الحياة، التي تعجز الكلمات عن وصف مكانتها هي قصة حب حقيقية،
بهجة عمري ونموذج في العطاء والإخلاص، امي "قامس مسعودة"

الى جدي وخالتي "نزيهة" واختي "شهرة" سندي وحببية قلبي التي شاطرني افراحي واحزاني التي كانت خير سند
ومعين في اوقاتي الصعبة.

واهدي نجاحي هذا الى عائلتي الصغيرة واساتذتي الافاضل "بن علي ميلود" والأستاذ الكريم "هبة عبد الفتاح"
اللذان مدا لي يد العون وكانا خير معين والى كل من امان بي، ولو بكلمة، ولو بدعاء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجية ان يكون خطوة أولى في طريق علم نافع وعمل يرضي الله. وان يعكس ما
غرستم فيمن قيم الطموح والاجتهاد

ولا أنسى خطيبي "صلاح" الذي كان سندا صادقا في رحلة اعداد هذه المذكرة بعطائه الهادئ وصبره الجميل
وتشجيعه الذي لا ينقطع.



الشكر والتقدير

بسم الله، نحمد الله سبحانه على التوفيق في إتمام هذا العمل بعد ذلك نتوجه بكل التقدير والامتنان

الى جميع الذين أسهموا في انجاز هذا البحث، وقدموا لنا العون وزودنا بالمعلومات الأساسية اللازمة.

كما نخص بالشكر كل من كان عوناً لنا وساعدنا على تجاوز الصعوبات التي واجهتنا أحياناً في مسيرتنا،

وكل من غرس الأمل في طريقنا وقدم لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار ولمعلومات؛ فجزاهم الله خيراً.

الى الأستاذ المشرف "بن علي ميلود" والأستاذ المساعد "هبة عبد الفتاح" اللذان مدا لي يد العون جزاهما الله كل

خيراً. كما أتقدم بجزيل الشكر لكافة أعضاء لجنة المناقشة المحترمون وكل من ساهم في السير الحسن للمناقشة

وسهلوا لي كل عسير واخذوا بيدي بينما اخطوا خطواتي الأولى؛ في هذا الميدان الصعب، وأسأل الله العظيم ان

يجزيهم بإحسانهم إحسان

2026



ملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية لدى الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ولتحقيق غايات هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة الاقتصادية حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 56 استمارة وبعد جمع البيانات تم استرجاع 54 استمارة قابلة للتحليل الاحصائي أي بنسبة استجابة قدرها 96% وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد قمنا بتحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS وما توفره من وسائل إحصائية متمثلة في الإحصاءات الوصفية وغيرها ليتم في الأخير التوصل الى النتائج التالية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين ؛ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الابعاد القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية ؛ وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية فقط.

الكلمات المفتاحية: قيادة رقمية؛ رفاهية النفسية؛ بيئة رقمية؛ تحول الرقمي؛ تكنولوجيا.

Abstract :

This study aimed to highlight the impact of digital leadership on the psychological well-being of employees at the economic institution Sonelgaz for Electricity and gas distribution in the province of ghardaia To achieve the objectives of this study the study tool a questionnaire was distributed to a sample of employees working in the economic institution the number of distributed questionnaires was 56 After data collection 54 questionnaires were retrieved and valid for statistical analysis representing a response rate of 96 % the questionnaire was used as the data collection tool

The data were analyzed using the statistical package for social sciences SPSS and its statistics tools including descriptive statistics Finally the following results were reached: there is no statistically significant effect between digital leadership and employees psychological well-being there is no statistically significant effect on psychological well-being there is a statistically significant effect of digital leadership attributed only to the marital status variable

Keywords: Digital leadership ؛psychological well-being ؛Digital environment ؛Digital transformation ؛Technology.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
.I	اهداء
.II	شكر وتقدير
.III	المخلص
.IV	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الاشكال
أ.هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الرقمية ورفاهية النفسية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية
18	المطلب الأول: مفهوم القيادة رقمية
18	المطلب الأول: تعريف القيادة رقمية
19	المطلب الثاني: أهمية القيادة الرقمية وخصائصها
21	المطلب الثالث: اهداف القيادة الرقمية
22	المطلب الرابع ابعاد القيادة الرقمية
23	المطلب الخامس: متطلبات تطبيق القيادة الرقمية
24	المبحث الثاني: الرفاهية النفسية
24	المطلب لأول: مفهوم الرفاهية النفسية
25	المطلب الثاني: مداخل الرفاهية النفسية
26	المطلب الثالث: أنواع الرفاهية النفسية
27	المطلب الرابع: ابعاد الرفاهية النفسية

29	المطلب الخامس: النظريات المفسرة للرفاهية النفسية
30	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين
32	المبحث الرابع: الدراسات السابقة (الأدبيات التطبيقية)
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية لدى الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
40	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية سونلغاز
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
51	المبحث الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
51	المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة
52	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
62	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: مناقشة فرضيات الفرعية
63	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات الرئيسية
69	المبحث الرابع: دراسة النتائج بمجالات الدراسة وأهدافها
73	المطلب الأول: جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
	خاتمة
78	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
{1-1}	يبيّن أبرز أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	25
{1-1}	متغيرات الدراسة	42
{2-2}	توزيع الاستبيان	43
{3-2}	توزيع مقياس ديكارت	43
{4-2}	قياس تبات الاستبيان	44
{5-2}	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	44
{6-2}	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	45
{7-2}	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	46
{8-2}	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
{9-2}	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	49
{10-2}	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	51
{11-2}	تحليل الانحدار المتعدد للمحورين	52
{12-2}	تحليل الانحدار المتعدد للمحورين	53
{13-2}	تحليل الانحدار المتعدد للمحورين	54
{14-2}	تحليل الانحدار المتعدد للمحورين	55
{15-2}	تحليل t_test	56
{16-2}	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الرفاهية النفسية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	57

58	تحليل الانحدار المتعدد للمحورين	{17-2}
60	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	{18-2}
60	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	{19-2}
61	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	{20-2}
62	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	{21-2}

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.	45
2-2	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	49
3-2	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	54
4-2	تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	55
5-2	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	57
6-2	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	58
7-2	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	60
8-2	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	61

مقدمة

1- مقدمة عامة

تسعى المؤسسات الحديثة اليوم الى تبني أنماط قيادية حديثة تتماشى مع التكنولوجيا والتحول الرقمي المتسارع، بهدف تحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. وتعد القيادة الرقمية أحد أهم هذه الأنماط الحديثة، حيث تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في توجيه الافراد وتنسيق الجهود وتسهيل الاتصال وتنظيم المهام، بما يساعد في خلق مناخ عمل إيجابي وداعم يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ومرونة.

ان اعتماد القيادة الرقمية يسهم في تحسين ممارسات العمل، من خلال تسهيل التواصل الفعال، وتحقيق سلاسة تدفق المعلومات، وتقليل الضغوط المرتبطة بطرق العمل التقليدية، مما ينعكس مباشرة على مستوى الرفاهية النفسية للموظفين. فالرفاهية النفسية أصبحت اليوم محورا أساسيا لضمان إنتاجية أفضل، واستقرار وظيفي اعلى، وشعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي.

كما ان التطور التكنولوجي يفرض على المؤسسات ضرورة تعزيز قدرات قادتها على استخدام الأدوات الرقمية، بما يمكنهم من متابعة الموظفين ودعمهم وتوجيههم بطريقة مرنة وفعالة، الأمر الذي يجعل القيادة الرقمية أحد المحددات الأساسية في تحسين الصحة النفسية والرفاهية داخل بيئات العمل الحديثة.

وانطلاقا من أهمية هذه العناصر، أصبح من الضروري دراسة الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في تعزيز الرفاهية النفسية لدى الموظفين، مع التركيز على كيفية مساهمتها في تقليل الضغوط، وتحسين جودة الحياة المهنية، ودعم الإحساس بالأمان الوظيفي.

2- إشكالية الدراسة:

تسهم القيادة الرقمية في تفعيل وتطوير أنماط جديدة من التفاعل داخل المؤسسات، وذلك من خلال اعتماد تقنيات وأساليب رقمية حديثة تسمح بتحسين سير العمل وتعزيز التواصل بين القادة والموظفين. غير ان هذا التحول الرقمي، وما يرافقه من أدوات وتطبيقات، قد ينتج عنه اثار متباينة على المستوى النفسي للموظف. فبينما يرى البعض ان القيادة الرقمية توفر بيئة عمل أكثر مرونة وداعما، يرى اخرون ان كثافة التقنيات وارتفاع وتيرة التفاعل الرقمي قد تشكل عبئا نفسيا على الافراد داخل المؤسسة.

ومن هنا تبرز الحاجة الى دراسة العلاقة بين ابعاد القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين، ومحاولة الكشف عن طبيعة هذا الأثر، إيجابيا كان اما سلبيا، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تعيشها المؤسسات الحديثة.

للإلمام بجوانب الموضوع نطرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية لدى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة

سونلغاز لتوزيع الكهرباء الغاز لولاية غرداية؟

ولدراسة أكثر بجوانب الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ لرشادة الرقمية على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية _غرداية؟

2- هل هنا أثر ذو دلالة إحصائية للحماية والأخلاق على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية - غرداية؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم الرقمي على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية _غرداية؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية _غرداية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الرقمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية {الجنس؛ المؤهل العلمي؛ الحالة الاجتماعية}؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرفاهية النفسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3-فرضيات دراسة

بناء على الإشكالية المطروحة نضع فرضيات التالية.

-الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية، على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.

-الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشادة الرقمية على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماية والاحلاق على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم رقمي على الرفاهية نفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي، على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى القيادة الرقمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرفاهية النفسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4-أهداف الدراسة:

- تقييم واقع القيادة الرقمية
- تقييم مستوى الرفاهية النفسية
- تقديم حلول وتوصيات عملية
- الكشف عن مدى مساهمة القيادة الرقمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز شعور العاملين بالرضا والاستقرار النفسي
- إبراز العلاقة بين ابعاد القيادة الرقمية والرفاهية النفسية.

5-أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في فكرة البحث، المتمثلة في القيادة الرقمية والأثر الذي تحدثه على الرفاهية النفسية داخل المؤسسات، بسبب دورها البارز في تحسين بيئة العمل؛ ومواجهة التحديات الناتجة عن التحول الرقمي. كما تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج العلاقة بين أساليب القيادة الرقمية ومستوى الصحة النفسية للعاملين، ومدى اسهامها في تقليل الضغوط النفسية وتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي. إضافة الى ذلك، تسعى هذه الدراسة الى توضيح كيفية اعتماد القيادة الرقمية كوسيلة فعالة لتحسين رفاهية الافراد النفسية بما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي وتحقيق اهداف المؤسسة.

6-مبررات اختيار الموضوع البحث:

1-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع محل الدراسة وهذا بعد مطالعة العديد من المصادر والمراجع؛
- تقديم إضافة علمية.

2- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة الرقمية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ندرة الدراسات التي تجمع بين المتغيرين؛
- البحث في الأثر الذي تحدثه القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية لدى الموظفين.

7- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: دراسة ميدانية ممتدة لمدة 6 أشهر؛ تم من خلالها اجراء البحث وجمع المراجع والاطلاع على الكتب والمصادر العلمية ذات صلة بموضوع الدراسة.
- الحدود المكانية: شركة التوزيع والكهرباء لولاية غرداية سونلغاز بمرارة.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة من موظفي المؤسسة التي تتكون من 56 موظفا.

8- المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لتحليل الموضوع من زواياه المختلفة؛ والتحقق من صحة الفرضيات، بالإضافة الى الإجابة عن إشكالية الدراسة؛ اعتمدت على المنهج الوصفي في مراحل بحثي. ففي الجزء النظري استندت الى مجموعة من المصادر والمراجع. اما في الجزء التطبيقي فقد لجأت الى دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان؛ حيث سيتم توزيعه على عدد من العاملين في المؤسسة التي ادرسها.

9- صعوبات الدراسة:

- صادفتني عدّة صعوبات منها تعقيد التطبيقي؛ صعوبة توزيع الاستبيانات على جميع افراد مجتمع الدراسة بسبب التزاماتهم المهنية وضيق الوقت..

10- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الرقمية بمختلف ابعادها المتمثلة في: القيادة الرشيدة؛ الحماية والأخلاق؛ ثقافة التعلم الرقمي؛ الابتكار الرقمي.

المتغير التابع: الرفاهية النفسية.

11-هيكل الدراسة:

قسمت دراستي الى مبحثين، المبحث الأول خاص ؛ بالإطار النظري للموضوع، أما المبحث الثاني؛ فخصص للجانب التطبيقي، وتم تقسيم كل منهما الى مطالب حيث يتمحور المطلب الأول حول مفهوم القيادة الرقمية؛ المطلب الأول تعريف للقيادة الرقمية والمطلب الثاني أهمية القيادة الرقمية وخصائصها اما المطلب الثالث يتضمن اهداف القيادة؛ اما المطلب الرابع تناول ابعاد القيادة الرقمية، والمطلب الخامس اختص بدراسة متطلبات تطبيق القيادة الرقمية؛ اما المبحث الثاني يتمحور حول الرفاهية النفسية حيث تناول المطلب الأول مفهوم الرفاهية النفسية و المطلب الثاني اهم بدراسة مداخل الرفاهية النفسية؛ المطلب الثالث تناول أنواع الرفاهية النفسية؛ اما المطلب الرابع اقتصر على دراسة ابعاد الرفاهية النفسية؛ المطلب الخامس يتمحور حول النظريات المفسرة للرفاهية النفسية ؛ اما المبحث الثالث تناول العلاقة بين القيادة الرقمية و الرفاهية النفسية لدى الموظفين اهتم بدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية و الرفاهية النفسية؛ اما المبحث الرابع اختص بدراسة الادبيات التطبيقية .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة

الرقمية والرفاهية النفسية

تمهيد:

أهدف من خلال هذا الفصل والذي هو بمثابة الاساس النظري لهذه الدراسة، إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية، حيث يتناول المبحث الأول من هذا الفصل الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية وينقسم إلى ثلاث مطالب الأول مفهوم القيادة رقمية والثاني مفهوم الرفاهية النفسية، والمطلب الثالث العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين.

أما المبحث الثاني فسأتطرق فيه الأدبيات التطبيقية حول القيادة الرقمية والرفاهية النفسية حيث يتناول مطلب الأول الدراسات باللغة العربية والثاني الدراسات باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية

المبحث الثاني: الرفاهية النفسية

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين

المبحث الرابع: دراسات سابقة {ادبيات تطبيقية}

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية

يسعى هذا المبحث إلى استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من القيادة الرقمية والرفاهية النفسية، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية، وأهم الأبعاد والنماذج النظرية المفسرة لهما، تمهيداً لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في الإطار التنظيمي الحديث.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الرقمية.

تعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، حيث تختلف عن القيادة التقليدية؛ إذ تعتمد على توظيف التكنولوجيا لمواكبة التحولات نحو مجتمع أكثر تطوراً ومعرفة. ويتوقع من القائد أن يمتلك فهماً واسعاً للتقنيات الرقمية وأن يحسن استخدامها داخل المؤسسات. بما يساهم في تعزيز الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المطلب الأول: تعريف القيادة الرقمية

مفهوم الرقمية (Digital) مفهوم حديث برز في مجال التقنية والتكنولوجيا، فالرقمية هي ترجمة لمصطلح (Digital) الإنجليزية ويعني "التكنولوجيا الإلكترونية" والذي يدل على معالجة البيانات و تمثيلها إلكترونياً، تعتمد في جوهرها على تقنيات الإلكترونيات. تقوم هذه العملية على معالجة البيانات وتمثيلها إلكترونياً من خلال حالتين أساسيتين: حالة موجبة وأخرى غير موجبة، يرمز للحالة الموجبة بالرقم {1}، بينما يرمز للحالة غير الموجبة بالرقم {0} وبناءً على ذلك، تعبر البيانات المرسلات أو المخزنة بواسطة التكنولوجيا الرقمية عن نفسها باستخدام هذين الرقمين {0؛1} يعكس هذا الأسلوب في التمثيل سهولة في التواصل الرقمي و التفاعل بين الافراد والمؤسسات والاشياء على حد سواء¹.

