



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



جودة الحياة المهنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة: أ.د. بن حمزة حورية

إعداد الطالبة: مسلمي هند

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بوغراف حنان	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بن حمزة حورية	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
غاي فاطمة	أستاذ محاضر (ب)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وتقدير

الحمد لله الذي من علينا بنعمة العلم ويسر لنا من يعين على تحصيله ويسر لنا انجاز وإتمام هذه الدراسة، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذلك اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى من جعلهم الله عوناً لنا، وخاصة الاستاذة المشرفة "بن حمزة حورية" على ارشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها يوماً، كما نتقدم بالشكر الى كل من علمنا حرفاً نافعة وعملاً صالحاً، وأسل الله ان يبارك في جهودهم ويجزيهم عنها خير الجزاء.

اهداء

الى كل من اضاء بعلمه عقل غيره
او هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فاظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين
أهدي هذا العمل المتواضع الى من كانا سببا في وجودي أُمي
وأبي حفظهما الرحمان.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى دراسة جودة الحياة المهنية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي، والبحث عن تأثير الاجور والحوافز والتدريب الرقمي على اداء الموظفين، ولغرض تحقيق ذلك تم القيام بدراسة ميدانية في المركز الجواني للضرائب بالطارف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لموضوع البحث، كما تم الاستعانة بالملاحظة البسيطة، واستخدام الاستمارة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى ان جودة الحياة المهنية تسهم بشكل ايجابي في تحسين الاداء الوظيفي من خلال توفر الشروط المناسبة داخل بيئة العمل، منها المادية والمعنوية "الاجور والحوافز"، والرقمية "التدريب الرقمي"، وهذه الابعاد تؤثر بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي اذا تم تطبيقها وفق ما يناسب احتياجات وقدرات الموارد البشرية لضمان نجاح المؤسسة، بينما يؤدي ضعف تطبيقها الى نتائج عكسية.

الكلمات المفتاحية : جودة الحياة المهنية، الاداء الوظيفي، التحول الرقمي.

Abstract:

This study aimed to examine the quality of work life and its role in improving job performance in the context of digital transformation. It also sought to investigate the impact of wages, incentives, and digital training on employee performance. To achieve this, a field study was conducted at the local tax center in El Tarf. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the research topic. Simple observation was utilized, and a questionnaire served as the primary data collection tool from the study sample.

The study concluded that the quality of work life contributes positively to improved job performance through the availability of suitable conditions within the work environment. These conditions include material and moral factors (wages and incentives) and digital factors (digital training). These dimensions positively influence job performance when implemented in a manner that aligns with the needs and capabilities of human resources to ensure organizational success. Conversely, inadequate implementation leads to adverse outcomes

Keywords : Quality of work life, job performance, digital transformation.

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار النظري للدرسة
03	اولا : اسباب اخيار الموضوع
03	ثانيا : اهمية الدراسة
03	ثالثا: اهداف الدراسة
05-04	رابعا : الاشكالية
15-06	خامسا : الدراسات السابقة
19-15	سادسا : المقاربة النظرية
20	خلاصة
	الفصل الثاني : ماهية جودة الحياة المهنية واطارها النظري
23	تمهيد
25-24	اولا : مفهوم جودة الحياة المهنية

26 - 25	ثانيا : تاريخ جودة الحياة المهنية
29-27	ثالثا : النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية
30-29	رابعا: اهمية جودة الحياة المهنية
32-31	خامسا : ابعاد جودة الحياة المهنية
34-33	سادسا : معوقات تطبيق جودة الحياة المهنية
35	خلاصة
	الفصل الثالث : الاداء الوظيفي (المفهوم-الاتجاهات-المعايير)
38	تمهيد
39	اولا : مفهوم الاداء الوظيفي
41-40	ثانيا : مراحل تطور الاداء الوظيفي
46 - 41	ثالثا : الاتجاهات المفسرة للاداء الوظيفي
47-46	رابعا : اهمية الاداء الوظيفي
48	خامسا : عناصر الاداء الوظيفي
48	سادسا : محددات الاداء الوظيفي
50 - 48	سابعا : معايير الاداء الوظيفي
52 - 50	ثامنا : العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
53	خلاصة
	الفصل الرابع : مفهوم التحول الرقمي (اهميته واهدافه وتقنياته)
56	تمهيد

57	اولا : مفهوم التحول الرقمي
59 – 58	ثانيا : التطور التاريخي للتحول الرقمي
60	ثالثا : اهمية التحول الرقمي
61 – 60	رابعا : اهداف التحول الرقمي
62 – 61	خامسا : تقنيات التحول الرقمي
63-62	سادسا : ابعاد التحول الرقمي
66 – 64	سابعا : استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي
67	خلاصة
	افصل الخامس : المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة
70	تمهيد
74 – 71	اولا : مجالات الدراسة
74	ثانيا : مجتمع البحث والعينة وخصائصها
75 – 74	ثالثا : منهج الدراسة
76 – 75	رابعا : ادوات جمع البيانات
102 – 77	خامسا : عرض وتفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
106 – 102	سادسا : تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
107	سابعا : تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
108	ثامنا : النتائج العامة
109	خلاصة

