



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان :

أثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين
-دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير
الأجراء بغرداية-

من إعداد الطالبة:

سلطانة صديقي

اللجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية		د. صيتي عبد اللطيف
مشرفا مقرر	جامعة غرداية		د.بن أوزينة بوحفص
مناقشا	جامعة غرداية		د. بن علي ميلود

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



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
مذكرة بعنوان :

**أثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين
-دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير
الأجراء بغرداية-**

من إعداد الطالبة:

سلطانة صديقي

نوقشت واجيزت بتاريخ 2026/06/06 أمام اللجنة المكونة من:

اللقب واسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
صيتي عبد اللطيف	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
بن أوزينة بوحفص	استاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مقررا
بن علي ميلود	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز الناس على قلبي، إلى والديّ

الكريمين، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي الدراسية،

حفظهما الله وأدامهما تاجًا فوق رأسي

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي الذين شجعوني وساندوني

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

أهديكم هذا العمل المتواضع راجيةً أن يكون ثمرة علمٍ نافعٍ وجهدٍ

مخلص.

شكر وعرفان

الحمد لله وشكرًا له على فضله، وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع. قبل كل أحد، الشكر للواحد الأحد الفرد الصمد، الذي أمدنا بالقوة والعون والسداد لإنجاز هذا العمل، وندعوه عز وجل أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم. ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن أوزينة بوحفص وأيضا الشكر الجزيل للأستاذ د.بن الزين حمزة ، لما قدّمه لنا من توجيه كريم، وملاحظات بناءة، ودعم متواصل طيلة فترة هذا البحث. فقد كان لملاحظاته وتوجيهاته النيرة الأثر الكبير في إخراج هذا العمل في حلّته النهائية.

ولا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الأفاضل الذين وضعوا بصمتهم في مسارنا الجامعي لإيصالنا الى ما نحن إليه. وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله والحمد لله رب العالمين.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى أثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين -دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء بغرداية-، باستخدام المنهج الوصفي في الجانب التطبيق والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، ولمعرفة مدى تأثير البيئة الرقمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على استبيان وجه للموظفين، حيث شملت عينة الدراسة 30 موظف، كما تم الاعتماد على برنامج spss لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين البيئة الرقمية و الرضا الوظيفي كان ايجابيا مما يعني أن استثمار هذه العلاقة يؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة . وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالبيئة الرقمية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: بيئة رقمية – رضا وظيفي – مؤسسة اقتصادية – اداء.

Summary:

This study aims to examine the impact of the digital environment on employee satisfaction—a field study at the National Social Security Fund for Non-Self-Employed Workers (CASNOS) in Ghardaia. The study utilized a descriptive approach for the theoretical framework and an analytical approach for the empirical part. To determine the extent of the digital environment's impact on the job satisfaction of the employees in the organization under study, a questionnaire was distributed to the staff, targeting a sample of 30 employees. The SPSS program was used to analyze the gathered data.

The study reached several key findings, most notably that the relationship between the two main research variables—the digital environment and job satisfaction—was positive. This indicates that investing in this relationship leads to enhancing job satisfaction among the organization's employees. Accordingly, the study recommends paying greater attention to the digital environment to achieve higher job satisfaction for the workforce.

Keywords: Digital environment – Job satisfaction – Economic institution – Performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	قائمة الموضوعات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
5-1	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لأثر البيئة الرقمية على الرضا الوظيفي للعمال	
07	المبحث الأول : الاطار النظري للبيئة الرقمية
07	تمهيد.
07	1. تعريف البيئة الرقمية.
10	2. نشأة وتطور البيئة الرقمية.
11	3. متطلبات البيئة الرقمية.
12	4. خصائص البيئة الرقمية.
14	5. وظائف البيئة الرقمية.
17	6. دور البيئة الرقمية.
19	خلاصة.
20	المبحث الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي
20	تمهيد.
20	1. مفهوم الرضا الوظيفي.
23	2. أهمية الرضا الوظيفي.
24	3. مسببات الرضا الوظيفي.
24	4. طرق قياس الرضا الوظيفي.

قائمة المحتويات

27	5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
36	6. نظريات الرضا الوظيفي.
48	خلاصة.
48	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
48	1. الدراسات السابقة العربية.
52	2. الدراسات السابقة الأجنبية.
56	3. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة casnos بولاية غارداية	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:
60	المطلب الأول: التنظيم الإداري للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
64	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الولائية لغرداية
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة و تحليله
74	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
75	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
78	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
83	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
88	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
88	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
92	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
109	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
129	خلاصة الفصل
131	خاتمة
135	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة ثرستون لقياس الرضا الوظيفي	26
02	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	31
03	يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني	62
04	يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني	63
05	يوضح تصنيف موظفي الوكالة	66
06	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	76
07	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	76
08	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	77
09	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسية	82
10	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	85
11	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	86
12	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	87
13	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	88
14	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم البيئة الرقمية	93
15	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم رضا الموظفين	104
16	اختبار التوزيع الطبيعي	110
17	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	112
18	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	116
19	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	117
20	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	118

قائمة الموضوعات

119	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لطبيعة العمل	21
121	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية	22
122	نتائج اختبار اثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين	23
125	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين	24

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	39
02	هرم الحاجات لماسلو	42
03	نظرية Z لوليام أوشي.	48
04	نموذج ومتغيرات الدراسة	49
05	الهيكل التنظيمي للوكالة	70
06	توزيع العينة حسب الجنس	90
07	توزيع العينة حسب العمر	91
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	92
09	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	92
10	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	93

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	إستبيان
02	مخرجات spss



أ توطئة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات جذرية طالت مختلف القطاعات والمؤسسات، مدفوعة بالتطور التكنولوجي المتسارع والانتشار الواسع للبيئة الرقمية فقد تحولت الرقمنة إلى ساحة تنافسية محتدمة بين الدول والمؤسسات والأفراد على حد سواء؛ مما دفع المؤسسات إلى ضخ استثمارات ضخمة لمواكبة هذا التطور، ولم يعد الاعتماد على التكنولوجيا خياراً، بل ضرورة استراتيجية؛ إذ أصبحت "المعلومة" قوة محورية تضاوي في أهميتها الموارد البشرية والمالية والمادية، فهي الأداة التي تمكن المؤسسة من فهم متطلبات السوق وضمان استمراريتها، كما أسهمت البيئة الرقمية في إحداث نقلة نوعية في منظومة الاتصال الداخلي، حيث انتقلت من الأنماط التقليدية إلى الأساليب الرقمية الأكثر مرونة وكفاءة.

وفي ظل المشهد الاقتصادي العالمي الراهن وما يفرضه من تحديات العولمة، تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تطويرية شاملة، لا سيما على المستوى الإداري، ويأتي العنصر البشري في صدارة هذه الاستراتيجيات بوصفه الركيزة الأساسية للنمو والاستقرار، والقوة الدافعة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة.

لذا أصبح من الضروري وضع منظومة متكاملة لإدارة المواهب البشرية، تبدأ من الاستقطاب والإعداد، مروراً بالتحفيز وتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية، وصولاً إلى توفير بيئة عمل محفزة تحقق الرضا الوظيفي إن خلق مناخ إيجابي يقلل من الصراعات التنظيمية ويعزز من كفاءة الأفراد، يعد شرطاً جوهرياً لضمان إنجاز المهام بإتقان، فالنجاح المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الأداء الوظيفي الذي يتأثر بشكل مباشر بمستوى الرضا عن العمل.

إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن تحديد إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:
كيف تؤثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
من خلال الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبيئة الرقمية على رضا الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الخبرة)؟
 - 2- ما هو واقع استخدام الرقمنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء ؟
 - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الرقمنة ورضا الموظفين ؟
- الفرضيات :**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الرقمنة والرضا الوظيفي.
- وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبيئة الرقمية على رضا الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الخبرة)
- هناك درجة عالية لاستخدام الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرامج و الرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية و الرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات و الرضا الوظيفي.

مبررات اختيار الموضوع :

1. مبررات موضوعية :

تتعدد الأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع لتتداخل بين ما هو ذاتي وموضوعي؛ فمن الناحية الذاتية، نبع الاهتمام من الرغبة العلمية في استكشاف أثر التحول الرقمي والتطور التكنولوجي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وفهم طبيعة المتغيرات المرتبطة بهذه البيئة الرقمية وتفاعلاتها. أما على الصعيد الموضوعي والمنهجي، فقد جاء هذا الاختيار مدفوعاً بضرورة البحث في العوامل المؤدية إلى التفاوت في تبني التقنيات الحديثة بين المؤسسات، فضلاً عن توافر الرصيد المعرفي والدراسات السابقة التي تُثري الجانب النظري للبحث وتدعم مساره المنهجي. وتتأكد أهمية هذه الدراسة بكونها تواكب متطلبات العصر الراهن، وتستجيب

للدور المحوري الذي تلعبه التكنولوجيا كقوة دافعة في مسيرة تطور المجتمعات والمؤسسات الحديثة.

2. مبررات ذاتية :

- الرغبة الشخصية والاهتمام بموضوع الرقمنة.
- معرفة النتائج التي أحدثتها الرقمنة في العالم الإداري والرضا الوظيفي.
- معرفة كيفية سير الأعمال في ظل الرقمنة.

➤ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الراهن ألا وهو الرقمنة فهي من المواضيع التي أخذت الاهتمام الكبير والحديث المتزايد مؤخرًا، حيث تتمثل أهمية الرقمنة في تحسين كفاءة الإدارة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستوى الرضا لديهم ولذا فإن أهمية الدراسة تكمن في معرفة ما مدى تأثير هذه التكنولوجيا والرقمنة في الأداء والرضا العام للموظفين.

➤ أهداف الدراسة :

- أسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:
- إعطاء صورة عن واقع استخدام الرقمنة في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين بها.
 - معرفة خصائص ووظائف البيئة الرقمية.
 - معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه الرضا الوظيفي .
 - معرفة نظريات الرضا الوظيفي.

➤ حدود الدراسة :

لضمان الإحاطة بإشكالية البحث وتناول جوانبه العلمية والعملية بدقة، تم تحديد نطاق الدراسة وفق المحاور التالية:

✚ المجال الزمني: تمتد فترة الدراسة الميدانية التي شملت جمع البيانات وتحليل واقع المؤسسة خلال الفترة الممتدة من بداية التبرص الى غاية نهاية شهر مارس، وذلك للإلمام بكافة المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث وتطورات هذا الإطار الزمني.

✚ المجال المكاني: لغرض تسليط الضوء على الأبعاد التطبيقية لموضوع الدراسة والتحقق من فرضياته في بيئة واقعية، تم اختيار "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS كحالة دراسية، نظراً لكونه مؤسسة حيوية تتيح فحص أثر التكنولوجيا والرقمنة على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين.

✚ منهجية الدراسة

تتطلب طبيعة هذا البحث وتعدد أبعاده اعتماد تكامل منهجي يجمع بين الوصف والتحليل لضمان الإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية، حيث تم توظيف المناهج والأدوات التالية:

- **المنهج الوصفي:** تم الاعتماد عليه في الجانب النظري؛ بهدف عرض وتأسيس المفاهيم، المصطلحات، والأطر النظرية المتعلقة بموضوع الرقمنة والرضا الوظيفي.
- **منهج دراسة الحالة:** استُخدم كإطار عملي للبحث، من خلال التركيز على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للغير الأجراء، مما سمح بفحص الظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي.
- **المنهج التحليلي:** اعتمد عليه في الجانب التطبيقي، وذلك لتفكيك البيانات المستخرجة، وتحليل المعطيات الميدانية، واستنباط النتائج وربطها بالفرضيات المطروحة.

أدوات جمع البيانات: تنوعت مصادر الحصول على المعلومات لتشمل شقين:

1. **المصادر الثانوية:** استعين بمجموعة من المصادر العلمية، شملت الكتب، المقالات المحكّمة، مذكرات الدراسات العليا، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة عبر شبكة الإنترنت.
2. **المصادر الميدانية:** تمثلت في:

الاستبيان: كأداة رئيسية لجمع الآراء والبيانات الكمية من العاملين، بما يضمن قياس مستوى الرضا الوظيفي وتأثره بالمتغيرات الرقمية بشكل دقيق وموضوعي.

✚ هيكل البحث:

ينقسم هيكل البحث إلى مقدمة يليها فصلين ثم خاتمة الدراسة، حيث تناولت في الفصل الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بالبيئة الرقمية حيث يضم هذا الفصل التعريف والعديد من الأمور العامة عن البيئة الرقمية وأيضاً الإطار النظري لرضا الوظيفي وذلك من خلال عدة نقاط خصصت لأدبيات الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له.

في الفصل الثاني المتعلق بدراسة الميدانية، قمت بمحاولة الاطلاع على المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مجال عملها ونشأتها وهيكلها التنظيمي. كما قمت بتحليل مخرجات الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة.

صعوبات الدراسة:

لقد مرت فترة البحث وإعداد هذه المذكرة بالعديد من الصعوبات والعراقيل التي كادت تحول دون انجازها حيث تمثلت فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المعلومة خصوصاً من المؤسسة محل الدراسة.
- التنقلات الكثيرة والبعيدة.



الفصل الأول

الإطار النظري لأثر البيئة الرقمية

على الرضا الوظيفي للعمال



تمهيد:

في العصر الحديث، أصبحت البيئة الرقمية جزءا لا يتجزأ من حياة الإنسان، حيث فرض التطور التكنولوجي المتسارع الحاجة إلى الاندماج واحتضان البيئة الرقمية في استخدام التقنيات الرقمية كما فرضها الواقع المعاش في مختلف مجالات الحياة، فقدت غيرت البيئة الرقمية طرق التواصل، كما غيرت أساليب التعليم وأنماط العمل، كما أثرت حتى على العلاقات الاجتماعية، الأمر الذي جعل العالم أكثر ترابطا وسرعة في تبادل المعلومات، فأصبحت البيئة الرقمية محورا متكاملًا ويؤثر في الفكر والسلوك القيم.

المبحث الأول : الإطار النظري للبيئة الرقمية

من خلال هذا المبحث سنتطرق للبيئة الرقمية من خلال النقاط الآتية:

- تعريف البيئة الرقمية؛
- نشأة وتطور البيئة الرقمية؛
- متطلبات البيئة الرقمية؛
- خصائص البيئة الرقمية؛
- وظائف البيئة الرقمية.

1. تعريف البيئة الرقمية:

تتعد التعاريف حول البيئة الرقمية ويمكن عرضها كما يلي:

البيئة الرقمية هي التي تعتمد بصورة أساسية على شبكات المعلومات والحواسيب وتشمل عددا هائلا من المصادر الإلكترونية والتسهيلات الفنية المرتبطة بإنتاج المعلومات باستخدامها كما أنها تمثل تطورا لنظم وبحث واسترجاع المعلومات؛¹

¹ - محمد رحابلي وآخرون، حقوق المؤلف والحقوق المجاورة في البيئة الرقمية: الحالة الجزائرية، المجلة الرسمية SSG Algérie، www.joradp.dz، ص7.

وتُعرّف البيئة الرقمية بأنها إطار يضم عناصر متعددة تختلف في اختصاصاتها ومستوياتها الوظيفية، وتوجهاتها وكفاءاتها العلمية، وتتفاعل هذه العناصر معاً وفق نظام محدد لإنجاز مهام معينة" وبصيغة أخرى، تمثل البيئة الرقمية حصيلة تكامل تطبيقات متنوعة داخل المؤسسات، ومدى تفاعل الإنسان معها، وقدرته على تقبل المستجدات التكنولوجية وقد شهد الإنسان عبر العصور تقدماً هائلاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة مع ظهور شبكة الإنترنت التي أسهمت في تضخم حجم المعلومات المتاحة وتنوع أشكالها.¹

تُعرّف البيئة الرقمية (Digital Environment) بأنها الفضاء الحيوي الذي يتشكل ويتأثر بشكل مباشر بالتطور المتسارع للتكنولوجيا الرقمية والاستخدام المستدام للأجهزة الإلكترونية. هذا الفضاء ليس مجرد أدوات منفصلة، بل هو منظومة متكاملة تتداخل فيها العناصر التالية:

البنية التحتية والشبكات: وتشمل شبكة الإنترنت العالمية، والأنظمة السحابية التي تضمن تخزين ومعالجة البيانات بكفاءة.

الأجهزة والمعدات: وتتمثل في الحواسيب، الأجهزة المحمولة، وتقنيات إنترنت الأشياء التي تربط الأجهزة المادية بالشبكة.

المنصات والبرمجيات: وتضم التطبيقات الذكية، المواقع الإلكترونية، ومنصات التواصل الاجتماعي التي تسهل التفاعل والتواصل البشري والرقمي.

وفقاً للمفاهيم التقنية المعتمدة في منظمات مثل الاتحاد الدولي للاتصالات فإن البيئة الرقمية لم تعد مجرد بيئة افتراضية معزولة، بل أصبحت بيئة مدمجة تؤثر بشكل عميق في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية اليومية.²

¹ - بولقناظ أميرة، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على البيئة الرقمية للدول: دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، 2020-2021، صفحة 15.

² - بن جغمومة خيرة، تأثير البيئة الرقمية على إعداد أخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية على مكتبتين 'جامعة ويان عاشور الجلفة'، مذكرة ماستر، قسم إعلام وإتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2023-2024، ص13.

تُمثّل البيئة الرقمية فضاءً تقنياً حيويًا ومنظومة متكاملة تدمج بين تدفق المعلومات، والأنشطة، والخدمات المُقدّمة في قالب رقمي بحت، حيث تتأثر بشكل مباشر بالتطور المتسارع للتكنولوجيا والاستخدام المستدام للأجهزة الإلكترونية. وتتيح هذه البيئة للمستخدمين إمكانية الوصول إلى المحتوى المتنوع والانتفاع من الخدمات عبر وسائط وتجهيزات تكنولوجية متطورة، مستندةً في ذلك إلى شبكات الاتصال بمختلف مستوياتها الجغرافية كشبكة الإنترنت، والأنظمة السحابية، ومنصات التواصل الاجتماعي، والتطبيقات الذكية، بالإضافة إلى تقنيات إنترنت الأشياء. وإجرائيًا، تُعرّف هذه البيئة بأنها الوسط الذي يجري فيه تداول ومعالجة البيانات المخزنة رقميًا، والتي لا يمكن استرجاعها أو استعراضها إلا باستخدام أدوات وتكنولوجيات توافقية مع طبيعة ونظام التخزين الرقمي، مثل الحاسبات الآلية والهواتف المحمولة.¹

يُمكن النظر إلى البيئة الرقمية كمنظومة تفاعلية تمزج بين الأنشطة والخدمات التي تكتسب طابعاً رقمياً خالصاً يتحدد وفقاً للوسائل والإمكانات التكنولوجية المتاحة وتتداخل في هذه البيئة تقنيات متعددة ومتطورة تساهم بشكل جذري في إعادة تشكيل ملامح الخدمات المقدمة وتطوير آليات الاستفادة منها، مستندةً في قوامها الأساسي وعملياتها التشغيلية على شبكات المعلومات بمختلف مستوياتها، وفي مقدمتها شبكة الإنترنت كبنية تحتية جوهرية لهذا التفاعل الرقمي.²

2. نشأة وتطور البيئة الرقمية:

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور نموذج جديد لإدارة المنافسة، ونمط حديث في الإدارة يتحدى النظم البيروقراطية التقليدية بهدف تحسين كفاءة

¹ - وناس سمية وآخرون، التنشيط والإبداع المكتبي في البيئة الرقمية -دراسة ميدانية بمكتبات المطالعة العمومية لولايات أم البواقي -تبسة - قسنطينة، مذكرة ماستر في التسيير ومعالجة المعلومات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، ص27.

² - لحواطي عتيقة، استرجاع المعلومات العلمية والتقنية في ظل البيئة الرقمية ودوره في دعم الاتصال العلمي بين الباحثين - دراسة ميدانية مع الأساتذة الباحثين بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة-2، قسنطينة، الجزائر، 2013-2014، ص 50.

الأداء وجودة الخدمات، خاصة مع الطفرة النوعية التي شهدتها التجارة الرقمية وانتشار الإنترنت. وقد أصبح هذا النموذج يعرفُ بالإدارة الرقمية. وفيما يلي أبرز المراحل التي مرت بها هذه الإدارة.¹

يعود تاريخ بروز الملامح الأولى للإدارة الرقمية إلى ستينيات القرن العشرين، وتحديدًا عندما صاغت شركة (BM) مصطلح "معالج الكلمات" (Word Processor) كإحدى الوظائف المتقدمة لطابعاتها الكهربائية؛ وكان الهدف من ذلك توجيه اهتمام الإدارات المكتبية نحو القدرات الهائلة التي تتيحها هذه الطابعات عند ربطها بالحواسيب وتوظيف برمجيات معالجة النصوص.

وقد تجسد الدليل العملي الأول على جدوى هذا التحول التقني في عام 1964، حينما طرحت الشركة جهازاً مبتكراً يُعرف بـ (الشريط الممغنط/ جهاز الطباعة المختار)، والذي أتاح للمستخدمين إمكانية تخزين النصوص برمجياً على أشرطة مغناطيسية، ومن ثم إعادة طباعة الرسائل والوثائق ذاتها تلقائياً مع القدرة على تخصيصها عبر تعديل بيانات المستلمين (كالأسماء والعناوين). وقد شكلت هذه التقنية طفرة نوعية في تسهيل المراسلات الإدارية واختزال الجهد والوقت، ولا سيما عند الحاجة إلى توجيه نمط موحد من الخطابات إلى شريحة واسعة من المستقبلين.²

التطور التاريخي للإدارة الرقمية (من المكتب اللورقي إلى الحكومة الإلكترونية) شهد عام 1973 الظهور الأول لمصطلح "المكتب اللورقي" ((Paperless Office)، وهو المفهوم الطموح الذي تبنته شركة "زيروكس" (Xerox) عام 1974 وروّجت له على نطاق واسع. ومع ذلك، لم يفرض هذا المفهوم نفسه كمنظومة إدارية متكاملة وكيان قائم بذاته إلا مع حلول

¹ - بطواف بوعزة وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمستشفى لدكتور بن زرجب بولاية عين تموشنت -، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2024-2025، ص3.

² - بطواف بوعزة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 3.

تسعينيات القرن الماضي، مدفوعاً بظهور شبكة الإنترنت في ثوبها الجديد عبر "الشبكة العنكبوتية العالمية" W.W.W وفي سياق هذا التحول التقني، شكّل عام 1996 محطة بارزة لشركة "مايكروسوفت" Microsoft التي بادرت ب تطبيق الربط الشبكي بين الحواسيب داخل مؤسساتها. تلا ذلك تطور متسارع في آليات الإدارة الرقمية؛ حيث جرى العمل على أتمتة العمليات الإدارية والخدمية، والبدء في نظام التحويل الإلكتروني للأرصدة المالية. ومع اتساع نطاق شبكات الإنترنت، زاد انتشار تطبيقات التجارة الإلكترونية E-commerce والأعمال الإلكترونية. وفي منتصف التسعينيات، تبلورت فكرة "الحكومة الإلكترونية" على يد "ألبرت أرنولد غور"، نائب الرئيس الأمريكي آنذاك بيل كلينتون. وعلى الصعيد الأوروبي، وتحديداً في فرنسا، شكّل إطلاق برنامج PAGSI في يناير 1998 الانطلاقة الحقيقية للإدارة الإلكترونية الحكومية. وبذلك، أصبح القطاع الحكومي من أبرز القطاعات الحيوية التي أعادت صياغة أعمالها بناءً على الثنائية والتكامل بين ثلاثية: (المعلومات، والاتصالات، والوسائط المتعددة).¹

3- متطلبات البيئة الرقمية:

للتحول من البيئة التقليدية الورقية إلى البيئة الرقمية يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل في:

- **متطلبات قانونية:** وتكون ضمن مجموعة الإجراءات القانونية التي تحددها المراسيم والقوانين المتبعة.
- **متطلبات تجهيزية :** وتتضمن أجهزة لربط المؤسسة بشبكة اتصالات داخلية وشبكة الانترنت العالمية، أجهزة تقنية خاصة بتحويل المعلومات المتوفرة من تقليدية إلى رقمية: الحاسوب وملحقاته المختلفة، وطابعات ليزيرية متطورة ومساحات ضوئية...إلخ.

¹ - وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي -دراسة حالة: بلدية المسيلة -ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص 70.

- **متطلبات برمجية:** وتتضمن برمجيات لربط الحواسيب داخل البيئة الرقمية.
- **متطلبات بشرية:** وتتمثل في العنصر البشري والتي يشترط فيه التأهيل والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- **متطلبات مالية:** وتتمثل في الدعم المالي الذي يساعد على تنفيذ وتطور مشروع البيئة الرقمية.¹

هنا نلاحظ أنه لتحول من البيئة الورقية الى البيئة الرقمية نجد عدة متطلبات وهذه المتطلبات لا تشكل عائق كبير أو أمر مستحيل لتحقيق الرقمنة بل تعتبر أمور عقلانية وأمر يستطيع الانسان تحقيقها وتوفيرها بسهولة خصوصا في وقتنا الحالي.

4- خصائص البيئة الرقمية :

تتسم البيئة الرقمية في العمل الإداري بمجموعة من الخصائص والمقومات الهيكلية التي تميزها عن الإدارة التقليدية، وتتمثل أبرز هذه الخصائص في الآتي:

- ✓ إدارة بلا ورق () : (Paperless Management) وتتحقق من خلال الاعتماد الكلي على نظم الأرشفة والتوثيق الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والمفكرات والرسائل الرقمية، بالإضافة إلى النظم الصوتية المدمجة وأنظمة المتابعة والرقابة الآلية.
- ✓ إدارة عابرة للمكان (إدارة بلا مكان): وتتجسد في إمكانية العمل عن بُعد عبر الهواتف المحمولة والمنصات الرقمية؛ إذ تصبح مواقع المؤسسة ومواردها متاحة بشكل دائم على شبكة الإنترنت، مما يُغني عن الحاجة إلى مساحات مكتبية أو مبانٍ ضخمة

¹ - فتحي عباس، واقع وآفاق التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية -دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا-باب الزوار، مذكرة ماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2014-2015، ص93.

لاستيعاب الكوادر البشرية، ويختزل الحيز المكاني في مساحة محدودة تتسع فقط للحواسيب وملحقاتها التقنية.

✓ إدارة مستمرة عبر الزمن (إدارة بلا زمان): حيث تعمل المنظومة الإدارية على مدار الساعة (7/24) دون توقف، مما ألغى القيود الزمنية التقليدية المرتبطة بمفهوم "ساعات العمل الرسمية" أو تعاقب الليل والنهار في بيئة الأعمال الحديثة.

✓ السرعة والوضوح: ساهم التحول نحو النمط الرقمي في تذليل العقبات والبيروقراطية الإدارية؛ حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمستفيدين والعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات واسترجاعها بسرعة فائقة وشفافية ووضوح تامين.

✓ المرونة والاستجابة العالية: تمنح التقنيات الرقمية الإدارة قدرة عالية على التكيف والاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين، مما يُمكنها من تقديم مصفوفة واسعة من الخدمات المبتكرة التي لم تكن متاحة أو ممكنة من قبل.

✓ السرية والخصوصية (Security & Privacy): تُعد حماية البيانات والمعلومات الإدارية ركيزة أساسية في هذه البيئة، وتتحقق من خلال تبني برمجيات وأنظمة أمنية متطورة تعمل على تشفير وتعمية البيانات الحساسة، وتمنح صلاحيات محددة لمنع الوصول غير المصرح به.

✓ الرقابة اللحظية والمباشرة: أتاحت التقنيات الرقمية للإدارة تتبع سير العمل والأنشطة الإدارية والميدانية بشكل مباشر عبر كاميرات المراقبة والشاشات التفاعلية والأنظمة البرمجية، مما يعزز القدرة على ضبط جودة البيانات، وضمان موثوقيتها، وتصحيح الانحرافات في الوقت الفعلي.¹

¹ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

نلاحظ هنا أن للبيئة الرقمية خصائص مختلفة عن البيئة الورقية وأغلب هذه الخصائص ايجابية ونافعة سواءا للموظف أو المؤسسة فهي تختصر الوقت والجهد بالنسبة للموظف وتساعد على إنهاء مهامه بكل أريحية وسهولة كما تختصر عليه عناء التنقل وتختصر له الوقت أما بالنسبة للمؤسسة فهي فعالة جدا لتحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت كذلك التقليل من المصاريف الزائدة وتقليل عدد العمال.