يعتبر مفهوم القيادة الرقمية من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تفسير دور القيادة في العصر الحديث، إذ يستلزم التمييز بين نوعين رئيسيين منها. الأول يتمثل في القيادة في العصر الرقمي، حيث تعد القيادة داخل المؤسسات والقطاعات المختلفة جزءاً لا ينفصل عن التحولات الكبرى نحو مجتمع أكثر تطوراً واعتماداً على المعرفة إذ يسعى القائمون على العمل القيادي في شتى المجالات إلى توفير إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

¹ عفاف بنت فهم حسن العتيبي، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشامل، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 5، 1443هـ/2022م، ص31؛32.

وتسخيرها بفعالية، أما النوع الثاني فيتمثل في القيادة الرقمية الناشئة عن الابتكارات داخل قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نفسها.¹

تعرف القيادة الرقمية، بأنها عملية تعبئة الموارد القيادية؛ والقيادة الهيكلية بهدف تمكين افراد المجتمع من الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة.²

تعريف مستنتج: قدرة القائد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال والوسائط الرقمية لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على الابتكار.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الرقمية وخصائصها

1-أهمية القيادة الرقمية:

يشير "أبو قاسم جعفر زيدان" إلى أهمية دور القيادة الرقمية بصورة خاصة في الجانب التعليمي حيث أنها تساعد في استمرار عملية تعليم، وتوفير الدعم الفني والتقني، وتعزيز التواصل والتعاون، وقد ظهرت الأهمية على أرض الواقع خلال فترة الإغلاق بسبب جائحة كورونا، حيث كان لها الدور الأساسي في استمرار، وتحسين الإنتاجية والكفاءة، والسرعة في تحقيق أهداف المدرسة، وتوفير الجهد والوقت والتكلفة، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين، من حيث السرعة والنقل الرسالة، وكذلك الانتقال من الشكل البدوي التقليدي في إنجاز الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، كما أنها لا تقتصر على تقديم الخدمات داخل المدرسة بل تمتد إلى خارجها، بالإضافة إلى الاستفادة من مميزات الإنترنت في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتمكين الطلبة من اكتساب المهارات الرقمية الضرورية لتلبية متطلبات سوق العمل.

وأكد "بدر الخضيرى" أن القيادة الرقمية تعمل على ما يأتي:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار، وذلك بتوفير المعلومات والبيانات، والسرعة في إنجاز العمل المطلوب، مما يؤدي لاختصار وقت تنفيذ المهام.

- سهولة حفظ البيانات، واسترجاعها في الوقت المناسب.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي؛ وباقر خضير عبد العباس الحدراوي؛ مداخل القيادة وأثرها في التميز، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص23.

² هبه خالد عبد الرازق أبو عيشة، المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص79.

-تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة، من خلال الأرشيف الإلكتروني.

-سهولة عقد الاجتماعات عن بعد.

-الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.

-سهولة وصول التعليمات الإدارية إلى الموظفين، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، وانعكاسه على مستوى الخدمة المقدمة.

-تسهيل إجراء الاتصال بين كافة دوائر من المؤسسة، وغيرها من المؤسسات.¹

2-خصائص القيادة الرقمية:

تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

-عدم ارتباطها بزمن أو مكان محددين، إذ تتيح عملية التواصل بين القائد والموظفين دون؛ حدود أو قيود زمنية أو مكانية.

-اعتمادها الكلي على تكنولوجيا المعلومات، مما يسهم في تقليل الجهد المبذول من قبل القائد.

-تمتعها بالحس التقني العالي، حيث يدرك القائد الرقمي ابعاد التطور الحاصل في الأجهزة الالكترونية، والبرمجيات، والشبكات التطبيقية.

-كونها قيادة مبتكرة، تتوفر على مؤهلات ومهارات تحليها بروح المنافسة، وتمنحها القدرة على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون.

- امتلاكها حسا إنسانيا راقيا، ذلك ان التكنولوجيا تتطلب وجود عاملين متخصصين وذوي كفاءات مرتفعة.²

المطلب الثالث: أهداف القيادة الرقمية

¹ أسماء عوض نمار الجربان، القيادة الرقمية وعلاقتها الأداء لوظيفي في المدارس الحكومية، رسالة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2024، ص17-18.

² نوال أسعد لاني أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، 2022، ص501.

تعد القيادة الرقمية توجهها قياديا حديثا يهدف الى توجيه المؤسسات نحو التكيف مع متطلبات المستقبل؛ وقد برز هذا النمط القيادي استجابة للتحولات المتسارعة في البيئة الرقمية؛ حيث يسعى الى تحقيق جملة من الأهداف:

- القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والمتعاملين¹.
 - تحسين عملية حفظ المعلومات واسترجاعها
 - مواكبة التغيرات المتسارعة والمستمرة في المعطيات والمتغيرات.
 - المساهمة في انشاء قاعدة بيانات رقمية شاملة للمؤسسة.
 - رفع كفاءة الأداء والحد من احتمالية الوقوع في الاخطاء
 - دعم دور المتعاملين والمستفيدين من الخدمات.
 - تحقيق وفورات في الوقت والجهد والتكاليف.
 - تحسين الموارد المادية والبشرية من حيث الكم والكيف.
 - تعزيز مستويات التفاعل بين مختلف أطراف المجتمع.
 - الارتقاء بمستويات الخدمات المقدمة عبر تبسيط الاجراءات.
 - تسهيل عملية التواصل بين المؤسسات المختلفة وكذا مع المنظمات الأخرى.
 - كفاءة الدقة والموضوعية في تنفيذ الأنشطة المتنوعة.
 - تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
 - زيادة الترابط التنظيمي عبر استخدام الأدوات الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي، وتبادل المعلومات والممارسات الفضلى بين أطراف المؤسسة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية والجودة، وتقليل الفجوات الزمنية والدورات المعلوماتية.
 - زيادة درجة الشفافية، وإزالة الحواجز الشخصية والبيروقراطية، وتعزيز قيم النزاهة
 - خفض تكاليف الإجراءات الإدارية.
 - تحسين مستوى أداء المؤسسة تجاه المتفاعلين.
- المطلب الرابع: أبعاد القيادة الرقمية**

تعددت الابعاد التي تتميز بها القيادة الرقمية نذكر منها:

البعد الأول: ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

يقصد بثقافة التعلم في العصر الرقمي قدرة القائد الرقمي على توظيف المصادر الرقمية والاستفادة منها، الى جانب اتقانه الاليات الوصول الى المعلومات الدقيقة والموثوقة، ثم نشرها ومشاركتها وتوظيفها في تنمية التفكير الإبداعي عبر البحث المستمر. ويتجلى دور القائد ها في تعزيز الدافعية نحو التعلم الرقمي بشكل الدائم، وتهيئة بيئة غنية بالأدوات الرقمية التي تدعم الابداع في هذا العصر.

عرفها «برتو والحميري» الى ان ثقافة التعلم في العصر الرقمي تتمثل في بلوغ مستوى متقدم من الأداء من خلال توظيف المعرفة المستجدة وتطبيقها عمليا.

تتعلق المهارات المرتبطة بالعناصر والتقنيات الرقمية بالإنصاف، وتوظيف ثقافات متنوعة، من بينها الثقافة الرقمية التي تمثل حصيلة المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد لمواكبة التطور الرقمي المتسارع في عصر تكنولوجيا المعلومات¹.

البعد الثاني: الحماية والاخلاق

هي مجموعة المبادئ المعيارية والممارسات القيادية التي تحكم السلوك المسؤول في بيئات التحول الرقمي تشمل الالتزام بالشفافية والنزاهة والانصاف والمساءلة في تصميم وتنفيذ وإدارة التقنيات الرقمية مع إعطاء الأولوية للرفاه البشري والكرامة الإنسانية فوق الاعتبارات التقنية او الاقتصادية ؛ اما الحماية هي المسؤولية التنظيمية والاجرائية التي تقع على عاتق القائد لضمان سلامة الافراد والمنظمات من المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي وتشمل حماية البيانات الشخصية والامن السيبراني وسلامة العاملين من الاثار السلبية للرقمنة مثل : المراقبة المفرطة او التحيز الخوارزمي².

البعد الثالث: القيادة الرشيدة (الحكيمة):

¹ الحربي حمدان، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الازمات الطائرة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد1، 2020، ص147-148.

² السويدات سارة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا، جامعة آل البيت، 2023، ص22.

وهي قدرة القائد على رسم رؤية واضحة ومحددة للمنظمة؛ مع الاعتماد على تخطيط السليم وتنفيذ الفعال ومتابعة المستمرة. تمكنه هذه القدرة من تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية، بما ينعكس إيجاباً على النتائج؛ كما تتميز هذه القيادة ببصيرتها التي تتيح لها إدراك ما قد يغيب عن الآخرين؛ الأمر الذي يعزز قدرتها على تحفيز العاملين نحو تحقيق النجاح.¹

البعد الرابع: الابتكار الرقمي:

هو عملية إعادة تركيب الموارد الرقمية والمادية لإنتاج منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة؛ ذلك من خلال الاستفادة من الخصائص الفريدة للتقنيات الرقمية مثل: القابلية للبرمجة وإعادة التركيب والتوليد كما يعرف بأنه: الابداع المشترك للعروض الجديدة من خلال إعادة تركيب المكونات الرقمية والمادية؛ في عملية تنظيمية مفتوحة ومتكررة.²

المطلب الخامس: متطلبات تطبيق القيادة الرقمية

تم تصنيف متطلبات القيادة الرقمية إلى مستويين:

أولاً: المستوى التنظيمي: يقوم على وجود رؤية متكاملة وواضحة؛ تشكل خريطة طريق وتحدد التوجه السليم لاستخدام الأدوات الرقمية. كما يبرز دور الحوكمة وأهميتها في تحديد خصوصية البيانات والمعلومات؛ وإبراز قيم الثقة والاهتمام بالموظفين؛ ونشر ثقافة التعاون داخل المؤسسة لتشجيع تبادل المعرفة وعبر عملية اتخاذ القرار تستطيع المنظمة اتخاذ إجراءات سريعة وعالية الكفاءة بالإضافة إلى ذلك يحتاج القائد الرقمي إلى تحفيز العاملين عبر تقليل المستويات الهرمية.

¹ العبيدي عصام وآخرون، رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة، دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، المجلة العربية للإدارة، 38، العدد 1، 2018، ص 18.

² العمرات محمد سالم، الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، المجلة التربوية، العدد 75، 2020، ص 420.

ثانياً: المستوى الفردي للقيادة الرقمية؛ يتطلب هذا المستوى قدرة على إدارة الافراد؛ وتحفيزهم؛ وتعريفهم بقيم المؤسسة وثقافتها. كما يتمثل دوره الأساسي في تعزيز ثقافة التعلم الرقمي لدى الموظفين عبر انشاء فرق افتراضية لمناقشة المقترحات؛ الأفكار؛ الملاحظات؛ مما يساهم في زيادة المشاركة والتواصل ويشجعهم على العمل الجماعي.¹

المبحث الثاني: مفهوم الرفاهية النفسية

المطلب الأول: تعريف الرفاهية النفسية

تعرف الرقابة النفسية بأنها إحساس الفرد بالرضا والسعادة تجاه مختلف جوانب حياته؛ سواء كانت دينية او سلوكية او صحية او اجتماعية. كما تتجلى في سعى الفرد الى تطوير قدراته الذاتية واستثمارها في التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة من خلال مواجهة تحديات الحياة بثقة وإيمان بالله.²

وتشير الرفاهية النفسية الى تحديات الوجودية التي تواجه الفرد خلال مسيرة حياته وطبيعة ودرجة قدرته على التغلب عليها، اذ يكمن المفهوم الحقيقي لها في تحقيق التنمية الشاملة لإمكاناته وقدراته.³

كما تعرف الرفاهية النفسية: بأنها حالة وجدانية شعورية تنتاب الفرد عندما تصبح مشاعره الانفعالية إيجابية كالحيوية والحب وحسن التعامل مع الآخرين وطيب العيش والثقة بالنفس في حالة توازن.⁴

المطلب الثاني: مداخل دراسة الرفاهية النفسية

شهد الاهتمام بالجانب الإيجابي للصحة النفسية تطوراً ملحوظاً نتيجة تزايد الحاجة الى فهم أعمق لمفهوم الرفاهية النفسية، باعتبارها من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى جودة حياة الافراد ورضاهم عن حياتهم في مختلف المجالات، اذ ظهرت العديد من النماذج التي تتباين في تفسيرها ورؤيتها لهذا المفهوم، وبوجد مدخلين متمايزين للرفاهية هما:

¹ سيرين عزيز حسن حسني الجيوسي، القيادة الرقمية وعلاقتها بالاحتراق الرقمي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية، رسالة مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، آيار 2024، ص23.

² ياسين حمدي محمد، إيمان مصطفى سريمين، هيام صابر صادق شاهين، الصداقة والرفاهية النفسية لدى عينة من طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد25، 2014، ص390.

³ قنون خرنوب، الرفاهية النفسية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتفاؤل دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد 1، 2016، ص223.

⁴ نبيل الجندي، جبار تلاحة، درجات الشعور بالعافية النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، العدد2، 2017، ص339.

1- المدخل الذاتي:

ركز هذا المدخل على مفهومي السعادة والرضا؛ ويعد من أبرز المقاربات التي اهتمت بتفسير الرفاهية النفسية من منظور الشخصي. حيث ينظر الى السعادة على انها حالة شعورية إيجابية؛ بينما يشير الرضا الى التقييم المعرفي الذي يقوم به الفرد تجاه حياته بشكل عام. ومن هذا المنطلق، حيث يشير هذا الأول ان السعادة تمثل إحساسا ذاتيا بالراحة والانسجام، يعكس إدراك الفرد لجودة حياته ومدى توافقها مع تطلعاته وأهدافه. كما يفترض ان بلوغ الرفاهية يتطلب اشباع الحاجات الأساسية وتحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة للحياة.

وتشير كارول رايف وآخرون ان سعي الانسان وراء الشعور باللذة يعتبر امرا عريقا وراسخا في طبيعته البشرية، حيث ظهرت اثار البحث عن السعادة والسرور والرضا بوضوح حتى في النصوص اليونانية القديمة، أمثال "إبيقوروس Epicurus" بالإضافة الى الفلسفات اللاحقة لـ "هوبز وبنثام" Hobbes and Bentham، وفي العصر الحالي يهتم علم النفس اللذة بالدراسة العلمية لما يحققه لنا الشعور بالسرور ويجنبنا الشعور بعدم السرور.

2- المدخل النفسي أو تعبئة الطاقات:

يركز هذا النوع من التدخل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الفرد من تحقيق اهداف ذات معنى في حياته ويعد من أبرز رواد هذا التوجه الفيلسوف ارسطو؛ حيث اعتبر ان السعادة الحقيقة تنبع من الانسان بقدراته الفعلية واستثمارها بالشكل الأمثل. وينظر الى الرفاهية هنا على انها عملية توظيف الإمكانيات الشخصية في سبيل تحقيق الذات؛ ويدلا من تعريف الرفاهية على أنها الحصول على السعادة بشكل أساسي، فان هذا التوجه يركز على الأنشطة الافراد وتحدياتهم الرامية الى تنمية امكانياتهم الشخصية وتحقيقها، بما يتوافق مع القيم العامة والارتباط الراسخ بالذات.¹

المطلب الثالث: أنواع الرفاهية النفسية

1- الرفاهية الذاتية:

¹ عبد الوهاب أماني عبد المقصود، السعادة النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من المراهقين من الجنسين، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد2، المجلد21، ص245-246.

ويقصد بالرفاهية الذاتية التقييم الذي يكونه الفرد عن حياته من الجانبين؛ الوجداني والمعرفي؛ أي الكيفية التي ينظر بها إلى جودة معيشته، وما إذا كان يعتبرها مرضية وسعيدة أو مثقلة بالمشاعر السلبية والحزن.¹

2- الرفاهية النفسية:

تمثل حالة وجدانية إيجابية تعبر عن مدى شعور الفرد بالسعادة نتيجة تعرضه لمصادر السعادة الشخصية، والتي تشمل: الصحة الجسدية والنفسية، تعدد الأهداف، تقدير الذات، الوعي الذاتي، التعليم، التفوق الدراسي، والمستقبل المهني إلى جانب مصادر السعادة الأسرية والمتمثلة في الحب داخل الأسرة والعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء.

3- الرفاهية الموضوعية:

وتتضمن خمسة أقسام رئيسية، وهي الرفاهية المادية، والصحة، النمو والنشاط والرفاهية الاجتماعية، والرفاهية الانفعالية.

مما سبق يتضح أن الرفاهية النفسية تتشكل من أبعاد وأنواع متعددة؛ يختلف كل واحد منها على الآخر فالرفاهية النفسية هي التي يقيم الفرد على أساسها حياته أما بالسعادة أو الحزن؛ بينما الرفاهية الموضوعية تشمل الصحة النفسية التي تظهر في شعور الفرد بالسعادة.²

المطلب الرابع: أبعاد الرفاهية النفسية

تتعدد الأبعاد المرتبطة بالرفاهية النفسية، وفيما يلي أبرزها، مع ضرورة العمل على تطويرها لتحقيق هذا النوع من الرفاهية.

1- الاستقلالية:

¹ رضوان ايناس. سيد علي إسماعيل، فاعلية برنامج ارشادي قائم على العلاج بالواقع لتحسين الرفاهية الذاتية والاستغراق الوظيفي لدى عينة من المعلمات، أطروحة ماجستير، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، العدد 1، المجلد 6، 2017، ص 7.

² بن سميشة العيد، ممارسة الأنشطة الترويحية الرياضية وعلاقتها بتحقيق الوعي الثقافي الترويحي الرياضي والرفاهية النفسية لدى الطلبة الجامعيين، مجلة الأبحاث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، المجلد 14، 2019، ص 127.

يشير الحصول على درجة مرتفعة في هذا البعد الى ان الفرد قادر على تنظيم سلوكه بشكل مستقل، دون تأثر بالضغوط الاجتماعية، من امثلة الأجوبة هذا المعيار: (امتلاك الفرد ثقة في رايه الخاص حتى لو كان مخالفا للرأي السائد).

وتعني الاستقلالية شعور الشخص بقدرته على التحكم في مصيره، وتنظيم سلوكه الذاتي، ومواجهة الضغوط الاجتماعية والتغيرات المحيطة. وهذه الخصائص قد لا تكون دقيقة دائما في التقييم، لكنها تقيس مدى التزام الفرد بمبادئه الشخصية. كما تشير الاستقلالية الى تفرد الذات ووضوح هويتها إضافة الى ذلك، تعبر الاستقلالية عن قدرة الفرد على التحرك وفق ايقاعه الشخصي، مما يستدعي الشجاعة في تحقيق الأهداف المرتبطة بمساره العملي.

تشير الاستقلالية الى قدرة الفرد على التحرك وفق ايقاعه الشخصي، مما يستلزم امتلاك الشجاعة للتخلي عن العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة التي تتماشى مع قناعاته، وكذلك مقاومة الضغوط الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، تعبر الاستقلالية عن قابلية الفرد للاعتماد على نفسه والوقوف بمفرده، اذ يستدعي تحقيقها أحيانا الابتعاد عن الآخرين او اتخاذ مواقف لا تحظى بتأييدهم خاصة عندما تتعارض الخيارات الحياتية مع القناعات الداخلية للشخص.¹

2-التحكم البيئي:

يظهر حصول الفرد على درجة مرتفعة في هذا البعد قدرته على استغلال الفرص المتاحة بفعالية، وامتلاكه إحساسا بالسيطرة على العوامل والنشاطات المحيطة به، بما في ذلك تنظيم شؤونه اليومية، واستثمار الظروف المحيطة بما يلي احتياجاته الشخصية.

التحكم البيئي: بأنه قدرة الفرد على اختيار وبناء بيئة تتلاءم مع احتياجاته ومتطلباته الشخصية، ويعد أحد الابعاد الأساسية المرتبطة بالرفاهية النفسية والصحة العقلية. كما يعكس هذا المفهوم مدى كفاءة في التفاعل مع معطيات البيئة المحيطة به وإدارتها بصورة فعالة. ويشير كذلك الى قدرة الشخص على التأثير في ظروفه الحياتية وتعديلها بما يخدم أهدافه، من خلال انخراطه الإيجابي في محيطه وتحكمه في مكوناته المختلفة، الامر الذي يسهم في تحقيق التوازن النفسي وتعزيز الأداء الإيجابي.

¹ رايف كارول. سنكر بيرتون، مفارقات الحالة الإنسانية- حسن الحال الرفاهية والصحة في الطريق إلى الفناء، تر: علاء الدين كفاي، المجلس الأعلى للثقافة، 2006، ص387.

3- النمو الشخصي:

الحصول على درجة مرتفعة في البعد يشير الى ان الفرد مستمر في تطوير ذاته، ومنفتح على التجارب الجديدة، ويمتلك وعيا بالتطور السلوكي والنفسي لديه بمرور الوقت. ومن الأمثلة على الإجابات التي تعكس هذا المعيار: اعتقد ان من المهم خوض تجارب جديدة تدفعني الى إعادة النظر في طريقة تفكيري تجاه نفسي والعالم من حولي.». ويتطلب الأداء النفسي الأمثل من الفرد مواصلة تنمية قدراته، والسعي نحو النمو والتوسع الشخصي، وتعد الحاجة الى تحقيق الذات وأدراك الإمكانيات الذاتية امرا أساسيا لبلوغ النمو الشخصي.

4- العلاقات الإيجابية مع الآخرين:

يظهر تحقيق نتيجة مرتفعة في هذا البعد ان الفرد يقيم علاقات وثيقة ومرضية مع الآخرين، تقوم على التعاطف والمودة والتبادل العاطفي، كما ان الأشخاص الذين يتمتعون بعلاقات إيجابية وموثوقة يظهرون مستويات مرتفعة من الرضا عن علاقاتهم الاجتماعية، وشعورا بالاكتماء، الى جانب اهتمامهم بالتبادل الاجتماعي، وتبنيهم سلوكيات تعزز هذه العلاقات.

5- الحياة المهادفة:

يشير تحقيق نتيجة مرتفعة في هذا البعد الى ان الفرد يمتلك أهدافا محددة ولديه قناعة بان للحياة مغزى مثال عن هذا المعيار: "بعض الناس يعيشون حياتهم بلا هدف، لكنني لست منهم". وهو يمثل شعور الفرد بوجود غاية ومعنى للحياة، حيث يعد فهم الشخص لأهدافه واحساسه بالتوجه والغاية من ابراز مؤشرات هذا البعد. ومن الأهداف المهمة في هذا السياق تحقيق الإنتاجية، والابداع، والتكامل العاطفي، وغيرها من الغايات التي تعزز الشعور الإيجابي بان الحياة ذات القيمة. كما يعبر هذا البعد عن القدرة على منح الحياة معنى وتوجيهها، وبناء اهداف يسعى الفرد لتحقيقها، ويرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على النمو و الازدهار.

6¹- تقبل الذات:

يشير الحصول على درجة مرتفعة في هذا البعد الى ان الفرد يمتلك نظرة إيجابية تجاه نفسه. من الأمثلة على الإجابات التي تعكس هذا المعيار: «أحب معظم جوانب شخصيتي». ويقصد بتقبل الذات شعور الفرد بالرضا

¹ مصطفى حجازي، إطلاق طاقات الحياة: قراءات في علم النفس الإيجابي، التنوير للطباعة والنشر، لبنان، 2012، ص285.

عن ذاته، وتقييمه الإيجابي لذاته ولماضييه. ويعد تقبل الذات عنصراً أساسياً للوصول إلى الرفاهية النفسية، لذلك فإن تبني المواقف الإيجابية تجاه الذات يعتبر سمة محورية للأداء النفسي الإيجابي.¹

المطلب الخامس: النظريات المفسرة للرفاهية النفسية

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرفاهية النفسية أبرزها:

1- نظرية التحليل النفسي:

هي نظرية نفسية قدمها العالم فرويد عام 1950 وترى هذه النظرية أن الذي أكد أن شخصية الفرد تتكون من ثلاث مكونات شخصية وهي (الهو ID، والأنا Ego، والأنا الأعلى Super Ego) والتي تضطرب عندما لا تتمكن الأنا من الموازنة بين مطالب الهو الغريزية وبين الأنا الأعلى المثالية، وفي حالة الموازنة بين مطالب الهو الغريزية وبين الأنا الأعلى المثالية؛ يعد ذلك مؤشراً على التمتع بالصحة النفسية والتي تدخل ضمن مفهوم الرفاهية النفسية. وترى هذه النظرية أن النقص العضوي والإهمال والرفض والتدليل يؤديون إلى اضطراب في الصحة النفسية، لذلك فإن الفرد يحاول أن يعوض مشاعر النقص لديه بوضع أهداف غير واقعية تعيقه عن الوصول إلى درجة الرفاهية النفسية المطلوبة وتحقيق الذات.

2- نظرية التدرج الهرمي وتحقيق الذات لماسلو:

تعد نظرية الدوافع الإنسانية من أبرز النظريات النفسية التي قدمها أبراهام ماسلو في ورقته العلمية عام 1943. وترتكز هذه النظرية على افتراض أن لدى الفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها وقد نظمها ماسلو في شكل هرم متدرج؛ يبدأ هذا الهرم بالحاجات الفسيولوجية تليها الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية؛ فحاجات التقدير وصولاً إلى قمة الهرم المتمثلة في تحقيق الذات وترى النظرية أي نقص في إشباع هذه الحاجات يحدث حالة من التوتر الداخلي لدى الفرد تدفعه إلى تبني سلوك معين يهدف إلى تحقيق الإشباع وبمجرد تلبية الحاجة تفقد دورها كدافع لينتقل الفرد بعد ذلك إلى السعي لإشباع حاجات أعلى في السلم الهرمي في إطار عملية متدرجة ومستمرة، اسمها ما سلو بنظرية الحاجات؛ يفسر سلوك الفرد في ضوء نظرية الحاجات؛ حيث يسعى إلى مواجهة المشكلات التي تعترضه بهدف إشباع متطلباته الأساسية؛ وفي مقدمتها الحاجة إلى الأمن النفسي والجسدي والوظيفي وعند إشباع هذه الحاجات، ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى يتمثل في الحاجة إلى الحب والانتماء إلى

¹ مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص 285.

الجماعة .مع استمرار عملية الاشباع يتدرج الفرد نحو تلبية حاجات أكثر تعقيدا الى ان يبلغ قمة الهرم ،والتي تتمثل في تحقيق الذات .غير ان حدوث أي خلل او اضطراب في هذا التسلسل الهرمي للحاجات قد يعيق انتقال الفرد الى المراحل اللاحقة ويحد من تقدمه في هذا المسار .¹

3-نظريه Ryff في الرفاهية النفسية:

وتعد دراسات "ريف" للرفاهية النفسية من أكثر الدراسات التي رسخت لهذا المفهوم وطرائق البحث فيه وأهم المؤشرات التي تعرفه، وذكرت أن الرفاهية النفسية هي بنية متعددة الأبعاد حيث تعكس تقييمات الأفراد لأنفسهم ونوعية حياتهم.

وقدمت **Ryff** نموذجًا متعدد الأبعاد للأداء النفسي الإيجابي، ويعد هذا النموذج إطارًا متكاملًا للرفاهية النفسية يستند على العديد من المفاهيم النظرية مثل مفهوم تحقيق الذات لـ Maslow والوظائف الشخصية الكاملة لـ Rogers والمراحل النفسية لـ Erikson ونزعات الحياة الأساسية لـ Bohler والعمليات الإجرائية الشخصية لـ Neugarten ومفهوم الصحة النفسية؛ ويشمل على ستة أبعاد أساسية وهي: (تقبل الذات، العلاقات الإيجابية مع الآخرين؛ الاستقلالية، الإجابة البيئية، الهدف في الحياة، النمو الشخصي).²

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين

تعدّ العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى الموظفين من القضايا الحديثة التي برزت مع التحول الرقمي في بيئات العمل، حيث أصبح نمط القيادة المعتمد على التكنولوجيا عاملاً مؤثراً في الصحة النفسية والأداء المهني للعاملين.

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية؛ والرفاهية النفسية، بشرط توظيف التكنولوجيا بشكل متوازن. فالفائد الرقمي الذي يمتلك مهارات استخدام الأدوات الرقمية والتواصل الافتراضي بفعالية، يساهم في:

-تقليل الضغوط المهنية من خلال تسهيل إنجاز المهام وتنظيم العمل.

¹سارة سليمان عبد الله السويلم، الرفاهية النفسية لدى عينة من طالبات جامعة الحدود الشمالية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربية، المجلد 20، العدد 9، 2019، ص 511-512.

²سارة سليمان عبد الله السويلم، المرجع السابق، ص 512.

- تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي عبر وضوح المعلومات وسرعة الوصول إليها.

- تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بفضل العمل المرن والعمل عن بعد.

- رفع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة المشاركة والتفاعل الرقمي المستمر.

في المقابل، قد تؤدي القيادة الرقمية إلى آثار سلبية إذا أسيء استخدامها، مثل:

• الإجهاد الرقمي (Technostress) الناتج عن الإفراط في استخدام التكنولوجيا.

• الضغط المستمر للاستجابة للرسائل والمنصات الرقمية.

• الشعور بالعزلة بسبب ضعف التفاعل الإنساني المباشر.

يمكن القول إن القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر في الرفاهية النفسية للموظفين؛ إذ تعززها عندما تُراعي الجوانب الإنسانية والتنظيمية، وتضعفها عندما تركز فقط على التكنولوجيا دون الاهتمام باحتياجات الأفراد النفسية¹.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة داعمة وقاعدة أساسية لانطلاقة البحث ولإعداد الدراسة الحالية لما تساهم من إثراء فكري للجانب النظري وصياغة وإعداد في الجانب التطبيقي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الثانية:

دراسة عليوي نوال؛ بعنوان: الرفاهية النفسية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية الجزائر، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 8، العدد 2، سنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الرفاهية النفسية لدى الأساتذة الجامعيين، من خلال قياس أبعادها المختلفة وفق سلم رايف كما سعت إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الرفاهية النفسية والرضا المهني لديهم إضافة إلى ذلك، عملت الدراسة على الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الرفاهية النفسية

¹ Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. Leadership Quarterly, 11(4), 615-668

تبعاً لمتغير الجنس مع محاولة تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير الرضا المهني في تعزيز الرفاهية النفسية لدى هذه الفئة. بما يسهم في دعم الجوانب النفسية والمهنية داخل البيئة الجامعية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وشارك فيها 90 أستاذ واستاذة على مستوى جامعة الجزائر 2 والمدرسة العليا للأساتذة بالقبة، استخدمت الباحثة اداتين هما: مقياس (Ryff) للرفاهية النفسية، ومقياس هيليون وسميث للرضا الوظيفي.

وخلصت النتائج الى ان هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الرفاهية النفسية تعزى لمتغير الجنس.

الدراسة الثانية:

دراسة فتون محمود الخرنوب بعنوان: الرفاهية النفسية؛ وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتفاؤل: دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد 1، سوريا، سنة 2016.