5- وظائف البيئة الرقمية :

بعد بروز التحول الرقمي في شتى المجالات والتي شملت مجال التسيير والإدارة، ظهرت عدة وظائف وتطبيقات البيئة الرقمية في الإدارة ، ويمكن تلخيصه في النقاط الآتية:

■ التخطيط الإلكتروني:

يُعرّف **التخطيط** بمفهومه العام بأنه عملية استشراف للمستقبل والاستعداد المسبق له، استناداً إلى تحليل البيانات المتاحة وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. وتأسيساً على هذا المفهوم، يركز **التخطيط الإلكتروني** بشكل جوهري على تدفق ضخمة وفوري للمعلومات والبيانات من بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، مع تفعيل التنسيق الآني بين مختلف المستويات الإدارية عبر الشبكات الإلكترونية؛ الأمر الذي يمنح المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع المتغيرات المتسارعة للأسواق وتلبية الاحتياجات المتجددة للعملاء.¹

ومن الناحية المنهجية، قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني في مبادئه العامة وغاياته الكبرى عن التخطيط التقليدي - كصياغة الأهداف وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بتحقيقها - إلا أنه يتميز عنه بوضوح في عدة جوانب جوهريّة، أبرزها:

¹ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- **ديناميكية العملية التخطيطية:** يتسم التخطيط الإلكتروني بالمرونة العالية والقابلية للتطوير المستمر والاستجابة اللحظية للمستجدات، في حين يميل التخطيط التقليدي إلى الجمود واعتماد أهداف سنوية ثابتة ومقيدة.
- **استمرارية تدفق التدفق المعلوماتي:** يعتمد التخطيط الإلكتروني على التدفق الرقمي المستمر والمتواصل للمعلومات، مما يُحوّل التخطيط إلى ممارسة إدارية دائمة ومستدامة، على عكس النمط التقليدي الذي غالباً ما يكون مجدولاً في فترات زمنية دورية ومتقطعة.
- **الأفقية والتشاركية:** يأخذ التخطيط الإلكتروني طابعاً أفقياً يسمح بإشراك كافة المستويات الإدارية وفئات العاملين في صياغة الخطط واتخاذ القرار عبر الوسائط الشبكية، بخلاف التخطيط التقليدي الذي يتبع بصرامة المنهج الهرمي العمودي (من الأعلى إلى الأسفل).
- ومما سبق نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو عملية يتم بمن خلالها تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية بناء على المعلومات الرقمية الناتجة عن توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل، الأمر الذي يساهم في أداء الأعمال بفعالية وكفاءة مع ضرورة إشراك كل المستويات في عملية التخطيط الإلكتروني.¹

■ التنظيم الإلكتروني:

- يُعرّف التنظيم بمفهومه التقليدي بأنه العملية الإجرائية التي تُحوّل بموجبها الخطط والتشريعات إلى نظم عمل واقعية كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة. ومع الولوج إلى عصر التحول الرقمي، شهد هذا المفهوم إعادة صياغة جذرية في مرتكزاته وأبعاده الهيكلية، حيث انتقل من النمط البيروقراطي الجامد إلى نمط مرّن وشبكي، وتتضح معالم هذا التحول في النقاط التالية:
- تقليل التكاليف الإدارية، عبر تقليص الفجوة الإدارية العليا والعاملين؛

¹ - مرزوق وفاء وآخرون، دورة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة ميدانية ببلدية قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023-2024، ص 44.

- تحقيق التواصل الشبكي الفعال داخل المؤسسة، باستخدام البريد الإلكتروني وقواعد البيانات المشتركة؛
- تعزيز التنسيق بين الإدارة والعاملين، من خلال أنظمة رقمية تدعم العمل التعاوني؛
- الحد من المركزية عبر توزيع الصلاحيات بشكل أوسع بين الموظفين.¹

■ القيادة الإلكترونية:

تُعرّف القيادة بمفهومها العام بأنها القدرة على توجيه الأفراد، والتأثير في سلوكهم، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، تطور هذا النمط القيادي التقليدي لينبثق عنه مفهوم "القيادة الإلكترونية E-Leadership؛ وهو نمط إداري حديث يركز بشكل أساسي على وسائط التواصل الرقمي، ويستند إلى التحليلات الذكية وآليات اتخاذ القرارات بناءً على المؤشرات والبيانات الدقيقة. وفي هذا السياق، تعتمد القيادة في ظل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المراكز والمقومات الجوهرية، أبرزها:

- الكفاءة التقنية في التوجيه: القدرة على توظيف واستخدام التطبيقات والتكنولوجيات الحديثة لتوجيه الفرق الإدارية، وتنسيق الجهود عن بُعد بكفاءة عالية.
- إدارة بيئات العمل الرقمية: امتلاك المهارات اللازمة لإدارة فضاءات العمل الحديثة، بما تشمله من فرق عمل افتراضية Virtual Teams، وقنوات اتصال إلكترونية تفاعلية ومتزامنة.
- تحفيز الابتكار والتكيف الاستراتيجي: العمل المستمر على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وبناء القدرة على التكيف المرن مع التحولات الرقمية المتسارعة، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.²

¹ - مرزوق وفاء وآخرون، المرجع السابق، ص 45.

² - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

■ الرقابة الرقمية:

تُصنّف الرقابة الإدارية كإحدى الوظائف الجوهرية والركائز الأساسية في المنظومات الإدارية كافة؛ حيث تتحدد غاياتها في المتابعة المستمرة للأداء، والتقييم الدقيق للأنشطة والعمليات، وضمان اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية في الأوقات المناسبة. ومع الطفرة المتسارعة التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات، انتقلت هذه الوظيفة إلى نمط "الرقابة الإلكترونية"، مستحدثةً قفزة نوعية في آليات الضبط والتوجيه؛ حيث باتت تركز على البرمجيات الحاسوبية المتخصصة والنظم الذكية لمراقبة الأداء بدقة عالية، وتوقع الانحرافات، والحد من المخاطر الإدارية والتشغيلية في الوقت الفعلي، مما يحقق:

- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين صلاحيات الدخول إليها؛
- نشر اللوائح والإجراءات الإدارية إلكترونياً، لتمكين جميع المعنيين من الاطلاع عليها بسهولة؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال أنظمة إلكترونية تتيح الرقابة الفورية؛
- إمكانية طرح القوانين والأنظمة إلكترونياً، لتسهيل معرفة جميع الأطراف لمعنية بها.¹

6- دور البيئة الرقمية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي:

يمكن تجميع دور البيئة الرقمية في التحسين الأداء والرضا الوظيفي على جزئين كالآتي:

✓ دور البيئة الرقمية في تحسين الرضا الوظيفي:

- أدت التغيرات الجوهرية الناشئة في الإجراءات التنظيمية، والموجهة لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، إلى قياس دقيق لدرجة مساهمة الأفراد والوحدات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ففي ظل هذه البيئة الرقمية، أتيح لجميع الفاعلين والموظفين قنوات مرنة للتواصل الفوري وتبادل البيانات وضمان سيرها وحوكمتها في الوقت المناسب؛ الأمر الذي ينعكس

¹ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

إيجاباً على بيئة العمل، ويساهم بشكل مباشر في رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين تجاه مهامهم ومسؤولياتهم الإدارية. ؛

- ونلاحظ عند ربط جميع الأقسام بشبكة الانترنت والتبادل الالكتروني تبادل المعلومة بدقة بين الموظفين وكذا تجنب الأخطاء، وكذا كسب ثقة المسئول هذا كله يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي؛

- يُسهم استقطاب وتطوير الموارد البشرية الفعّالة في تمكين الكفاءات داخل المؤسسة وإتاحة الفرص أمامها لتقديم الخدمات بأعلى مستويات الجودة والالتقان، مما ينعكس إيجاباً على مرونة وسلاسة سير العمليات الإدارية. وتنعكس هذه الفعالية تنظيمياً على موظفي المؤسسة من خلال ترسيخ أسس علمية لتقسيم العمل وتعميق قيم التعاون والتكامل البيني؛ الأمر الذي يساهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز معدلات رضاهم الوظيفي.؛

- يتوقف تقدم الإدارة الإلكترونية ونجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة على توفير استثمارات مالية ضخمة لتمويل مشاريع التحول الرقمي، والتي تشمل اقتناء الأجهزة والمعدات الحديثة والبرمجيات المتطورة، إلى جانب الاستعانة بخبرات القطاع الخاص لتطوير الأنظمة التقنية. كما يستلزم هذا التحول التركيز على العنصر البشري من خلال برامج التدريب المستمر لتمكين العاملين من التعامل مع التكنولوجيات الحديثة بكفاءة، مع تفعيل نظام تحفيزي متكامل يساهم في كسب ولاء الموظفين وتقليل مقاومتهم للتغيير التنظيمي؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى بناء بيئة عمل رقمية متطورة تنعكس إيجاباً على تعزيز معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتطوير أدائهم.¹

¹ -سهام قادري، رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية مقرة-المسيلة، مذكرة ماستر مهني في إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضايف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص30.

- تؤثر المتطلبات الأمنية على الرضا الوظيفي من خلال تنفيذ سياسة الخصوصية وحماية المعلومات ، وهذا ما يكسب الموظف ثقة المسئول من خلال انجازاته.¹
- ✓ دور البيئة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي:
- تساهم البيئة الرقمية في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر ، ما يسهل تبادل المعلومات بسهولة فائقة ما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين؛
- من خلال توفير العدد الكافي من الحواسيب والملحقات التقنية التي تدعم البيئة الرقمية ، وتحقيق كل المتطلبات التقنية للبيئة الرقمية ، هذا كله يساهم في التغلب على العراقيل التي تخفض الأداء من خلال تقليل نسبة الخطأ، وتحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الوظائف وكذا توفير الجهد والوقت الأمر الذي يترتب عنه تحسين فعالية الأداء الوظيفي؛
- المساهمة في تسهيل سير الوظائف والعمليات التي تنعكس على الموظفين من خلال إعطائهم التعليم والتدريب الذي يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر.²

خلاصة:

تُعرّف البيئة الرقمية بأنها منظومة متكاملة من التقنيات، والأنظمة، والعمليات الإجرائية التي تُتيح إنتاج المعلومات، وتحويلها، وتخزينها، وتداولها عبر مختلف الوسائط الإلكترونية والرقمية. وتؤدي هذه البيئة دوراً جوهرياً وفعالاً في المنظومات الإدارية الحديثة؛ نظراً لما تتمتع به من خصائص ومزايا هيكلية، أبرزها تحقيق الدقة العالية في معالجة البيانات واستخراج المعلومات، وضمان السرعة الفائقة في تدفق القرارات والمخرجات بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يساهم في نهاية المطاف في تذليل العقبات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بمستويات متقدمة من الكفاءة والفعالية.

¹ - سهام قادري، مرجع سابق، ص 30.

² - سهام قادري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

كما ذكرنا فيما سبق فإن البيئة الرقمية من أبرز المجالات التي تلفت انتباه العالم عموماً والمؤسسات خصوصاً، فقد أسهمت التقنيات الرقمية مثل نظم المعلومات والمنصات الإلكترونية في تغيير أسلوب العمل التقليدي، مما انعكس على طبيعة ونوع مهام الموظفين وعلاقاتهم المهنية، وفي هذا السياق يبرز موضوع الرضا الوظيفي كأحد المؤشرات الأساسية لفعالية وكفاءة أداء المؤسسة واستقرارها، حيث ينظر إلى رضا الموظفين على أنه حالة نفسية تعكس مدى تقبلهم لبيئة العمل وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المهني والشخصي.

بعد التطرق للمفاهيم النظرية حول البيئة الرقمية، خصصنا هذا الجزء للمتغير الثاني في الدراسة والمتمثل في رضا الموظفين وسيكون من خلال الاطلاع على النقاط التالية:

- مفهوم وأهمية رضا الموظفين؛
- مسببات رضا الموظفين وطرق قياسه؛
- العوامل المؤثرة على رضا الموظفين؛
- متطلبات البيئة الرقمية في تحقيق رضا الموظفين؛
- تحديات ومعوقات تطبيق البيئة الرقمية؛
- النظريات المفسرة لرضا الوظيفي.

مفهوم وأهمية رضا الموظفين

1. مفهوم رضا الموظفين

الرضا لغة: هو عكس السخط، أما سلوكياً فهو حالة من السرور عندما يحقق هدفاً ما.

يختلف تعريف الرضا الوظيفي من باحث لآخر، نذكر منها: ¹

¹ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

يُعرّف هوبوك الرضا عن العمل بأنه: "مزيجٌ من الظروف النفسية، والجسدية، والبيئية التي تجعل العامل يقول بصدق: أنا راضٍ عن عملي". وإجرائياً، هو الاهتمام بتهيئة الأبعاد المادية والنفسية المحيطة بالفرد، والتي تتكامل لتخلق وضعاً مهنيّاً يحقق له القبول والارتياح الشامل.¹

أما ستون فعرفه بأنه "الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الاجتماعية".

يعرفه لوك بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العملية.²

كما يرى هيرزبيرغ أن الرضا الوظيفي هو "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل".³

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة من الاستقرار العاطفي والشعور الإيجابي بالسعادة والارتياح اللذين يختبرهما الفرد أثناء تأدية مهامه الوظيفية. ويتحقق هذا الشعور بنوباً من خلال إحداث التوافق والتوازن بين سقف التوقعات التي يحملها الفرد تجاه بيئة عمله، ومستوى العوائد والمكتسبات الفعلية (المادية والمعنوية) التي يحصل عليها ممارسته لهذا العمل. وتأسيساً على

¹ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - أم الخير قوارح وآخرون، مقال بعنوان: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر، 2019، ص 55.

³ - بطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ذلك، يُمثّل الرضا الوظيفي حزمة من المكونات الدافعية والمحفزات الجوهرية التي تحت الفرد على بذل الجهد، وتوجيه طاقاته نحو رفع مستويات الإنتاجية والأداء التنظيمي.¹ للرضا الوظيفي أبعاد ذكره كآتي:

✓ **الاستقرار الوظيفي:** ويمثّل ثبات العامل في وظيفته وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة، ويستدل عليها بقلة الغيابات، وعد وجود دوران عمل... إلخ

✓ **انجاز الهام المطلوبة:** ويقصد به انجاز الأعمال الموكلة للعامل وفق معايير وقوانين المؤسسة.

✓ **الإبداع والابتكار:** يُمثّل الإبداع (Creativity) منظومة متكاملة من القدرات الذهنية، والاستعدادات الفطرية، والسمات الشخصية التي إذا ما توفرت لها البيئة التنظيمية والبيئية الملائمة، فإنها تحفز العمليات العقلية العليا لتنتج أفكاراً وحلولاً تتسم بالأصالة والمنفعة؛ وهي نتائج تعود بالنفع المباشر على الفرد، والمؤسسة، والمجتمع الإنساني ككل، أما الابتكار (Innovation)، فهو الممارسة التنفيذية والعملية لتلك الأفكار، حيث يتشكل من خلال استثمار الوقت وبذل الجهد البحثي والتطويري في فكرة معينة، لينمو هذا الابتكار تدريجياً تزامناً مع نضوج الفكرة وتبلورها، ويُستدل على وجود الابتكار إجرائياً داخل المؤسسات من خلال روح المبادرة، واقتراح آليات عمل غير تقليدية، وتقديم حلول ومنتجات ريادية جديدة كلياً تساهم في تطوير الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

وفي ذات السياق، يُشير لاندي (Landy) إلى أن المرتكز الأساسي لمفهوم الرضا الوظيفي يتمحور حول "الاتجاه النفسي" للعامل نحو وظيفته؛ وهو عبارة عن محصلة التقييم الذاتي

¹ - عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص8.

والموقف الوجداني الذي يتخذه الفرد تجاه مهامه، سواء كان هذا الموقف إيجابياً ينعكس في صيغة ميلٍ وارتباطٍ بالعمل، أو سلبياً يتجسد في مشاعر النفور وعدم الرضا؛ ممّا يعني أن الرضا الوظيفي يُمثّل في جوهره التقدير العام الذي يحمله الموظف لبيئته المهنية قبولاً أو رفضاً.¹

2. أهمية رضا الموظفين

يُعدّ الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات حظوةً بالاهتمام والبحث من قِبل علماء النفس التنظيمي، وخبراء الإدارة، وأصحاب المؤسسات على حدّ سواء؛ ويعزى هذا التركيز المتزايد إلى حقيقة أن الأفراد يقضون حيزاً جوهرياً وجزءاً كبيراً من أعمارهم وحياتهم اليومية داخل بيئات العمل. وتأسيساً على ذلك، تبلورت الحاجة العلمية والعملية لاستكشاف محددات رضا الموظفين، وتقييم مستوياته، نظراً لارتداداته المباشرة وأثره البالغ على جودة حياتهم المهنية (من حيث الإنتاجية والولاء التنظيمي) وحياتهم الشخصية والاجتماعية على حدّ سواء، ومن الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

- ✓ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- ✓ ارتفاع مستوى رضا الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛
- ✓ الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عم الحياة بصفة عامة؛
- ✓ أن الموظفين الأكثر رضا عم عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
- ✓ وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كانت درجة الرضا أعلى أدت إلى زيادة الإنتاج.²

1 - أم الخير قوارح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

2 - عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في الآثار المترتبة عنه والظاهرة في نوعية حياة الفرد العملية والشخصية والتي بدورها تؤثر إيجابيا على مردودية الموظف داخل مكان عمله.

مسببات رضا الموظفين وطرق قياسه ولعوامل المؤثرة فيه

3. مسببات الرضا الموظفين

ونذكر منها ما يلي:

✓ **احترام الذات:** فكلما كان هناك ميل للفرد لاحترام ذاته، كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل والعكس.

✓ **تحمل الضغوط:** كلما كانت قدرة الفرد على تحمل الضغوط والتكيف والتعامل معها، كلما كان الفرد أكثر رضا عن عمله.

✓ **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الوظيفية أو الاجتماعية أو الأقدمية كلما زاد رضا الموظف عن عمله.

✓ **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم فينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

4. طرق قياس رضا الموظفين

وينقسم إلى قسمين :

1. **المقاييس الموضوعية:** حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق أساليب معينة مثل: الغياب ، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة... الخ²

¹ - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - القطبي عبد الباسط، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار-، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2016-2017، ص 8.

2. المقاييس الذاتية: وهي الأساليب التي تعتمد على جمع المعلومات من الموظفين باستخدام وسائل محددة كتصميم ، ومن أهم الطرق الأساسية المستخدمة لقياس الرضا لدى الموظفين ما يلي:

أ. **طريقة ليكرت:** وهو سلم يتكون من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يُسأل المفحوص بشأنها بتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة بشدة وتنتهي بالمعارضة بشدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

✓ أوافق بشدة؛

✓ أوافق؛

✓ لم أقرر؛

✓ لا أوافق؛

✓ أعارض بشدة.

ويتم إعطاء كل إجابة رقما يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي يتحصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، فالدرجة العالية تدل على الاتجاه الموجب؛ والدرجة المنخفضة على الاتجاه السالب.

ب. **أسلوب الأحداث الحرجة:** ويعرف أيضا بطريقة هيرزبيرغ، حيث تستند هذه المقاربة إلى المنهجية الشهيرة التي طورها العالم فريدريك هيرزبيرغ والمعروفة بـ "طريقة الحوادث الحرجة" لقياس وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد. وتعتمد هذه الأداة الإجرائية على الطلب من الموظفين وصف أحداث ومواقف محددة وعميقة مرّوا بها في بيئة العمل، وكان لها الأثر المباشر في تشكيل مشاعر الرضا لديهم أو استثارة مشاعر عدم الرضا. وتالياً، تُخضع تلك الإجابات والشهادات لعمليات فحص واختبار كمي وكيفي دقيق، بهدف

استكشاف المسببات الجوهرية واستخلاص العوامل الكامنة وراء كلتا الحالتين (عوامل الدافعية وعوامل الوقاية/البيئة المحيطة).¹

ج. **طريقة ثرستون:** ويكون ذلك بوضع عددا ن العبارات بينهما فواصل ومسافات متساوية ويتم عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أن العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأيها تمثل أقصى الدرجات السلبية ، فيطلب الباحث من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة على 11 قسم، حيث توضع الموافقة بشدة في الفئة الأولى وتوضع الفئة التي تدل على الرفض بشدة في الفئة 11، والعبارة التي لا تدل على القبول أو الرفض في الفئة 6، وتأخذ العبارات درجات من 1 إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها .

الجدول رقم 01 : طريقة ثرستون لقياس الرضا الوظيفي

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
معارض					محايد					مؤيد

المصدر: عبد الباسط قطبي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

5. العوامل المؤثرة في رضا الموظفين

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

1. **الأجر:** على الرغم من الأهمية الجوهرية للدخل في تلبية الاحتياجات المادية والاجتماعية للعامل، إلا أنه لا يُعد العامل الوحيد أو الأوحد في تحقيق الرضا الوظيفي، فبينما تُظهر العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر ومستوى الرضا عن العمل، تطرح نظريات أخرى على رأسها نظرية فريدريك هيرزبيرج رؤية تحليلية مغايرة؛ حيث يرى هيرزبيرج أن الأجر يندرج ضمن "العوامل الوقائية" وبناءً على هذا المنظور، لا يؤدي

¹ - القطبي عبد الباسط، المرجع السابق، ص 8-9.

الأجر بالضرورة إلى خلق حالة من الرضا الوظيفي، وإنما يقتصر دوره على "الحد من حالة عدم الرضا" أو منعها. ومن هذا المنطلق، يعمل الأجر كأداة لتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي، ويعكس المكانة الاجتماعية للفرد، كما يُعد مؤشراً على التقدير المعنوي؛ إلا أن تحقيقه للرضا الوظيفي بمفهومه الشامل يظل مرهوناً بعوامل تحفيزية أخرى تتجاوز النطاق المادي.¹

2. **محتوى العمل:** يُعد "محتوى العمل" أحد المحددات الجوهرية لمستوى الرضا الوظيفي، إذ يتباين الأثر النفسي والمهني للمهام باختلاف طبيعتها، ففي حين قد تؤدي المهام التي تفرض ضغوطاً عالية من حيث الدقة والسرعة المفرطة إلى تراجع مستويات الرضا، تبرز الوظائف التي تتسم بالتنوع وإثراء المهام كعوامل معززة للرضا الوظيفي؛ لقدرتها على تمكين الموظفين من استثمار مهاراتهم بالكامل، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن توفير فرص للنمو والتطوير المهني.

وفي هذا الصدد تتبنى العديد من المنظمات استراتيجيات توسيع نطاق العمل؛ بهدف زيادة مستوى التحفيز، وذلك من خلال إسناد مسؤوليات إضافية ومتنوعة للعاملين، ولا يقتصر هذا النهج على تعزيز المهارات الفردية فحسب، بل يمتد أثره ليشمل تنمية روح العمل الجماعي وتطوير القدرات التنافسية للعنصر البشري، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الرضا الوظيفي العام داخل المؤسسة.²

3. **فرص الترقية:** يُعد نظام الترقية من الركائز الأساسية التي تضبط مستوى الرضا الوظيفي، حيث يرتبط تأثيرها ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر الفرص المتاحة ومواءمتها مع التوقعات والطموحات المهنية للعاملين، وتخضع العلاقة بين الترقية والرضا لمنطق التوقعات الوظيفية؛ ففي الحالات التي تفوق فيها طموحات الموظف الفرص المتاحة فعلياً، تنشأ فجوة قد تؤدي

¹ - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

إلى تراجع ملموس في مستويات الرضا عن العمل، وعلى النقيض من ذلك يمكن أن يسهم الحصول على ترقية غير متوقعة في إحداث أثر إيجابي مباشر يعزز الرضا الوظيفي ومن منظور إداري استراتيجي، لا تُعد الترقية مجرد حافز فردي بل هي آلية لرفع الفعالية التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي، شريطة أن تستند في جوهرها إلى معايير موضوعية تقوم على الكفاءة، الجدارة، والاستحقاق.¹

4. **نمط الإشراف:** يتوقف التأثير المباشر للقيادة على الرضا الوظيفي للأفراد على جملة من المتغيرات التفاعلية، يأتي في مقدمتها الخصائص الشخصية والسمات القيادية لكل من المدير والمرؤوسين، وتبرز قدرة المدير على إدارة منظومة الحوافز وتلبية الاحتياجات المهنية والاجتماعية كعامل حاسم في توجيه الاتجاهات الفردية نحو العمل، كما تلعب درجة تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية الوظيفية دوراً جوهرياً في تعزيز الرضا، بشرط مواءمتها مع الكفاءات المتاحة للمرؤوسين ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية وبناءً على ذلك فإن تبني النمط القيادي الفعال يسهم في صياغة مشاعر إيجابية تجاه العمل، من خلال قدرته على تحقيق التوافق التنظيمي الذي يدمج أهداف المؤسسة الاستراتيجية مع الطموحات والتطلعات الشخصية للأفراد.²

5. **جماعة العمل:** تُعد "جماعة العمل" من العوامل الجوهرية المؤثرة في تشكيل اتجاهات الفرد وسلوكه الوظيفي، حيث تكتسي التفاعلات والعلاقات البينية بين العامل وزملائه أهمية بالغة في تحديد مستوى رضاه الوظيفي. فالأبعاد النفسية والاجتماعية الناشئة عن هذه التفاعلات تؤدي دوراً مزدوجاً (إيجابياً أو سلبياً) في توجيه السلوك الفردي؛ إذ يعمل المناخ الاجتماعي الداعم على تعزيز الانتماء المؤسسي والالتزام الوظيفي والمواظبة، في حين قد

¹ بلمقدم فاطمة، علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية (دراسة ميدانية على عمال البريد بمدينة وهران، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 16، العدد 1، 2022، ص 45.

² - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تؤدي التفاعلات المترتبة عن بيئة اجتماعية مضطربة إلى تراجع الحافز الفردي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء والانتظام في العمل.¹

الاتصالات في العمل: يُعرّف الاتصال الإداري على أنه عملية تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة داخل نطاق المؤسسة والاتصال الإداري هو العملية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها، دف تبادل الآراء ونقل المعلومات من هنا نستنتج أن كفاءة المؤسسة بشكل كبير على انسيابية قنوات الاتصال، حيث يُعد توفر قنوات اتصال فعالة مؤشراً على تماسك الهيكل التنظيمي، وعاملاً حاسماً في إشاعة مناخ من الثقة والمودة المهنية.²

وتتجلى أهمية الاتصال -لا سيما في مساره النازل والصاعد بين الإدارة والعاملين- في تعزيز الشفافية التنظيمية من خلال إحاطة العاملين بالمستجدات المؤسسية، وإشراكهم في عملية صنع القرار؛ وهو ما يرفع من مستوى انتمائهم الوظيفي ويزيد من درجات رضاهم عن العمل، نظراً لما يوفره هذا الاتصال من شعور بالتقدير والمشاركة في صناعة المسار المهني للمنظمة.³

6. الشعور بالأمن الوظيفي: يُشير الأمن الوظيفي إلى إدراك الموظف لمدى استقراره واستمراريته في العمل، مقترناً بانخفاض احتمالية التعرض للفصل أو التسريح سواء في المدى المنظور أو المستقبلي. وتكشف الدراسات التنظيمية عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين الأمن الوظيفي والرضا عن العمل؛ إذ يُعد الشعور بالأمان ركيزة أساسية لتحقيق التوازن النفسي والرفع

¹ - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 21

² دغفل، فاطمة؛ بن رجم، عبد الغفار؛ منصوري، حمزة. أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017 □ لة لبحوث الإدارية والاقتصادية، 2017، ص73

³ - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص21.

من المعنويات، الأمر الذي يترجم بدوره إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز قيم الولاء والانتماء للمؤسسة.¹

7. **الظروف الفيزيائية:** تُعد ظروف العمل المادية (الفيزيائية) أحد المحددات الهيكلية المؤثرة في استقرار العامل النفسي والمهني؛ فكلما اتسمت بيئة العمل بمستوى عالٍ من الملائمة من حيث التجهيزات المكتبية كفاءة الآلات، وجودة أنظمة التهوية والإضاءة تعززت فرص تحقيق الرضا الوظيفي، إن توفير بيئة عمل مريحة وآمنة لا يسهم فقط في رفع كفاءة الأداء، بل يعزز من الرابطة الوجدانية والارتباط المهني للعامل بمؤسسته، وعلى النقيض يؤدي تدهور ظروف العمل الفيزيائية إلى إضعاف قوة الجذب الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على التزام العامل ويقلص من مستويات الرضا لديه.²

8. **ساعات العمل:** تُعد إدارة الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز التحديات الراهنة في إدارة الموارد البشرية، حيث ينصب النقاش حول آليات استثمار الطاقات البشرية بفعالية وكفاءة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن منح الأفراد قدرًا من المرونة في تحديد ساعات عملهم يعزز من قدرتهم على إدارة وقتهم الخاص وتنسيق التزاماتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وتؤكد الدراسات في هذا السياق وجود ارتباط وثيق بين أنماط العمل المرنة وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي؛ إذ يمنح هذا الاستقلال الزمني الموظف شعوراً بالمسؤولية والتحكم في مهامه، مما يولد دافعية أكبر نحو الأداء المتميز والارتباط التنظيمي.³

الجدول رقم 02: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
-------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------

¹ - بوطواف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص22.

² - بوزيان، عثمان.. نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال (رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان. 2005 ص 68.

³ - بوطواف بوعزة، شعبي قدر، مرجع سبق ذكره، ص22.

عامل السن	من حيث طبيعة	من حيث أداء	مدة وتوقيت العمل	مدى رضا العامل
الأقدمية في العمل	<u>الوظيفة:</u>	<u>العامل للوظيفة:</u>	ظروف العمل	عن الحياة بصفة
نوع الجنس	درجة تكبير	الشعور بالإنجاز	المادية	عامة
المستوى التعليمي	الوظيفة	الأجر والحوافز	أساليب العمل	نظرة المجتمع
أهمية العمل	درجة إثراء	فرض الترقية	الإجراءات	للموظف
للعامل	الوظيفة	الشعور بالأمن	القانونية للعمل	الانتماء الديمغرافي
شخصية العامل	الشيطة على	الوظيفي	نظم الاتصال	(حضري ريفي)
(اتجاهاته، قيمه،	الوظيفة	العلاقات مع	التكنولوجيا	اختلاف الجنسية
معتقداته،	المشاركة في	الآخرين	نمط القيادة	البيئة الاجتماعية
طموحه).	اتخاذ القرار		والإشراف.	والثقافية الداخلية
	المستوى التنظيمي			والخارجية.
	للوظيفة			

المصدر: بوطواف بوعزة ، مرجع سبق ذكره، ص22.