سعت هذه الدراسة الى معرفة الفروق في مستوى الرقابة النفسية بناء على متغير الجنس وقد أجريت على عينة مكونة من 147 طالبا وطالبة؛ منهم 117 طالبا و30 طالبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على مقياس الرفاهية النفسية لرايف " Ryff " كأداة لجمع البيانات، حيث قامت بترجمته وتكييفه بما يتناسب مع البيئة السورية.

وخلصت النتائج الى انه لا توجد فروق ذات دلالة بين الذكور والاناث فيما يخص الرفاهية النفسية ومكوناتها الفرعية.

الدراسة الاولى:

دراسة بناجي وآخرون بعنوان: الرفاهية النفسية بين طلاب الدراسات العليا في ماليزيا : دراسة ميدانية على عينة من طلبة الدراسات العليا، مجلة علوم الحياة؛ المجلد العاشر؛ العدد الثالث ؛ 2013.

هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كانت هناك اختلافات في الرفاهية النفسية بين طلاب الدراسات العليا من حيث عدة متغيرات من بينها الجنس.

اعتمد المنهج الوصفي الرفاهية النفسية لرايف " Ryff " كأداة للقياس، تكونت عينة الدراسة 534 طالب منها 379 طالبة و155 طالب من جامعة بوتر.

توصلت إلى أن مستوى أبعاد المقياس فقد تحسنت الإناث على درجات أعلى مقارنة بالذكور في الأبعاد العلاقات الإيجابية مع الآخرين؛ والهدف في الحياة بالإضافة إلى قبول الذات بيد أنه لم يسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في باقي الأبعاد، وهي الاستقلالية والتمكن البيئي ونمو الشخصية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

leadership Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. Digital skills and associations with psychological well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(14), 2628, 2019.

توصلت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مهارات القيادة الرقمية والرفاهية النفسية لدى المديرين في بيئة العمل الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان مقياس الرفاهية النفسية (WHO-5) كأداة للجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من 368 مديرًا من شركة ألمانية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

وصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية، كلما زادت مهارات القيادة الرقمية ارتفع مستوى الرفاهية النفسية، ولم يكن للعمر أو الجنس أو الخبرة تأثير معنوي

الدراسة الثانية:

Li, J., Wang, Y., & Han, J. *A study on the relationship between digital leadership, digital self-efficacy, and work engagement: the moderating role of technostress*. *Frontiers in Psychology*, 17.2026.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة الرقمية والكفاءة الذاتية الرقمية ومشاركة الموظفين في العمل مع دراسة دور المعدل للضغط التكنولوجي.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام تصميم طولي (Two-wave time-lagged design)، واستخدم استبيانات لقياس القيادة الرقمية، والكفاءة الذاتية الرقمية، حيث بلغ عدد العينة 352 موظفًا من شركات متعددة في الصين.

وتوصلت الدراسة القيادة الرقمية تعزز مشاركة الموظفين، الكفاءة الذاتية الرقمية تلعب دورًا وسيطًا، الضغط التكنولوجي يقلل من التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية.

الدراسة الثالثة:

Al-Fawareh, H. F. *Leadership-Driven Digital Wellbeing in Remote HR Environments: A JD-R-Based Conceptual Framework for Enhancing Employee Resilience and Engagement*. SSRN, 2025.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري يوضح دور القيادة الرقمية في تعزيز الرفاهية الرقمية والنفسية للموظفين في بيئات العمل عن بعد.

اعتمدت الدراسة على منهج نظري تحليلي (Conceptual Framework) قائم على نموذج (Job Demands–Resources) تم استخدام تحليل نظري للأدبيات

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تعمل كمورد يقلل الضغوط الرقمية وأنها تساهم في تعزيز المرونة النفسية والرفاهية وأيضاً تساعد في تقليل الإرهاق الناتج عن العمل الرقمي

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الرقمية والرفاهية النفسية والدراسات السابقة

تسعى هذه الدراسة الى اجراء مقارنة منهجية بين البحث الحالي والدراسات السابقة؛ سواء كانت مكتوبة باللغة العربية او الأجنبية. وتهدف هذه المقارنة الى ابراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، مع التركيز على اهم الجوانب التي تم الاستفادة منها في اعداد هذه الدراسة. كما سيتم عرض جدول يلخص أبرز نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (1-1): يبين أبرز أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

صاحب الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عليوي نوال، 2022.	- المتغير المستقل القيادة الرقمية - المنهج الوصفي. - المكان وطبيعة المؤسسة.	- تختلف سنة الدراسة. - اختلاف في عينة الدراسة. - المتغير التابع. - اختلاف في اهداف الدراسة
فتون محمود الخرنوب، 2016.	- المتغير المستقل الرفاهية النفسية - المنهج وأداة الدراسة. - المكان وطبيعة المؤسسة.	- تختلف في سنة الدراسة. - المتغير التابع. - عينة الدراسة.
بناحي وآخرون، 2013.	- المتغير المستقل الرفاهية النفسية - المنهج الوصفي.	- تختلف في سنة الدراسة. - عينة الدراسة. - أداة الدراسة.
Zeike, 2019.	- تتشابه الدراستان في المنهج وأداة الدراسة. - تتشابه الدراستان في المتغيرين المستقل والتابع. - تشابه في الأهداف الدراسة. - عينة الدراسة.	/
Li, J., Wang, Y., & Han, J. (2026)	- أداة الدراسة. - عينة الدراسة.	- المنهج الكمي. - سنة الدراسة.
Al-Fawareh, H. F, 2025.	- تتشابه الدراستان في المتغيرين المستقل والتابع. - عينة الدراسة.	- تختلف في سنة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

● ما تميزت به دراستي عن باقي الدراسات السابقة:

1. اثبات ان غياب البنية التحتية الرقمية الفعالة يمكن ان يجعل القيادة الرقمية غير مؤثرة على الرفاهية النفسية.
2. التركيز على الدور الحاله الاجتماعية كمتغير مؤثر في الرفاهية النفسية وهو ما لم تبرزه الدراسات السابقة بنفس القوة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمت بالتطرق لمجموعة من التعريفات المتعلقة بمتغيرات دراستنا وهما القيادة الرقمية والرفاهية النفسية؛ مع ابراز طبيعة العلاقة بينهما في بيئة العمل المعاصرة وقد أظهرت الأدبيات ان القيادة الرقمية تمثل نمطا قياديا حديثا يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وتسهيل التواصل داخل المنظمة؛ مما يتطلب من القائد التمتع بمهارات التكيف والمرونة والقدرة على إدارة التغيير.

في المقابل؛ تم التطرق الى مفهوم الرفاهية النفسية باعتباره مؤشرا أساسيا على جودة حياة الافراد داخل العمل؛ حيث يشمل الرضا عن الحياة؛ التوازن بين العمل والحياة؛ الصحة النفسية؛ العلاقات الاجتماعية الإيجابية. كما استعرض الفصل اهم النماذج النظرية التي فسرت هذا المفهوم؛ مؤكدة على أهمية تحقيق التوازن النفسي وتقليل الضغوط المهنية.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة أثر القيادة
الرقمية على الرفاهية النفسية لدى
الموظفين في شركة توزيع الكهرباء
والغاز- غرداية -

تمهيد:

تم في الفصل السابق عرض الإطار النظري الذي يضم المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة الرقمية والرفاهية النفسية واستعراض الدارسات السابقة وبغرض دعم الجانب التطبيقي للدراسة، أنجزت دراسة ميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية سونلغاز، وبغية تحقيق ذلك واختبار صحة الفرضيات الدراسة من خلال الاختبارات المتحصل عليها من خلال تطبيق برنامج ومن اجل ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين هما كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الرابع: دراسة نتائج بمجالات الدراسة واهدافها

المبحث الأول: مجتمع وأدوات الدراسة

لكي أتمكن من اجراء الدراسة الميدانية؛ لابد أولا من عرض مجموعة من الإجراءات المنهجية المتعلقة بمجتمع الدراسة؛ وحجم العينة، بالإضافة الى منهج البحث والأدوات المستخدمة ومتغيراته. ولهذا السبب خصص هذا المبحث لتغطية جميع هذه العناصر انفة الذكر.

تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا الموضوع في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الموجودة في ولاية غرداية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية سونلغاز

تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية من الشركات التي تعمل في مجال توزيع هاتين المادتين الحيويين بمنطقة الوسط وهي فاعلة في الاقتصاد الوطني يتركز هدفها الأساسي في توسيع شبكة الغاز والكهرباء لتغطية كامل التراب الوطني ونظرا لكونها مؤسسة استثمارية فهي دائمة السعي لإنجاز العديد من المشاريع.

وستناول هذا الفصل ما يلي:

للـ تقديم عام للمؤسسة سونلغاز؛

للـ تقديم إدارة الموارد البشرية؛

للـ 1. مؤسسة سونلغاز:

للـ سيتم التطرق الى تعريف مؤسسة سونلغاز؛ مجالات نشاطها؛ طريقة عملها؛ طبيعة هيكلها

التنظيمي؛ كيفية سير نشاطها؛ بالإضافة الى مختلف المنتجات التي تنتجها.

للـ I-1.1 تعريف المؤسسة : تعد سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي يعكس تطورها التاريخي

مسار التحول الذي شهدته الجزائر حيث بذلت جهودا كبيرة لتعبئة جميع قدراتها من اجل تنظيم

الاقتصاد وتحقيق التنمية الاجتماعية لفائدة المواطنين ومواكبة النمو المستمر والمتزايد الذي تشهده

البلاد.

2.1.I- نبذة عن حياة المؤسسة مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية :¹

للم * في 1944 : تأسست هذه المؤسسة على يد المستعمر الفرنسي الذي كان يديرها آنذاك وكان

الجزائريون يعملون فيها كعمال بسيطين بأجور متدنية؛

للم * في 1946 : أصبحت خاضعة لقانون التأمين الصادر عن الدولة الفرنسية والذي طبقته

شركة SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ؛

للم * في 1947 : تم انشاء المؤسسة العمومية باسم "كهرباء وغاز الجزائر « المعرفة باختصار بالحروف

EGA هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/1947 وكانت تابعة للنظام

الأساسي الخاص بزيون LEBON وشركائه وقد شملت هذه المؤسسة وحدات انتاج النفط والغاز

السابقة؛

للم * في 1962 : بعد الاستقلال تولت الدولة الجزائرية المسؤولية عن مؤسسة EGA وفي غضون

سنوات قليلة بذلت جهودا كبيرة في مجال التكوين مما مكن الأطر والعمال الجزائريين من تولي إدارة

المؤسسة؛

في 1969: تحولت EGA الى شركة سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وسرعان ما أصبحت مؤسسة

ذات طابع وطني؛ حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛

* وفي 1991 : تم تحويل سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (épic وتم تعديل قانونها

الأساسي ليؤكد على كونها مؤسسة مكلفة بالخدمة العمومية مما استلزم ضرورة تبني منطق التسيير الاقتصادي مع

الاهتمام بالجانب التجاري ؛

* وفي سنة 2002 أصبحت سونلغاز شركة مساهمة مما أتاح لها إمكانية التوسع خارج الحدود الجزائرية ؛وباعتبارها

شركة مساهمة أصبح من الضروري ان تمتلك محفظة اسهم وقيم مالية قابلة للتداول مع إمكانية امتلاك حصص في

شركات أخرى.

¹-مختن ياسين أثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية المعهد الوطني المتخصص فالتكوين

المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص.57.

* في سنة 2004 : تطورت سونلغاز لتصبح شركة قابضة (هولدينغ) Hldingde Sociétés من خلال إعادة

هيكلتها الى شركات فرعية متخصصة حيث تم توزيع الأنشطة وفق أربعة مجالات رئيسية من بينها :

1- إنتاج الكهرباء وهو نشاط صناعي بحث (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SD) SOCITE DU DISTREEBUTION.

* في سنة 2005 : شهدت الشركة نشاطا مكثفا خلال هذه السنة؛ مما استدعى رفع التحديات من خلال تعزيز

المجالات المجتمعية؛ خاصة عبر إعادة هيكلة قطاع التوزيع الذي مثل رهانا مهما؛ وقد تطلب هذه المرحلة ضرورة

الالتزام بمهمة الخدمة العمومية التي يضطلع بها الموظفون بقوة؛ الى جانب التطبيق الجيد لبرامج التنمية والاستثمار

الفريد من نوعه لذلك اولت الإدارة أهمية قصوى لجودة الخدمات وللتسيير بشكل عام.

* في سنة 2006 : تم تنظيم قطاع التوزيع وإعادة هيكلته على شكل اربع شركات فرعية ¹،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: اكتملت عملية إعادة هيكلة توزيع سونلغاز خلال السنوات الأخيرة؛ من خلال تنظيم

جديد يهدف الى تحقيق نمو أفضل. وقد ركزت هذه المرحلة على جودة الخدمة المقدمة للزبائن، مع بقاء ضمان

الخدمة العمومية جوهرها أساسيا لسونلغاز، الى جانب توسيع نطاق الأنشطة وتحسين فعالية التسيير الاقتصادي

وتعتبر هذه المهمة الأساسية جزءا من ثقافة المؤسسة وهويتها.

¹ -مخت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

1.3 - نشاطات المؤسسة: تقوم شركة سونلغاز بالإشراف على عمليات الإنتاج والنقل والتوزيع كما

تزود زبائنها بالطاقة الكهربائية التي تنتجها بنفسها؛ بالإضافة الى تزويدهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سوناطراك

1.3.1- بالنسبة للكهرباء:

1.3-1. بالنسبة للكهرباء: يتم انتاج الكهرباء في محطات موزعة على عدة نقاط عبر تراب الوطني؛ تقوم

الشركة سونلغاز بنقل هذه الطاقة الى الزبائن عبر شبكات كهربائية تتكون من خطوط ومحطات تحويل قد ترسل الطاقة مباشرة الى بعض الزبائن الصناعيين او تمر عبر مراكز تحويل لتخفيف الجهد الكهربائي الى مستويات المحددة حتى تصل الى المشتركين بجهد 380 فولت او 220 فولت.

1.3.1-2 بالنسبة للغاز: يحتل الغاز المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى مؤسسة سونلغاز، وهو يختلف

تماما عن الكهرباء من حيث المصدر، اذ يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له {سوناطراف}. يوزع الغاز على المشتركين عبر شبكة من الانابيب. وهو الحال مع الكهرباء يرسل الغاز اما الى بعض العملاء الصناعيين او يمر بمراكز لتخفيض الضغط ثم يضخ في شبكات التوزيع ليصل الى المشتركين.

4.1.I - أهداف المؤسسة :

تسعى المؤسسة الى تحقيق عدة اهداف؛ مستفيدة من قدراتها وامكانياتها الكبيرة. ويأتي في المقدمة هذه الأهداف طموحها الى ان تصبح ضمن أكبر خمس مؤسسات في حوض البحر الأبيض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز؛ معتمدة في ذلك على:

1.1.4-دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

- تسعى المؤسسة الى جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال لتمكينها من تنفيذ برامجها الاستثمارية.
- العمل على انشاء وتطوير البنية التحتية الخاصة بالكهرباء والغاز؛ بما يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

1.4.2- التوسع: تهدف شركة سونلغاز الى تنفيذ استراتيجيتها التوسعية داخل الجزائر وخارجها من خلال

تنويع منتجاتها وتوسيع نطاق عملها من النشاط الصناعي الى المزج بين الطابع التجاري والصناعي. وقد تم ذلك عبر إعادة هيكلتها الى شركات فرعية تتولى الأنشطة الأساسية التالية:

*سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

*مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

*مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

تتمثل رؤية شركة سونلغاز في ان تصبح مؤسسة قادرة على المنافسة؛ لمواجهة التحديات التنافسية التي بدأت ملامحها تلوح في الأفق. كما تسعى الى ان تكون في المدى المنظور ضمن قائمة أفضل خمس شركات فاعلة في قطاع الطاقة بحوض البحر الأبيض المتوسط..

2.I. تقديم مديرية التوزيع غرداية :

بما ان دراستنا ستركز لاحقا على المديرية الجهوية للتوزيع بولاية غرداية فسنعرض نبذة مختصرة عن هذه الوكالة مع وصف لمختلف مهامها هذه المديرية تعتبر جهوية تابعة لقطاع التوزيع.

1.2. نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

تم انشاء المديرية الجهوية للتوزيع في ولاية غرداية بتاريخ 16 ماي 2007 وذلك بموجب القرار رقم 478 الصادر عن المديرية العامة .حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية:(ولاية البلدية، تيزي وزوو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) تبلغ قيمة رأسمال هذه المديرية 15 مليار دينار ؛ وتتمثل مهامها الأساسية في تغطية كامل تراب ولاية غرداية بالطاقة الكهربائية والغاز وذلك وفقا لمعدلات الأداء المحددة.¹

2014: 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

*2013 : 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

*2012 : 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

*2012 : رقم المتعاملين 162432؛

¹ -بسماحه نذير رئيس إدارة الموارد البشرية تعريف مصلحة الموارد البشرية شركة سونلغاز بوهراوة، 22مارس 2015.

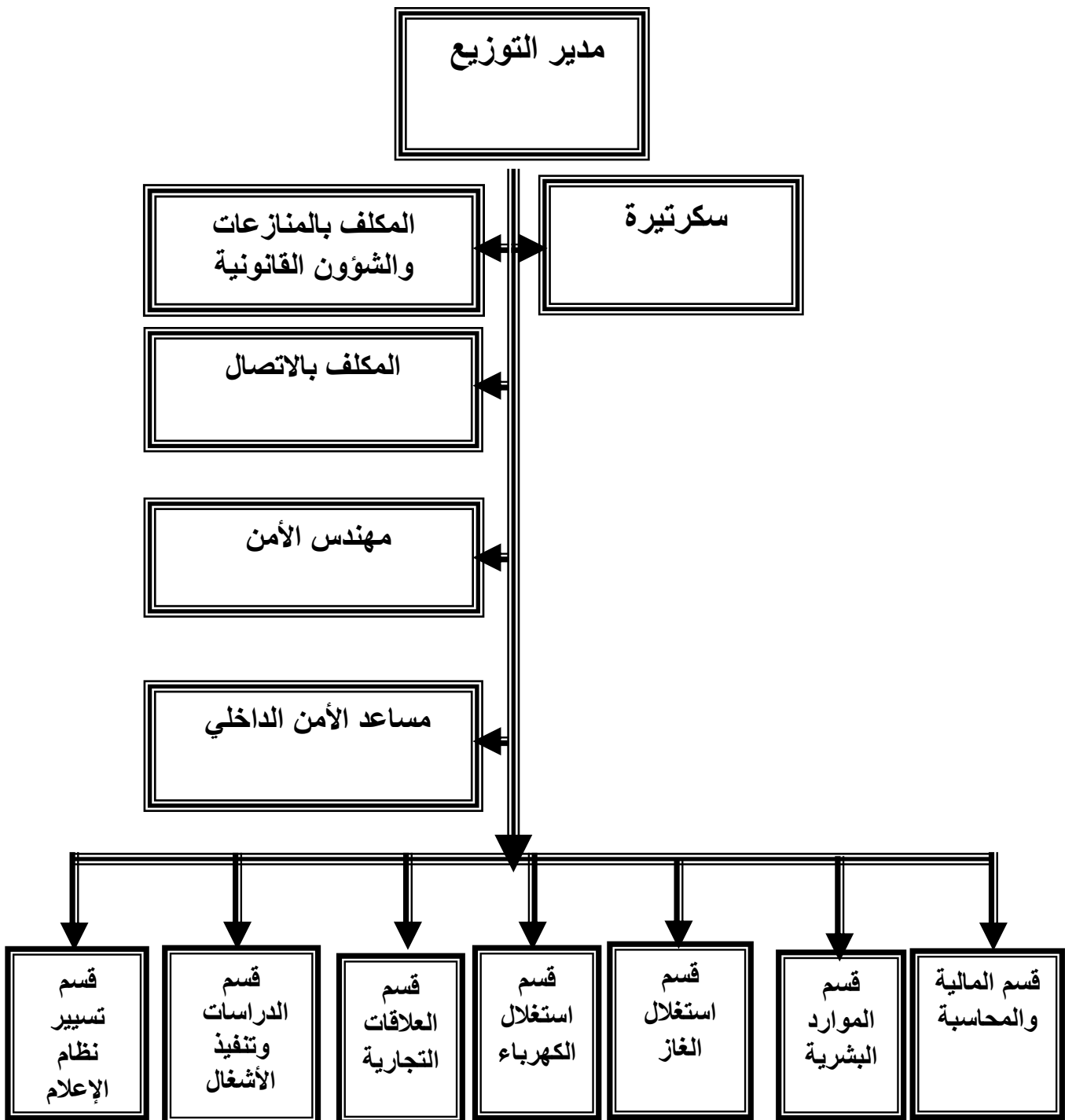
*زبائن الكهرباء 105291؛

*زبائن الغاز 57141

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.



المصدر: حسب وثائق المؤسسة المقدمة من طرف رئيس الموارد البشرية.

I. 2. 3 - شرح الهيكل التنظيمي :

تم انشاء المديرية الجهوية بموجب القرار رقم 478؛ ويمثلها على المستوى المحلي السيد المدير؛ وتتكون المديرية الجهوية من المكونات التالية¹:

- مكتب المدير؛ ويضم المصالح والاعوان المرتبطين به مباشرة وهم:

- السكرتير التنفيذي

- المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

- المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ويمكن اجمال مهام المديرية الجهوية فيما يلي:

- الاسهام في تنفيذ السياسة العامة للمديرية في مجال تنوع الخدمات المقدمة وزيادة المبيعات وتحصيل الديون.

- تطبيق السياسات التجارية للمؤسسة بشكل كامل ودقيق.

- توفير الظروف المناسبة لمعالجة طلبات الزبائن في الآجال والتكاليف المحددة الى جانب توجيههم وتوعيتهم.

- ضمان التسيير الامثل لشبكات الكهرباء والغاز والعمل على تطويرها وتحليل عمليات الصيانة الخاصة بها.

- وضع برنامج الأشغال والاشراف على تنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية وتوفير جميع الإمكانيات المادية اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم.

- العمل على حماية المنشآت والممتلكات المرتبطة بعملية التوزيع وتوعية المواطنين بالإجراءات الأمنية الضرورية.

- ضمان أفضل معالجة للمشكلات على المستوى المحلي.

¹-مختث ياسين، المرجع سبق ذكره، ص64،63.

4.2.I. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:

1.4.2.I. مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

تشمل خطة التطوير الممتدة من 2014 إلى 2024 منشآت الكهرباء والغاز بالإضافة إلى المشاريع المرتقبة في هذين المجالين

تبلغ القيمة الإجمالية للاستثمارات حوالي 6338 مليار دينار جزائري يتحمل مجمع سونلغاز منها 5532 مليار دينار.

2.4.2.I. انتاج الكهرباء:

للاستجابة للطلب المتزايد على الطاقة ستشهد القدرة الإنتاجية الوطنية بين عامي 2014 و2024 زيادة تقدر بنحو 28582 ميغاواط، منها 19682 ميغاواط معتمدة و8900 ميغاواط قيد الدراسة تبلغ القيمة التقديرية لخطة انتاج الكهرباء خلال هذه الفترة 2996 مليار دينار جزائري يخصص منها 1312 مليار دينار لمشاريع الطاقات المتجددة.

3.4.2.I. نقل الكهرباء:

تبلغ السعة الإجمالية المخطط لها MVA 84440 ميغا فولت امبير، موزعة كالتالي: 408 وحدة معتمدة و4 وحدات في مرحلة التأهيل و112 وحدة لا تزال قيد الدراسة

تقدر التكلفة الإجمالية لخطة تطوير محطات نقل الكهرباء خلال الفترة 2014-2024 بحوالي 1339 مليار دينار جزائري تتحمل الشركة نقل الكهرباء منها 1330 مليار دينار من المتوقع ان يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء

التي سيتم إنجازها خلال نفس السنة حوالي 26790 كيلومتر.

4.4.2.I. نقل الغاز: في مجال نقل الغاز؛ تضمن المخطط التوجيهي للفترة 2010-2014 ربط مناطق الهضاب العليا والجنوب بشبكة الغاز الطبيعي مع مواصلة ربط المناطق الشمالية بهذه الشبكة. بالإضافة إلى ذلك

سيشهد قطاع المشتقات الغازية تطورا ملحوظا من خلال انجاز سلسلتي نقل الغاز الشرقية والغربية في منطقة الهضاب العليا.

كما ينتظر ان يتم انجاز خطين لنقل الغاز من طرف شركة سوناطراك نيابة عن الشركة المكلفة بنقل الغاز الهذاف الأساسي من هذه المشاريع هو تزويد مناطق تمنراست وجانت وسائر المناطق الواقعة على طول هذه الخطوط بالغاز الطبيعي؛ وبناء على ذلك يقدر الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز المزمع إنجازها بين عامي 2014/2024 بحوالي 13003 كيلومتر؛ منها 6218 كيلومتر تندرج ضمن المشاريع المبرمجة في إطار البرنامج الخماسي الممتد من 2010 إلى 2014.

ويبلغ اجمالية قيمة جميع الاشغال المرتبطة بتطوير شبكة نقل الغاز خلال الفترة الممتدة بين 2014 و2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري وتحمل شركة نقل الغاز بكاملها.

I.5.4.2. توزيع الكهرباء والغاز:

تشمل خطة تطوير شبكات التوزيع كلا من برامج الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز التي تشرف عليها الدولة؛ بالإضافة الى المشاريع الخاصة وربط المشتركين الجدد بالإضافة الى معدات الصيانة والتشغيل. وقد قدرت قيمة مخطط تحسين التسيير والاستغلال وكذلك خطة تطوير شبكات التوزيع والمؤسسات الرقابية الخاصة بالتوسع في مجالي الكهرباء والغاز خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2024 بمبلغ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري تتحملها شركات توزيع الكهرباء والغاز.

II- تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية :

وفي هذا الجزء، سنتناول تعريف مصلحة الموارد البشرية، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة الى أبرز المهام والأنشطة التي تضطلع بها هذه المصلحة

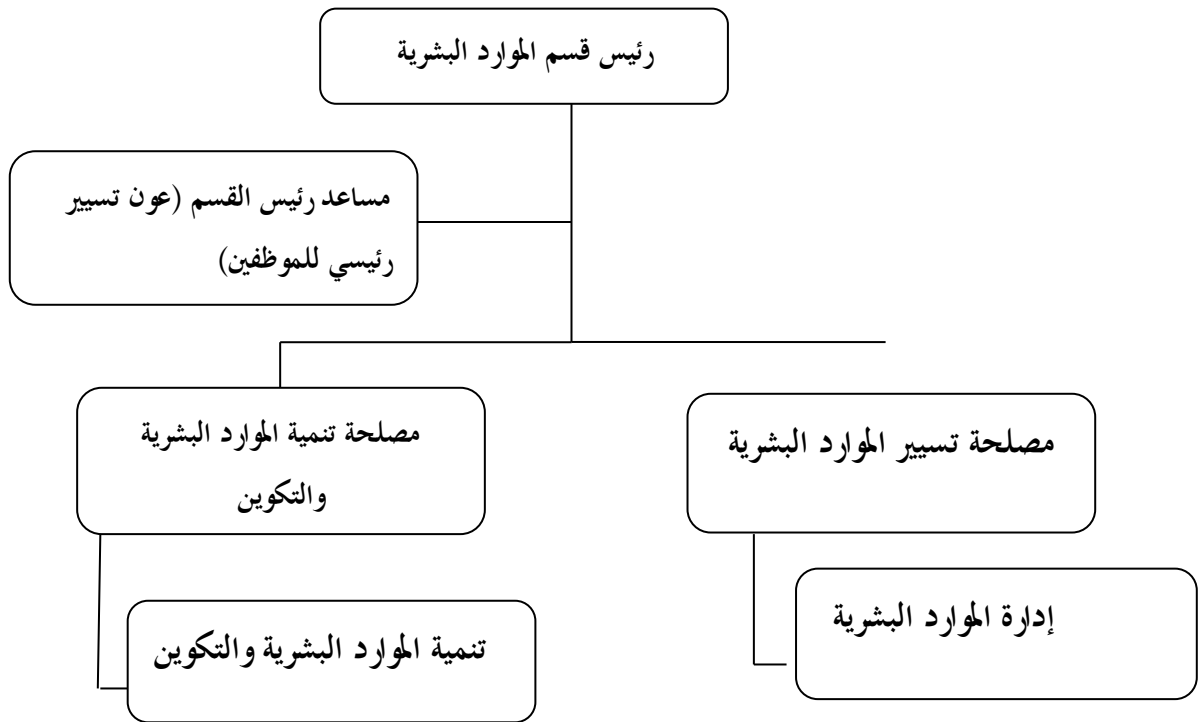
II.1. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

تعتبر هذه المصلحة الجهة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات المرتبطة بضبط وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. كما تشمل اختصاصاتها ايضا:

- تعزيز المهارات المتجددة بهدف تطوير أنشطة جديدة.

- ضمان كفاية الموارد البشرية من حيث المهارات والفرص المتاحة
 - تطوير الأنشطة والمعلومات؛ والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية من طرف العمل
 - مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة
 - وضع الخطط السنوية لتدريب وللتجديد
2. المخطط الهيكلي للمصلحة إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: حسب وثائق المؤسسة المقدمة من طرف رئيس الموارد البشرية .

II.3. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من ثلاث وحدات رئيسية داخل مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية والتكوين ويقوم هذا القسم بما يلي¹:

- اعداد وتوجيه ومراقبة مختلف خطط الاستخدام المتعلقة بالتوظيف والتكوين والترقية.
- ضمان وتنسيق ورفع من كفاءة الأنشطة الإدارية وتسيير شؤون الموظفين.
- اعداد ومتابعة الاجور.
- تحديد احتياجات المديرية في مجال تكوين العمال وفقا لبرامج التكوين المعتمدة.

II.4. مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- الاعداد والتشغيل لخطط الأجور واستخراج العناصر المتغيرة من سجلات الرواتب وهو ما يسمى بعملية المعالجة.

- اعداد قوائم الرواتب؛
- تنظيم الشؤون الإدارية للموظفين؛
- متابعة الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين المعنيين بتوزيع كبار الاتحاد؛
- رصد وتحديث الملفات المحاسبية الخاصة بالموظفين؛
- الحفاظ على الملفات الإدارية للموظفين؛
- اعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأعمال الهيئة وفقا للإجراءات المعمول بها؛
- مراقبة ظروف تطبيق قواعد المراقبة والاشراف على تنفيذها؛
- ارسال الشهادات الرسمية التسلسلية ومراقبتها وفقا لللائحة المعمول بها؛
- التواصل مع العمل والمساهمة في ذلك.

¹ -مخنت ياسين مرجع سبق ذكره ص 70.

المبحث الثاني: عينة ومتغيرات الدراسة

المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة

يتناول هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات التي تم جمعها من الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع - بولاية غرداية.