✓ تحديات ومعوقات تطبيق البيئة الرقمية في الإدارة:

مما لا يختلف عليه اثنان أن أي إضافة في أي مجال تواجه في تطبيقه عدة معوقات وتحديات تحول أو تعيق تطبيقه في الإدارة:

- معوقات إدارية وتنظيمية:

ومن هذه المعوقات ما يلي:

أ. غموض المفهوم: ويرجع ذلك لجهل الكثير من القيادات الإدارية حتمية وضروية هذا التوجه الجديد في الإدارة واستيعاب ثقافته الضمنية والبعض لا يعرف حتى مصطلح الإدارة لرقمية ولهذا الأمر يحتاج توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له المنظمات.

ب. مقاومة التغيير: إن اعتماد البيئة الرقمية يحمل معه عدة متغيرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية والبحث عن تخصصات جديدة يحتاجها هذا التوجه الإداري.

• المعوقات البشرية والمالية:

تتوقف جاهزية رأس المال البشري لتفعيل منظومة الإدارة الإلكترونية على بناء وتطوير "ثقافة تقنية" رصينة داخل البيئة التنظيمية، تضمن تدفق وسلاسة العمليات الإدارية اليومية بشكل اعتيادي ودون عوائق. فالانتقال نحو الإدارة الرقمية يستلزم، بالضرورة، الاستثمار في موارد بشرية تمتلك حزمة متكاملة من الخبرات، والمعارف المعلوماتية، والمهارات السلوكية والتقنية اللازمة للتعامل المرن مع معطيات البيئة الرقمية المستجدة.

وفي هذا السياق، تبرز حتمية الارتقاء بالكوادر الوظيفية عبر برامج إعادة التأهيل والتطوير المستمر؛ لضمان استدامة مستويات عالية من الكفاءة والقدرة التنافسية. ولا يقتصر هذا التحول على الجوانب التنفيذية فحسب، بل يتعداه ليتطلب تكوين وصناعة قيادات إدارية تحويلية، تمتلك المقدرة على قيادة عمليات التغيير التنظيمي، واستحداث أنماط مبتكرة للعمل الجماعي، وتوجيه فرق العمل الافتراضية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.¹

كما تعد الموارد المالية عنصر رئيسي بضمان تطبيق البيئة الرقمية، ومن المعوقات في هاذ الجانب ارتفاع التكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء البيئة الرقمية، محدودية الأغلفة المالية المخصصة لتكوين العاملين وإجراء دورات تدريبية وتكوين في الثقافة الرقمية لفهم وظائف الإدارة الرقمية، ارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية وانقطاع خدمة الانترنت وتكاليف استخدام الشبكة العالمية للانترنت.

¹ - وليد حسيني، مرجع سبق ذكره، ص83.

- **معوقات تقنية:** والمتمثلة في ضعف البنية التحتية الالكترونية، وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير بالإضافة على عدم ضمان توفر متطلبات تطبيق الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الثقافة والوعي الالكتروني أو نتيجة ارتفاع تكلفة الحصول عليها، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الاتصال وبطء شبكة الانترنت.¹
- **معوقات تشريعية:**

وتتمثل المعوقات التشريعية في صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إجراءات إثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.² وهناك معوقات أخرى نذكر منها:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب الأهداف؛
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها؛
- وجود الفجوة الرقمية بين معلمين ومدراء مدارس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أجديتها؛
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري، فقد يرى المدير والعاملين في المؤسسة بأن دخول الإدارة الإلكتروني في هذه الأخيرة قد يؤدي إلى تقليص أدوارهم الوظيفية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛
- قلة البحوث والدراسات العلمية التي تتناول الإدارة الإلكترونية وفائدتها.³

¹ - كلثوم طويل، أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية -دراسة ميدانية ببادية قالمة،مذكرة ماستر في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ،الجزائر، 2024-2025، ص19.

² - كلثوم طويل، لمرجع السابق، ص 19.

³ - ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015- 1436 هـ، ص 42.

✓ أثر لبيئة الرقمية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي

يمكن تجميع آثار البيئة الرقمية في التحسين الأداء والرضا الوظيفي على جزئين كالآتي:

✓ تأثير البيئة الرقمية في تحسين الرضا الوظيفي:

- على ضوء التحولات التنظيمية المعاصرة نحو تبني مبادئ الإدارة الإلكترونية، يمكن تحديد مسارات التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي وفقاً للأبعاد التالية:
- تطوير منظومة الاتصال والمعالجة المعلوماتية: أدى الانتقال إلى الإجراءات الإلكترونية إلى تعزيز كفاءة تدفق المعلومات وضمان تبادلها في الوقت المناسب. إن تيسير قنوات التواصل يتيح للعاملين الوصول إلى البيانات المطلوبة بدقة، مما يقلل من فجوات الأداء، ويعزز من مستويات الرضا الوظيفي نتيجة وضوح الرؤية الإدارية وتسهيل مهام العمل.
- الترابط الشبكي ودقته في الأداء: يساهم ربط الأقسام والوحدات الإدارية بشبكة معلوماتية موحدة في ضمان تدفق دقيق للمعلومات، وهو ما يحد من الأخطاء التشغيلية ويعزز من كفاءة التنسيق. هذا المستوى من الانضباط التقني لا يساهم فقط في تحسين مخرجات العمل، بل يولد ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة، وهي ثقة تُعد من العوامل النفسية المحفزة لرفع مستوى الرضا عن العمل.
- كفاءة الموارد البشرية وتكامل الأداء: إن توفر الكفاءات البشرية الفعالة يمثل ركيزة أساسية لتقديم خدمات مؤسسية عالية الجودة. فعندما يتم توظيف هذه الطاقات في إطار عمل منظم يعتمد على التقسيم العادل للمهام والتعاون الجماعي، تزداد فعالية سير العمليات الإدارية. وينعكس هذا التكامل والتعاون إيجاباً على العاملين، حيث ينمو لديهم شعور بالإنجاز والرضا نابع من القدرة على تقديم الأفضل في بيئة عمل تضامنية ومنظم.
- يتطلب الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية وتطوير آليات عملها استثماراً استراتيجياً متكاملًا لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يمتد ليشمل كافة أبعاد المنظومة التنظيمية. وتتلخص أبرز هذه المتطلبات في:

- الاستثمار في الموارد والتحول التقني: يستلزم تحقيق الأهداف المسطرة رصد ميزانيات كافية لاقتناء أحدث التجهيزات والبرمجيات، إلى جانب الاستثمار المكثف في برامج تدريب وتأهيل العنصر البشري لتمكينه من التعامل بكفاءة مع أدوات الرقمنة. كما يبرز دور الشراكات مع القطاع الخاص ونظم التحفيز كعوامل مساعدة في دفع عجلة الإدارة الإلكترونية، حيث يؤدي توفير بيئة عمل تقنية متطورة إلى تحسين الأداء المهني، وهو ما ينعكس طردياً على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

- البعد الأمني وتدعيم الثقة التنظيمية: لا يقل الجانب الأمني أهمية عن الجانب التقني؛ إذ يؤثر تنفيذ سياسات صارمة لحماية الخصوصية وأمن المعلومات بشكل مباشر على المناخ التنظيمي. فعندما يمارس الموظف مهامه في بيئة تتسم بحماية البيانات والخصوصية، يتعزز شعوره بالأمان والمسؤولية، كما تترسخ علاقة الثقة المتبادلة بينه وبين الإدارة، مما يجعله أكثر قدرة على الإنجاز والتميز، وبالتالي يرتفع مؤشر الرضا الوظيفي لديه.¹

✓ تأثير البيئة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي:

- تساهم البيئة الرقمية في التخلص من قيود التنظيم مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر ، ما يسهل تبادل المعلومات بسهولة فائقة ما ينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين؛

- من خلال توفير العدد الكافي من الحواسيب والملحقات التقنية التي تدعم البيئة الرقمية ، وتحقيق كل المتطلبات التقنية للبيئة الرقمية ، هذا كله يساهم في التغلب على العراقيل التي تخفف الأداء من خلال تقليل نسبة الخطأ، وتحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الوظائف وكذا توفير الجهد والوقت الأمر الذي يترتب عنه تحسين فعالية الأداء الوظيفي؛

¹ -سهم قادري، رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية مقرة-المسيلة، مذكرة ماستر مهني في إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضايف، المسيلة ، الجزائر،

- المساهمة في تسهيل سير الوظائف والعمليات التي تنعكس على الموظفين من خلال إعطائهم التعليم والتدريب الذي يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر.¹

6. النظريات المفسرة لرضا الوظيفي:

توجد عدة نظريات تحلل و تفسر ظاهرة الرضا و عد. الرضا الوظيفي، ومن بين هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما تتعلق بالاتجاهات الحديثة ، وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة وطيدة بين الرضا والتحفيز لذا تعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث أن كلا من الرضا الوظيفي والحوافز و الدوافع تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر العالم وميوله وتوقعاته، و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة و أساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض عملية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

• نظرية هيرزبرج :نقسم العوامل إلى:

في سنة 1957 نشر فريديرك هيرزبرج وزميله موسنر وسيندرمان نتائج مراجعة شاملة ومفصلة اصطلح عليها (اسم اتجاهات أو مواقف العمل، مراجعة للبحوث والآراء) والتي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات وعكس المراجعات السابقة مثل التي قام بها كل من برايفيلد وكروكات سنة 1955 التي لم تجد أي علاقة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الأداء في العمل، استخلص هيرزبرج وزميله وجود علاقة منظمة بين هذين المتغيرين وبناء على النتائج المتوصل إليها من قبل هيرزبرج وزميله في مراجعتهم السابقة الذكر قاموا في سنة 1959 بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية ل 200 مهندس ومحاسب من 9 مصانع مختلفة بمدينة بيتسبرغ بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة

¹ - سهام قادري، مرجع سبق ذكره، ص31.

الأمريكية محاولين فهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر لأسئلة تمحورت في سؤالين هما:

❖ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟

❖ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك ؟

توصل هيرزبلاج من خلال الإجابات أن هناك نوعين متمايزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة، والنوع الثاني هي عوامل عدم الرضا والتي سميت بعوامل الصيانة أو عوامل الوقاية.¹

العوامل الوقائية: تُصنف هذه المجموعة من العوامل بـ "العوامل الخارجية" (أو البيئية)، لارتباطها الوثيق ببيئة العمل التنظيمية. وتناظر هذه العوامل في هيكلها حاجيات المستوى الأدنى في هرم ماسلو (الحاجات الفيزيولوجية، الاجتماعية، والأمن) وتتشكل هذه العوامل من حزمة من المتغيرات، أبرزها سياسات المنظمة الأنماط الإشرافية وجودة العلاقات التفاعلية بين العاملين ورؤسائهم و منظومة الأجور والمزايا وايضا ظروف العمل المادية (كالتهووية والإضاءة) بالإضافة إلى معايير الأمن الوظيفي.

ويمكن الدور الجوهري لهذه العوامل في كونها عوامل وقائية؛ إذ لا تساهم بحد ذاتها في رفع مستويات الإنتاجية أو دفع العامل نحو مستويات عليا من الإنجاز، بل يقتصر أثرها على الحفاظ على التوازن السلوكي والوقاية من بواعث عدم الرضا فالتوازن في سياسات المنظمة، وعدالة الأجور، وسلامة المناخ الاجتماعي، توفر للعامل حالة من الاستقرار الوظيفي وتمنع نشوء السخط المهني؛ بيد أنها تظل وفقاً للمنظور الإداري الحديث غير كافية لتحفيز العامل

¹- ناصر محمود العديني. السلوك الانساني والتنظيمي. منظور كلي مقارنة. معهد الادارة العامة. الرياض. 1995، ص159.

على الإبداع أو تحقيق درجات استثنائية من الرضا الوظيفي، والتي تتطلب في جوهرها عوامل تحفيزية ذاتية تتعلق بطبيعة العمل والإنجاز والتقدير.¹

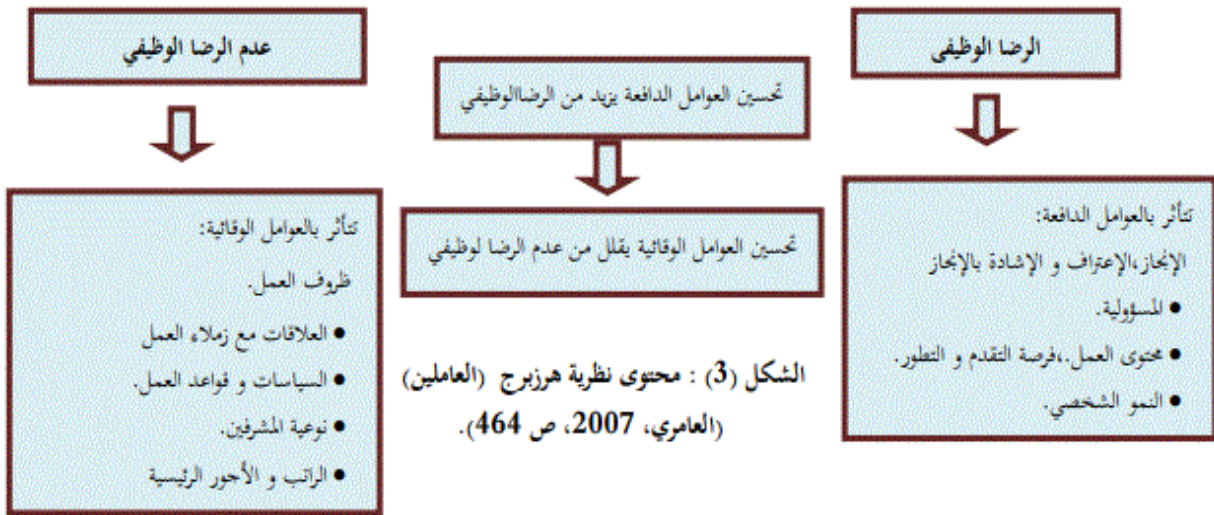
إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا لدى العاملين ولكن توفرها لا يؤدي إلى حفزهم وزيادة إنتاجهم.

العوامل الدافعة: على النقيض من العوامل الوقائية، تبرز العوامل التحفيزية كمتغيرات داخلية ترتبط بجوهر العمل وطبيعته، وتناظر في دلالتها الحاجات العليا في هرم ماسلو. وتتمحور هذه العوامل حول ممارسات جوهرية كالإنجاز، التقدير المعنوي، تحمل المسؤولية، فرص التقدم الوظيفي، والنمو والتطور الذاتي.

إن توافر هذه العوامل يولد شعوراً عميقاً بالرضا الوظيفي، ويشكل وقوداً دافعاً يعزز حماس الموظفين لبذل أقصى جهودهم وطاقاتهم. ومن الناحية السلوكية، لا يمثل غياب هذه العوامل مصدراً للسلخ أو عدم الرضا بالمعنى التقليدي، بل يعني افتقار بيئة العمل إلى محفزات الإبداع. وبذلك، تعمل هذه العوامل كقوة ديناميكية ترفع مستوى النشاط الفردي، وتوجه الجهود نحو تحقيق أداء متميز يتناغم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يثمر أثراً إيجابياً ملموساً في كفاءة العمل وفاعلية الأداء التنظيمي.²

¹-محمود سليمان العديان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. طبعة 2. دار وائل للنشر. 2004. ص 287.288.

²-علي الشرفاوي. العملية الادارية. وظائف المدرين. الدار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. 2004. ص 415.



الشكل رقم 01: محتوى نظرية هيرزبرج (العاملين)

• نظرية ماسلو للحاجات:

لاقت نظرية ماسلو في التنظيم الهرم للحاجات قبولا واسعا، موفقا بين المدرسة الوظيفية النفسية والمدرسة السلوكية وكذلك الدينامكية عند فورييد وادلر كما استفد من الحركة الظاهرية ومن نظريتي موراوي وألبرت في الشخصية.¹

وقد افترض ماسلو أن عملية انتظام الحاجات بشكل هرمي يتم على أساس أسبقية الإشباع وضرورة الحاجة ودرجتها وسيطرة تلك الحاجات على السلوك، إذ يبدأ تأثيرها بشكل تصاعدي ابتداء من قاعدة الهرم.

وقد صنف الحاجات بصورتها النهائية على سبعة مستويات تتماشى مع مبدأ التوازن، واضعا الحاجات الفيزيولوجية الأساسية في قاعدة الهرم وعند قمة الحاجات تحقيق الذات.² أطلق ماسلو على الحاجات الأربع الأولى بالحاجات الحرمانية في حين سمى الحاجات التي يسعى الفرد من ورائها تحقيق إلى أقصى طاقات النمو ليصبح فردا متكاملا بالحاجات النمائية.³

❖ أهم النقاط في نظرية ماسلو:

¹ -فاضل.م.أ. علم النفس التربوي. دار الكتب لطباعة والنشر، الموصل.العراق، 1991.ص51.

² -لطفي.م.ف. نظريات التعلم المعاصرة. مكتب النهضة المصرية. القاهرة. مصر. 1996.ص50 .

³ -محي الدين.ت. المدخل الى علم النفس.مركز الكتب الأردني.عمان. الأردن.1993.ص191,190.

I. الحاجات الفسيولوجية: تلك التي تتعلق بالبقاء بشكل مباشر، والأكثر وضوحاً وقوة لدينا، وتتضمن الحاجة (الطعام، الماء، الأكسجين، الإخراج، الراحة والنوم، الجنس) وهذه الحاجات يمكن أن تقف حجر عثرة أمام أية حاجة أخرى فالطعام سيكون مركزياً لدى الجائع، فيؤثر على سلوكه وأفكاره وأحلامه، والحاجة إلى الهواء والماء لا يمكن أن يقارن بالحب والاحترام، وهكذا وعندما تشبع هذه الحاجة نرى الشخص بعيداً عن إدراكها. إن هذه الحاجات يتوقف توجيهها وسيطرتها على سلوك الفرد ولا تفترض أية أهمية لها بالنسبة للأفراد، وهذه الحاجات هي عادات فسيولوجية أكثر من كونها قوة دافعة لسلوك البشري.¹

II. حاجات الأمن والسلامة: تلك التي تدفع البشر لحماية أنفسهم والعيش في عالم آمن وبعيد عن الخطر، وتتضمن الحاجة (الحماية، التبعية، الاستقرار، وتقليل الخوف والقلق والفوضى) ويعتقد ماسلو أن الراشدين العاديين يشبعونها بشكل جيد، وإن إشباعها يتطلب طمأنينة واستقرار ونظاماً وتحرراً من الخوف والقلق، وأما بالنسبة للأطفال والراشدين العصائبيين فهم أكثر البشر حاجة لها، وقد لاحظ ماسلو أن التسامح والحرية لدى الأطفال (بغياب النظام) يؤدي إلى القلق وعدم الطمأنينة لديهم، فهم بحاجة إلى التوجيه لأنهم غير قادرين على قيادة أنفسهم لذا يفضل الأطفال النظام لأنهم بحاجة إلى عالم واضح ومستقر ومنظم، إن العصابي الراشد يحتاج إلى درجة من التنظيم في بيئته وذلك لأن حاجات الأمن ما تزال مسيطرة وقد أوضح ماسلو أن الطمأنينة ليست قسرية أو إلزامية في حياة الراشد العادي في حين أنها مهمة بالنسبة للراشد العصابي أو الطفل.

III. حاجات الحب والانتماء: يسعى الناس عادة لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين ليشعروا أنهم مقبولين من جماعتهم، فالطالب الصغير في الصف الرابع مثلاً يضع أهمية كبرى على وجود صديق حميم له كما يحاول المراهقين الحصول على تقبل الجماعة ومن خلال قص شعورهم حسب الطريقة السائدة بينهم وارتداء الملابس والأحذية المنتشرة بين جماعة المراهقين.²

¹ -هنا، خ، ا، نظريات الشخصية وقياسها، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 163.

² -عدنان، ي، وآخرون، علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 179.

IV. حاجات التقدير والاحترام: الناس يحتاجون إلى الشعور بأهميتهم (تقدير واحترام الذات) كما أنهم يحتاجون إلى الشعور باحترام الآخرين لهم وتقديرهم لهم، وحتى يحصل الطلاب على ذلك عليهم أن يتقنوا المهام الأكاديمية (التحصيل والانجاز) والسيطرة على بيئتهم كما أن عليهم التصرف بطرق تجلب لهم التقدير والاعتراف من الآخرين، ولعل من مظاهر هذه الحاجات عند الطلاب الوصول إلى نجومية الفريق الرياضي في المدرسة أو قراءة كتاب كامل دون مساعدة من أحد أو النجاح في انتخابات مجلس الطلبة وغيرها من الأمور التي ترفع من قيمة الطالب وفضله بين زملائه.

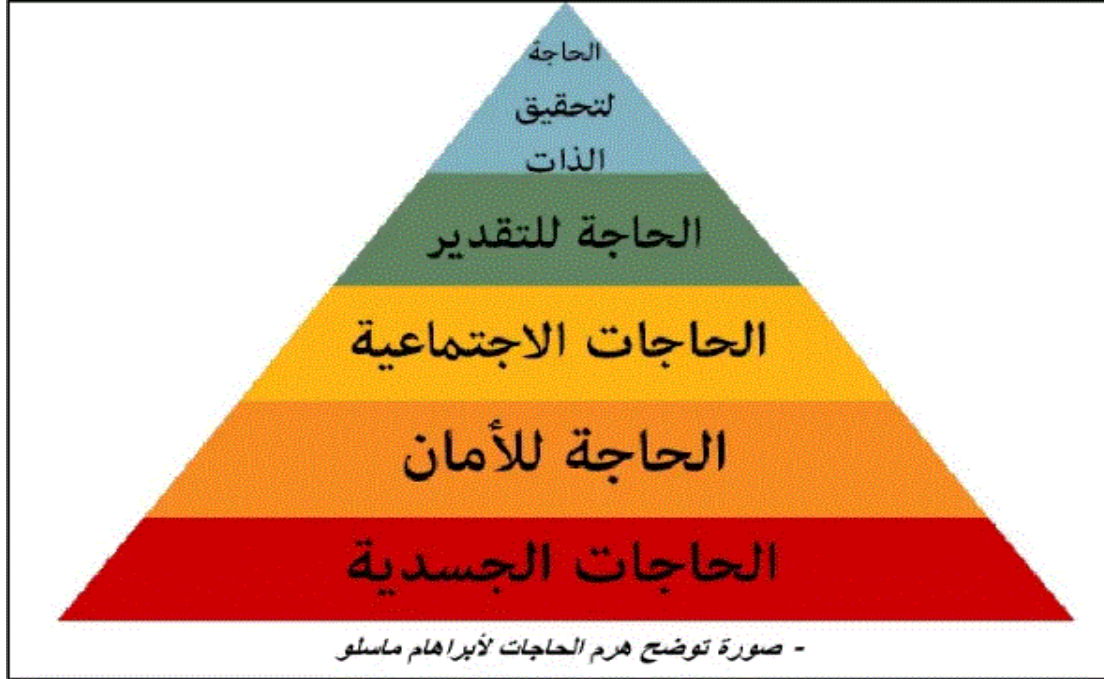
V. حاجات تحقيق الذات: إن الذين يصلون لهذه المرحلة قليلون، إذ أن الحاجات الأربعة السابقة لا تتم عادة بشكل كامل، ومن ينجح في إشباع الحاجات الأربع السابقة يكون مدفوعاً لتحقيق ذاته، ويرى ماسلو أن 1 % من الناس يصلوا لهذه المرحلة لأسباب وهي:

أولاً: تحقيق الذات هي في أول التسلسل الهرمي وهو ما يعني أنها أضعف الاحتياجات الغريزية، هذه الطبيعة الداخلية ليست قوية وطاغية ولا لبس فيها مثل الغرائز لدى الحيوانات، أنها ضعيفة وحساسة ودقيقة ومن السهولة أن تتأثر عن طريق الضغط الثقافي، والمواقف الخاطئة تجاهها.

ثانياً: اعتقد ماسلو أن الناس يخافون من النوع المعرفة الضرورية لتحقيق الذات، فالمعرفة الذاتية الدقيقة ربما تغير مفهوم الذات فعلى الفرد أن يمتلك معرفة حقيقية لنقاط القوة والضعف لديه، إذ لا يمكن للذات أن تتحقق إذ لم تعرف وتفهم على سبيل المثال لاحظ ماسلو أن الأطفال في الأسر الآمنة أكثر عرضة لتحديد الخبرات التي تؤدي إلى نمو الشخصية من الأطفال في الأسر المعدومة فيها الأمن.

ثالثاً: إن تحقيق الذات يتطلب بيئة حرة تساعد على اكتشاف واختيار السلوك دون قيود وضمن الحدود الطبيعية وبدون إيذاء الآخرين وأن تتمثل القيم الجوهرية مثل العدالة، الأمانة، فقليل من الناس يمكنهم العيش في هذه الظروف المثالية، على الرغم من أن ماسلو وضع احتياجات تحقيق الذات في أعلى التسلسل الهرمي للدوافع الإنسانية، هناك شعور في أن احتياجات تحقيق الذات لا تتناسب مع التسلسل الهرمي لأنها تختلف اختلافاً واضحاً مع الاحتياجات الأساسية والتي تتكون من المستويات الأربع الأولى اشرنا بالفعل أن معظم الناس لا يبلون رغباتهم بالاحتياجات السفلى بما فيه الكفاية لتصبح لديهم دافعية لتلبية احتياجات تحقيق الذات،

وهناك فرق كبير بين قول احتياجات أقل (أي الفسيولوجية والسلامة والحب والتقدير) واحتياجات أعلى (أي الذات) أي أنها تحفز من خلال الحرمان في حين أن الأخيرة تقوم بذلك من خلال النمو.¹



الشكل رقم 02: هرم الحاجات لماسلو المصدر: هناء.خ،ا. مرجع سبق ذكره. ص. 165.166.

• نظرية الحاجات لألدرفر:

استجابةً للانتقادات الموجهة لنموذج "ماسلو" الهرمي، طوّر الباحث "كلايتون ألدرفر" (Alderfer) نظرية الحاجات الثلاث، المعروفة اختصاراً بـ ((ERG)، والتي أعادت تصنيف الحاجات الإنسانية في سياق تنظيمي أكثر مرونة. وقد صنّف ألدرفر هذه الحاجات في ثلاث فئات رئيسية تتناظر مع مستويات ماسلو، لكنها تختلف عنها جوهرياً في ديناميكية الإشباع: حاجة الوجود (Existence Needs): وتتضمن كافة المتطلبات المادية والفسيولوجية، بالإضافة إلى الحاجة للأمان والضمان الوظيفي.

¹ - هناء.خ،ا. مرجع سبق ذكره. ص. 165.166.

حاجة الانتماء (Relatedness Needs): وتشمل العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية التي يسعى الفرد لبنائها داخل بيئة العمل.

حاجة النمو (Growth Needs): وتتمحور حول رغبة الفرد في التقدير، الاحترام، وتحقيق الذات من خلال الإنجاز وتطوير القدرات الشخصية.

خلافاً للنموذج الهرمي الصارم عند ماسلو الذي يشترط التدرج التصاعدي في إشباع الحاجات، جادل "ألدرفر" بأن الحاجات الإنسانية لا تتبع بالضرورة مساراً خطياً؛ إذ يمكن أن تنشط الحاجات الثلاث (الوجود، الانتماء، والنمو) وتتفاعل لدى الموظف في آن واحد. وبذلك، يرى ألدرفر أن السلوك الإنساني داخل المؤسسة لا يخرج في جوهره عن دائرة هذه الفئات الثلاث، مؤكداً على أن الفرد قد يسعى لإشباع حاجة النمو أو الانتماء حتى في حال عدم تحقق الإشباع الكامل لحاجات الوجود، مما يمنح هذه النظرية قدرة تفسيرية أكبر للواقع العملي المعقد داخل المنظمات..¹

• نظرية الانجاز لماكلياند:

قدم العالم النفسي الأمريكي ماكلياند نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز Theory Needs Three (سنة 1973 المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات وفيما يلي لما شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند:

- الحاجات للإنجاز (Need For Achievement) : وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.
- الحاجة للقوة (Need For Power) : وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

¹ - العامري صالح محمد محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص463.

- الحاجة للانتماء (Need For Affiliation) : وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.¹

• نظرية العدالة Theory Equity :

تعد نظرية العدالة التي وضعها "ستيسي آدمز" (Stacy Adams) عام 1965 من أهم الأطر النظرية المفسرة للرضا الوظيفي؛ حيث تقوم على فرضية مركزية مفادها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف يتوقف على إدراكه لمدى التوازن (أو العدالة) بين "المُدخلات" (التي يقدمها الموظف في عمله من مجهودات وخبرات) و"المُخرجات" (التي يحصل عليها من عوائد ومكافآت).