أولاً: مجتمع والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة:

1 -عرض الاستبيان :

سيتم تناول المراحل المختلفة التي تم فيها اعداد أداة الاستبيان؛ بدءاً من مرحلة تصميم النموذج وطريقة بناء قائمة الأسئلة، ثم كيفية توزيع هذه الاستمارات، وأخيراً وصف هيكل الاستبيان بالإضافة الى تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

2 -منهج البحث:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف الى تحليل طبيعة العلاقة والاثّر بين متغيرات الدراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع - بولاية غرداية، فقد اعتمدنا على **المنهج التحليلي** في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

3 -استبانة الدراسة:

تمثل استبانة الاستبيان الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من ارض الواقع؛ والتعرف على اراء ووجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول إشكالية الدراسة. ولضمان الدقة والتنظيم في الشكل العلمي للاستبانة مع مراعاة البساطة والوضوح والمضمون تم تصميمها عبر ثلاث مراحل:

- **مرحلة التصميم الأولي:** تمثل هذه المرحلة الأساس في بناء الاستبيان. بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة تم وضع مجموعة من الأسئلة بما يتناسب مع الإشكالية البحث وفرضياته مع مراعاة العناصر التالية:
- استخدام لغة سليمة
- صياغة الأسئلة مباشرة وغير قابلة الاقتباس المعنى
- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وربطها بأهداف الدراسة الميدانية

- بعد الانتهاء من الصياغة عرضت الأسئلة على عدد من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال لتحكيمها والتأكد من دقة بنائها وسلامتها منهجيا وفنيا.
 - مرحلة إعادة التصميم: في ضوء الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية؛ بهدف اختبار مدى وضوح الأسئلة وإمكانية استيعابها؛ ساعدت هذه الخطوة في جمع الملاحظات وأجراء التعديلات اللازمة على صياغة الأسئلة بشكل أكثر دقة وملاءمة.
 - مرحلة التصميم النهائي: في هذه المرحلة الأخيرة من اعداد الاستبيان؛ تم الاخذ بكافة التعديلات والملاحظات التي ظهرت في المرحلة السابقة؛ ثم تم الانتهاء من الشكل النهائي للاستمارة وتوزيعها بالاعتماد على:
 - التوزيع المباشر للاستمارات على افراد العينة.
 - الاستعانة بعدد من الزملاء والأكاديميين والمهنيين.
 - اما بالنسبة لاسترجاع الاستمارات فقد اختلفت الطريقة حسب أسلوب التوزيع اذ تم جمع لإجابات مباشرة من المستجيبين او عن طريق الزملاء الذين ساعدوا في التوزيع.
- 4 - هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:
- هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 27 سؤالاً موزعة على خمسة محاور كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوى على أربع فقرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- الجزء الثاني: محور القيادة الرقمية موزع على أربعة محاور، حيث يتكون كل محور من (4) أسئلة
- الجزء الثالث: محور العبارات المتعلقة بالرفاهية النفسية، حيث يتكون من (19) سؤالاً.

• المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	القيادة الرقمية
المتغير التابع	الرفاهية النفسية

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

مجتمع الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مختلف المصالح والدوائر المدرجة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - بولاية غرداية والبالغ عددهم 200 موظف
2. عينة الدراسة: استهدف الاستبيان عينة من موظفي الشركة، حيث تم توزيع 56 استبياناً موزعة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (2-2): توزيع الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	56	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	54	96%
عدد الاستثمارات المفقودة	02	04%
عدد الاستثمارات الملغاة	00	00%

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج.

الجدول رقم (2-3): توزيع مقياس ديكارت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 0.8

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

ثانياً: الصدق والثبات

1 - قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان قدرته على إعطاء النتائج نفسها في حال تم توزيعه عدة مرات في ظروف ومعايير متطابقة؛ ويتم قياس ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أبرز المؤشرات الموثوقة لاختبار ثبات أداة القياس ومدى صلاحيتها. وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS26) حيث قيمته (0.85) وفق الجدول المعتمد، تشير هذه النتيجة إلى أن أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات؛ أما الجدول التالي فيعرض نتائج مؤشرات الثبات والصدق لمحاوَر الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (2-4): قياس ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبيان الشامل	0,85

المصدر: المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

من خلال الجدول، يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان عالٍ حيث بلغ (85%) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (عادة 60% أو 70% وتعتبر 90% قوية جداً). وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات قوية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

عرض متغيرات الدراسة:

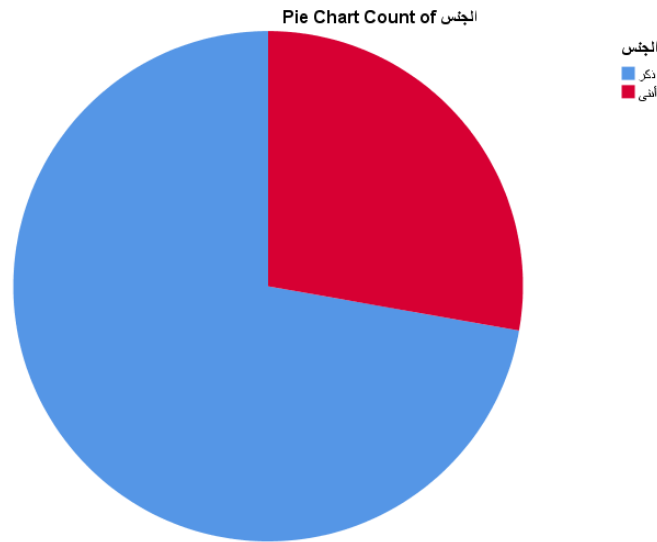
أولاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئات بالسنوات	التكرار	النسبة %
ذكر	39	% 72.2
أنثى	15	% 27.8
المجموع	54	% 100.0

المصدر: من إعداد المترتبة باعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-3}: تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس بناءً على مخرجات SPSS



من خلال الجدول (أو الشكل) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 39 مفردة بنسبة %72.2 من مجموع المستجوبين، في حين بلغ عدد الإناث 15 مفردة بنسبة %27.8، من أصل 54 مفردة تمثل الحجم الإجمالي للعينة.

ويُظهر هذا التوزيع أن التركيبة الوظيفية في شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية تميل إلى توظيف العنصر الرجالي بدرجة أكبر مقارنة بالإناث. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المهام التي تؤدي داخل المركز، خاصة في ذي يتطلب

مجهوداً بدنياً أو عملاً في الورشات والمحطات الخارجية، وهي مهنة غالباً ما يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث، مما يعني أن استجابات الدراسة حول "الرفاهية النفسية" ستتأثر بشكل كبير بالمنظور الذكوري لبيئة العمل الرقمية.

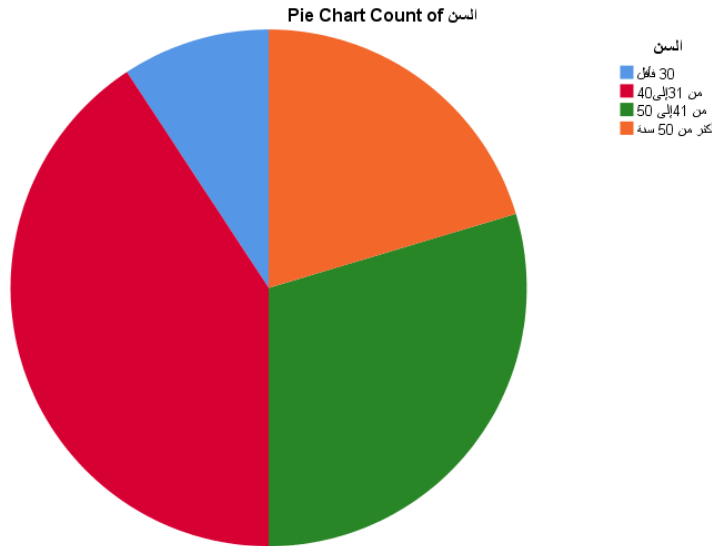
ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 سنة فأقل	5	9.3%
من 31 الى 40 سنة	22	40.7%
من 41 الى 50 سنة	16	29.6%
أكثر من 50 سنة	11	20.4%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد المترتبة باعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-4}: تمثيل بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر حسب مخرجات SPSS



من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والتمثيل البياني رقم (04) نلاحظ أن توزيع الفئات حسب العمر من خلال أربعة مراحل عمرية حيث احتل فيها نسبة الأشخاص الذين بلغ سنهم من 31 الى 40 سنة القيمة الأكبر تمثيلاً في العينة بتكرار قدره (22) موظفاً ونسبة 40.7%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة

29.6%، كما بلغت نسبة الفئة أكثر من 50 سنة 20.4% بينما سجلت الفئة الشابة (30 سنة فأقل) النسبة الأقل بـ 9.3%.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن هيكل التوظيف في شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية يميل إلى الفئات الشبابية الناضجة، ذه الفئة غالباً ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، الفئة الخبيرة (أكثر من 50 سنة)، وهي فئة تقترب من سن التقاعد. بالنسبة لهذه الفئة، قد يُنظر إلى "القيادة الرقمية" إما كمصدر لرفع الرفاهية (تسهيل العمل) أو كمصدر للضغط النفسي بسبب الفجوة الرقمية مع الأجيال الأحدث، رغم أن نسبة الشباب (30 سنة فأقل) قليلة، إلا أنهم عادة ما يكونون "مواطنين رقميين" حيث قلة عددهم قد تشير إلى أن الشركة تعتمد على ذوي الخبرة في المناصب القيادية والتقنية الحساسة، أو أن وتيرة التوظيف الجديد محدودة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

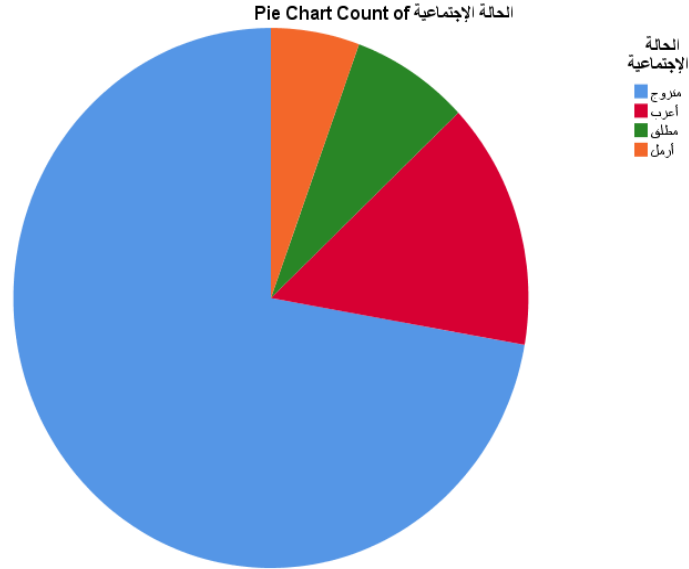
جدول: (2-7) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	39	72.2%
أعزب	8	14.8%
مطلق	4	7.4%
أرمل	3	5.6%
المجموع	54	100.0%

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-5}: تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية حسب

مخرجات SPSS



من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والتمثيل البياني رقم (05) نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من فئة المتزوجين، حيث بلغ عددهم (39) فرداً بنسبة مئوية قوية قدرت بـ 72.2% وتأتي في المرتبة الثانية فئة "الأعزب" بنسبة 14.8%، تليها فئتا "المطلق" و"الأرمل" بنسب ضئيلة متقاربة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن هيكل التوظيف في شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية يميل إلى الأشخاص المستقرين نفسياً، أما في سياق الرفاهية النفسية، قد تلعب "القيادة الرقمية" دوراً مزدوجاً؛ فمن جهة، قد تسهل الرقمنة العمل وتوفر الوقت للعائلة، ومن جهة أخرى، قد تزيد من تداخل العمل مع الحياة الخاصة، مما قد يؤثر على التوازن النفسي للموظف المتزوج.

كما يعكس انخفاض نسبة العزاب كما رأيناه في تحليل العمر سابقاً، حيث أن أغلب العينة هم من ذوي الخبرة والنضج (فوق 30 سنة)، وهي المرحلة التي يكون فيها الموظف غالباً قد استقر اجتماعياً.

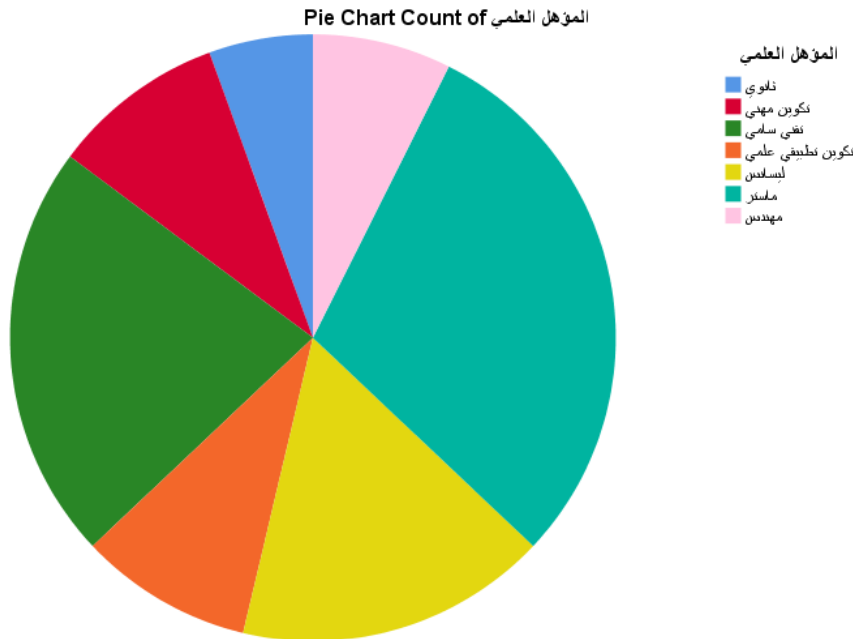
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول: (2-8) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	5.6%
تكوين مهني	5	9.3%
تقني سامي	12	22.2%
تكوين تطبيقي علمي	5	9.3%
ليسانس	9	16.7%
ماستر	16	29.6%
مهندس	4	7.4%
المجموع	54	100.0%

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-6}: تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي حسب مخرجات SPSS



من خلال الجدول رقم (09) والتمثيل البياني يحتل الحاصلون على شهادة الماستر المرتبة الأولى في العينة بنسبة 29.6% (16 موظفاً)، تليها فئة التقني السامي بنسبة 22.2% (12 موظفاً). بينما توزعت النسب المتبقية بين المؤهلات الجامعية الأخرى (ليسانس ومهندس) والمؤهلات التقنية والثانوية بنسب متفاوتة أقل. من خلال هذا التوزيع نستنتج أن شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية تميل إلى توظيف الأشخاص من ذوي التعليم الجامعي العالي حيث يعتبر مؤشراً إيجابياً لتقبل القيادة الرقمية، حيث يمتلك أصحاب هذه المؤهلات مهارات معرفية وتقنية تساعد على التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة بمرونة، مما يقلل من حدة التوتر النفسي الناتج عن التكنولوجيا.

كما أن وجود نسبة معتبرة من "التقنيين السامين" يعكس طبيعة الشركة التقنية، هؤلاء الموظفون يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة والعمل الميداني، بالنسبة لهم، القيادة الرقمية الناجحة هي التي توفر لهم تطبيقات وبرامج تسهل مهامهم التقنية، مما يعزز من شعورهم بالرضا والرفاهية المهنية.

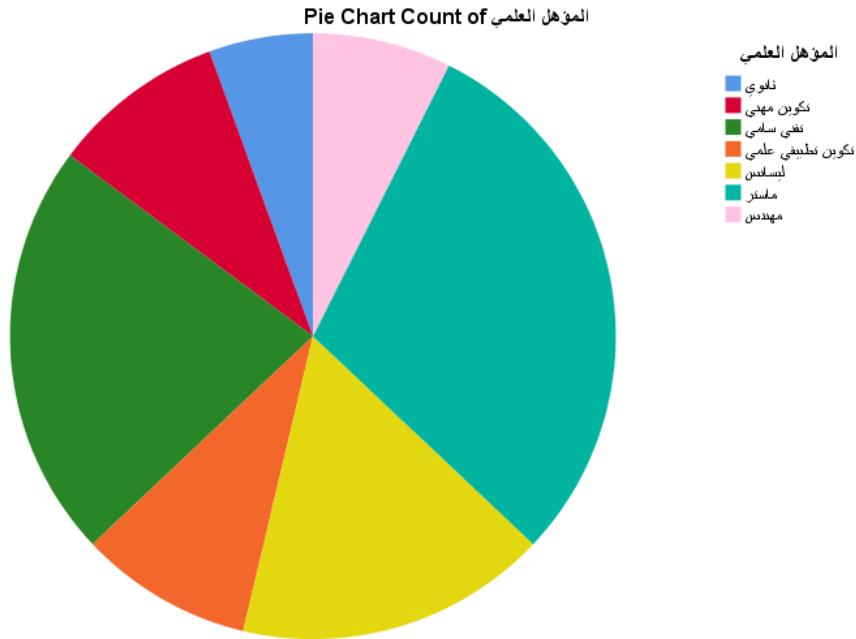
خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول: (2-9) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	4	7.4%
من 6 إلى 10 سنوات	19	35.4%
من 11 إلى 15 سنة	11	20.4%
من 16 إلى 20 سنة	10	18.6%
من 21 إلى 25 سنة	3	9.3%
من 31 إلى 35 سنة	5	1.9%
41 فأكثر	1	1.9%
المجموع	54	100.0%

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-7}: تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة حسب مخرجات SPSS



من خلال الجدول رقم (10) والتمثيل البياني نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في فئة الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بواقع 19 موظفاً ونسبة 35.4%، تليها فئة الخبرة المتوسطة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة تقارب 20.4%. بينما نجد تمثيلاً محدوداً جداً للخبرات الحديثة جداً (أقل من 5 سنوات) والخبرات الطويلة جداً (أكثر من 40 سنة).

من خلال التوزيع نرى أن غالبية الموظفين من فئة الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، هذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية توظف الأشخاص الذين هم في مرحلة العطاء والنشاط المهني، ويمتلكون مرونة ذهنية كافية لتبني أساليب القيادة الرقمية.

وجود نسبة معتبرة بخبرة تتراوح بين 11 و 20 سنة يعني وجود رصيد من الخبرة التقليدية التي واكبت مراحل التحول في الشركة. هؤلاء قد يمثلون "حراس التقاليد المهنية"، وبالنسبة لهم، فإن جودة القيادة الرقمية تكمن في قدرتها على عدم تهميش خبراتهم السابقة، بل دمجها في النظام الرقمي الجديد لضمان استقرارهم النفسي. لموظفون ذوو الخبرة المتوسطة (6-15 سنة) هم الأكثر عرضة لضغط "الطموح المهني". القيادة الرقمية التي توفر لهم وضوحاً في المهام وعدالة في التقييم تساهم بشكل مباشر في خفض القلق الوظيفي لديهم.

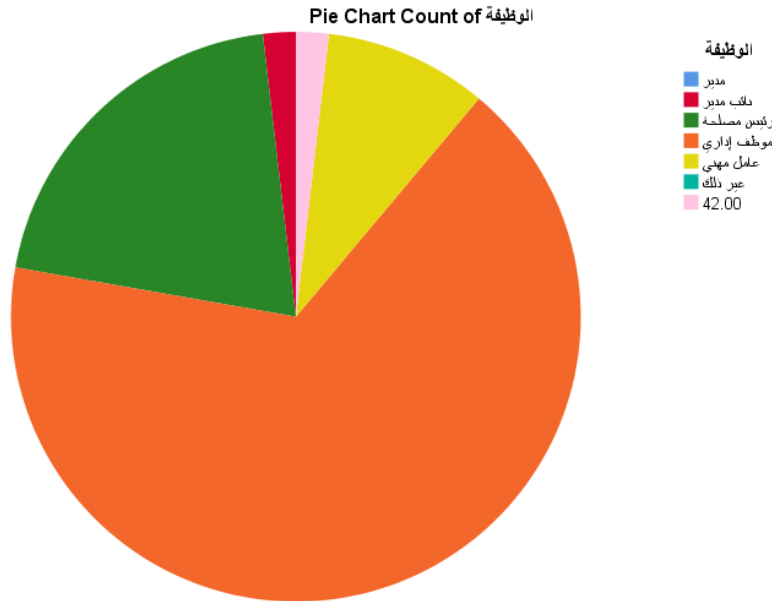
سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول: (2-10) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
نائب المدير	1	1.9%
رئيس المصلحة	11	20.4%
موظف اداري	36	66.7%
عامل مهني	5	9.3%
المجموع	54	100.0%

المصدر: من إعداد المترتبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

الشكل رقم {2-8}: تمثيل بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة حسب مخرجات SPSS



نلاحظ من الجدول أن فئة الموظفين الإداريين هي الكتلة الغالبة في العينة بنسبة كبيرة بلغت 66.7% (36 موظفاً)، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 20.4% بينما مثلت الوظائف القيادية العليا (نائب مدير) والوظائف المهنية نسباً محدودة.

إن سيطرة الموظفين الإداريين (ثلثي العينة تقريباً) من خلال التوزيع تعني أن نتائج الدراسة ستعكس بشكل أساسي تجربة الموظف الذي يتعامل يومياً مع البرمجيات المكتبية، أنظمة التسيير الإلكتروني، ومنصات التواصل

المؤسساتي. بالنسبة لهذه الفئة، الرفاهية النفسية ترتبط بمدى سهولة هذه الأدوات الرقمية في تقليل البيروقراطية واختصار الوقت.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث الى مناقشة فرضيات الدراسة من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وربطها بالإطار النظري المعتمد. كما يسعى الى تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات الفرعية

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشادة الرقمية على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية.

الجدول رقم (2-11): تحليل الانحدار المتعدد للمحورين

المعلمة	القيمة
(B ₀) الحد الثابت	1.897
(R) معامل الارتباط	0.023
(R ²) معامل التحديد	0.001
(F) قيمة اختبار	0.027
(Sig) القيمة الاحتمالية	0.871

تُبيّن نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت ما قيمته (0.023) ، وهي قيمة تعكس وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين الرشادة الرقمية والرفاهية النفسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما قيمته (0.001) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الرشادة الرقمية) يفسر فقط (0.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الرفاهية النفسية)، بينما تعود النسبة المتبقية (99.9%) لعوامل أخرى لم يتطرق إليها النموذج الحالي.

اختبار ANOVA: أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة الاختبار (F) بلغت (0.027) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.871) ، وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، فإن النموذج ككل

غير دال إحصائياً، مما يعني أن الرشادة الرقمية لا تساهم بشكل معنوي في التنبؤ بمستوى الرفاهية النفسية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بغرداية.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل التأثير (B) للرشادة الرقمية بلغت (-0.009-) بمستوى دلالة (0.871) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يؤكد غياب الأثر الحقيقي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماية والأخلاق على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية

الجدول رقم (2-12): تحليل الانحدار المتعدد للمحورين

المعلمة	القيمة
(B ₀) الحد الثابت	1.897
(R) معامل الارتباط	0.152
(R ²) معامل التحديد	0.023
(F) قيمة اختبار	0.178
(Sig) القيمة الاحتمالية	2.111

"من خلال نتائج الجدول رقم (13) والمتعلق بتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر (الحماية والأخلاق) على (الرفاهية النفسية) ، بلغت قيمة معامل الارتباط 0.152 مما يعكس علاقة طردية ضعيفة. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.023، وهو ما يوضح أن المتغيرات المستقلة تساهم بنسبة ضئيلة جداً في تفسير الرفاهية النفسية لموظفي مؤسسة سونلغاز بغرداية. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig) نجد أنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)."

"بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر للحماية والأخلاق على الرفاهية النفسية في المؤسسة محل الدراسة."

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم الرقمي على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية؟

الجدول رقم (2-13): تحليل الانحدار المتعدد للمحورين

المعلمة	القيمة
(B ₀) الحد الثابت	1.886
(R) معامل الارتباط	0.012
(R ²) معامل التحديد	0.000
(F) قيمة اختبار	0.007
(Sig) القيمة الاحتمالية	0.933

"يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.012 يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة بين ثقافة التعلم الرقمي والرفاهية النفسية لان القيمة قريبة جدا من 0، وقيمة معامل التحديد بلغت 0.000. أي ان ثقافة لا تفسر تقريبا أي تغير في الرفاهية النفسية فالنسبة تفسيرية معدومة تقريبا كما تشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت 0.933 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.؛ قيمة $f=0.007$ قيمة ضعيفة ما يؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار.

بناءً على هذه النتائج الإحصائية:

- نرفض الفرضية البديلة (التي تقول بوجود أثر).
- نقبل الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم الرقمي على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز بغرداية."

رابعا: مناقشة الفرضية الرابعة

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي، على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية

الجدول رقم (2-14): تحليل الانحدار المتعدد للمحورين

المعلمة	القيمة
(B ₀) الحد الثابت	1.757
(R) معامل الارتباط	0.084
(R ²) معامل التحديد	0.007
(F) قيمة اختبار	0.358
(Sig) القيمة الاحتمالية	0.552

"يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة معامل الارتباط 0.084 قيمة موجبة ضعيفة جدا أي علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار الرقمي و الرفاهية النفسية في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.007 أي ان الابتكار رقمي يمثل 0.7% من تغيرات الحاصلة في الرفاهية النفسية. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig) نجد أنها بلغت 0.552، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لكونها أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يشير إلى أن الابتكار الرقمي بمفرده لا يؤثر بشكل جوهري على الرفاهية النفسية للموظفين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية".

بناءً على هذه المعطيات:

- نرفض الفرضية البديلة (التي تفترض وجود أثر).
- نقبل الفرضية الصفرية {H₀} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية.

خامسا: مناقشة الفرضية الخامسة

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى القيادة الرقمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (2-15): تحليل t_test

المعلمة	القيمة
t_قيمة	2.875
(df) درجات الحرية	51
(Sig 2-tailed). مستوى الدلالة	0.006

يتبين من نتائج الجدول رقم (16) أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت 2.875 عند مستوى دلالة 0.006 وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية (0.05)، نجد أن القيمة الاحتمالية المستخرجة أصغر من مستوى الدلالة ($0.006 < 0.05$) وهذا يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرفاهية النفسية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية".

- قبول الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرفاهية النفسية يعزى للمتغيرات الشخصية".

سادسا: مناقشة الفرضية السادسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرفاهية النفسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الرفاهية النفسية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الجنس	بين المجموعات	4.488	4	1.122	1.363	.261
	داخل المجموعات	40.346	49	.823		
	المجموع الكلي	44.833	53			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	9.544	4	2.386	3.912	.008
	داخل المجموعات	29.882	49	.610		
	المجموع الكلي	39.426	53			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	7.603	15	1.901	.615	.654
	داخل المجموعات	151.434	15	3.090		
	المجموع الكلي	159.037	30			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	31.389	15	7.847	.799	.532
	داخل المجموعات	481.204	15	9.820		
	المجموع الكلي	512.593	30			
الوظيفة	بين المجموعات	11.458		2.865	.098	.983
	داخل المجموعات	1435.875		29.304		
	المجموع الكلي	1447.333				

"يتبين من الجدول رقم (17) الخاص بتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن الفروق في الرفاهية النفسية ت عزي فقط لمتغير الحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة الدلالة 0.008 (أقل من 0.05). بينما لم تظهر النتائج أي فروق دالة إحصائية لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي حيث كانت قيم الدلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد".

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية، على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الجدول رقم (2-17): تحليل الانحدار المتعدد للمحورين

المعلمة	القيمة
(Bo) الحد الثابت	1.909
(R) معامل الارتباط	0.024
(R ²) معامل التحديد	0.001
(F) قيمة اختبار	0.027
(Sig) القيمة الاحتمالية	0.870

من خلال الجدول رقم (18) الذي يعرض نتائج تحليل الانحدار، يمكننا تبين الآتي:

1. **معامل الارتباط (R):** بلغت قيمته **0.024**، وهي قيمة ضعيفة جداً، مما يشير إلى ضعف العلاقة الطردية بين القيادة الرقمية والرفاهية النفسية في هذه المؤسسة.

2. **معامل التحديد (R²):** بلغت قيمته **0.001**، وهذا يعني أن القيادة الرقمية تفسر فقط **0.1%** من التغيرات الحاصلة في الرفاهية النفسية للموظفين، وهي نسبة ضئيلة جداً تكاد تكون منعدمة، مما يدل على وجود عوامل أخرى كثيرة تؤثر في الرفاهية النفسية غير القيادة الرقمية.

3. **الدلالة الإحصائية (Sig):** نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (المعنوية) المسجلة هي **0.870**، وهي أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية. ($\alpha = 0.05$)

بما أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.870$) أكبر من **0.05**، فإننا نرفض الفرضية البديلة (بصيغتها الإثباتية هنا) ونقبل الفرضية الصفرية؛ ونستنتج أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز بغرداية عند مستوى دلالة 0.05

- **عدم تحقق الفرضية:** تشير النتائج إلى أن ممارسات القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة لم تصل بعد إلى الدرجة التي تؤثر فيها بشكل مباشر وملحوس على الرفاهية النفسية للموظفين.
- **الفجوة الرقمية:** قد يعود ذلك إلى أن التحول الرقمي في المؤسسة لا يزال في مراحله الأولى، أو أن الموظفين لا يربطون بين أسلوب القيادة التقني وحالتهم النفسية، بل يركزون على عوامل أخرى (مثل الرواتب، بيئة العمل الفيزيائية، أو العلاقات الاجتماعية التقليدية).
- **ضعف الأثر:** القيمة المتدنية جداً لمعامل التحديد (0.001) تؤكد أن الرفاهية النفسية لموظفي سونلغاز غرداية تُبنى على معايير خارج نطاق "الرقمنة القيادية" في الوقت الحالي.

المبحث الرابع: دراسة نتائج بمجالات الدراسة وأهدافها

المطلب الأول: جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

من خلال المطلب سوف نتطرق لدراسة وتحليل نتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS من خلال إدخال البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان، وتمثل هذه الاختبارات في المتوسطات والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (2-18): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مخرجات SPSS

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يعتمد رئيسي في العمل على اتخاذ القرارات على بيانات رقمية دقيقة	2.48	0.77	غير موافق
02	يوظف رئيسي في العمل التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الشفافية	2.75	2.81	موافق بدرجة متوسطة
03	يتابع رئيسي في العمل تنفيذ الخطط الرقمية ويشرف على تطبيقها بفعالية	2.29	0.74	غير موافق
04	يشجعني رئيسي في العمل على استخدام التقنيات الرقمية أثناء العمل	2.72	1.18	موافق بدرجة متوسطة

من خلال الجدول، متوسطات العبارات منخفضة (أقل من 3)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز لا يرون أن قادتهم يمارسون "القيادة الرقمية" بشكل قوي أو فعال، خاصة في جانب الأمن السيبراني واتخاذ القرارات الرقمية.

الجدول رقم (2-19): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مخرجات SPSS

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يستخدم رئيسي في العمل الأدوات الرقمية بطريقة آمنة ومسؤولة	2.29	0.74	غير موافق
02	يلتزم رئيسي في العمل بالقواعد الأخلاقية والقانونية عند التعامل مع الأنظمة الرقمية	2.24	0.67	غير موافق

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية

03	يشجعني رئيسي في العمل على المشاركة في الدورات او الندوات التي تعزز الامن السيبراني	2.61	0.77	موافق بدرجة متوسطة
04	يحرص رئيسي في العمل على حماية خصوصية بيانات العاملين	2.20	0.78	غير موافق

تشير النتائج الإجمالية لهذا المحور إلى أن مستوى الثقافة الرقمية في مؤسسة سونلغاز (توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية) لا تزال دون المتوسط. فغالبية الاتجاهات جاءت بـ "غير موافق"، مما يعني أن الموظفين يشعرون بفجوة بين الممارسات القيادية الحالية وبين متطلبات التحول الرقمي الفعلي.