ووفقاً لآدمز، فإن العملية الإدراكية للموظف لا تقتصر على تقييم عوائده الذاتية فحسب، بل تمتد لتشمل "مقارنة اجتماعية" مع الآخرين؛ حيث يقارن الفرد النسبة بين ما يقدمه وما يحصل عليه، وبين ما يقدمه زملاؤه وما يحصلون عليه. ويترتب على ذلك ما يلي:

تحقق العدالة: عندما يرى الموظف تكافؤاً في هذه النسبة، يزداد شعوره بالرضا الوظيفي والاستقرار النفسي.

غياب العدالة: عندما يشعر الموظف بوجود اختلال في هذه المعادلة مقارنة بالآخرين، فإن ذلك يؤدي إلى توتر وظيفي وانخفاض في مستوى الرضا، مما قد يدفعه إلى اتخاذ سلوكيات تصحيحية أو التراجع في مستوى الأداء.

تكمن أهمية هذه النظرية في ترسيخ "مبدأ العدالة" كمركز أساسي لا غنى عنه لإدارة السلوك التنظيمي؛ إذ إن تطبيق معايير واضحة وعادلة في توزيع المزايا والرواتب لا يسهم فقط في رفع مستوى الرضا، بل يعد أداة فعالة لتقليل الصراعات البيئية، وتعزيز المناخ التنظيمي القائم على الثقة المتبادلة والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على ديمومة الاستقرار التنظيمي.²

• نظرية القيمة Theory Value :

¹ - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، 2009، ص65-67.

² - القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص68.

تعد نظرية القيم التي قدمها "إدوين لوك" (Edwin Locke) عام 1976 من أبرز الأطر النظرية المفسرة لمفهوم الرضا الوظيفي؛ إذ تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الرضا الوظيفي هو محصلة لمدى قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة حقيقية للفرد. فكلما استجابت الوظيفة للتطلعات القيمية للموظف، تعززت مستويات رضاه المهني.

أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً للنموذج:

يرى "لوك" أن درجة الرضا عن أي عنصر من عناصر الوظيفة تتحدد من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد إدراكية مترابطة:

سقف الطموح: حجم التوقعات أو العوائد التي يصبو الموظف إلى تحقيقها من عنصر وظيفي معين.

العائد الواقعي: ما يتحصل عليه الموظف فعلياً من عوائد ومكاسب من خلال هذا العنصر.

الوزن القيمي: الأهمية النسبية أو القيمة التي يوليها الموظف لهذا العنصر بعينه.

بناءً على ذلك، يتم تحديد الرضا من خلال الفجوة الإدراكية بين التوقعات والواقع، مع الأخذ بعين الاعتبار الوزن النسبي لهذه الحاجات لدى الفرد؛ فكلما تطابقت العوائد المكتسبة مع التوقعات ذات القيمة العالية، تعمق الشعور بالرضا الوظيفي.

على الرغم من الإسهام المعرفي لهذه النظرية، إلا أنها واجهت انتقادات جوهرية تركزت حول طابعها "المادي التبادلي"؛ فقد أخذ عليها اختزال الرضا الوظيفي في الفجوة بين التوقعات والواقع الملموس، مما أدى إلى تجاهل "المحركات الداخلية" (Intrinsic Motivators) للإنسان. فهذا النموذج يغفل الدوافع النفسية الذاتية التي لا ترتبط بالضرورة بعوائد خارجية؛ كالشغف بالعمل أو حالة الرضا الناشئة عن الإنجاز المهني بحد ذاته، والتي تشكل قيمة معنوية مستقلة عن موازين الربح والخسارة. وبذلك، تظل نظرية "لوك" قوية في تفسير الرضا

المرتبط بالنتائج المادية، بينما تفتقر إلى شمولية تفسير الدوافع الوجدانية العميقة للفرد داخل المنظمة¹.

• نظرية "Z - وليام أوشي" :

تُعد "نظرية Z" التي صاغها "ويليام أوشي" (William Ouchi) "نموذجاً إدارياً مستلهماً من التجربة اليابانية الناجحة، حيث تتبنى فلسفة إدارية تركز على التخطيط طويل المدى، واتخاذ القرارات الجماعية عبر الإجماع، وتوطيد روابط ولاء شبه أسرية بين الإدارة والعاملين.

المرتكزات الجوهرية للنموذج: يقوم هذا النمط على أولوية البعد الإنساني في إدارة الأفراد؛ إذ يؤكد "أوشي" أن رفع الإنتاجية والتحفيز الحقيقي لا يتوقفان حصراً على الحوافز المالية أو التطوير التقني، بل يكمنان في "فنون إدارة الأفراد" بطريقة تعزز روح الجماعة. فالمؤسسة وفق هذا المنظور هي كيان اجتماعي تتسم فيه العلاقات بالمتانة والحميمية، حيث يتشارك الموظفون مساراتهم المهنية والوجدانية، مما يولد بيئة عمل حاضنة.

نتائج تطبيق نظرية Z وانعكاساتها التنظيمية: يؤدي تبني هذا النموذج إلى تحقيق تكامل بين مصالح العامل والمؤسسة من خلال:

• **تعزيز الثقة والتفاعلية**: إرساء قواعد المودة والتفاعل، وهو ما ينعكس طردياً على الكفاءة الإنتاجية.

• **دعم الاستقلالية**: منح الموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية المهنية، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي.

استراتيجيات التفعيل الإداري: يرى "أوشي" أن نجاح هذا النظام مرهون بتبني خطوات عملية دقيقة، تشمل:

1. **الاستثمار في العنصر البشري**: تطوير مهارات المديرين وبناء فلسفة تعامل إنسانية داخل المنظمة.

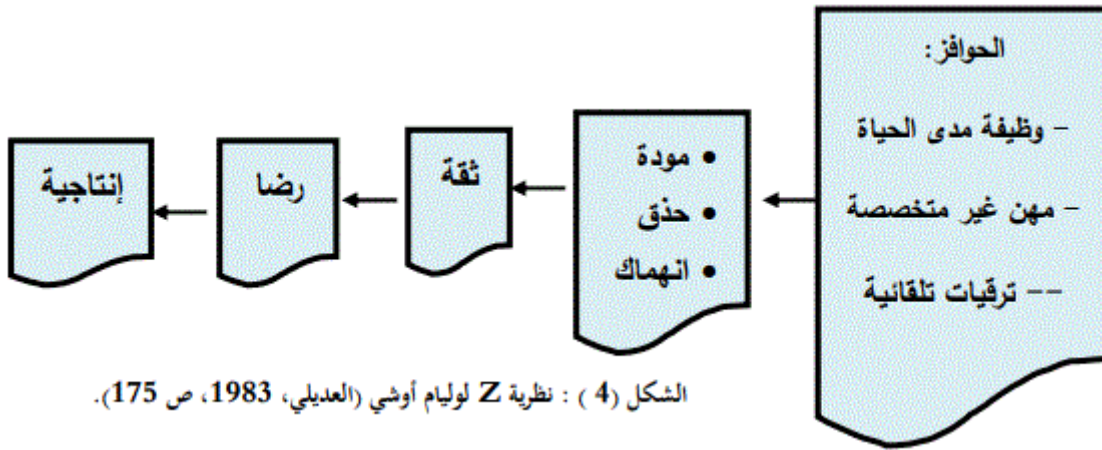
¹ - القريوتي محمد قاسم، ص 69.

2. الأمن والاستقرار الوظيفي :ترسيخ مبدأ الولاء والانتماء المتبادل بين الموظف ومؤسسته.

3. الإدارة بالأهداف :اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف لضمان وحدة الرؤية.

4. تنمية العلاقات غير الرسمية :تدعيم الروابط الإنسانية خارج الأطر الرسمية، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي مستقر وداعم للإنتاجية.

وخلاصة القول أن هذه النظرية تتدرج ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات، و تخلق الولاء لدى العمال تجاه المؤسسة و بالتالي تفانيهم و حبهم للعمل ومحاولة الحفاظ على سلامة المؤسسة و الإدارة.¹



الشكل (4) : نظرية Z لوليام أوشي (العديلي، 1983، ص 175).

الشكل رقم 03: نظرية Z لوليام أوشي.

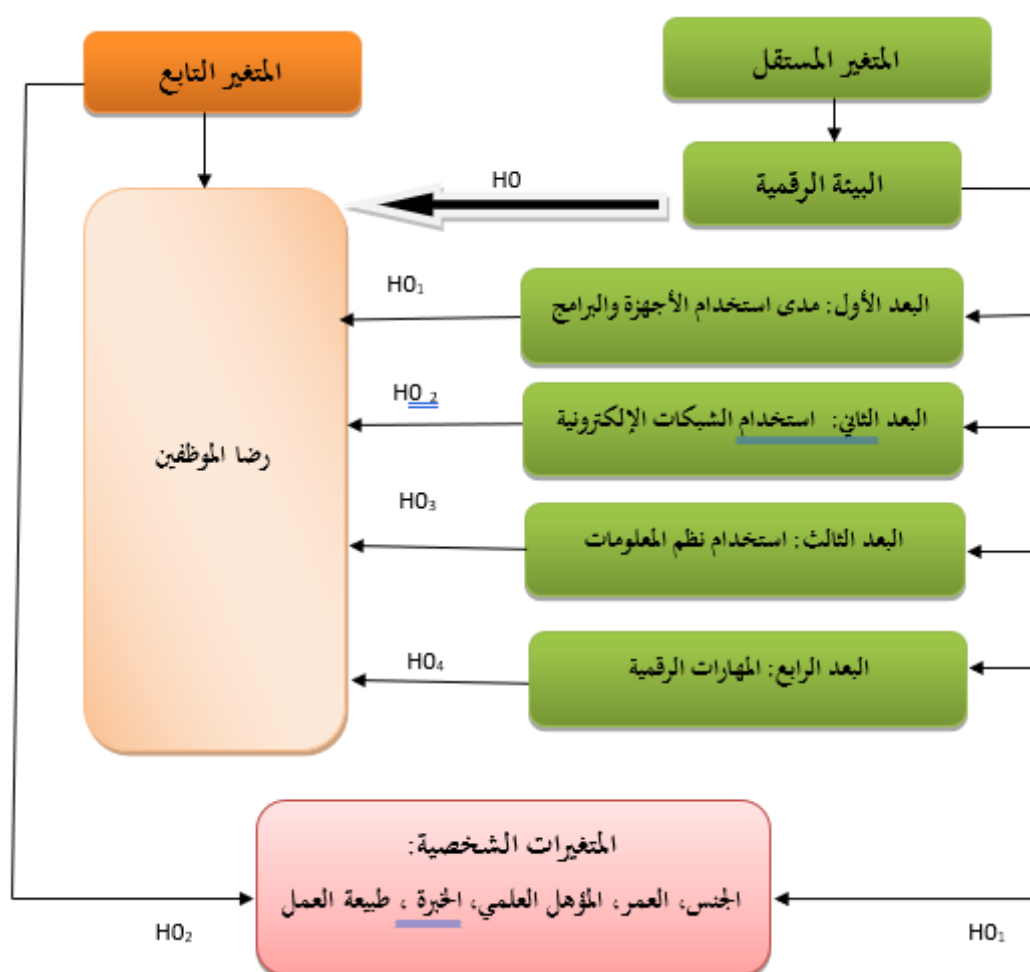
خلاصة:

تعد البيئة الرقمية من أهم التحولات المعاصرة في منظمات العمل، إذ أسهمت في إعادة تشكيل أساليب الأداء والتواصل والتنظيم داخل المؤسسات. وقد أظهرت الدراسات أن توظيف تقنيات البيئة الرقمية الحديثة يسهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تسهيل انجاز المهام وتقليل الجهد والوقت، وتعزيز مرونة في العمل وتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين مما يعزز

¹ - العديلي ناصر محمد، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1983، ص 174.

الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية، ويبقى الأثر الإيجابي مرتبطاً بمدى جاهزية المؤسسة لتبني البيئة الرقمية ومتطلباتها.

نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما البيئة الرقمية كمتغير مستقل، رضا الموظفين كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم 04: نموذج ومتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1- الدراسات العلمية السابقة باللغة العربية:

أولاً: دراسة الشهري (2003) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية سعت هذه الدراسة إلى تقييم واقع الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية في قطاع الجمارك بمنطقة الرياض، مع تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة مع الرؤساء، وفرص الترقية). اعتمدت الدراسة على عينة استقصائية شملت (233) مفتشاً جمركياً. أبرز النتائج:

خلصت الدراسة إلى جملة من المؤشرات الجوهرية، أهمها:

العلاقة بين الرضا والإنتاجية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، مما يؤكد أثر الرضا كمحرك أساسي للأداء.

محددات الأداء والرضا: أوضحت النتائج أن الإنتاجية تتأثر ببيئة العمل، في حين لوحظ ضعف في العلاقة بين الترقية والكفاءة، مما أثر سلباً على مستويات الرضا. كما تبين أن نظام الرواتب لا يحظى برضا الموظفين (جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مؤشرات الرضا)، بالإضافة إلى رصد خلل في التزام الإدارة بتوفير التأمين الصحي.

الفروق في المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات التالية:

الجنس: يميل مستوى الرضا للارتفاع لدى الإناث مقارنة بالذكور.

العمر وسنوات الخدمة: يميل الرضا للانخفاض مع تقدم العمر وزيادة سنوات الخدمة (زيادة الرضا لدى الفئات الأصغر سناً والأقل خدمة).

المستوى المادي والمؤهل العلمي: ارتفاع مستوى الرضا لدى ذوي الرواتب العليا، وفي المقابل، ارتفاع الرضا لدى ذوي المؤهلات العلمية الدنيا.

ثانياً: دراسة أنور عنان الرويلي (2004) بعنوان " أثر السمات الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية " ،

سعت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات في أجهزة الحكومة المركزية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الباحثة على عينة قوامها (384) موظفاً موزعين على مختلف المستويات الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تبني منهجية متكاملة جمعت بين المنهجين الوصفي والتاريخي، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج الإحصائية جملة من المؤشرات الهامة، أبرزها: أثر السمات الشخصية: وجود علاقة طردية (إيجابية) ذات دلالة بين السمات الشخصية للموظفين ومستوى استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات، مما يشير إلى دور الخصائص الفردية في تبني الأدوات الرقمية.

أثر الخبرة العملية: وجود علاقة عكسية (سلبية) بين سنوات الخبرة العملية واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وهو ما قد يُعزى إلى تحديات مواكبة التطورات التقنية السريعة لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة مقارنة بالأجيال الحديثة.

ثالثاً: دراسة المحتسب وجلعود (2004) والتي كانت بعنوان " العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك : دراسة تطبيقية على محافظة الخليل فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي . سعت هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقات الارتباطية بين الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات التنظيمية المستقلة (الحوافز، التدريب، طبيعة الوظيفة، العلاقات مع الزملاء والرئيس المباشر)، بالإضافة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي على متغيرات تابعة (الإنتاجية، الولاء، الغياب، ودوران العمل). اعتمدت الدراسة على مسح شامل شمل عينة قوامها (210) موظفاً وموظفة من العاملين في قطاع البنوك بمحافظة الخليل.

خلصت الدراسة إلى جملة من المؤشرات الجوهرية، تمثلت في:

- محددات الرضا الوظيفي: أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعوامل المدروسة على الرضا الوظيفي، حيث تم ترتيب هذه العوامل تنازلياً وفق قوة تأثيرها كالتالي: (الحوافز، الرئيس المباشر، طبيعة الوظيفة، التدريب، وزملاء العمل).
- تفاوت الأهمية النسبية: أشارت النتائج إلى وجود تفاوت في الأهمية المدركة لهذه العوامل لدى الموظفين، حيث جاء الترتيب التنازلي كالتالي: (الحوافز، الرئيس المباشر، الولاء، طبيعة الوظيفة، التدريب، زملاء العمل، وبيئة العمل).

- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والسلوك التنظيمي:
- علاقة طردية (إيجابية) بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء التنظيمي.
- علاقة عكسية (سلبية) بين الرضا الوظيفي ومؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، والمتمثلة في نسب الغياب ومعدلات دوران العمل..

رابعاً:

دراسة محمد الجداية (2008) بعنوان " مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على الأداء في الشركات TCI التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"

استهدفت الدراسة استكشاف مستوى توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في المؤسسات الصناعية الأردنية، مع تحليل طبيعة العلاقة الرابطة بين هذه الأدوات ومستوى الأداء التنظيمي. وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية (إيجابية) ذات دلالة بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الكلي للمؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام شبكة الإنترنت وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد.

وبناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات الاستراتيجية، أهمها:

تعزيز التكامل الرقمي: ضرورة تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية، لما لذلك من أثر مباشر في تسريع العمليات التشغيلية ورفع كفاءة الأداء.

الاستغلال الاستراتيجي للإنترنت: الاستثمار الأمثل لشبكة الإنترنت في إدارة العلاقات مع الموردين والزبائن، باعتبارها أداة استراتيجية منخفضة التكاليف تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المواءمة بين الموارد والقدرات: التأكيد على أهمية الربط الوظيفي بين التحديث التقني (اقتناء الحواسيب المتطورة) وتنمية القدرات البشرية؛ لضمان الاستغلال الأمثل للطاقة القصوى لهذه الأجهزة في إنجاز المهام المؤسسية.

خامسا:

: دراسة مهيبيل وسام (2012) تحت عنوان " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية
بناءً على التحليل الميداني، خلصت الباحثة إلى ضرورة تبني استراتيجية متكاملة لتطوير الموارد البشرية، بحيث ترتقي كفاءاتها ومهاراتها لتتواءم مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة. إن تحقيق أهداف المؤسسة في التوسع والنمو لا يقتصر على اقتناء أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال فحسب، بل يمتد ليشمل الاستخدام الكفاء والمستخدم لهذه التقنيات من قبل كادر بشري مؤهل، وهو ما يمثل الركيزة الأساسية لضمان فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة رقمية متسارعة.

سادسا: دراسة بوماجن وبوضياف عبد اللطيف عمر، مقالة تحت عنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS والصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء CASNOS لولايات أقصى الجنوب الجزائري 2025.
تحت إشكالية: ما مدى أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (والصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS لولايات أقصى الجنوب الجزائري).

هدفت الدراسة لتبيان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات تمت الدراسة على عينة مكونة من 197 موظف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وغير الأجراء ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري بإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة من خلال توزيع استبيانات معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSv 26.

توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي بأبعاده (إستراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، البعد الإنساني، البعد الإجرائي والتقني) له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

2- الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية:

أولا: دراسة سارة سميث، 1987 بعنوان "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى المعلمين اليابانيين والأمريكيين: دراسة مقارنة "

سعت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة ثقافية معمقة لمستويات الرضا الوظيفي بين المعلمين في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، مع تحليل العوامل والدوافع الكامنة وراء الفروق الملاحظة في هذا الشأن.

كشفت النتائج عن تباينات جوهرية في مؤشرات الرضا الوظيفي تعزى إلى الاختلاف في البيئات المهنية والتوقعات النفسية:

- **التفوق في الرضا (النموذج الأمريكي):** (أظهرت الدراسة أن المعلمين الأمريكيين سجلوا مستويات رضا أعلى مقارنة بنظرائهم اليابانيين في بُعد "ظروف العمل" وتجهيزاتها.
- **جذور عدم الرضا (النموذج الياباني):** (عزت الدراسة انخفاض مستوى الرضا لدى المعلمين اليابانيين إلى ظاهرة "فجوة التوقعات"؛ حيث تبين وجود تباين جوهري بين توقعات المعلم قبل الالتحاق بالخدمة (الجانب الأكاديمي/النظري) وما يواجهه من واقع مهني فعلي بعد ممارسة الخدمة (الجانب التطبيقي/الميداني)، مما يؤدي إلى حالة من عدم التوافق النفسي والمهني

ثانيا: دراسة Peterson2000

Peterson, Robert Blair, (2000), Principals' perceptions of the technological knowledge and skills necessary for effective school leadership, Journal of Leadership and Organizational May 18, 2010 Studies,

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات التقنية الجوهرية اللازمة لمديري المدارس، بهدف الكشف عن مستوى المعارف والكفاءات الرقمية المطلوبة لتمكينهم من تحقيق المعايير

الوطنية للقيادة المدرسية. ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء (358) مديراً في مقاطعة "دييغو" بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت النتائج جملة من المؤشرات التي تعكس واقع الكفاءة التقنية لدى القيادات المدرسية، أهمها:

غموض المفهوم التقني: كشفت النتائج عن وجود ضبابية في التصور الذهني لدى المديرين حول ماهية المهارات والمعارف التقنية المطلوبة لتحقيق المعايير الوطنية للقيادة المدرسية.

الاقتصار على الأدوات المكتبية: اتجهت رؤية أغلب المشاركين إلى حصر مفهوم "المدير التقني" في مهارات استخدام الأدوات المكتبية والتواصل الأساسية، حيث أجمعوا على أن الكفاءة التقنية تتلخص في التمكن من: (البريد الإلكتروني، شبكة الإنترنت، برامج معالجة النصوص، والجداول الإلكترونية).

الفجوة بين المتطلبات والواقع: تشير النتائج إلى وجود فجوة نوعية بين متطلبات المعايير الوطنية للقيادة المدرسية الحديثة وبين التوجهات التقنية المحدودة التي يتبناها المديرون، مما يعكس الحاجة إلى تعميق الفهم الاستراتيجي لأدوات الرقمنة في الإدارة التعليمية..

ثالثاً: دراسة (سيلفي جيريكس 2003) منشورة في المجلة الفرنسية "Horizons Bancaire" في العدد 316 بعنوان "L'impact Des Réseaux Sur L'activité Bancaire et Interbancaire"،

سعت هذه الدراسة إلى تقدير أثر تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) على تطوير خصائص نظام المعلومات البنكي، معتمدة في ذلك على دراسة حالة مؤسسة بنكية واحدة، وتوظيف نموذج مرجعي يستند إلى "نظرية آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة". أظهرت النتائج أن لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً استراتيجياً جوهرياً في تحديث المنظومة البنكية، حيث خلصت الباحثة إلى ما يلي:

- **تطوير نظم المعلومات:** تساهم الأدوات الرقمية الحديثة في إعادة هندسة خصائص نظام معلومات البنك، مما يجعله أكثر مرونة واستجابة للمتطلبات التشغيلية.
- **تعزيز العلاقة مع العملاء:** تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تجديد وتطوير قنوات التواصل بين البنك وعملائه، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المالية والبنكية المقدمة.

• **تحسين المخرجات البنكية:** يمتد أثر التحول التكنولوجي ليشمل تحسين مستوى الخدمات البنكية وتكييفها مع احتياجات السوق الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة البنكية.

رابعاً: دراسة Rawan Massoud; Sara bassahe تحت عنوان:

The effects of digital transformation on company performance: the role of Customer experience and IT innovation

هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة من خلال تصنيف القدرات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي وتجربة العملاء وابتكار تكنولوجيا المعلومات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي للإلمام بالجانب النظري للمتغيرات الدارسة اما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الدراسة حالة من خلال توزيع 164 استبانة على كبار مسؤولي المعلومات والتحول ومديري تكنولوجيا المعلومات بقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية .

توصلت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير ايجابي للتحول الرقمي وتجربة العملاء وابتكار تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة حيث تعرض تجربة العملاء أقوى تأثير .

خامساً: دراسة Fanar Shwedeh, Ahmed Aburayya, Muntaser Mansour تحت عنوان:

The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE "

ركزت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التحول الرقمي التنظيمي على أداء الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستخدام دراسة الحالة بتوزيع استبيانات على 50 موظفاً من مختلف القطاعات والمنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة لإجراء البحث.

توصلت الدراسة إلى أن أداء الموظف يمكن أن يتأثر بشكل كبير بالمنظمة التحول الرقمي والذي يمكن أن يؤثر على العديد من جوانب العمل والإنتاجية.

سادساً: دراسة Abdelaziz &Naama مقال بعنوان:

The Impact of Digital Transformation Dimensions on the Employees Job Performance:

، Applying on Four and Five Star Hotels in the Red Sea Governorate

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق ولتحقيق أغراض البحث تم المنهج الوصفي على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق، حيث تم استخدام الاستبيانات تم توزيعها على 283 موظف في فنادق الأربع وخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر بمصر.

توصلت الدراسة إلى أن الفنادق تسعى إلى نشر الثقافة التنظيمية وتبني إستراتيجية التحول الرقمي لتحسين الأداء الوظيفي، مع وجود تأثير كبير لأبعاد التحول الرقمي (إستراتيجية التحول الرقمي، ثقافة، البعد الإنساني للتحول الرقمي، البعد الإجرائي والفني للتحول الرقمي) على الداء الوظيفي للعاملين في الفنادق . يجب على الفنادق أن يكون لديها قسم متخصص للتحول الرقمي كما يجب الفنادق على تعزيز إدارة الأداء من خلال تحديد أوقات إنجاز المهام، وقياس الانحرافات الكترونيا على إدارة الفنادق تطوير خطة لأمن المعلومات والاحتفاظ بنسخ احتياطية آمنة لجميع بيانات النزلاء والعاملين.

3- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة والتي تناولها في هذه الدراسة خلصنا إلى مايلي:

أ- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات باللغة العربية:

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدارسة الحالية مع دراسة مهيبيل وسام 2012	تتشابه الدراسة مع دراستي الحالية أن هناك علاقة طردية بين التكنولوجيا والاتصال والموارد البشرية أي أن هناك نفس المتغيرات	تختلف دراستي الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرين ففي دراستي تم الربط بين البيئة الرقمية ودوره في تحسين الرضا الوظيفي بينما في هذه الدراسة تم ربط مستوى تطور الموارد

البشرية لتتطابق مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.		
أولا الاختلاف في بلد إجراء الدراسة واختلاف في طريقة إجراء البحث وأدواته بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين الخبرة العملية وتكنولوجيا المعلومات	وجود نفس المتغيرات تقريبا بالإضافة إلى التوصل إلى نفس النتائج	الدراسة الحالية مع دراسة أنور عنان الرويلي 2004
اختلاف في متغير واحد وربطه بمتغير تكنولوجيا المعلومات التوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين اختلاف بلد الدراسة	وجود متغيرين اثنين أحدهما متواجد في دراستي بالإضافة إلى استخدام نفس طريقة وأدوات البحث	الدراسة الحالية مع دراسة محمد الجداية 2008.
تم الربط بين الأداء الوظيفي والتحول الرقمي عكس دراستي فقد تم الربط بين مستوى الرضا الوظيفي وأثر البيئة الرقمية في تحقيق ذلك.	الربط بين متغيرين مشابهين لمتغيرين دراستي الحالية نفس المؤسسة محل الدراسة	الدراسة الحالية مع دراسة بوماجن وبوضياف عبد اللطيف عمر.

ب- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات باللغة الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدارسة الحالية مع دراسة Peterson 2000	الربط بين العنصر البشري والجانب التكنولوجي في البيئة الوظيفية والمقارنة بينهم كما تم التوصل إلى نفس النتائج ووجود علاقة ايجابية بين المتغيرين	يكمن الاختلاف في طرية ربط المتغيرين ففي دراسة تم الربط بين البيئة الرقمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي أما في هذه الدراسة فقد كان العكس حيث تم الربط بين مدى تطور مهارات المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الحالية مع دراسة سارة سميث 1987.	وجود نفس المتغير والذي هو الرضا الوظيفي وربطه بعدة متغيرات وعوامل مؤثرة.	التوصل إلى نتائج مختلفة ومغايرة وذلك بسبب وجود أكثر من متغيرين في دراستها .
الدراسة الحالية مع دراسة روان مسعود .	وجود متغير مشابه في كلا الدراستين بالإضافة إلى التوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين .	اختلاف في متغير واحد والربط بين التحول الرقمي وأداء الشركات وعدم توفر العنصر البشري بين المتغيرات عكس ما هو موجود في دراستي.

خلاصة الفصل:

تأسيساً على ما تم تدارسه، شكّل هذا الفصل حجر الأساس النظري للدراسة من خلال تفكيك المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث تم التطرّق في المبحث الأول إلى البيئة الرقمية كحتمية إدارية حديثة، مستعرضين نشأتها، متطلباتها، ووظائفها التي تسعى إلى رقمنة الممارسات الإدارية وتطويرها. وفي المبحث الثاني، جرى سبر أغوار الرضا الوظيفي باعتباره انعكاساً نفسياً وسلوكياً جوهرياً للأفراد داخل المؤسسات، عبر تحليل عوامله، أدوات قياسه والنظريات المفسرة له .

وقد كلّلت هذه الرؤية النظرية في المبحث الثالث بمسح تحليلي للدراسات السابقة التي شكلت بوصلة منهجية ومعرفية، ساهمت في تحديد الفجوة البحثية وضبط مسار هذه الدراسة. لتخلص هذه الأدبيات في مجملها إلى وجود ترابط وثيق بين البيئة التنظيمية الرقمية ومستوى الرضا لدى المورد البشري؛ وهو ما يمهد الطريق للفصل الموالي للانتقال من التأصيل النظري إلى الإسقاط التطبيقي الميداني.



الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة casnoc

بولاية غارداية

تمهيد

بعد أن استعرضنا في الفصول السابقة التأصيل النظري لمفاهيم البيئة الرقمية والرضا الوظيفي، وعالجنا النظريات المفسرة لهذه العلاقة، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يهدف إلى استقراء واقع أثر البيئة الرقمية على الرضا الوظيفي، متخذين من مؤسسة "CASNOS بولاية غرداية نموذجاً ميدانياً للدراسة.

تستند هذه الخطوة إلى منهجية علمية صارمة تضمن الانتقال السلس من حيز المفاهيم المجردة إلى الواقع التنظيمي الملموس؛ حيث نعتمد على استطلاع آراء عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لرصد مدى مواءمة التقنيات المستخدمة لتطلعاتهم المهنية، وتحليل انعكاس ذلك على مستوى رضاهم الوظيفي.

ولإضفاء الطابع التنظيمي على هذه الدراسة الميدانية، فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnoc .

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة و الوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها. **المطلب الأول: التنظيم الإداري للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.**

1. التنظيم الإداري للصندوق

يُصنف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS كأحد الركائز الأساسية في منظومة الحماية الاجتماعية بالجزائر، وهو مؤسسة عمومية ذات صيغة خاصة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تستمد هذه المؤسسة طبيعتها القانونية والتشغيلية من الإطار التنظيمي العام للضمان الاجتماعي، وتحديداً استناداً إلى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992، والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى النصوص اللاحقة التي تنظم مهامها.

تتسم حوكمة الصندوق بكونها مؤسسة تسير وفق قواعد إدارية ومالية دقيقة تهدف إلى ضمان استقلاليتها الوظيفية، وذلك من خلال:

المركز القانوني: تتمتع الصندوق بشخصية معنوية تمنحه الأهلية لممارسة مهامه وتقديم خدماته لغير الأجراء وفقاً لما يحدده التشريع الجزائري.

الإطار الإداري والمالي: يعمل الصندوق في ظل هيكلية تنظيمية تضمن رقابة إدارية ومالية فعالة، مما يعزز من كفاءة تقديم الخدمات الاجتماعية للفئات المستهدفة.

المهمة الاستراتيجية: يتولى الصندوق مهام تسيير الاشتراكات والتعويضات المتعلقة بغير الأجراء، مما يجعله مؤسسة محورية في تحقيق الأمان الاجتماعي لهذه الفئة..

1.1 النظام القانوني للصندوق:

مرت منظومة الضمان الاجتماعي الموجهة لغير الأجراء في الجزائر بمسار تشريعي وهيكلية متدرج، عكس التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد. ويمكن تأصيل هذا التطور عبر أربع مراحل مفصلية:

1. المرحلة التأسيسية (1958 - 1974):

تأسس نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بوصفه نظاماً إجبارياً، اتسم في بداياته بمحدودية التغطية؛ إذ اقتصرَت الخدمات التأمينية حصراً على منح وأداءات التقاعد (VS).
2. مرحلة التوسيع التغطوي (1975 - 1982):

شهدت هذه الفترة تحولاً نوعياً في مظلة الحماية الاجتماعية، حيث تم توسيع نطاق التغطية ليشمل منظومة التأمينات الاجتماعية ((AS)، التي أصبحت تتكفل بكافة المخاطر المرتبطة بالمرض، الأمومة، العجز، والوفاة.

3. مرحلة الدمج الهيكلي (إصلاحات 1983):

في إطار عملية إعادة الهيكلة الشاملة للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي، تم دمج نظام غير الأجراء ضمن نظام موحد؛ حيث وُزعت المهام تخصصياً، فأُسندت تسيير أداءات التقاعد إلى الصندوق الوطني للتقاعد ((CNR، في حين كُلف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتسيير فرع التأمينات الاجتماعية.

4. مرحلة الاستقلالية الهيكلية والعودة للتخصص (1992):

تُعد هذه المرحلة الأبرز في التأسيس القانوني لصندوق "كاسنوس" (CASNOS) بصيغته الحالية، بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992. وبموجب هذا المرسوم، استعاد الصندوق استقلاليته الهيكلية والوظيفية عن صندوق الأجراء ((CNAS، وانطلق في مسار التسيير الذاتي تحت إشراف مجلس إدارة يمثل مختلف الفاعلين الاقتصاديين والمهنيين، وفق التوزيع التالي:

التمثيل التجاري: (06) أعضاء عن الأعمال التجارية الأكثر تمثيلاً.

التمثيل الفلاحي: (04) أعضاء عن الأعمال الفلاحية الأكثر تمثيلاً.

التمثيل الحرفي والمهن الحرة: (04) أعضاء عن النشاطات الحرفية، و(04) أعضاء عن المهن الحرة (الصحة، المحاماة، مكاتب الدراسات والمالية والمحاسبة)، يُعينون من قبل المنظمات المهنية الأكثر تمثيلاً.

التمثيل الصنا، وبدأ المسار التحضيري للتسيير الذاتي المستقل من خلال تشكيل مجالسها الإدارية وتحديد أطرها التنظيمية بمشاركة الفاعلين المعنيين وهم:

✓ ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.
- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني
- ✓ عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.
- ✓ عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية و المهنية و المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل مكون من (وحدة مركزية) مديرية مركزية (مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر و وكالات جهوية و فروع ولائية و شبابيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم 03: يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قالمة - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميلة - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعريج - المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزو - البويرة - بومرداس

المصدر - الدليل بالفرع رقم 04 - 2004

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء و الذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق.

حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

- ✓ عدد المكلفين و المنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ✓ عدد المؤمن لهم اجتماعيا.
- ✓ اشتراكات الضمان الاجتماعي و نفقات الأداءات.

جدول رقم 04: يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف الأول	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الثالث
الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليلة - قسنطينة - باتنة	غرداية - المسيلة - برج بوعريريج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة المدية - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي الجلفة - عين الدفلى - تبسة	سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة بشار - البيض - تيسمسيلت ادرار - النعامة - تامنراست اليزي - تندوف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015.

المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الولائية لغرداية

أولاً: التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

لإكمال هذه الفقرة بأسلوب أكاديمي دقيق ومنسجم مع ما سبق من توضيحات قانونية، يمكنك صياغتها على النحو التالي:

«يُعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بالوكالة المحلية لولاية غرداية مرفقاً إدارياً محورياً، يضطلع بمهام تسيير الضمان الاجتماعي للفئات المهنية غير الأجراء في النطاق الجغرافي للولاية. وتتمثل مهمته الأساسية في حماية العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة، وفقاً لأحكام التشريع الوطني المنظم للنشاطات الاقتصادية والمهنية، لا سيما تلك الخاضعة للقيد في السجل التجاري أو السجلات المهنية المعتمدة.

وفي هذا السياق، تغطي الوكالة المحلية لولاية غرداية الفئات التي تمارس نشاطات تندرج ضمن التصنيفات الآتية:

أصحاب المهن التجارية: الذين يمارسون نشاطات خاضعة للقيد في السجل التجاري.

المهنيون والحرفيون: الذين يمارسون نشاطات حرفية أو مهنية مستقلة.

أصحاب المهن الحرة: العاملون في قطاعات الطب، المحاماة، مكاتب الدراسات التقنية والمعمارية، والمحاسبة.

المنتجون والمستثمرون في القطاع الفلاحي: الذين تنطبق عليهم شروط الانتساب لغير الأجراء.

النشاطات الصناعية الخاضعة للتنظيم: التي تدخل في إطار الفئات المهنية المحددة قانوناً والمصنفة ضمن نشاطات غير الأجراء.

تتولى الوكالة الولائية بغرداية، من خلال هيكلها التنظيمي، تسيير ملفات هذه الفئات، بدءاً من عملية الانتساب، وتحصيل الاشتراكات، وصولاً إلى ضمان التكفل بالأداءات العينية والنقدية المترتبة على المخاطر المؤمن ضدها، وذلك في إطار تجسيد سياسة القرب وتسهيل الوصول إلى خدمات الضمان الاجتماعي لجميع المهنيين والمستثمرين على مستوى الولاية.»

✓ الصناعيين.

✓ الحرفيين.

- ✓ التجار.
 - ✓ الفلاحين.
 - ✓ أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم).
 - ✓ السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).
 - ✓ أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC).
- أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة :
- ✓ شباك مختص تابع لدائرة المنفعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.
 - ✓ شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02) و لديهم مستوى جامعي.
 - ✓ شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي.
 - ✓ شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.
 - ✓ أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة. إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد و ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

جدول رقم 05: يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الجنس	العدد الإجمالي	الصف		
			ذكور	إناث
إطارات سامية	04	من 18 إلى ما فوق	0	04
إطارات	13	من 14 إلى 17	01	14
التحكم	20	من 10 إلى 13	07	24
التنفيذ	01	من 01 إلى 09	01	02
المجموع	39		09	48

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

❖ تتولى الوكالة الولائية مهام تنفيذ الاستراتيجية العامة للصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء ضمن النطاق الجغرافي للولاية، ويمكن حصر مهامها

الأساسية في المحاور التالية:

❖ تسيير التغطية الاجتماعية: الإشراف المباشر على إدارة الأداءات العينية والنقدية

المندرجة ضمن التأمين الاجتماعي لغير الأجراء، وتفعيل ذلك ميدانياً عبر الشبابيك

الوظيفية المخصصة لاستقبال المرتفقين.

❖ إدارة نظام التقاعد: استلام ومعالجة ملفات معاشات ومنح المتقاعدين التابعين

للصندوق، وضمان تسوية صرفها وفقاً للجدول الزمنية المقررة.

❖ التحصيل والمتابعة: ضمان تحصيل الاشتراكات من المنخرطين، مع ممارسة مهام

الرقابة الدورية، واتخاذ الإجراءات القانونية والمتابعات القضائية في حالات التخلف

عن الدفع أو الامتناع عن التسوية.

❖ خدمات الإثبات والتوثيق: تقديم الوثائق الرسمية للمنخرطين (شهادات التحيين -

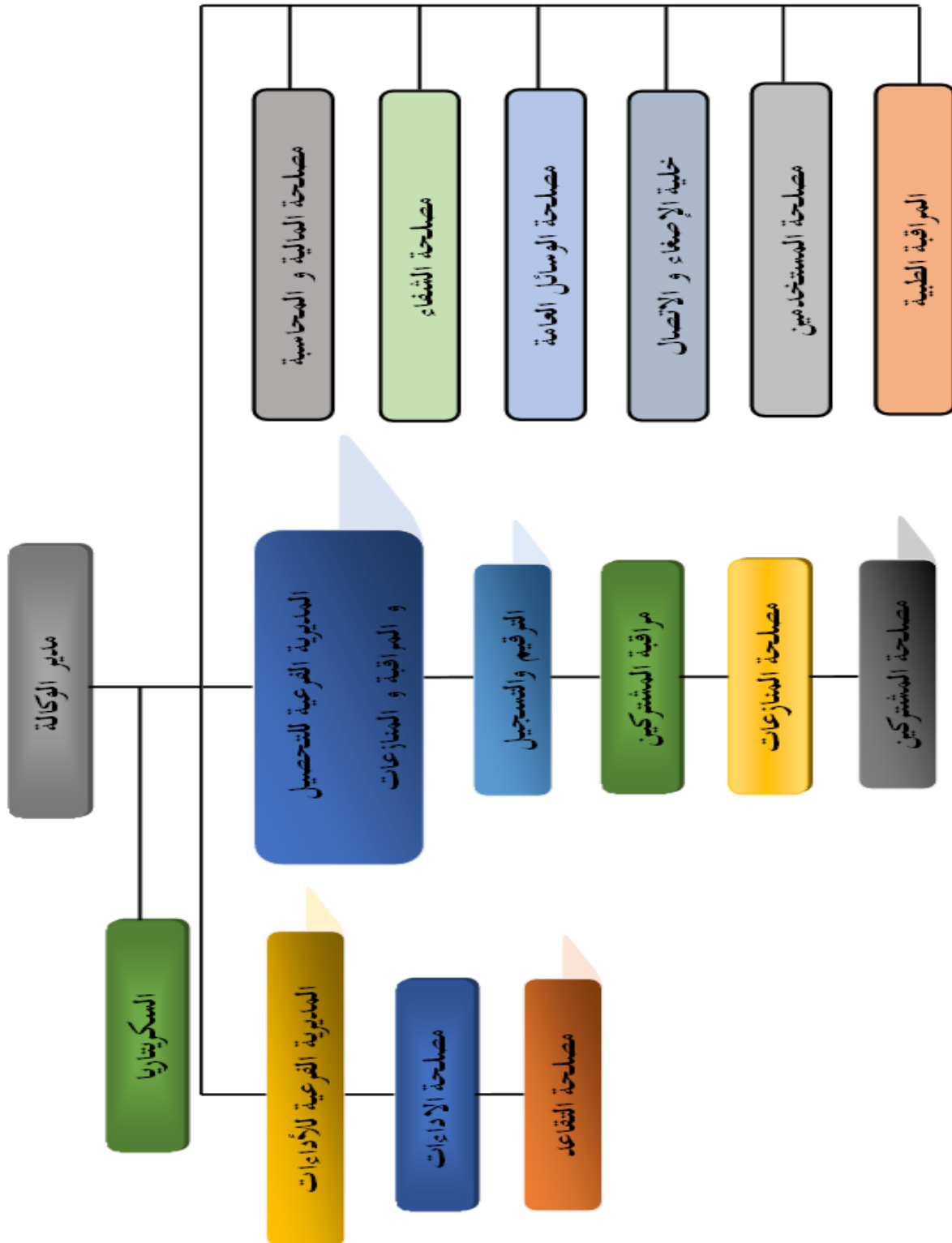
لإثبات وضعيتهم تجاه الصندوق، وإصدار شهادات عدم الانتساب لغير المنخرطين،

مما يساهم في تسهيل معاملاتهم مع المؤسسات والإدارات الأخرى.

- ❖ التسيير الطبي والرقابة: تنظيم وإدارة عمليات المراقبة الطبية لكافة ملفات التعويضات، لضمان مطابقتها للمعايير والتشريعات الصحية السارية.
- ❖ الرفع والتقارير: إعداد وتقديم تقارير دورية (شهرية وسنوية) حول حصيلة النشاط الميداني للوكالة، وتزويد المديرية العامة بالإحصائيات والبيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة و تحليله

الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل السابق نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق .

1. مدير الوكالة:

يتولى إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بوكالة غرداية مديرٌ مُعيَّن بموجب قرار وزاري، ويُعد المسؤول الأول عن سيرورة العمل الإداري والتشغيلي للوكالة. يمارس المدير صلاحياته ضمن النطاق الذي تحدده الأطر التنظيمية والقانونية المسيرة للضمان الاجتماعي، حيث تتركز مهامه ومسؤولياته في المحاور الأساسية التالية:

السلطة التقريرية والاعتماد الإداري: يمتلك المدير الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية التي تقتضيها مصلحة الصندوق، بما في ذلك التوقيع والمصادقة على كافة الوثائق الرسمية، البيانات المالية، والصكوك التجارية، التي تُعد وثائق ملزمة في التعاملات مع مختلف وحدات الولاية والجهات الشريكة.

الرقابة والإشراف التنظيمي: يتولى المدير مهام المتابعة الدقيقة لنشاطات الوكالة، وضمان سير أعمال مختلف الأقسام والمصالح وفق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى إعداد التقارير الدورية التي ترفع للهيئات المركزية حول أداء الصندوق.

التمثيل المؤسسي: يمثل المدير الصندوق أمام كافة الجهات الرسمية، والمحاكم، والهيئات الولائية، والمناسبات ذات الصلة، بوصفه الناطق الرسمي والمفوض قانوناً بالدفاع عن مصالح المؤسسة وتمثيلها في مختلف المحافل. نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

أ. مصلحة الترقيم والتسجيل:

تُعد مصلحة الترقيم والتسجيل الركيزة الأساسية للوكالة؛ فهي المصلحة التي تُرسى عليها قواعد البيانات الخاصة بالصندوق، وتعتمد عليها دقة المعطيات التكاليفية. وتحدد مهامها الجوهرية في الآتي:

إدارة المسار الإداري للمشارك: تتولى المصلحة الإشراف المباشر على دورة حياة ملف المشارك، بدءاً من عملية التسجيل، مروراً بمنح رقم الضمان الاجتماعي، وصولاً إلى متابعة

تغييرات وضعه المهني كالشطب، إعادة تنشيط الحساب، أو تحديث المعلومات عند تغيير أو إضافة نشاط تجاري جديد.

التسيير الوقائي لقاعدة البيانات: تضطلع المصلحة بمهام تطهير وتصفية الملفات بشكل دوري؛ وهي عملية حيوية تهدف إلى تحيين البيانات، إزالة التكرارات، ومعالجة العوائق الإدارية لضمان قاعدة معلومات موثوقة.

تكمّن الأهمية الاستراتيجية لهذه المصلحة في كونها "المنطلق التأسيسي" للملف الإداري؛ فسلامة البيانات في هذه المرحلة هي التي تؤسس لعناصر التكلفة المالي (الاشتراكات)، مما يجعل من هذه المصلحة حجر الزاوية في ضمان الاستدامة المالية للصندوق.

ب. مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط .

ت. مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

- التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضفالى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard).

وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

- تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحققاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شباك التخليص

- إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك حسب الحالة مثل:

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)

- ✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء و الشطب (attestation de Radiation)
- ✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (attestation affiliation Pour la banque).
- ✓ كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) قصد طلب منحة التقاعد.
- ✓ كما تلتزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.
- ث. **مصلحة المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:
 - المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتتبعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هوية الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.
 - متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين
 - متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) و إعادة تحصيلها).

2. نيابة المديرية الفرعية للأداءات : و التي تتولى مايلي:

- ❖ ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة.
- ❖ ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.
- ❖ تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية.
- ❖ السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.

و تضم هذه المديرية مصلحتين:

أ. مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية.

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات و الأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:  أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.

✚ أداءات الأمومة.

✚ منحة رأسمال الوفاة.

✚ استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشار و إصدار القرارات المناسبة في حقها.

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة و أربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

✚ استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.

✚ مراقبة الوثائق و التأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته.

✚ دراسة الوثائق و تحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم.

✚ إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي

✚ إرسال الملفات إلى مصلحة المالية و المحاسبة للقيام بعملية التخليص.

✚ تقديم الإحصائيات و المعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة .

ب. مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

✚ استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول و معالجتها و إصدار القرارات المناسبة لذلك.

✚ تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها و إرسالها إلى المديرية العامة .

ج. مصلحة المراقبة الطبية :

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في:

✚ إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.

✚ التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.

✚ الموافقة على قائمة الأجهزة و الأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.

✚ إدارة الملفات الطبية.

• منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 %.

• التأشير على الأداءات الواجبة الدفع و رفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (العش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

• إعادة فحص المرضى و التأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة.

د. مصلحة المحاسبة و المالية :

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

• إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:

- إحصائيات المداخل (الاشتراكات) (Les encaissements).
- إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).
- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
- ضبط حالات الصندوق و رصيده (Les P.V caisse).
- جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochements).
- حالات الأداءات و التعويضات (Les états de prestation).

• كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة.

• استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

• دفع مبالغ رأس مال الوفاة (Capitaux décès).

كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية :

- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها .
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق.

- حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).
 - + ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين:
 - الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.
 - الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة
 - أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:
 - + إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها.
 - + ضمان العمليات المالية و المحاسبة .
 - + السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق و تحيينها.
 - + ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها و تنسيقها و مراقبتها.
 - + إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.
 - هـ. مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: و تتولى ما يلي:
 - + تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
 - + إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية .
 - + متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها.
 - + تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.
- المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة**

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور أثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين " دراسة حالة، من وجهة نظر موظفين مؤسسة casnoc بولاية غرداية، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة ، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره .

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين " دراسة حالة، "ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في موظفي مؤسسة casnoc بولاية غرداية ويبلغ عدد أفراد المجتمع محل البحث 48 فردا .

2- عينة الدراسة :

تأسيساً على طبيعة موضوع الدراسة، التي تسعى لاستقصاء أثر البيئة الرقمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ((CASNOS) بوكالة غرداية، فقد تم اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

نظراً لخصوصية الدراسة التي تتطلب الإلمام بالمتغيرات التقنية والإدارية المرتبطة بالبيئة الرقمية، فقد تقرر الاعتماد على العينة القصدية يعود مبرر اختيار هذا الأسلوب إلى كون الباحثين ضمن هذه العينة يتمتعون بخصائص معرفية ووظيفية محددة؛ فهم يمثلون فئة الموظفين الذين يمارسون مهامهم بشكل يومي في بيئة رقمية مكثفة، ويمتلكون خبرة تراكمية تمكنهم من تقييم أثر هذه الأدوات على رضاهم الوظيفي وفعالية الأداء، مما يضمن الحصول على إجابات دقيقة وموثوقة تعكس واقع الممارسة المهنية داخل الوكالة.

بناءً على المعايير المنهجية المذكورة، تم توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين وفقاً للجدول الإحصائي التالي، الذي يوضح توزيع العينة بحسب المصالح والأقسام:

الجدول رقم 06: كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	45
عدد الاستبيانات المسترجعة	41
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالح)	6
عدد الاستبيانات الصالحة	35

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) ، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

الجدول رقم 07: توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة البيانات المستخرجة من أداة الاستبيان، تم الاعتماد على حزمة من الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ولتفسير إجابات أفراد العينة وفق مقياس "ليكارت" الخماسي ((Likert Scale)، تم إعداد دليل تقييم يعتمد على حساب المدى وطول الفئة، وذلك وفق الخطوات المنهجية التالية:

أولاً: حساب المدى وطول الفئة المدى: تم حسابه بطرح أدنى درجة في المقياس من أعلى درجة: (5 - 1) = 4. طول الفئة: للحصول على المسافة الفاصلة بين درجات الموافقة، تم قسمة المدى على عدد درجات المقياس: (4 / 5) = 0.8.

ثانياً: تحديد مجالات المقياس بناءً على طول الفئة (0.8)، تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل مستوى من مستويات الموافقة، وذلك بإضافة القيمة (0.8) تدريجياً بدءاً من الحد الأدنى للمقياس، لتتشكل مجالات التقييم كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 08: تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	الأوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

تُعد هذه العملية الإحصائية أداة جوهرية لتقدير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ إذ تسمح بتحديد دقيق لموقف أفراد العينة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبيان، وكذلك على مستوى المحاور الرئيسية للدراسة، مما يضفي صبغة علمية على النتائج المتوصل إليها.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ حيث أن عدد المستويات } = 3$$

وبناءً عليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 يكون المستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 يكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

ثانياً: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- 1- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.
- 2- **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

أولاً: استمارة ونموذج الدراسة

- 1- **تصميم الاستبيان:** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

❖ استعمال لغة سليمة؛

❖ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

❖ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، طبيعة العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 31 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : البيئة الرقمية ، والمحور الثاني : رضا الموظفين كما هو موضح في الملحق (الاستمارة)

المحور الأول: البيئة الرقمية ويتكون من (17) فقرة. وتنقسم إلى أربعة أبعاد هما:

✓ البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الثاني: ، استخدام الشبكات الإلكترونية ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الثالث: استخدام نظم المعلومات ، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الرابع: المهارات الرقمية ، ويتكون من (04) فقرات.

المحور الثاني: رضا الموظفين ويتكون من (14) فقرة،

تأسيساً على نموذج الدراسة والمتغيرات المتضمنة فيه، تم بناء الفرضيات البحثية وتصنيفها إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقاً للمستهدف الإحصائي من القياس، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: فرضيات الارتباط (فرضيات العلاقة): وتستهدف قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية المتبادلة بين المتغيرات المستقلة مجتمعةً (أبعاد البيئة الرقمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي للموظفين).

ثانياً: فرضيات الفروق الإحصائية: وتهدف إلى اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزو للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (مثل: السن، الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي)، وذلك على مستوى محوري الدراسة الرئيسيين: "البيئة الرقمية" و "الرضا الوظيفي".

ثالثاً: فرضيات التأثير: وتنقسم إجرائياً إلى مستويين: المستوى الكلي: قياس الأثر الإحصائي العام لمحور "البيئة الرقمية" كمتغير مستقل مركّب على "الرضا الوظيفي" كمتغير تابع.

المستوى الجزئي: تفكيك المحور المستقل واختبار الأثر الإحصائي المنفرد لكل بُعد من أبعاد البيئة الرقمية على حدة في صياغة وتحديد مستويات رضا الموظفين.

ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالإستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على

القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50¹.

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم 09: شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي:
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في	الانحراف المعياري:

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	
اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X أو مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.	الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي
تخضع فرضيات الدراسة للاختبار الإحصائي بناءً على مستوى دلالة محدد $\alpha = 0.05$ Significance\ Level ويُعدّ مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المعيار الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية. وإجرائياً، يعني اختبار الفرضية الصفرية H_0 عند هذا المستوى $\alpha = 0.05$ أن الباحث يحدد سقفاً أعلى لاحتمالية الوقوع في "الخطأ من النوع الأول" $\alpha \setminus Error$ Type وهو رفض الفرضية الصفرية بينما هي صحيحة في الواقع بحيث لا يتعدى هذا الاحتمال نسبة 5%. وبمعنى آخر، فإن النتائج المتوصل إليها تنتم بمستوى ثقة Confidence\ Level يصل إلى 95%، مع قبول هامش خطأ في التعميم من العينة إلى المجتمع الإحصائي لا يتجاوز قيمته المقدرة بـ 0.05.	مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم

وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2014

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية

تكون محتواه في العينة الأصلية وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان

على العينة الأصلية ، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية بـ 30 فردا ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم ، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولا. الصدق الظاهري: أو بما يُعرف بصدق المحكمين

إنّ مطوّري أدوات القياس يلجئون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كل منهم للصفة المزعم قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها.

والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم ، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكمين من الأسرة الجامعية (أنظر الملحق 02).