الجدول رقم (2-20): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مخرجات SPSS

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يعمل رئيسي في العمل على ترسيخ ثقافة التحول الرقمي في المؤسسة	2.38	0.85	غير موافق
02	يسهم رئيسي في العمل في نشر الوعي حول الاستخدام السليم للتكنولوجيا داخل المؤسسة	2.40	0.92	غير موافق
03	يشجعني رئيسي في العمل على تطوير مهارات الرقمية	2.46	1.00	غير موافق
04	يتيح لي رئيسي في العمل الفرصة لتبادل المعرفة والخبرات عبر مختلف الأدوات والوسائل	2.44	0.81	غير موافق
05	يحفزني رئيسي في العمل على المشاركة في ورش العمل لتحسين ادائي المهني	2.45	0.95	غير موافق

يُستخلص من النتائج أن مستوى الابتكار الرقمي في مؤسسة سونلغاز بغرداية (من وجهة نظر العمال) منخفض. الموظفون لا يلمسون دوراً فعالاً للقيادة في ترسيخ الثقافة الرقمية أو التشجيع على استخدام التقنيات الحديثة بشكل كافٍ.

الجدول رقم (2-21): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مخرجات SPSS

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يشجع رئيسي في العمل العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين استخدام التكنولوجيا في العمل	2.40	0.87	غير موافق
02	يستخدم رئيسي في العمل أدوات رقمية جديدة لتطوير أساليب العمل في المؤسسة	2.33	0.77	غير موافق
03	يشارك رئيسي في العمل في تصميم حلول رقمية تسهم في رفع كفاءة الاداء	2.33	0.84	موافق بدرجة متوسطة
04	يدعم رئيسي في العمل الابتكار الرقمي في بيئة العمل	2.14	0.78	غير موافق

هذه النتائج تدعم ما استخلصناه سابقاً؛ فالقيادة في المؤسسة محل الدراسة لا تزال تعتمد الأنماط التقليدية أكثر من الرقمية، ولا تمارس دوراً فعالاً في تشجيع الابتكار التكنولوجي أو تصميم الحلول الرقمية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقت له في هذا الفصل والذي خصصته لدراسة الميدانية الخاصة بدراسة أثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية لدى الموظفين، حيث قمت تطبيق أداة الاستبيان وقمت بتوزيعها على موظفي وعمال شركة سونلغاز لولاية غرداية المتواجدة في منطقة بو هراوة، وتوصلنا من خلالها لمجموعة إلى:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشادة الرقمية على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماية والاحلاق على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء ولغاز لولاية _غرداية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعلم رقمي على الرفاهية نفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الرقمي، على الرفاهية النفسية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى القيادة الرقمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرفاهية النفسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

خاتمة

خاتمة

تعتبر هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية بمختلف أبعادها في تعزيز الرفاهية النفسية لموظفي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية. ومن خلال معالجة البيانات إحصائياً ومناقشة الفرضيات، اما من الجانب نظري حاولت استقراء الادبيات العلمية المتعلقة بتغيري القيادة الرقمية والرفاهية النفسية وذلك بهدف بناء تصور واضح حول طبيعة العلاقة بين المفهومين في الفكر الإداري الحديث.

اما الجانب التطبيقي فقد توصلت الى جملة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج المستخلصة من الدراسة

1. ضعف ممارسات القيادة الرقمية: أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية (من حيث

ترسيخ الثقافة الرقمية، دعم الابتكار، والمهارات التقنية) جاء بمستوى منخفض واتجاه عام "غير موافق"،

مما يشير إلى فجوة بين التوجه الاستراتيجي للرقمنة والممارسة الميدانية.

2. فعالية الاتصال التقليدي: كشفت الدراسة أن الاتصال الأفقي بين الموظفين يسير بشكل جيد

وبمتوسط حسابي مرتفع (3.65)، مما يعني أن الروابط الاجتماعية والتعاون المباشر هو المحرك الأساسي

للعمل حالياً وليس الوسائط الرقمية.

3. انعدام الأثر الإحصائي: أثبت تحليل الانحدار عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية، ثقافة

التعلم الرقمي، والابتكار الرقمي على الرفاهية النفسية للموظفين، حيث كانت قيم الدلالة (Sig) أكبر

من 0.05 في جميع الفرضيات.

4. استقلالية الرفاهية النفسية: استخلصت الدراسة أن الرفاهية النفسية لموظفي سونلغاز غرداية ترتبط

بعوامل أخرى (قد تكون مادية أو تنظيمية تقليدية) ولا تتأثر بالتحول الرقمي في صيغته الحالية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، نقترح الآتي:

- أنسنة الرقمية: ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي عند تبني أي تقنيات رقمية جديدة،

لضمان عدم شعور الموظف بالاغتراب التقني.

- **تطوير القيادة :** تنظيم دورات تدريبية مكثفة لقيادة المؤسسة حول كيفية قيادة الفرق في بيئة رقمية، مع التركيز على "الذكاء العاطفي الرقمي".
 - **تعزيز الابتكار :** تفعيل نظام حوافز مادي ومعنوي للموظفين الذين يقدمون حلولاً رقمية مبتكرة، لربط التطور التقني بالرضا الوظيفي.
 - **استثمار الاتصال الأفقي :** دمج التكنولوجيا في قنوات الاتصال
- اتصال الأفقي الناجحة أصلاً في المؤسسة، من خلال منصات تفاعلية تشبه شبكات التواصل الاجتماعي المهنية
- ثالثاً: آفاق الدراسة (الدراسات المستقبلية)**
- فتحاً للمجال أمام الباحثين، نقترح التوجه نحو المواضيع التالية:
- أثر التمكين الرقمي على الولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية.
 - دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دراسة مقارنة).
 - المعوقات السوسيو-تقنية للتحويل الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية
 - أثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية للموظفين في المؤسسات العمومية
 - نماذج قياس جودة الحياة الرقمية للموظفين عن بعد.

قائمة المراجع

- (1) أسماء عوض نهار الجريان، القيادة الرقمية وعلاقتها الأداء لوظيفي في المدارس الحكومية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2024.
- (2) بن سميشة العيد، ممارسة الأنشطة الترويحية الرياضية وعلاقتها بتحقيق الوعي الثقافي الترويحي الرياضي والرفاهية النفسية لدى الطلبة الجامعيين، مجلة الأبحاث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، المجلد 14، 2019.
- (3) الحربي حمدان، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الازمات الطائرة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 1، 2020.
- (4) داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، مركز البحوث، 2004.
- (5) رايف كارول. سنكر بيرتون، مفارقات الحالة الإنسانية- حسن الحال الرفاهية والصحة في الطريق إلى الفناء، تر: علاء الدين كفاي، المجلس الأعلى للثقافة، 2006.
- (6) رضوان ايناس. سيد علي إسماعيل، فاعلية برنامج ارشادي قائم على العلاج بالواقع لتحسين الرفاهية الذاتية والاستغراق الوظيفي لدى عينة من المعلمات، أطروحة ماجستير، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، العدد 1، المجلد 6، 2017.
- (7) سارة سليمان عبد الله السويلم، الرفاهية النفسية لدى عينة من طالبات جامعة الحدود الشمالية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، المجلد 20، العدد 9، 2019.
- (8) السويدات سارة، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا، جامعة آل البيت، 2023.
- (9) سيرين عزيز حسن حسني الجيوسي، القيادة الرقمية وعلاقتها بالاحتراق الرقمي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية، رسالة مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2024.
- (10) عبد الوهاب أماني عبد المقصود، السعادة النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من المراهقين من الجنسين، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 2، المجلد 21.
- (11) العبيدي عصام وآخرون، رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة، دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، المجلة العربية للإدارة 38، العدد 1، 2018، ص 18.
- (12) عفاف بنت فهم حسن العتيبي، دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشامل، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 5، 1443هـ/2022م.
- (13) العمرات محمد سالم، الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، المجلة التربوية، العدد 75، 2020.

- 14) فتون خرنوب، الرفاهية النفسية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتفاؤل دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد 1، 2016.
- 15) مصطفى حجازي، إطلاق طاقات الحياة: قراءات في علم النفس الإيجابي، التنوير للطباعة والنشر، لبنان، 2012.
- 16) نبيل الجندي، جبار تلاحمة، درجات الشعور بالعافية النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عمان، العدد 2، 2017.
- 17) نوال أسعد لافي أحمد، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 3، 2022.
- 18) هبه خالد عبد الرازق أبو عيشة، المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 19) ياسين حمدي محمد، إيمان مصطفى سرمين، هيام صابر صادق شاهين، الصداقة والرفاهية النفسية لدى عينة من طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 25، 2014.
- 20) يوسف حجيم سلطان الطائي؛ وباقر خضير عبد العباس الحدراوي؛ 2019.

مراجع باللغة الإنجليزية

- 21) Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. Leadership Quarterly, 11(4).
- 22) Leadership Zeike, S 'Bradbury, K 'Lindert, L 'Digital skills and association with psychological well being International Journal of Environmental Research and public Health 16 {14} 26, 2019
- 23) Al-Fawareh, H F leadership-Driven Digital Wellbeing in Remote HR Environments : A JD-R-Based Conceptual Framework for Enhancing Employee Resilience and Engagement. SSRN, 2025

الملاحق



الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر في إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، أكاديمي، تخصص إدارة اعمال تحت عنوان "أثر القيادة الرقمية على الرفاهية النفسية: دراسة حالة على عينة من موظفين للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع - بولاية غرداية. ونعلمكم ان الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمية، تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة

الطالبة: خرخاش غفران

تحت اشراف: بن علي ميلود

مساعد المشرف: هبية عب الفتاح

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك لتحليلها وتفسير بعض النتائج المرتبطة بموضوع دراستنا، نرجو منكم علامة {X} امام العبارة الصحيحة.

الجنس: انثى ☐ ذكر ☐

السن: 30 فأقل ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من أكثر من 50 سنة ☐
41 الى 50 سنة ☐

الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐
أرمل ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ تكوين المهني ☐ تقني سامي ☐ تكوين تطبيقي العملي ☐
ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐

سنوات خبرة: 5 سنوات فأقل ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 سنة ☐
من 16 الى 20 سنة ☐ من 21 الى 25 ☐ من 26 الى 30 ☐ من 31 الى 35 ☐
سنة ☐ من 35 الى 40 سن ☐ 41 فأ ☐

الوظيفة: مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐
اداري ☐ عامل مهني ☐ غير ذلك ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

نرجو منكم وضع امام العبارة علامة {X} الصحيحة:

محور القيادة الرقمية: هي قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية بفاعلية لتوجيه الافراد واتخاذ القرارات وتحسين الأداء داخل المنظمة، وتوظيف الأدوات الرقمية لخلق بيئة عمل أكثر مرونة وابتكار.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الرشادة (الحكمة)

1	يعتمد رئيسي في العمل على اتخاذ القرارات على بيانات رقمية دقيقة					
2	يوظف رئيسي في العمل التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الشفافية					
3	يتابع رئيسي في العمل تنفيذ الخطط الرقمية ويشرف على تطبيقها بفعالية					
4	يشجعي رئيسي في العمل على استخدام التقنيات الرقمية اثناء العمل					
الحماية والاخلاق						
5	يستخدم رئيسي في العمل الأدوات الرقمية بطريقة امنة ومسؤولة					
6	يلتزم رئيسي في العمل بالقواعد الأخلاقية والقانونية عند التعامل مع الأنظمة الرقمية					

					7	يشجعني رئيسي في العمل على المشاركة في الدورات او الندوات التي تعزز الامن السيبراني
					8	يحرص رئيسي في العمل على حماية خصوصية بيانات العاملين
ثقافة التعلم الرقمي						
					9	يعمل رئيسي في العمل على ترسيخ ثقافة التحول الرقمي في المؤسسة
					10	يسهم رئيسي في العمل في نشر الوعي حول الاستخدام السليم للتكنولوجيا داخل المؤسسة
					11	يشجعني رئيسي في العمل على تطوير مهارات الرقمية
					12	يتيح لي رئيسي في العمل الفرصة لتبادل المعرفة والخبرات عبر مختلف الأدوات والوسائل
					13	يحفزني رئيسي في العمل على المشاركة في ورش العمل لتحسين ادائي المهني
الابتكار الرقمي						
					14	يشجع رئيسي في العمل العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين استخدام التكنولوجيا في العمل
					15	يستخدم رئيسي في العمل أدوات رقمية جديدة لتطوير أساليب العمل في المؤسسة
					16	يشارك رئيسي في العمل في تصميم حلول رقمية تسهم في رفع كفاءة الاداء
					17	يدعم رئيسي في العمل الابتكار الرقمي في بيئة العمل

18	يحرص رئيسي في العمل على اقتراح مبادرات رقمية تدعم جودة الخدمات المقدمة				
----	--	--	--	--	--

محور العبارات المتعلقة بالرفاهية النفسية: هي حالة من التوازن الداخلي يشعر بها الفرد بالرضا عن حياته، بالقدرة على تكيف مع ضغوطها، وتحقيق إمكاناته، وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	اشعر بالرضا عن نفسي رغم تحديات التي أوجهها في عملي.					
2	اعتبر اخطائي تجارب لأستفيد منها.					
3	اقتنع بعلاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل					
4	اشعر ان لدى أشخاصا في عملي يمكنني الاعتماد عليهم عند الحاجة.					
5	ابحث باستمرار عن فرص جديدة للنمو الشخصي					
6	اعتبر كل تجربة في عملي فرصة لاكتساب معرفة جديدة.					
7	لدى اهداف مهنية اسعى لتحقيقها بثبات.					
8	احرص على ان تكون افعالي في العمل منسجمة مع قيمتي الشخصية.					

					9	أقبل نقاط ضعفي كما أقدر نقاط قوتي.
					10	أستطيع النظر الى تجاربي السابقة في العمل بإيجابية
					11	أجد متعة في التعاون مع زملائي ومساعدتهم
					12	أحرص على التواصل الإيجابي مع من أعمل معهم
					13	لدى قبول لدى فريق العمل
					14	أحرص على تعلم مهارات جديدة لتطوير نفسي في العمل
					15	أشعر انني أطور فكريا ومهنيا بمرور الوقت
					16	أشعر ان عملي يمنح حياتي معنى وغاية واضحة
					17	أحس بأن جهودي اليومية تسهم في شيء أكبر من مجرد أداء مهام
					18	أعمل بشغف الانني أرى في عملي رسالة أو من بها
					19	أشعر انني شخص أستطيع مواجهة التحديات التي أوجهها في العمل

سؤال مفتوح:

- كيف يمكن استخدام التكنولوجيا في القيادة الرقمية لتعزيز بيئة عمل صحية نفسيا بدلا من ان تصبح مصدرا للضغط؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	اسم الاستاذ
جامعة غرداية	بلعور سليمان
جامعة غرداية	شرقي مهدي
جامعة غرداية	شخوم رحيمة
جامعة غرداية	عجيلة حنان
جامعة غرداية	مصباح اسماعيل
جامعة غرداية	كسنة محمد
جامعة غرداية	لعمور رميلة
جامعة غرداية	بن حمدون عبد الله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في:

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : بنا. عايي. عليو الصفة في لجنة المناقشة: م.ح. ض. ب. ب.
بصفته عضوا في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة) : حن. حانت. ع. قران

و الطالب (ة) : /

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

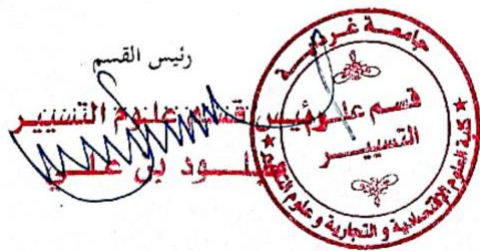
بعنوان : أش. القيادة الن. فمينه على الن. تاهيت. الد. فسين. ل. د. ب.

المصو. ط. ق. ب. ن.

.....

تاريخ المناقشة : 2022.6.16/3

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

.....