ثانيا: الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) ⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بو حفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽¹⁾ : * 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة وبعدها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

1- صدق الاتساق الداخلي: المحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 10: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	0.838**	0.000	العبارة رقم 09	0.854**	0.000
العبارة رقم 02	0.849**	0.000	العبارة رقم 10	0.789**	0.000
العبارة رقم 03	0.790**	0.000	العبارة رقم 11	0.881**	0.000
العبارة رقم 04	0.853**	0.000	العبارة رقم 12	0.899**	0.000
العبارة رقم 05	0.915**	0.000	العبارة رقم 13	0.901**	0.000
العبارة رقم 06	0.801**	0.000	العبارة رقم 14	0.848**	0.000
العبارة رقم 07	0.862**	0.000	العبارة رقم 15	0.615**	0.000
العبارة رقم 08	0.855**	0.000	العبارة رقم 16	0.894**	0.000
			العبارة رقم 17	0.837**	0.000

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها
 ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية
 قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 26

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول البيئة الرقمية تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وهذا على الرغم من أن الارتباط ليس قوي ، ونفس المقارنة نقوم بها مع باقي العبارات إذ أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع بعدها بلغ قيمة $r=0.838$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم 11: مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	**0.683	0.000	دال	العبارة رقم 08	**0.772	0.000	دال		
العبارة رقم 02	**0.708	0.000	دال	العبارة رقم 09	**0.797	0.000	دال		
العبارة رقم 03	**0.584	0.000	دال	العبارة رقم 10	**0.819	0.000	دال		
العبارة رقم 04	**0.776	0.000	دال	العبارة رقم 11	**0.766	0.000	دال		
العبارة رقم 05	**0.799	0.000	دال	العبارة رقم 12	**0.836	0.000	دال		
العبارة رقم 06	**0.829	0.000	دال	العبارة رقم 13	**0.769	0.000	دال		
العبارة رقم 07	**0.880	0.000	دال	العبارة رقم 14	**0.892	0.000	دال		

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (رضا الموظفين) تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع بعدها بلغ قيمة $r=0.683$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 ، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرون باخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة

جدول رقم 12: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	04	0.916	0.957
	استخدام الشبكات الإلكترونية	05	0.935	0.966
	استخدام نظم المعلومات	04	0.934	0.966
	المهارات الرقمية	04	0.884	0.940
إجمالي المحور الأول البيئة الرقمية		17	0.974	0.986
إجمالي المحور الثاني رضا الموظفين		14	0.950	0.974
الإجمالي		31	0.980	0.989

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.980

وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة بلغ (0.989) لإجمالي المحاور ، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشهيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
82.9%	29	ذكر	الجنس
17.1%	6	أنثى	
17.1%	6	أقل من 30 سنة	العمر
51.4%	18	من 31 إلى 40 سنة	
11.4%	4	من 41 إلى 50 سنة	
20.0%	7	أكبر من 50 سنة	
8.6%	3	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
65.7%	23	جامعي	
22.9%	8	دراسات عليا	

أخرى	1	%2.9
أقل من 5 سنوات	11	%31.4
من 5 الى 10 سنوات	4	%11.4
من 10 الى 15 سنة	7	%20.0
أكثر من 15 سنة	13	%37.1
إداري	26	%74.3
فني	7	%20.0
تقني	2	%5.7
أخرى	26	%74.3

الخبرة

طبيعة العمل

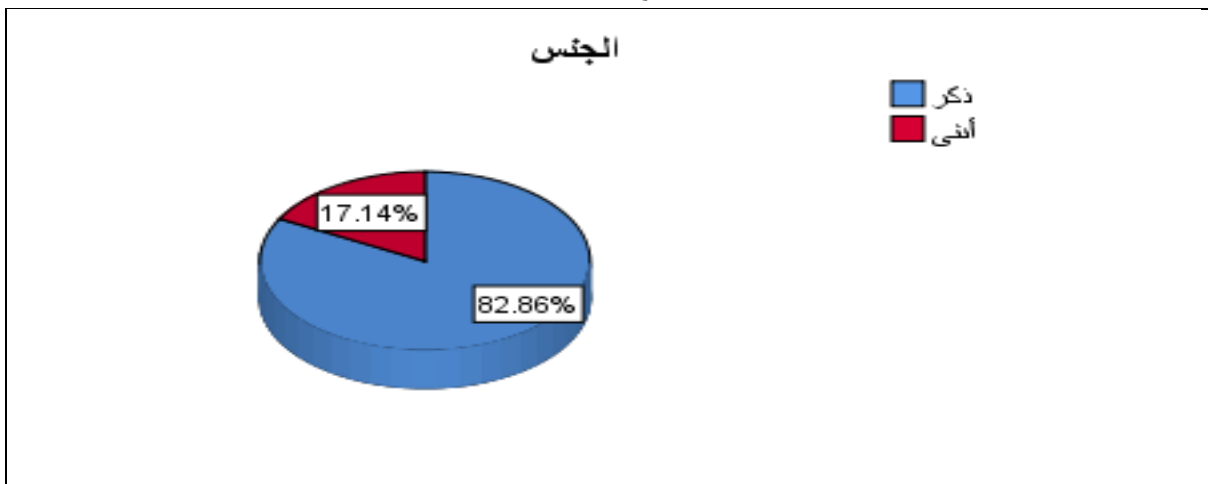
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يهدف التحليل الوصفي إلى تقديم صورة واضحة عن تكوين العينة، مما يساعد في فهم سياق النتائج المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

1. توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج سيطرة واضحة للعنصر الذكوري في العينة المبحوثة، حيث بلغت نسبة الذكور 82.9% (29 فرداً)، بينما بلغت نسبة الإناث 17.1% (6 أفراد)، يشير هذا التوزيع إلى أن الوظائف المبحوثة قد تكون ذات طبيعة يغلب عليها التواجد الرجالي، أو أن الهيكل الإداري الحالي يميل نحو تمثيل أكبر للذكور، وهو أمر يجب مراعاته عند تحليل التوجهات نحو العمل الجماعي والتميز. والشكل التالي يبين توزيع العينة حسب الجنس

الشكل 06: توزيع العينة حسب الجنس

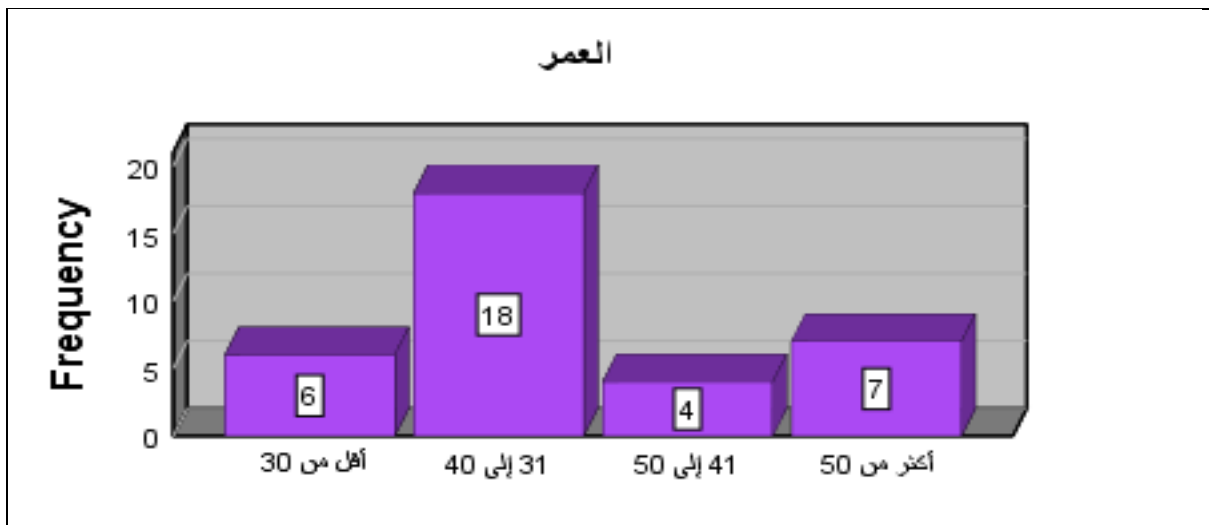


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

2. توزيع العينة حسب العمر

توزعت العينة على فئات عمرية مختلفة، مع تركيز كبير في فئة الشباب والمنتصف العمر ، إن وجود أكثر من نصف العينة (51.4%) في الفئة العمرية (31-40 سنة) يعكس قوة عاملة شابة وناضجة في آن واحد. هذه الفئة غالباً ما تكون أكثر تقبلاً للتغيير والابتكار، وهو ما يدعم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة، والشكل التالي يبين توزيع العينة حسب العمر

الشكل 07: توزيع العينة حسب العمر

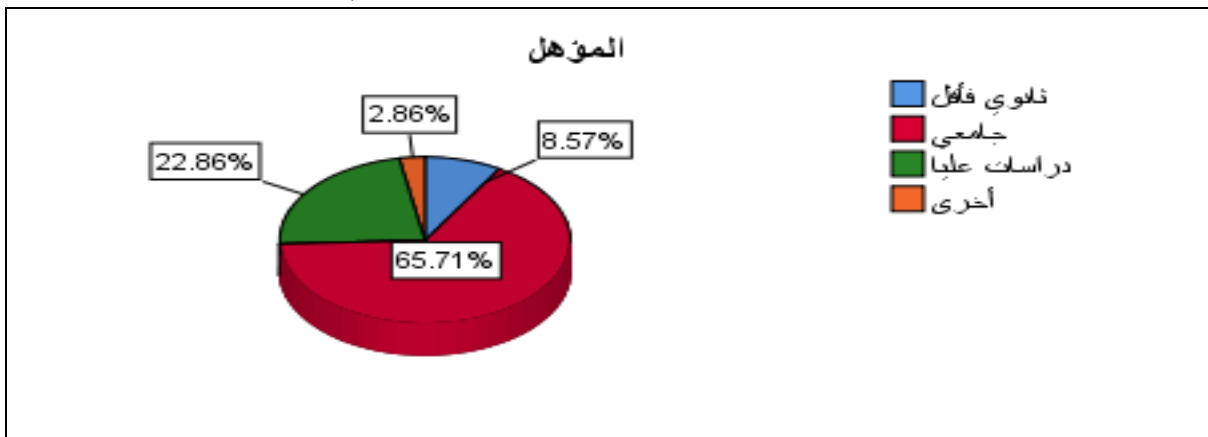


المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت العينة مستوى تعليمياً مرتفعاً، حيث أن الغالبية العظمى من حملة الشهادات الجامعية والعليار، الارتفاع في المستوى التعليمي (أكثر من 88% جامعيون وما فوق) يعد مؤشراً إيجابياً جداً على قدرة العينة على استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرشاقة والتميز، ويقلل من مقاومة التغيير الناتجة عن نقص المعرفة. والشكل التالي يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل 08: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



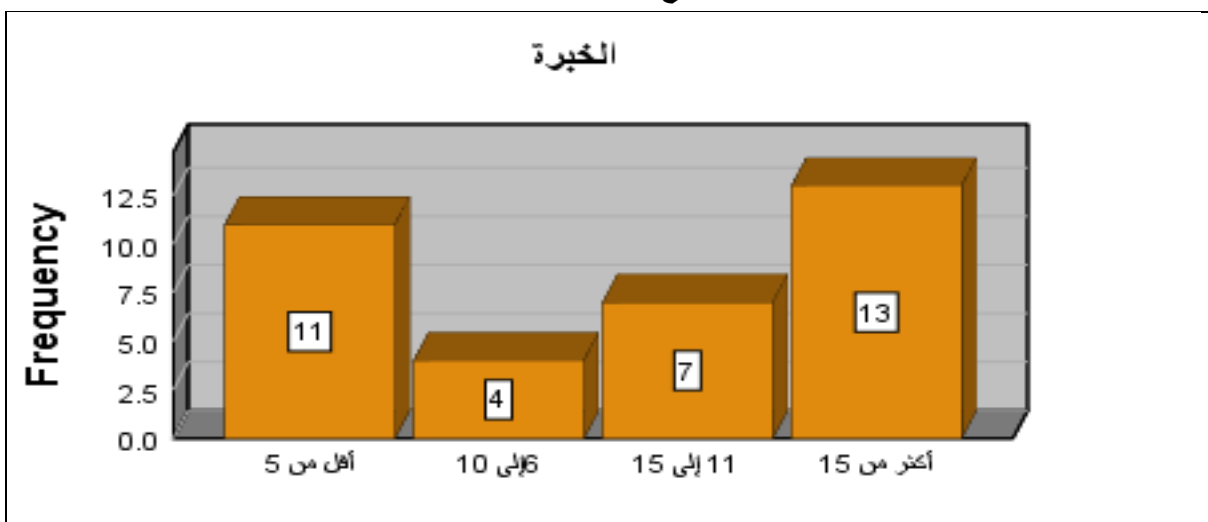
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

تنوعت خبرات أفراد العينة، مما يضيف عمقاً على آرائهم المستطلعة ، وجود نسبة 37.1% من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) يوفر ذاكرة مؤسسية قوية، بينما توفر الفئات الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات بنسبة 31.4%) دماءً جديدة وأفكاراً متطورة. هذا التوازن بين الخبرة والحدثة يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

والشكل التالي يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل 09: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

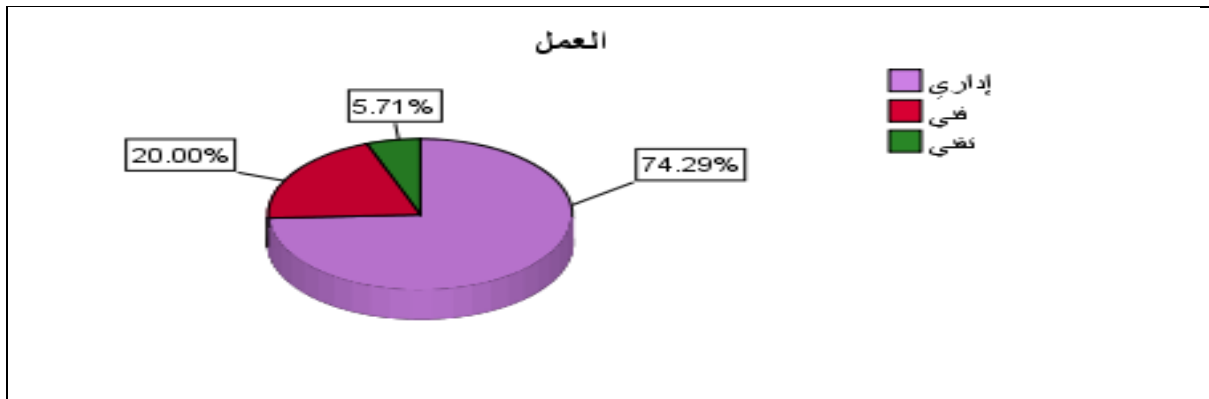


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

5. توزيع العينة حسب طبيعة العمل

تركزت أغلبية العينة في الوظائف الإدارية ، تركز العينة في الجانب الإداري يمنح النتائج مصداقية عالية فيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، حيث أن هذه الفئة هي المعنية مباشرة برسم الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها وتحقيق التميز في العمليات الإدارية ، والشكل التالي يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل

الشكل 10: توزيع العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول :

لدينا في محور البيئة الرقمية أربعة أبعاد وهم (مدى استخدام الأجهزة والبرامج ، استخدام الشبكات الإلكترونية، استخدام نظم المعلومات ، المهارات الرقمية)، ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للإجمالي، وبعدها سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي : **النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم البيئة الرقمية :** سوف نعرض فيها إجمالي الأبعاد مع المحور إجمالاً و يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم البيئة الرقمية

الجدول رقم 14: الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم البيئة الرقمية

البيئة الرقمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أمتلك حاسوب لأداء مهمتي بكفاءة.	3.37	1.190	4	محايد
أستخدم البرمجيات والأجهزة لحل المشكلات.	3.51	1.094	2	موافق
أأخذ القرار باستعمال باستعمال البرمجيات اللازمة	3.57	1.065	1	موافق
أألقى تحديثات جديدة للبرامج الحاسوبية التي أشتغل بها	3.42	1.118	3	موافق
إجمالي بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج	3.47	0.999	موافق	
أعتمد على الشبكات الإلكترونية في إنجاز مهامي المختلفة	3.74	1.171	2	موافق
أمتلك تدفق عالي للإنترنت في بيئة العمل.	3.48	1.039	4	موافق
أأعمل بالبريد الإلكتروني للتواصل داخل المؤسسة.	3.57	1.118	3	موافق
أأستخدم الاجتماعات المرئية عن بعد (Video Conference) للتواصل مع الإدارة العليا.	3.77	1.165	1	موافق
أأضع البيانات المخزنة في نظم المعلومات العمليات تحسين وتحديث دورية.	3.34	1.109	5	محايد
إجمالي بعد استخدام الشبكات الإلكترونية	3.58	1.000	موافق	
أأعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي الرسمية في التواصل ونشر المعلومات.	3.48	1.172	3	موافق
أأستخدم نظم المعلومات في المؤسسة لدعم العمليات الإدارية والفنية.	3.54	1.220	1	موافق
أأساهم نظم المعلومات في توفير بيانات حديثة وفي الوقت المناسب.	3.42	1.118	4	موافق
أأساعد نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات ناجحة.	3.54	1.171	2	موافق
إجمالي بعد استخدام نظم المعلومات	3.50	1.071	موافق	

موافق	4	1.142	3.40	امتلاك المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الحاسوب في أداء مهامه الوظيفية
موافق	3	1.092	3.42	تعرض المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم في تطبيق البيئة الرقمية.
موافق	1	1.190	3.62	استطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجهني أثناء العمل.
موافق	2	1.065	3.42	استطيع التعلم بسرعة عند استخدام تطبيقات رقمية جديدة
موافق		0.967	3.471	اجمالي بعد المهارة الرقمية
موافق		0.952	3.51	اجمالي محور الأول البيئة الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

أولاً- البعد الأول : مدى استخدام الأجهزة والبرامج

العبارة 1: "أمتلك حاسوب لأداء مهمتي بكفاءة": تظهر هذه العبارة اتجاهًا عامًا بـ 'محايد' بمتوسط حسابي قدره 3.37. يشير الانحراف المعياري البالغ 1.190 إلى مستوى عالٍ من التشتت في استجابات العينة، مما يعني تباينًا كبيرًا في آراء الموظفين حول امتلاكهم لحاسوب كافٍ لأداء مهامهم بكفاءة تحتل العبارة المرتبة 4 ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهمية متوسطة مقارنة بالعبارات الأخرى في هذا المحور بشكل إداري، هذا يعني أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق مع هذه العبارة، ولكن هناك نسبة لا بأس بها من الموظفين قد لا يمتلكون الأجهزة الكافية أو يرون أن أجهزتهم لا تفي بالغرض المطلوب بكفاءة يتطلب هذا الأمر مراجعة توفر الأجهزة وكفاءتها لدى الموظفين.

العبارة 2: "أستخدم البرمجيات والأجهزة لحل المشكلات": أظهرت نتائج هذه العبارة مستوى من الموافقة لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو مضمونها. كما سجل الانحراف المعياري (1.094)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت في آراء المبحوثين حول هذه العبارة. وقد جاءت في المرتبة الثانية ضمن البعد الفرعي الذي تنتمي إليه، مما يؤكد مكانتها وأهميتها النسبية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلب الموظفين يدركون أهمية استخدام الأدوات الرقمية في مواجهة المشكلات وتحسين سير العمل، غير أن تباين الاستجابات يدل على اختلاف مستويات الاستفادة من هذه الأدوات أو الخبرة في استخدامها، الأمر الذي يستدعي توفير المزيد من التكوين والمرافقة التقنية لتعزيز استخدامها بفعالية أكبر أو دعم فني.

العبارة 3: "أخذ القرار باستخدام البرمجيات اللازمة" : تبين نتائج هذه العبارة وجود اتجاه عام نحو الموافقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة مع مضمونها بدرجة جيدة كما سجل الانحراف المعياري قيمة (1.065)، وهو ما يعكس وجود تباين في آراء المبحوثين حول هذه العبارة. وقد جاءت في المرتبة الأولى ضمن بعدها الفرعي، الأمر الذي يبرز أهميتها النسبية ويؤكد مكانتها مقارنة ببقية العبارات وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعتمدون على البرمجيات في دعم عملية اتخاذ القرار، بما يعكس توجهًا متزايدًا نحو توظيف التكنولوجيا في الممارسات الإدارية غير أن الاختلاف النسبي في الاستجابات قد يعود إلى تفاوت مستويات الخبرة أو درجة الاعتماد على هذه البرمجيات بين الموظفين، مما يستدعي العمل على تعزيز الكفاءات الرقمية وتوفير التدريب اللازم لضمان الاستفادة الفعالة منها.

العبارة 4: "ألقى تحديثات جديدة للبرامج الحاسوبية التي أشتغل به" : تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.118) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم حول هذه المسألة. وقد احتلت العبارة المرتبة الثالثة ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس مستوى أهمية متوسطًا مقارنة ببقية العبارات. ويُستدل إداريًا من هذه النتائج على وجود جهود لتزويد الموظفين بالتحديثات والمستجدات المتعلقة بالعمل، إلا أن درجة الموافقة المتوسطة والتباين الواضح في الاستجابات قد يعكسان تفاوتًا في انتظام هذه التحديثات أو في مدى وصولها إلى جميع الموظفين، الأمر

الذي يستدعي تعزيز آليات التواصل وضمان وصول المعلومات بشكل منتظم وفَعَال بما يسهم في رفع مستوى استفادة الموظفين منها.

ثانيا - البعد الثاني : الشبكات الإلكترونية

العبارة 1: "أعتمد على الشبكات الإلكترونية في إنجاز مهامى المختلفة".: تُبين نتائج هذه العبارة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بمتوسط حسابى بلغ (3.74)، مما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من تأييد أفراد العينة لمضمونها كما يشير الانحراف المعيارى البالغ (1.171) إلى وجود تباين ملحوظ فى استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلافاً فى وجهات نظرهم أو تجاربهم المتعلقة بهذا الجانب. وقد جاءت هذه العبارة فى المرتبة الثانية ضمن بعدها الفرعى، مما يدل على أهميتها النسبية مقارنة ببقية العبارات ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى اعتماد الموظفين بدرجة كبيرة على الشبكات الإلكترونية فى أداء مهامهم الوظيفية، بما يعكس مستوى جيداً من التكيف مع بيئة العمل الرقمية والاستفادة من التقنيات الحديثة فى إنجاز الأعمال. ومع ذلك، فإن ارتفاع مستوى التشتت فى الاستجابات قد يدل على وجود فروق بين الموظفين فى درجة الاعتماد على هذه الشبكات أو فى مستوى مهاراتهم وقدراتهم على استخدامها بكفاءة.

العبارة 2: "أملك تدفق عالى للإنترنت فى بيئة العمل": تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بمتوسط حسابى بلغ (3.48)، مما يدل على ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة متوسطة كما يشير الانحراف المعيارى البالغ (1.039) إلى وجود تباين ملحوظ فى استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلاف آرائهم بشأن هذا الجانب وقد جاءت العبارة فى المرتبة الرابعة ضمن بعدها الفرعى، مما يشير إلى أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات ومن الناحية الإدارية، تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لتوفر خدمة الإنترنت ودورها فى دعم أداء المهام الوظيفية، إلا أن مستوى الموافقة المتوسط والتباين فى الاستجابات قد يدلان على وجود تفاوت فى جودة تدفق الإنترنت أو استقراره بين مختلف الأقسام أو الموظفين. وعليه،

فإن تحسين البنية التحتية للشبكة وضمان توفير اتصال سريع ومستقر لجميع المستخدمين من شأنه أن يساهم في تعزيز كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

العبارة 3: "أتعامل بالبريد الإلكتروني للتواصل داخل المؤسسة": تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة جيدة كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.118) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم أو مستويات استخدامهم لهذا الوسيط. وقد احتلت العبارة المرتبة الثالثة ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن البريد الإلكتروني يُعد وسيلة تواصل مهمة داخل المؤسسة، حيث يساهم في تبادل المعلومات والتنسيق بين الموظفين بصورة فعالة. ومع ذلك، فإن التباين في الاستجابات قد يعكس اختلافًا في مدى الاعتماد على البريد الإلكتروني أو في مستوى الكفاءة في استخدامه بين الموظفين، الأمر الذي يستدعي تعزيز مهارات التواصل الإلكتروني وتشجيع الاستخدام الأمثل للبريد الإلكتروني بما يدعم فعالية الاتصال المؤسسي ويُحسن من سير العمل

العبارة 4: "أستخدم الاجتماعات المرئية عن بعد (Video Conference) للتواصل مع الإدارة العليا":

تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، مما يعكس درجة مرتفعة من تأييد أفراد العينة لمضمونها. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.165) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم أو تجاربهم في هذا المجال. وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهميتها النسبية العالية مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى فعالية استخدام الاجتماعات المرئية كوسيلة للتواصل بين الموظفين والإدارة العليا، الأمر الذي يعكس تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة في تعزيز الاتصال الإداري وتسهيل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن التباين في الاستجابات قد يعكس وجود اختلافات بين الموظفين

من حيث سهولة استخدام هذه التقنية أو الاستفادة منها، مما يستدعي توفير الدعم الفني والتدريب المناسب لضمان تحقيق أقصى استفادة من الاجتماعات المرئية وتعزيز فاعليتها في بيئة العمل.

ثالثاً - البعد الثالث نظم المعلومات :

العبارة 1: "تخضع البيانات المخزنة في نظم المعلومات لعمليات تحسين وتحديث دورية " تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهاً عاماً نحو الحياد بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، مما يعكس عدم وجود اتفاق أو رفض واضح من قبل أفراد العينة تجاه مضمونها. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.109) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف وجهات نظرهم بشأن هذا الجانب. وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات تحسين وتحديث البيانات لا تحظى بتقييم إيجابي مرتفع من قبل الموظفين، الأمر الذي قد يعكس وجود قصور في انتظام عمليات التحديث أو في فعالية الإجراءات المتبعة لضمان جودة البيانات ودقتها. كما أن التباين في الاستجابات قد يدل على اختلاف مستوى تطبيق هذه الممارسات بين الأقسام أو الوحدات الإدارية المختلفة. وعليه، يتعين على الإدارة تعزيز آليات مراجعة وتحديث البيانات بشكل دوري، ووضع سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لضمان دقة البيانات وحداثتها بما يدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

العبارة 2: "تعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي الرسمي في التواصل ونشر المعلومات".: تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة متوسطة. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.172) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم وتصوراتهم تجاه هذا الجانب وقد احتلت العبارة المرتبة الثالثة ضمن بعدها الفرعي، مما

يعكس أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على منصات التواصل الاجتماعي كإحدى وسائل الاتصال ونشر المعلومات، وهو ما يعكس توجهًا نحو توظيف الوسائل الرقمية في تعزيز التواصل المؤسسي إلا أن التباين الواضح في الاستجابات قد يشير إلى اختلاف مستوى الاستفادة من هذه المنصات أو مدى فاعليتها في إيصال المعلومات إلى جميع الموظفين وعليه، ينبغي على الإدارة العمل على تطوير استراتيجية التواصل عبر منصات التواصل الاجتماعي، بما يضمن وصول المعلومات بصورة أكثر كفاءة وفعالية، ويعزز من تفاعل الموظفين مع المحتوى المنشور عبر هذه المنصات.

العبارة 3: "يتم استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لدعم العمليات الإدارية والفنية". تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة جيدة. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.220) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلافًا في آرائهم أو تجاربهم المتعلقة بهذا الجانب. وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى ضمن بعدها الفرعي، مما يدل على أهميتها النسبية العالية مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين للدور المهم الذي تؤديه نظم المعلومات في دعم العمليات الإدارية والفنية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما تعكس مستوى من الوعي بأهمية توظيف التكنولوجيا في تسهيل الإجراءات وتحسين جودة العمل. ومع ذلك، فإن التباين الواضح في الاستجابات قد يشير إلى وجود اختلافات في مستوى الاستفادة من نظم المعلومات بين الأقسام أو الموظفين، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه الفجوات والعمل على تعزيز كفاءة الاستخدام من خلال توفير التدريب المناسب والدعم الفني المستمر بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من هذه النظم

العبارة 4: "تسهم نظم المعلومات في توفير بيانات حديثة وفي الوقت المناسب تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة متوسطة كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.118) إلى وجود

تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلافاً في آرائهم وتقييماتهم لهذا الجانب. وقد جاءت العبارة في المرتبة الرابعة ضمن بعدها الفرعي، مما يدل على أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يرون أن نظم المعلومات تسهم في توفير البيانات اللازمة لدعم مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة إلا أن مستوى الموافقة المتوسط والتباين في الاستجابات قد يعكسان وجود بعض التحديات المرتبطة بمدى حداثة البيانات أو سرعة إتاحتها عند الحاجة، الأمر الذي قد يؤثر في كفاءة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات وعليه، ينبغي على الإدارة العمل على تطوير آليات جمع البيانات وتحديثها بصورة مستمرة، بما يضمن توفير معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية اتخاذ القرار.

العبارة 5: "تساعد نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات ناجحة". تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة مرتفعة نسبياً كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.171) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم وتصوراتهم تجاه هذا الجانب. وقد احتلت العبارة المرتبة الثانية ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهميتها النسبية العالية مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى وعي الموظفين بالدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة وتحسين جودة القرارات المتخذة. كما تعكس إدراكاً لأهمية المعلومات باعتبارها مورداً أساسياً يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإن التباين في الاستجابات قد يشير إلى وجود فروق في جودة المعلومات المتاحة أو في مستوى قدرة الموظفين على توظيفها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يستدعي تعزيز جودة نظم المعلومات وتوفير برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين في تحليل المعلومات واستخدامها بفعالية في مختلف المستويات الإدارية:

العبارة 1: " تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى الإقرار بامتلاكهم المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الحاسوب في أداء مهامهم الوظيفية. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.142) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلاف مستويات المهارات الرقمية بينهم. وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة ضمن بعدها الفرعي، مما يدل على أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى توفر مستوى مقبول من المهارات الرقمية الأساسية لدى الموظفين، بما يمكنهم من استخدام الحاسوب في إنجاز أعمالهم اليومية. إلا أن التباين في الاستجابات يكشف عن وجود فروق في مستوى الكفاءة الرقمية بين العاملين، الأمر الذي يستدعي تبني برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تعزيز المهارات الرقمية ورفع كفاءة استخدام الحاسوب لدى جميع الموظفين، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.

العبارة 2: "تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم في تطبيق البيئة الرقمية"

تُظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة متوسطة. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.092) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف آرائهم وتقييماتهم لهذا الجانب. وقد جاءت العبارة في المرتبة الثالثة ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهمية متوسطة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى وجود جهود تبذلها المؤسسة في مجال تنمية المهارات الرقمية من خلال تنظيم دورات تدريبية موجهة للموظفين. إلا أن التباين في الاستجابات قد يعكس اختلافًا في مدى الاستفادة من هذه الدورات أو في درجة ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين. وعليه، فإن تعزيز فعالية البرامج التدريبية يتطلب إجراء تقييم دوري لمحتواها ونتائجها، والعمل على تصميم برامج أكثر توافقًا مع متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، بما يساهم في تطوير مهاراتهم الرقمية وتحسين أدائهم الوظيفي.

العبارة 3: "أستطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجهني أثناء العمل".: تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، مما يعكس درجة مرتفعة نسبيًا من تأييد أفراد العينة لمضمونها. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.190) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلاف مستويات الخبرة والقدرة لدى الموظفين في التعامل مع هذا الجانب. وقد جاءت العبارة في المرتبة الأولى ضمن بعدها الفرعي، مما يدل على أهميتها النسبية العالية مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى امتلاك الموظفين قدرة جيدة على التعامل مع المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يعكس مستوى مناسبًا من المهارات الرقمية والاعتماد على الذات في معالجة المشكلات اليومية. ومع ذلك، فإن التباين في الاستجابات قد يشير إلى وجود فروق فردية في مستوى هذه المهارات، الأمر الذي يستدعي توفير آليات دعم فني فعالة وسهلة الوصول، إلى جانب برامج تدريبية مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من التعامل بكفاءة أكبر مع التحديات التقنية المختلفة

العبارة 4: "أستطيع التعلم بسرعة عند استخدام تطبيقات رقمية جديدة": تظهر نتائج هذه العبارة اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، مما يعكس ميل أفراد العينة إلى تأييد مضمونها بدرجة متوسطة. كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.065) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، وهو ما يدل على اختلاف مستويات التكيف مع التقنيات الجديدة بين الموظفين. وقد جاءت العبارة في المرتبة الثانية ضمن بعدها الفرعي، مما يعكس أهمية نسبية مرتفعة مقارنة ببقية العبارات. ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يتمتعون بقدر جيد من المرونة والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، بما يعكس استعدادًا إيجابيًا نحو التطور التكنولوجي داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن التباين في الاستجابات قد يشير إلى حاجة بعض الموظفين إلى دعم إضافي أو وقت أطول للتأقلم مع التطبيقات والأنظمة الجديدة، مما يستدعي توفير موارد تعليمية متنوعة وبرامج دعم فردية لتعزيز هذا التكيف.

وبناءً على التحليل السابق المتعلق بالبيئة الرقمية، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الرئيسية على النحو الآتي:

أولاً: نقاط القوة تتمثل أبرز نقاط القوة في وجود موافقة مرتفعة لدى الموظفين على استخدام البرمجيات والأجهزة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إضافة إلى الاعتماد على الشبكات الإلكترونية والاجتماعات المرئية في التواصل داخل المؤسسة. كما يُعدّ توفير نظم المعلومات في دعم العمليات الإدارية والفنية مؤشراً إيجابياً على مستوى النضج الرقمي داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يُظهر الموظفون قدرة جيدة على التعامل مع المشكلات التقنية البسيطة، إلى جانب قابلية للتعلّم السريع للتطبيقات الجديدة، مما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.

ثانياً: نقاط تحتاج إلى تحسين في المقابل، تشير بعض النتائج إلى وجود اتجاه محايد بشأن امتلاك الحواسيب اللازمة لأداء المهام بكفاءة، وكذلك فيما يتعلق بانتظام عمليات تحديث البيانات داخل نظم المعلومات. ويعكس ذلك احتمال وجود نقص في توفر بعض التجهيزات التقنية لدى الموظفين أو الحاجة إلى تحسين آليات تحديث البيانات وضمان استمراريتها. وعليه، فإن تحسين البنية التحتية التقنية وتعزيز سياسات تحديث البيانات يُعدان من الأولويات لرفع كفاءة البيئة الرقمية داخل المؤسسة.

ثانياً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الثاني:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم رضا الموظفين كما يلي:

الجدول رقم 15: الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم رضا الموظفين

رضا الموظفين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يتوافق رائي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة لي.	3.62	1.165	5	محايد
وجود حوافز مادية أنقاضها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة.	3.62	.910	6	موافق
يساهم استخدتهم نظم المعلومات في زيادة شعوري بالتحفيز في العمل	3.37	.942	10	موافق
يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معيارا هاما في الترقية الوظيفية.	3.80	.867	3	موافق
تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية.	3.77	1.059	4	موافق
ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء اثناء تأدية المهام.	3.37	1.113	11	محايد
أشعر بان العمل الذي أقوم به يلقي التقدير .	3.54	1.038	9	موافق
أنا اشعر بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في أداء عملي	3.22	1.214	13	محايد
أنا مستمتع بعملي مع زملائي في ظل البيئة الرقمية.	3.34	1.027	12	محايد
اشعر بالراحة في اداء مهامي	3.61	1.109	8	موافق
اتمتع بالصلاحيه الكافيه للقيام بمسؤولياتي	3.08	1.147	14	محايد
الاعمال المطلوبه مني تتناسب مع طبيعه عملي	3.80	1.079	2	موافق
اشعر بالسعاده بوجودي في مكان عملي	3.88	1.182	1	موافق
ارغب في الاستمرار في المؤسسة التي انتمي اليها	3.62	1.086	7	موافق
إجمالي الحور الثاني رضا الموظفين				
	3.55	0.833		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر التحليل أن المتوسط العام لمحور رضا الموظفين بلغ 3.55 بانحراف معياري 0.833، مما يشير إلى اتجاه عام بالموافقة على عبارات المحور. هذا يدل على أن الموظفين لديهم مستوى رضا جيد بشكل عام ، وفيما يلي تحليل العبارات

العبارة 1: أشعر بالسعادة بوجودي في مكان عملي : تُظهر نتائج هذه العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.88)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الرضا والسعادة لدى الموظفين تجاه بيئة عملهم. كما يعكس هذا المتوسط المرتفع اتجاهًا عامًا إيجابيًا لدى غالبية أفراد العينة،

حيث يدل على شعورهم بالانتماء والارتياح النفسي داخل المؤسسة. ويُعد هذا المؤشر من أبرز الدلالات على وجود بيئة عمل صحية ومحفزة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي العام ورفع مستوى الالتزام لدى الموظفين. في المقابل، يشير الانحراف المعياري البالغ (1.182) إلى وجود تباين ملحوظ في استجابات المبحوثين، مما قد يعكس اختلافًا في درجات الرضا بين الموظفين وفقًا لظروفهم أو تجاربهم الفردية داخل بيئة العمل.

العبارة 2 الأعمال المطلوبة مني تتناسب مع طبيعة عملي : المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (1.079) يعكسان تقييمًا مرتفعًا نسبيًا من قبل الموظفين، مما يدل على أن المهام الموكلة إليهم تتماشى بدرجة كبيرة مع طبيعة عملهم ومؤهلاتهم. ويسهم هذا التوافق في تعزيز شعورهم بالكفاءة والفعالية في الأداء، كما يحدّ من الإحساس بالإحباط الناتج عن عدم ملائمة المهام لقدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

العبارة 3 : يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معياراً هاماً في الترقية الوظيفية: المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.867) يشيران إلى مستوى مرتفع من الاتفاق بين الموظفين حول أهمية الكفاءة في استخدام البرامج المعلوماتية كعامل أساسي في مسارهم الوظيفي وفرص الترقية. ويعكس ذلك وعياً واضحاً بقيمة المهارات الرقمية في بيئة العمل الحديثة، كما قد يدل على أن المنظمة تولي اهتماماً ملحوظاً لهذا الجانب عند تقييم الأداء وتطوير الكفاءات. **العبارة 4: تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية :** المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (1.059) يشيران إلى أن الموظفين يميلون إلى الاتفاق على أن البرامج والتطبيقات المتاحة تسهّل عليهم أداء مهامهم وتوفر لهم قدرًا من الراحة أثناء العمل. ويعكس ذلك فعالية الأدوات التكنولوجية المستخدمة داخل المنظمة في دعم الإنتاجية وتحسين بيئة العمل وتعزيز راحة الموظفين..

العبارة 5 :يتوافق راتبي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة لي : المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (1.165) يعكسان اتجاهًا يميل إلى الحياد، مع وجود تباين واضح في آراء الموظفين حول مدى توافق الرواتب مع طبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم. ويُشير ذلك إلى أن

بعض الموظفين يشعرون بالرضا تجاه مستوى الأجور، في حين يرى آخرون أن هناك مجالاً لتحسينها. كما يؤكد الانحراف المعياري المرتفع نسبياً وجود اختلافات ملحوظة في تقييمات أفراد العينة.

العبارة 6 : وجود حوافز مادية يتقاضاها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة : المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.910) يشير إلى اتجاه موافق بدرجة متوسطة، دون أن يكون مرتفعاً بشكل كبير. وهذا يدل على أن الموظفين يقدرون وجود الحوافز المادية عند بذل مجهودات إضافية أو تقديم مبادرات، إلا أن هذا التقدير لا يزال يحتاج إلى تعزيز. كما قد يشير ذلك إلى وجود فرصة لتحسين وضوح آليات منح الحوافز وتطويرها بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

العبارة 7: أرغب في الاستمرار في المؤسسة التي أنتمي إليها : المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (1.086) يشير إلى وجود رغبة لدى الموظفين في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، مما يعكس مستوى جيداً من الولاء والانتماء التنظيمي. ويُعدّ هذا مؤشراً إيجابياً على استقرار القوى العاملة، كما يدل على أن بيئة العمل تتمتع بدرجة من الجاذبية التي تشجع الموظفين على البقاء والاستمرار.

العبارة 8 : أشعر بالراحة في أداء مهامهم: المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (1.109) يشير إلى شعور عام لدى الموظفين بالراحة أثناء أداء مهامهم، وهو ما قد يعود إلى توفر الموارد اللازمة، ووضوح الإجراءات، إضافة إلى الدعم المقدم من الزملاء والإدارة. كما تُعد هذه الراحة في بيئة العمل عاملاً مهماً يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي.

العبارة 9. أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير : المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (1.038) يشير إلى شعور متوسط لدى الموظفين بأن جهودهم وأعمالهم تحظى بالتقدير من قبل الإدارة أو الزملاء. ويُعدّ هذا التقدير عاملاً تحفيزياً مهماً يساهم في رفع الروح

المعنوية وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي، رغم وجود تباين نسبي في آراء الموظفين حول هذا الجانب.

العبارة 10: استخدام نظم المعلومات يساهم في زيادة شعوري بالتحفيز في العمل : المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.942) يشير إلى اتجاه موافق بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالعبارات السابقة. وهذا يدل على أن استخدام نظم المعلومات يساهم في تحفيز الموظفين، إلا أن هذا التأثير لا يزال محدوداً نسبياً. كما يشير ذلك إلى وجود مجال لتعزيز هذا الدور من خلال تحسين برامج التدريب، أو توفير أنظمة معلومات أكثر تطوراً وتفاعلية بما يساهم في رفع مستوى التحفيز بشكل أكبر.

العبارة 11: ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام : المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (1.113) يشير إلى اتجاه يميل إلى الحياد، مع وجود تباين واضح في آراء الموظفين حول مدى مساهمة برامج المعلومات في تخفيف الأعباء الوظيفية. إذ يرى بعض الموظفين أنها فعّالة في تسهيل العمل، في حين يعتقد آخرون أنها لم تُحدث فرقاً كبيراً أو قد تزيد من التعقيد في بعض الحالات. كما يؤكد الانحراف المعياري المرتفع نسبياً هذا التباين في الاستجابات

العبارة 12: أنا مستمتع بعلمي مع زملائي في ظل البيئة الرقمية : المتوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (1.027) يشير إلى اتجاه محايد نسبياً، مما يدل على أن مستوى الاستمتاع بالعمل مع الزملاء في البيئة الرقمية ليس مرتفعاً بشكل واضح. وقد يعكس ذلك وجود بعض التحديات في التواصل أو التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل الرقمية، الأمر الذي يستدعي التفكير في آليات تعزز التفاعل الإيجابي وتقوي العلاقات المهنية بين الزملاء.

العبارة 13: أنا أشعر بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في أداء عملي : المتوسط الحسابي (3.22) والانحراف المعياري (1.214) يشير إلى مستوى منخفض نسبياً يميل إلى الحياد، مما يدل على أن شعور الموظفين بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في العمل ليس قوياً بشكل عام. وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك بعض الموظفين للقيمة المضافة لهذه التقنيات،

أو محدودية الفرص المتاحة لإبراز مهاراتهم الرقمية، أو أن هذه الأدوات لا تولّد لديهم إحساساً واضحاً بالإنجاز أو التميز. كما يعكس الانحراف المعياري المرتفع نسبياً وجود تباين كبير في آراء الموظفين حول هذا الشعور.

العبارة 14: أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بمسؤولياتي:

في رضا الموظفين. تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي للعبارة المتعلقة بامتلاك الموظفين للصلاحيات الكافية لأداء مسؤولياتهم بلغ (3.08) مع انحراف معياري (1.147)، وهو ما يُعد من أدنى المتوسطات ضمن المحور، وباتجاه محايد. ويشير ذلك إلى أن الموظفين لا يشعرون بدرجة كافية من التمكين والصلاحيات في أداء مهامهم، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى الفعالية والرضا الوظيفي، خاصة في ظل وجود تباين ملحوظ في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

كما يتصدر بند «أشعر بالسعادة بوجودي في مكان عملي» قائمة العبارات بأعلى متوسط حسابي (3.88)، مما يعكس مستوى إيجابياً مرتفعاً من الرضا تجاه بيئة العمل. كذلك، جاءت العبارات المتعلقة بتوافق المهام مع طبيعة العمل، وأهمية الكفاءة الرقمية في الترقية، ودور البرامج والتطبيقات في تسهيل أداء العمل، ضمن المتوسطات المرتفعة نسبياً، وهو ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية هذه الجوانب في تحسين الأداء المهني.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مثل «أشعر بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في أداء عملي» متوسطاً قدره (3.22)، مما يشير إلى اتجاه محايد نسبياً، قد يعكس تفاوتاً في مدى إدراك الموظفين لقيمة التقنيات الرقمية أو محدودية الشعور بالتميز عند استخدامها. كما جاءت عبارتنا توافق الرواتب مع طبيعة العمل، وتوفر الحوافز المادية عند المبادرات والمجهودات المبذولة، ضمن الاتجاه المحايد، مما قد يشير إلى الحاجة إلى إعادة النظر في السياسات المادية والتحفيزية لتعزيز رضا الموظفين.

بشكل عام، يُلاحظ أن الموظفين يتمتعون بمستوى رضا جيد تجاه بيئة العمل، مع وجود نقاط قوة واضحة تتمثل في الشعور بالسعادة في العمل، وتوافق المهام مع القدرات، وأهمية الكفاءة

الرقمية، ودور الأنظمة في تسهيل الأداء. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تستدعي التحسين، خصوصاً ما يتعلق بالصلاحيات الممنوحة، وتعزيز الشعور بالفخر بالتقنيات الرقمية، وتحسين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تعزيز التفاعل والتواصل داخل بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص ما يلي:

نقاط القوة:

ارتفاع مستوى الرضا عن طبيعة المهام وتوافقها مع العمل.
شعور إيجابي عام بالسعادة والانتماء للمؤسسة.
أهمية الكفاءة الرقمية في الترقية الوظيفية.
فعالية البرامج والتطبيقات في تسهيل أداء العمل.
وجود رغبة لدى الموظفين في الاستمرار داخل المؤسسة.

نقاط تحتاج إلى تحسين:

محدودية الشعور بالتمكين والصلاحيات الكافية.
اتجاه محايد نحو الحوافز المادية وتوافق الرواتب.
ضعف نسبي في الشعور بالفخر باستخدام التقنيات الرقمية.
تباين في تقييم مساهمة نظم المعلومات في تخفيف الأعباء.
ضعف نسبي في التفاعل الاجتماعي داخل البيئة الرقمية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة، من الضروري أولاً التحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لأن اختيار الاختبارات الإحصائية يعتمد بشكل أساسي على طبيعة توزيع البيانات. وبما أن حجم العينة يفوق (30)، فإنه يُفترض مبدئياً اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي وفقاً للنظرية الحدية المركزية، إلا أنه لا بد من التأكد من ذلك عملياً.

ولتحقيق ذلك، سيتم استخدام اختبارات التحقق من طبيعية التوزيع، مثل اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) واختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك بهدف تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة سواء كانت معلمية أو لا معلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يُستخدم هذا الاختبار بهدف التحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي قبل اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة. وللتحقق من ذلك، يتم الاعتماد على اختبارين شائعين هما: اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk).

ويتم صياغة الفرضيتين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) كما يلي:

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

وفي دراستنا، تم تطبيق هذه الاختبارات على محوري الدراسة، وهما: المحور الأول المتعلق بالبيئة الرقمية بشكل عام، والمحور الثاني الخاص برضا الموظفين. وبعد إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 16: اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور		اختبار سيمنوف		اختبار شابيرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الأول: البيئة الرقمية		0.214	0.090	0.918	0.112
المحور الثاني: رضا الموظفين		0.223	0.341	0.860	0.100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول يتبين أن القيم الاحتمالية (Sig) الخاصة باختبار كولموغوروف-سميرنوف كانت جميعها أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن بيانات المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وفق هذا الاختبار. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

كما أظهرت نتائج اختبار شايبروس-ويلك أن القيم الاحتمالية لجميع المحاور كانت أيضاً أكبر من (0.05)، مما يؤكد بدوره أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) وفق هذا الاختبار كذلك.

وبناءً على اتفاق نتائج الاختبارين، يمكن الاستنتاج بأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبناءً على ذلك، فإنه يمكن اعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في تحليل بيانات الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البيانات وتوزيعها الطبيعي.

ثانياً : الاختبار المعلمية

تُستخدم الاختبارات الإحصائية المعلمية في حالة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، خاصة عندما يكون حجم العينة كبيراً، ومن بين أهم هذه الاختبارات اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، إضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار.

وفي هذه الدراسة، وبناءً على تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، سيتم اعتماد الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات. حيث سيتم اختبار ثلاثة أنواع من الفرضيات:

فرضية العلاقة: سيتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، نظراً لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

فرضية الفروق: سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بهدف الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

فرضية التأثير: سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقياس درجة هذا التأثير.

1- اختبار فرضيات العلاقة ::

في اختبار فرضيات العلاقة، سيتم التطرق إلى الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين في مؤسسة CASNOC بولاية غرداية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضية، يتم الاعتماد على مصفوفة الارتباطات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وتُصاغ الفرضيتان كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات ($r = 0$).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات ($r \neq 0$).

ويتم اختبار معامل الارتباط لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي اتخاذ القرار الإحصائي المناسب بناءً على قيمة (Sig) ويتم اختبار معامل الارتباط لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي اتخاذ القرار الإحصائي المناسب بناءً على قيمة (Sig)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: رضا الموظفين		الأبعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.805	بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج
0.000	**0.844	بعد استخدام الشبكات الإلكترونية
0.000	**0.845	بعد استخدام نظم المعلومات
0.000	**0.903	بعد المهارات الرقمية
0.000	**0.899	المحور الأول البيئة الرقمية

المصدر من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج جدول معاملات الارتباط، يمكن تفسير العلاقة بين أبعاد البيئة الرقمية وإجمالي رضا الموظفين كما يلي:

✓ يتبين أن معامل الارتباط بين استخدام الأجهزة والبرامج وإجمالي رضا الموظفين بلغ (0.805)، وهو ارتباط طردي قوي جداً، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة الدلالة (Sig) أقل من (0.05). وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرامج ورضا الموظفين في عينة الدراسة.

✓ كما بلغ معامل الارتباط بين استخدام الشبكات الإلكترونية وإجمالي رضا الموظفين (0.844)، وهو أيضاً ارتباط طردي قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، إذ إن قيمة (Sig) أقل من (0.05). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الشبكات الإلكترونية ورضا الموظفين.

✓ أما معامل الارتباط بين استخدام نظم المعلومات وإجمالي رضا الموظفين فقد بلغ (0.845)، وهو ارتباط طردي قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة (Sig) أقل من (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات ورضا الموظفين.

✓ في حين سجل معامل الارتباط بين المهارات الرقمية وإجمالي رضا الموظفين قيمة (0.903)، وهو أعلى معامل ارتباط، ويعكس علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، نظراً لأن قيمة (Sig) أقل من (0.05). وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الرقمية ورضا الموظفين في عينة الدراسة.

✓ وبشكل عام، تُظهر النتائج وجود علاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد البيئة الرقمية ورضا الموظفين، مما يؤكد أهمية هذه الأبعاد في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي.

وجدنا أن معامل الارتباط بين البيئة الرقمية وإجمالي رضا الموظفين بلغ (0.899)، وهو ارتباط طردي قوي جداً، وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة (Sig) أقل من (0.05). وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين في عينة الدراسة.

وبناءً على نتائج اختبار فرضية العلاقة، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقمية بأبعادها الأربعة ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

2- اختبار فرضيات الفرق : في هذا الاختبار سيتم التطرق إلى الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية (0.05).

وقد تم تقريع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى جنس المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى عمر المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى طبيعة عمل المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى إلى الخبرة المهنية للمستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

وللإجابة على هذه الفرضيات سيتم استخدام اختبارين إحصائيين معلمين، هما

اختبار (t) لعينتين مستقلتين عند دراسة الفروق حسب متغير الجنس (لأنه متغير ثنائي الفئات).

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عند دراسة الفروق حسب بقية المتغيرات الشخصية مثل العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، والخبرة.

1-2/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار يُعد من الاختبارات المعلمية، ويُستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب متغير مستقل يُقسم أفراد العينة إلى فئتين فقط. وفي دراستنا، يُعد متغير الجنس هو المتغير الوحيد الذي ينتمي إلى هذا النوع من التقسيم (ذكر/أنثى)، لذلك سيتم الاعتماد على اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

وبناءً عليه، سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال صياغة الفرضيتين الصفريتين التاليتين:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور البيئة الرقمية تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور رضا الموظفين تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

وللإجابة على هذه الفرضيات، تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين لكل من محور البيئة الرقمية ومحور رضا الموظفين حسب متغير الجنس، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
البيئة الرقمية	0.099	0.755	0.085	0.933

0.838	0.807	0.855	0.034	رضا الموظفين
-------	-------	-------	-------	--------------

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن اختبار التجانس (Levene's Test) الخاص بمحور البيئة الرقمية قد أظهر قيمة معنوية أكبر من (0.05) ($F = 0.099$)، مما يدل على عدم دلالة الفروق إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور/إناث)، أي أن العينتين تنتميان إلى مجتمعين متجانسين. وبناءً عليه، يتم اعتماد السطر الأول من نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين.

وبالنسبة لمحور رضا الموظفين، فقد أظهرت نتائج اختبار التجانس أيضاً قيمة معنوية أكبر من (0.05) ($F = 0.034$)، مما يعني كذلك قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بتساوي التباين، وبالتالي اعتماد السطر الأول من جدول اختبار (t) للاستقلالية.

وبناءً على ذلك، وعند تحليل نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين، تبين أن القيم الاحتمالية لكلا المحورين بلغت على التوالي (0.807، 0.085)، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضيات الصفرية.

وعليه، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول كل من محور البيئة الرقمية ومحور رضا الموظفين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

2-2/ اختبار ANOVA : هذا الاختبار يُعد من الاختبارات المعلمية، ويُستخدم للكشف عن الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب متغيرات مستقلة تقسم أفراد العينة إلى أكثر من فئتين. وفي دراستنا، تنطبق هذه الحالة على متغيرات العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، والخبرة، وهي متغيرات متعددة الفئات، مما يستوجب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وعليه، سيتم التطرق إلى الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمتغير العمر، حيث تنص على:

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية (0.05) وللتحقق من هذه الفرضية، يتم تقسيمها إلى فرضيتين صفريتين كما يلي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور البيئة الرقمية تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور رضا الموظفين تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 19: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: البيئة الرقمية	4.963	0.066
المحور الثاني: رضا الموظفين	5.396	0.104

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاصة بمتغير العمر، تبين أن القيم الإحصائية (F) للمحورين بلغت على التوالي (4.963، 5.396)، وبمستويات معنوية (0.066، 0.104)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضيات الصفرية، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05).

وبالانتقال إلى الفرضية الفرعية الثالثة، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

وقد تم تفريع هذه الفرضية إلى فرضيتين صفريتين كما يلي:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور البيئة الرقمية تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور رضا الموظفين تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية (0.05).

وسيتّم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من محور البيئة الرقمية ومحور رضا الموظفين وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة (0.05)، وسيتّم عرض النتائج وتحليلها في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: البيئة الرقمية	5.666	0.083
المحور الثاني: رضا الموظفين	5.386	0.114

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، تبين أن القيم الإحصائية (F) للمحورين بلغت على التوالي (5.666، 5.386)، وبمستويات معنوية (0.083، 0.114)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الصفريّة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

وبالانتقال إلى الفرضية الفرعية الرابعة، والمتعلقة بمتغير طبيعة العمل (الوظيفة الحالية)، والتي تنص على:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية (0.05).

وقد تم تفريع هذه الفرضية إلى فرضيتين صفريتين كما يلي:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور البيئة الرقمية تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور رضا الموظفين تعزى لطبيعة العمل عند مستوى معنوية (0.05).

وسيتّم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من محور البيئة الرقمية ومحور رضا الموظفين حسب متغير طبيعة العمل، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة (0.05)، وسيتّم عرض النتائج في الجدول التالي لإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة طبيعة العمل ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 21: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لطبيعة العمل

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: البيئة الرقمية	1.931	0.162
المحور الثاني: رضا الموظفين	1.304	0.285

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاصة بمتغير طبيعة العمل، تبين أن القيم الإحصائية (F) للمحورين بلغت على التوالي (1.931، 1.304)، وبمستويات معنوية (0.162، 0.285)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الصفريّة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل عند مستوى معنوية (0.05).

وبالانتقال إلى الفرضية الفرعية الخامسة، المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية، والتي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية (0.05).

وقد تم تفريع هذه الفرضية إلى فرضيتين صفريتين كما يلي:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور البيئة الرقمية تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه محور رضا الموظفين تعزى للخبرة المهنية عند مستوى معنوية (0.05).

وسيتّم اختبار هذه الفرضيات باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من محور البيئة الرقمية ومحور رضا الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية، وذلك اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة (0.05)، وسيتّم عرض النتائج وتحليلها في الجدول التالي.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة المهنية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم 22: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: البيئة الرقمية	1.893	0.151
المحور الثاني: رضا الموظفين	1.395	0.263

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاصة بمتغير الخبرة المهنية، تبين أن القيم الإحصائية (F) للمحورين بلغت على التوالي (1.893، 1.395)، وبمستويات معنوية (0.151، 0.263)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الصفريّة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية (0.05).

وبالانتقال إلى فرضية التأثير، سيتم محاولة الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر إجمالي البيئة الرقمية كمتغير مستقل على محور رضا الموظفين كمتغير تابع. كما سيتم لاحقاً تحليل تأثير كل بعد من أبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين بشكل منفصل، بهدف تحديد مدى إسهام كل بعد في تفسير التغير في مستوى رضا الموظفين.

1- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط :

في هذا العنصر سيتم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إجمالي البيئة الرقمية كمتغير مستقل، ومحور رضا الموظفين كمتغير تابع، وذلك بهدف اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقمية على رضا الموظفين في عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، حيث يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى تأثير المتغير المستقل (البيئة الرقمية) على المتغير التابع (رضا الموظفين)، وذلك من خلال مؤشرات الدلالة الإحصائية ومعامل التحديد ومعامل الانحدار.

وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: نتائج اختبار اثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
	0.899	0.808	139.19	1	0.000	0.787	11.78	0.000

				33					
				34					رضا الموظفين

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

تمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 0.790 + 0.787X$$

حيث يشير إلى رضا الموظفين، و إلى البيئة الرقمية.

وتوضح نتائج النموذج ما يلي:

1. قوة العلاقة (معامل الارتباط $R = 0.899$):

يشير هذا المعامل إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين، مما يدل على أنه كلما تحسنت جودة الأدوات والتقنيات الرقمية داخل المؤسسة، ارتفع مستوى رضا الموظفين بشكل واضح ومباشر، وهو ما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين المتغيرين.

2. القدرة التفسيرية (معامل التحديد $R^2 = 0.808$):

يُعد هذا المؤشر من أهم نتائج الانحدار، حيث يفسر أن ما نسبته (80.8%) من التغيرات في مستوى رضا الموظفين تعود إلى مستوى جودة البيئة الرقمية. أما النسبة المتبقية (19.2%) فتُعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج مثل الرواتب، العلاقات المهنية، وضغط العمل.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن البيئة الرقمية تُعد عاملاً أساسياً ومؤثراً بشكل كبير في تحديد مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسة، مما يبرز أهمية الاستثمار في تطوير البنية الرقمية باعتبارها عنصراً محورياً في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

3. حجم التأثير (معامل الانحدار $Beta = 0.787$):

يشير معامل الانحدار إلى حجم التأثير المباشر للبيئة الرقمية على رضا الموظفين. حيث يوضح أنه عند زيادة مستوى جودة البيئة الرقمية بدرجة واحدة، فإن مستوى رضا الموظفين يرتفع بمقدار (0.787) درجة.

ومن الناحية الإدارية، يدل ذلك على أن تحسين بسيط في البيئة الرقمية (مثل تطوير الأنظمة أو تحسين الأدوات المستخدمة) ينعكس بشكل واضح وقوي على ارتفاع مستوى رضا الموظفين، مما يعكس وجود تأثير إيجابي قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

4. معادلة التنبؤ ($Y = 0.790 + 0.787X$):

تُستخدم هذه المعادلة للتنبؤ بمستوى رضا الموظفين بناءً على مستوى جودة البيئة الرقمية، حيث:

Y: يمثل مستوى رضا الموظفين المتوقع.

X: يمثل مستوى جودة البيئة الرقمية.

الثابت (0.790): يمثل مستوى الرضا الأساسي المتوقع للموظفين حتى في حال انخفاض مستوى البيئة الرقمية إلى الصفر.

وتُظهر هذه المعادلة إمكانية تقدير مستوى رضا الموظفين مستقبلاً اعتماداً على مستوى التطوير في البيئة الرقمية، مما يساعد في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة

5- الثقة في النتائج (مستوى الدلالة $Sig = 0.000$):

تشير قيمة مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) إلى أنها أقل من (0.05)، مما يعني أن نتائج نموذج الانحدار ذات دلالة إحصائية عالية، وأن العلاقة بين البيئة الرقمية ورضا الموظفين ليست عشوائية أو ناتجة عن الصدفة. وبناءً عليه، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الرقمية على رضا الموظفين عند مستوى معنوية (0.05).

وبالتالي، يمكن القول إن هناك درجة عالية من الثقة الإحصائية في هذه النتائج، مما يسمح بالاعتماد عليها في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير البيئة الرقمية داخل المؤسسة.

وبخلاصة لذلك، تُظهر النتائج أن البيئة الرقمية لا تُعد مجرد أدوات تقنية مساعدة، بل تمثل عنصراً محورياً ومحددًا أساسياً لمستوى رضا الموظفين. وعليه، فإن تحسين البيئة الرقمية يُعد من أهم المدخلات الاستراتيجية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، مقارنة ببقية العوامل الأخرى المدروسة.

6- اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم إدراج الأبعاد المستقلة المتمثلة في: مدى استخدام الأجهزة والبرامج (X_1)، استخدام الشبكات الإلكترونية (X_2)، استخدام نظم المعلومات (X_3)، والمهارات الرقمية (X_4)، مقابل المتغير التابع المتمثل في رضا الموظفين (Y).

وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة الرقمية المتمثلة في (X_1, X_2, X_3, X_4) على رضا الموظفين (Y) عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS، وذلك لقياس التأثير المشترك لكل بعد من أبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين، حيث تُعرض نتائج النموذج في الجدول التالي:

3-2/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد :

الجدول رقم 24: نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	T	مستوى الدالة
-------------------	-----	-------------------	---	-----------------	-----	---------------------	---	-----------------

0.780	0.282	مدى استخدام الأجهزة والبرامج = 0.039B1	0.00 0	4	40.5 1	0.84 4	0.91 9	رضا الموظفين
0.244	1.189	استخدام الشبكات الإلكترونية $\beta_2 = 0.197$						
0.761	0.307	استخدام نظم المعلومات = 0.044 β_3		30				
0.001	3.883	المهارات الرقمية $\beta_4 = 0.534$		34				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = 0.708X_1 - 0.039X_2 + 0.044X_3 + 0.534X_4$$

11. القوة التفسيرية الشاملة ($R^2 = 0.844$):

تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.844$) إلى أن أبعاد البيئة الرقمية الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (84.4%) من التغيرات في مستوى رضا الموظفين، وهو ما يعكس قوة تفسيرية مرتفعة للنموذج الإحصائي.

ويُفهم من ذلك أن دمج الأبعاد الأربعة (استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام الشبكات الإلكترونية، استخدام نظم المعلومات، والمهارات الرقمية) ضمن نموذج واحد يوفر قدرة تفسيرية أعلى وأكثر دقة في فهم محددات رضا الموظفين. وبالتالي، فإن التعامل مع البيئة الرقمية كمنظومة متكاملة يساهم في دعم اتخاذ القرار الإداري بشكل أفضل وأكثر شمولاً.

2. المهارات الرقمية (X_4):

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن بُعد المهارات الرقمية هو البعد الوحيد الذي حقق دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.001$)، مع معامل تأثير مرتفع ($\text{Beta} = 0.534$).

ويعني ذلك أن المهارات الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى رضا الموظفين مقارنة ببقية الأبعاد، حيث تشير النتائج إلى أنه كلما ارتفع مستوى المهارات الرقمية لدى الموظفين بدرجة واحدة، ارتفع مستوى رضاهم بمقدار (0.534) درجة.

ومن الناحية الإدارية، تؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين الرقمية وتدريبهم يعد أكثر تأثيراً في تحسين الرضا الوظيفي من مجرد توفير التجهيزات التقنية، مما يبرز أهمية التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لفعالية البيئة الرقمية.

3. الأبعاد غير الدالة (X1, X2, X3):

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد (استخدام الأجهزة والبرامج X1، استخدام الشبكات الإلكترونية X2، واستخدام نظم المعلومات X3) لم تحقق دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيم (Sig) الخاصة بها أكبر من (0.05)، مما يعني أنها لا تؤثر بشكل منفرد على رضا الموظفين في النموذج.

ومن الناحية التفسيرية، لا يعني ذلك أن هذه الأبعاد غير مهمة، وإنما يشير إلى أنها أصبحت من المتطلبات الأساسية والضرورية داخل بيئة العمل الحديثة. إذ يُنظر إلى توفر الأجهزة والأنظمة والشبكات على أنه أمر بديهي لا يضيف بالضرورة قيمة إضافية في رفع مستوى الرضا، لكنه في المقابل قد يؤدي غيابه إلى انخفاض واضح في الرضا الوظيفي وظهور حالة من عدم الرضا.

وبناءً عليه، يمكن القول إن توفير البنية التحتية التقنية يمثل شرطاً أساسياً (مدخلاً ضرورياً) لبيئة العمل، إلا أن رفع مستوى الرضا بشكل فعلي وملحوظ يعتمد بشكل أكبر على تنمية المهارات الرقمية لدى الموظفين، باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في هذا النموذج.

4 .. قراءة معادلة التنبؤ المتعددة:

تُعبّر معادلة الانحدار المتعدد عن العلاقة بين أبعاد البيئة الرقمية ورضا الموظفين كما يلي:

$$Y = 0.708 + 0.039X1 + 0.197X2 + 0.044X3 + 0.534X4$$

حيث يمثل رضا الموظفين، بينما تمثل المتغيرات أبعاد البيئة الرقمية المختلفة.

الثابت (0.708): يشير إلى الحد الأدنى المتوقع من مستوى رضا الموظفين حتى في حال انخفاض مستويات الأبعاد الرقمية إلى الصفر، وهو ما يعكس وجود مستوى أساسي من الرضا لا يرتبط مباشرة بالمتغيرات المدروسة.

المعاملات التفسيرية: يتضح أن معامل البعد الرابع (المهارات الرقمية $X_4 = 0.534$) هو الأعلى مقارنة ببقية الأبعاد (0.039، 0.197، 0.044)، مما يدل على أنه الأكثر تأثيراً في رفع مستوى رضا الموظفين.

ومن الناحية الإدارية، تعكس هذه النتائج أن الاستثمار في المهارات الرقمية يمثل الأولوية القصوى في تحسين رضا الموظفين. وبناءً على ذلك، وفي حال وجود موارد محدودة، فإن النموذج الإحصائي يشير إلى أن توجيه الجزء الأكبر من الجهود نحو التدريب والتطوير الرقمي سيحقق عائداً أكبر على مستوى الرضا مقارنة بالاكتماء بتحديث الأجهزة والأنظمة فقط، مما يجعل تنمية الكفاءات الرقمية العامل الأكثر فاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي .

5. جودة النموذج ($F = 40.514$, $Sig = 0.000$):

تشير قيمة اختبار (F) المرتفعة مع مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد ككل ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن العلاقة بين أبعاد البيئة الرقمية مجتمعة ورضا الموظفين هي علاقة قوية وحقيقية وليست ناتجة عن الصدفة. وبناءً عليه، يمكن القول إن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة وصلاحية إحصائية قوية للتنبؤ.

الخلاصة النهائية:

تؤكد نتائج الانحدار المتعدد أن البيئة الرقمية لا تحقق أثرها الإيجابي في رضا الموظفين بمجرد توفر أدواتها التقنية، بل إن الأثر الحقيقي يظهر عند امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لاستخدامها بفعالية. وعليه، فإن الفجوة الأكبر وفرصة التحسين الأهم تكمن في تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

وبذلك يمكن القول إن الموظف الذي يمتلك مهارات رقمية عالية يكون أكثر قدرة على التكيف مع بيئة العمل الرقمية، وأكثر رضا وتحفيزاً واستعداداً للتعطاء.

بناءً على نتائج تحليلات الانحدار، يمكن تقديم التوصيات الإدارية التالية:

تُظهر النتائج أن الاستثمار في المهارات الرقمية يمثل أولوية أساسية داخل المؤسسة، حيث إن برامج التدريب المستمرة، وورش العمل، والدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز كفاءتهم.

كما يتضح أهمية توفير بيئة رقمية داعمة، تضمن حصول الموظفين على أجهزة وبرامج حديثة ونظم معلومات فعالة، على أن تكون سهلة الاستخدام ومصحوبة بالدعم الفني والتدريب اللازم لضمان الاستفادة المثلى منها.

إضافة إلى ذلك، لا يقتصر أثر التكنولوجيا على توفرها فقط، بل يتحدد بشكل أساسي في مدى قدرتها على تمكين الموظفين من أداء مهامهم بسهولة وكفاءة أعلى، مما يعزز لديهم الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي.

ومن جهة أخرى، تبرز أهمية التقييم والمتابعة المستمرة من خلال إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين، وتقييم أثر المبادرات الرقمية والتدريبية، مع العمل على تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة.

وبناءً على تحليل الانحدار، تبين أن البيئة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً وقوياً جداً على رضا الموظفين، كما أظهر التحليل التفصيلي لأبعادها أن المهارات الرقمية تُعد العامل الأكثر تأثيراً ودلالة إحصائية في تعزيز هذا الرضا، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين الرقمية هو المفتاح الأساسي لتحقيق رضا وظيفي مرتفع في بيئة العمل الحديثة.

خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، تم العمل على اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بالجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلات البحث. وقد تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية.

تمثلت الفرضية الأولى في فرضية العلاقة، والتي تم اختبارها من خلال معامل الارتباط واختبار الدلالة الإحصائية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد البيئة الرقمية، والمتغير التابع وهو رضا الموظفين.

أما الفرضية الثانية، وهي فرضية الفروق، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للخصائص الشخصية.

في حين تناولت الفرضية الثالثة فرضية التأثير، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر أبعاد البيئة الرقمية على رضا الموظفين، وقد توصلت النتائج إلى أن البيئة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة، وخاصة بعد المهارات الرقمية، تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية قدره 5%.

وبناءً على ذلك، يتضح أن تعزيز البيئة الرقمية، ولا سيما تطوير المهارات الرقمية، يعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسة.

خاتمة



شهدت المؤسسات الخدمية والعمومية في الآونة الأخيرة تحولات جذرية متسارعة فرضتها الطفرة التكنولوجية الهائلة، مما جعل الانتقال نحو البيئة الرقمية ضرورة حتمية ومحوراً استراتيجياً لتطوير الأداء الوظيفي والارتقاء بجودة الخدمات. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الإطار المفاهيمي والتطبيقي للبيئة الرقمية، وبحث مدى انعكاسها وأثرها في تشكيل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، باعتبار أن الاستقرار النفسي والمهني للعنصر البشري هو المحرك الأساسي لاستمرارية ونمو أي مؤسسة. ومن خلال إسقاط هذه الدراسة على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بوكالة ولاية غرداية، وتوزيع استبيان على الموظفين وتحليله بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أمكن الخروج بجملة من النتائج والتوصيات الاستراتيجية :

أولاً: استعراض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال معالجة البيانات وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الجوهرية التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين المتغير المستقل الكلي (البيئة الرقمية) والمتغير التابع (رضا الموظفين)، حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (0.899) عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يعكس الأثر المباشر والمحوري للوسائل التقنية في الرفع من معنويات الموظفين ورضاهم المهني .
- تفاوت مستويات الأثر بين أبعاد البيئة الرقمية : أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد الدراسة (استخدام الأجهزة والبرامج، الشبكات الإلكترونية، نظم المعلومات، المهارات الرقمية) تمتلك جميعها علاقات ارتباطية قوية وطردية مع رضا الموظفين .
- الصدارة لبعد المهارات الرقمية : أثبتت معادلة التنبؤ والتحليل الإحصائي أن بُعد "المهارات الرقمية" هو العامل الأكثر تأثيراً والأعلى وزناً في رفع مستويات رضا الموظفين بمعامل تأثير بلغ (0.534) ؛ مما يعني أن امتلاك الموظف للمقدرة التقنية

والتدريب الكافي يُسهم في تبديد معوقات العمل ويوفر له شعوراً أعلى بالإنجاز والسعادة الوظيفية مقارنة بمجرد توفير العتاد والأجهزة .

- **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا والبيئة الرقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية للموظفين (مثل: العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة المهنية)، حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية (Sig) لاختبارات التباين (ANOVA) أكبر من المعيار الشائع 0.05، مما يبرهن على أن النظرة نحو أهمية التحول الرقمي وأثره في تحقيق الرضا هي نظرة توافقية وموحدة لدى جميع موظفي المؤسسة على اختلاف خصائصهم الشخصية .**

ثانياً: التوصيات والمقترحات

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من حقائق إحصائية وميدانية، نتقدم بمجموعة من التوصيات الرامية إلى الاستغلال الأمثل للبيئة الرقمية في تحقيق أعلى معدلات الرضا والأداء المؤسسي :

1. بالنظر إلى أن المهارات الرقمية هي المحرك الأكبر للرضا، وجب على المؤسسة تكثيف وتنظيم دورات تدريبية متطورة بصفة دورية لتعزيز الكفاءة الرقمية للموظفين، ومرافقتهم لتجاوز أي عقبات أو تفاوت في الخبرات التقنية .
2. السعي نحو معالجة أي تفاوت في جودة تدفق شبكة الإنترنت واستقرارها بين مختلف المكاتب والأقسام، لضمان استمرارية تبادل البيانات والبريد الإلكتروني والعمليات الفنية والاتصالات المرئية دون انقطاع .
3. نقترح إعادة النظر في الأنظمة الإجرائية لمنح الموظفين صلاحيات إلكترونية أوسع تتيح لهم معالجة المهام بمرونة وتدعم اتخاذ القرار عبر الأنظمة، وذلك لمعالجة مؤشر "تدني الشعور بالتمكين والصلاحيات الكافية" الذي أظهرته استجابات العينة .

4. إرساء آلية دورية ومنتظمة لإجراء التحديثات والصيانة للبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات مع توفير دعم فني سريع، بما يضمن تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد والوقت اللازمين لمعاملات المرتفقين .

آفاق الدراسة:

- ختاماً، فتحت هذه الدراسة آفاقاً بحثية واعدة نوصي الباحثين بالولوج إليها مستقبلاً، ومنها:
- دراسة أثر البيئة الرقمية على جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين وعلاقتها بالولاء المؤسسي في صناديق الضمان الاجتماعي.
 - بحث أثر "القيادة الإلكترونية" و"الثقافة التنظيمية الرقمية" في تقليل مقاومة التغيير أثناء التحول الرقمي الشامل للمؤسسات العمومية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005
2. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م - 1436 هـ،
3. العامري صالح محمد محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007
4. عدنان، ي، وآخرون. علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق. دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن. 2008.
5. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015،
6. علي الشرفاوي. العملية الادارية. وظائف المديرين. الدار الجامعة الجدبة. الاسكندرية. 2004.
7. فاضل. م. أ. علم النفس التربوي. دار الكتب لطباعة والنشر، الموصل. العراق،.
8. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، 2009،
9. لطفي. م. ف. نظريات التعلم المعاصرة. مكتب النهضة المصرية. القاهرة. مصر. 1996.
10. محمود سليمان العديان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. دار وائل للنشر. 2004
11. محي الدين. ت. المدخل الى علم النفس. مركز الكتب الأردني. عمان. الأردن. 1993
12. هناء، خ، ا. نظريات الشخصية وقياسها. دار المأمون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

المذكرات الجامعية:

13. بطواف بوعزة وآخرون، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمستشفى لدكتور بن زرجب بولاية عين تموشنت -، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2024-
14. بن جغمومة خيرة، تأثير البيئة الرقمية على إعداد أخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية على مكتبتين 'جامعة ويان عاشور الجلفة'، مذكرة ماستر ، قسم إعلام واتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،
15. بوزيان، عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان. 2005
16. بولقناف أميرة، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على البيئة الرقمية للدول: دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، 2020-2021
17. سهام قادري، رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية مقرة- المسيلة، مذكرة ماستر مهني في إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضايف، المسيلة ، الجزائر، 2018-2019
18. سهام قادري، رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بلدية مقرة- المسيلة، مذكرة ماستر مهني في إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضايف، المسيلة ، الجزائر، 2018-2019،
19. فتحي عباس، واقع وآفاق التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية -دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم

- والتكنولوجيا-باب الزوار، مذكرة ماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2014-.
20. القطبي عبد الباسط، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الرضا الوظيفي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار-، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2016-2017،
21. كلثوم طويل، أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية -دراسة ميدانية ببلدية قالمة،مذكرة ماستر في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ،الجزائر، 2024-2025،
22. لحواطي عتيقة، استرجاع المعلومات العلمية والتقنية في ظل البيئة الرقمية ودوره في دعم الاتصال العلمي بين الباحثين - دراسة ميدانية مع الأساتذة الباحثين بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة-2-، قسنطينة، الجزائر، 2013-2014
23. مرزوق وفاء وآخرون، دورة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية- دراسة ميدانية ببلدية قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023-2024.
24. وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي -دراسة حالة: بلدية المسيلة -ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020،
25. وناس سمية وآخرون، التنشيط والإبداع المكتبي في البيئة الرقمية -دراسة ميدانية بمكتبات المطالعة العمومية لولايات أم البواقي -تبسة - قسنطينة، مذكرة ماستر في

التسيير ومعالجة المعلومات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي،

تبسة، 2021

المجلات:

26. أم الخير قوارح وآخرون، مقال بعنوان: بيئة العمل في ظل الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات

مدينة ورقلة، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر، 2019

27. بلمقدم فاطمة، علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية دراسة ميدانية على

عمال البريد بمدينة وهران، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 16، العدد 1، 2022،

28. دغفل، فاطمة؛ بن رجم، عبد الغفار؛ منصوري، حمزة. أثر استخدام الاتصال الإداري

على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بالمسيلة خلال سنة 2017 □ لة لبحوث الإدارية والاقتصادية، 2017،

29. العديلي ناصر محمد، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة

العامة، الرياض، السعودية، 1983،

30. محمد رحايلي وآخرون، حقوق المؤلف والحقوق المجاورة في البيئة الرقمية: الحالة

الجزائرية، المجلة الرسمية SSG Algérie ، www.joradp.dz ،

المحاضرات:

31. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد

كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستمارة



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان



احي الكريم اختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على "أثر البيئة الرقمية على رضا الموظفين" دراسة حالة، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية.

حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبيان عظيم الأثر في الحصول على أفضل النتائج، كما نعلم سيادتكم بأن كل ما تُدلون به من آراء ستكون موضع اهتمامنا، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي سرية تامة.

راجين التكرم بالإجابة على العبارات المذكورة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة x أمام العبارة التي تعبر أكثر عن وجهة نظركم، شاكرين لكم تخصيصكم لجزء من وقتكم الثمين لإتمام هذا الأمر.

مع فائق التقدير والاحترام

عبر الإيميل: seddikisoltana@gmail.com

الطالب: صديقي سلطانة

تحت إشراف: د. بن الزين حمزة

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()
العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()
المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () جامعي () دراسات عليا () أخرى:
الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 10 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()
طبيعة العمل: إداري () فني () تقني () أخرى:

الملاحق

المحور الأول: البيئة الرقمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مدى استخدام الأجهزة والبرامج						
01	امتلاك حاسوب لأداء مهمني بكفاءة.					
02	أستخدم البرمجيات والأجهزة لحل المشكلات.					
03	أأخذ القرار باستعمال البرمجيات اللازمة					
04	أألقى تحديثات جديدة للبرامج الحاسوبية التي أشتغل بها					
استخدام الشبكات الإلكترونية						
05	أعتمد على الشبكات الإلكترونية في إنجاز مهامهم المختلفة.					
06	أأملك تدفق عالي للإنترنت في بيئة العمل.					
07	أأعامل بالبريد الإلكتروني للتواصل داخل المؤسسة.					
08	أأستخدم الاجتماعات المرئية عن بعد (Video Conference) للتواصل مع الإدارة العليا.					
11	أأخضع البيانات المخزنة في نظم المعلومات العمليات تحسين وتحديث دورية.					
استخدام نظم المعلومات						
12	أأعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي الرسمية في التواصل ونشر المعلومات.					
13	أأستخدم نظم المعلومات في المؤسسة لدعم العمليات الإدارية والفنية.					
14	أأساهم نظم المعلومات في توفير بيانات حديثة وفي الوقت المناسب.					
15	أأساعد نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات ناجحة.					
المهارات الرقمية						
16	أأملك المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الحاسوب في في أداء مهامهم الوظيفية					
17	أأعرض المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم في تطبيق البيئة الرقمية.					
18	أأستطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجهني أثناء العمل.					
19	أأستطيع التعلم بسرعة عند استخدام تطبيقات رقمية جديدة					

المحور الثاني: رضا الموظفين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أأتوافق راتبهم مع طبيعة العمل والمهام الموكلة لهم.					

					02 وجود حوافز مادية آتقاضاها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة.
					03 يساهم استخذتم نظم المعلومات في زيادة شعوري بالتحفيز في العمل
					40 يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معيارا هاما في الترقية الوظيفية.
					50 تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية.
					06 ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام.
					07 أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير.
					08 أنا اشعر بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في أداء عملي
					09 أنا مستمتع بعملي مع زملائي في ظل البيئة الرقمية.
					10 اشعر بالراحة في أداء مهامي
					11 اتمتع بالصلاحيه الكافيه للقيام بمسؤولياتي
					12 الاعمال المطلوبه مني تتناسب مع طبيعه عملي
					13 اشعر بالسعاده بوجودي في مكان عملي
					14 ارغب في الاستمرار في المؤسسة التي انتمي اليها

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الاستاذ
01	بودودة الصديق
02	بوقليمينة عائشة
03	صيتي عبد اللطيف

الملحق رقم (03): صدق للاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	31

Statistics

	Mean	Std. Deviation
أمتلك حاسوب لأداء مهمتي بكفاءة.	3.3714	1.19030
أستخدم البرمجيات والأجهزة لحل المشكلات.	3.5143	1.09468
أأخذ القرار باستعمال البرمجيات اللازمة	3.5714	1.06511
أألقى تحديثات جديدة للبرامج الحاسوبية التي أشتغل بها	3.4286	1.11897
البعد.الاولA.	3.4714	.99958

Statistics

	Mean	Std. Deviation
أعتمد على الشبكات الإلكترونية في إنجاز مهامتي المختلفة	3.7429	1.17180

الملاحق

أمتلك تدفق عالي للإنترنت في بيئة العمل.	3.4857	1.03955
أتعامل بالبريد الإلكتروني للتواصل داخل المؤسسة.	3.5714	1.11897
أستخدم الاجتماعات المرئية عن بعد (Video Conference) للتواصل مع الإدارة العليا.	3.7714	1.16533
تخضع البيانات المخزنة في نظم المعلومات العمليات تحسين وتحديث دورية.	3.3429	1.10992
البعد.الثاني.B.	3.5829	1.00044

Statistics

	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي الرسمية في التواصل ونشر المعلومات.	3.4857	1.17251
يتم استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لدعم العمليات الإدارية والفنية.	3.5429	1.22097
تسهم نظم المعلومات في توفير بيانات حديثة وفي الوقت المناسب.	3.4286	1.11897
تساعد نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات ناجحة.	3.5429	1.17180
البعد.الثالث.C.	3.5000	1.07101

Statistics

	Mean	Std. Deviation
امتلك المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الحاسوب في أداء مهامه الوظيفية	3.4000	1.14275
تعرض المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم في تطبيق البيئة الرقمية.	3.4286	1.09237
استطيع حل بعض المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجهني أثناء العمل.	3.6286	1.19030
استطيع التعلم بسرعة عند استخدام تطبيقات رقمية جديدة	3.4286	1.06511
البعد.الرابع.D	3.4714	.96781
المحور.الاول.البيئة.الرقمية	3.5109	.95255

Statistics

الملاحق

	Mean	Std. Deviation
يتوافق راتبي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة لي.	3.6286	1.16533
وجود حوافز مادية أنقاضها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة.	3.6286	.91026
يساهم استحدثت نظم المعلومات في زيادة شعوري بالتحفيز في العمل	3.3714	.94202
يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معيارا هاما في الترقية الوظيفية.	3.8000	.86772
تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية.	3.7714	1.05957
ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام.	3.3714	1.11370
أشعر بان العمل الذي أقوم به يلقي التقدير .	3.5429	1.03875
أنا اشعر بالفخر عند استخدام التقنيات الرقمية في أداء عملي	3.2286	1.21476
أنا مستمتع بعملي مع زملائي في ظل البيئة الرقمية.	3.3429	1.02736
اشعر بالراحة في اداء مهامي	3.6571	1.10992
اتمتع بالصلاحيه الكافيه للقيام بمسؤولياتي الاعمال المطلوبه مني تتناسب مع طبيعته عملي	3.8000	1.07922
اشعر بالسعاده بوجودي في مكان عملي	3.8857	1.18251
ارغب في الاستمرار في المؤسسه التي انتمي اليها	3.6286	1.08697
المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي	3.5531	.83378

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور.الاول.البيئة.الرقمية	.214	35	.090	.918	35	.112
المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي	.223	35	.341	.860	35	.100

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

Correlations

		A. الأول البعد	B. الثاني البعد	C. الثالث البعد	D. الرابع البعد	البيئة الأول المحور الرقمية	الثاني المحور الرضا الوظيفي
A. الأول البعد	Pearson Correlation	1	.889**	.814**	.812**	.931**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
B. الثاني البعد	Pearson Correlation	.889**	1	.885**	.835**	.962**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
C. الثالث البعد	Pearson Correlation	.814**	.885**	1	.874**	.948**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
D. الرابع البعد	Pearson Correlation	.812**	.835**	.874**	1	.929**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
البيئة الأول المحور الرقمية	Pearson Correlation	.931**	.962**	.948**	.929**	1	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
الوظيفي الرضا الثاني المحور	Pearson Correlation	.805**	.844**	.845**	.903**	.899**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقمية البيئة الأول المحور	ذكر	3.5172	.96367	.17895
	أنثى	3.4804	.98390	.40167
الوظيفي الرضا الثاني المحور	ذكر	3.5665	.84815	.15750
	أنثى	3.4881	.83228	.33978

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرقمية البيئة الأول المحور	Equal variances assumed	.099	.755	.085	33	.933	.03685	.43359	-.84530-	.91900
	Equal variances not assumed			.084	7.132	.936	.03685	.43973	-.99908-	1.07277
الوظيفي الرضا الثاني المحور	Equal variances assumed	.034	.855	.207	33	.838	.07841	.37932	-.69333-	.85015
	Equal variances not assumed			.209	7.319	.840	.07841	.37450	-.79939-	.95620

ANOVAs were conducted to test the null hypothesis that there is no difference between groups.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول، البيئة، الرقمية	Between Groups	10.010	3	3.337	4.963	.066
	Within Groups	20.840	31	.672		

الملاحق

	Total	30.850	34			
المحور الثاني. الرضا الوظيفي	Between Groups	8.108	3	2.703	5.396	.104
	Within Groups	15.528	31	.501		
	Total	23.636	34			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول. البيئة الرقمية	Between Groups	10.925	3	3.642	5.666	.083
	Within Groups	19.924	31	.643		
	Total	30.850	34			
المحور الثاني. الرضا الوظيفي	Between Groups	8.099	3	2.700	5.386	.114
	Within Groups	15.537	31	.501		
	Total	23.636	34			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول. البيئة الرقمية	Between Groups	3.322	2	1.661	1.931	.162
	Within Groups	27.528	32	.860		
	Total	30.850	34			
المحور الثاني. الرضا الوظيفي	Between Groups	1.782	2	.891	1.304	.285
	Within Groups	21.855	32	.683		
	Total	23.636	34			

الملاحق

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور.الاول.البيئة.الرقمية	Between Groups	4.777	3	1.592	1.893	.151
	Within Groups	26.073	31	.841		
	Total	30.850	34			
المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي	Between Groups	2.811	3	.937	1.395	.263
	Within Groups	20.825	31	.672		
	Total	23.636	34			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.808	.803	.37050

المحور.الاول.البيئة.الرقمية Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.106	1	19.106	139.190	.000 ^b
	Residual	4.530	33	.137		
	Total	23.636	34			

المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي Dependent Variable:

المحور.الاول.البيئة.الرقمية Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.790	.242		3.259	.003
	المحور.الاول.البيئة.الرقمية	.787	.067	.899	11.798	.000

المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.844	.823	.35080

المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي Predictors: (Constant), A.البعد.الاول, B.البعد.الثاني, C.البعد.الثالث, D.البعد.الرابع

.a

الملاحق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19.944	4	4.986	40.519	.000 ^b
Residual	3.692	30	.123		
Total	23.636	34			

a. Dependent Variable: a.المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي

b. Predictors: (Constant), b.البعد.الرابع, D.البعد.الاول, A.البعد.الثالث, C.البعد.الثاني.B.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.708	.235		3.011	.005
البعد.الاول.A.	.039	.137	.046	.282	.780
البعد.الثاني.B.	.197	.166	.237	1.189	.244
البعد.الثالث.C.	.044	.142	.056	.307	.761
البعد.الرابع.D	.534	.137	.619	3.883	.001

a. Dependent Variable: a.المحور.الثاني.الرضا.الوظيفي



غرداية في: 13/06/2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : للك. أ. و. لينح. بو. ح. ق. م. د. الصفة في لجنة المناقشة/التقييم. ممثلًا.....
بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) :

.....صديق. سلطانت.....

تخصص : إدارة أعمال / المستوى: الثانية ماستر.....

بمعنوان : أثر البيئة الرقمية على رضا الكوادر.....

الدراسة الميدانية : Casmes بو. ل. يث. غ. د. لينح......

تاريخ المناقشة/التقييم : 2026/06/13.....
أن الطالب: (ة) : إلتزم (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

بن أروينة بوحضر
إمضاء الدكتور