111	خاتمة
117-113	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	التعيين	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	77
02	يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	77
03	يوضح المستوى التعليمي لافراد العينة	78
04	يوضح سنوات الخبرة لافراد العينة	79
05	يوضح طبيعة العمل لافراد العينة	79
06	يوضح تقييم تناسب الاجر مع المهام الموكلة	80
07	يوضح مدى تغطية الراتب للاحتياجات الرئيسية	81
08	يوضح مدى العدالة في توزيع الاجور داخل المؤسسة	81
09	يوضح ما اذا كان الاجر الحالي يشجع على تحسين الاداء الوظيفي	82
10	يوضح ما اذا كان يطبق نظام لزيادات في الاجور بشكل دوري داخل المؤسسة	82
11	يوضح ما اذا كان يحدث تاخر في صرف الاجر	83
12	يوضح ما اذا كانت هناك معايير واضحة لتحديد الاجور داخل المؤسسة	84
13	يوضح تعويض الجهود الاضافية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا	84
14	يوضح العوامل التي تجعل الاجر محفزا الاداء	85
15	يوضح كيفية تقييم نظام الاجور الحالي	86
16	يوضح كيفية تقييم وضوح نظام الحوافز داخل المؤسسة	86

17	يوضح انواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة	87
18	يوضح نوع الحوافز الاكثر تأثيرا	88
19	يوضح كيفية تأثير الاعتراف بالجهود امام الزملاء	88
20	يوضح مدى الشعور بالرضا عن نظام الحوافز الحالي	89
21	يوضح ما اذا كانت الادارة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	90
22	يوضح ما اذا كانت ظروف العمل داخل المؤسسة تحفز على تحسين الاداء الوظيفي	90
23	يوضح ما اذا تم ادخال حوافز جديدة في ظل التحول الرقمي	91
24	يوضح اثر الحوافز المعنوية على المعنويات المهنية	92
25	يوضح ما اذا كان غياب الحوافز يؤدي الى تراجع مستوى الاداء الوظيفي	92
26	يوضح نوع البرامج التدريبية التي قدمتها المؤسسة	93
27	يوضح مدى مساعدة التدريب الرقمي في تحسين سرعة انجاز المهام	94
28	يوضح تزامن التدريب الرقمي مع التحولات التكنولوجية في المؤسسة	95
29	يوضح مدى مساعدة التدريب الرقمي على رفع كفاءة الاداء الوظيفي	95
30	يوضح مدى مساهمة التدريب الرقمي في تقليل الاخطاء المهنية اثناء العمل	96
31	يوضح كيفية تقييم نتائج التدريب الرقمي	97
32	يوضح مدى مرونة التدريب الرقمي من حيث الزمان والمكان	98
33	يوضح الصعوبات اثناء التدريب الرقمي	98
34	يوضح درجة مساعدة التدريب الرقمي على استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة	99
35	يوضح ما اذا كان يجب ان تكون هناك تحسينات ضرورية لتطوير التدريب الرقمي داخل المؤسسة	100
36	يوضح تقييم اهمية الحياة المهنية وجودتها في تحسين الاداء الوظيفي	101

مقدمة

مقدمة

تعد جودة الحياة المهنية من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر المؤسساتي المعاصر، نظرا لارتباطها بالموارد البشرية باعتبارها تشكل الاساس لنجاح المنظمة وتحقيق اهدافها، وقد شهدت المنظمات الحديثة خلال السنوات الاخيرة تغيرات جذرية فرضها التقدم التكنولوجي والعصر الرقمي، مما ادى الى احداث تغييرات في اساليب وانظمة الاعمال من خلال تبني التقنيات الرقمية في جميع الأنشطة المهنية والتشغيلية، وبالتالي اصبحت المنظمات اكثر وعيا بضرورة توفير ظروف عمل ملائمة تضمن الرضا النفسي والمهني والوظيفي للعاملين من خلال اعتماد تقنيات واستراتيجيات فعالة تشمل تحسين ظروف العمل وتوفير اجور عادلة وحوافز مادية ومعنوية فعالة تشجع العاملين على رفع ادائهم الوظيفي، بالإضافة الى اتاحة فرص التطور والتعلم المستمر، وخاصة التدريب الرقمي الذي يسمح للموظفين بالتكيف مع التطورات التكنولوجية، والعمل بالمهارات المطلوبة في بيئة العمل المعاصرة، كما تهتم جودة الحياة المهنية ايضا ببناء العلاقات الانسانية داخل المؤسسة وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، الامر الذي يحسن بيئة العمل ويعزز قدرة الموظفين وكفاءتهم داخل المنظمة، اما التحول الرقمي من جهة اخرى فانه لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في مختلف جوانب العمل، بل يعد مفهوما يهدف الى تحسين العمل ورفع الانتاجية داخل المنظمات، ويبدو ان نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدره العاملين على التكيف مع التحول الرقمي، لذلك تزداد اهمية جودة الحياة المهنية في دعم تكيف الموظفين مع التغيرات التكنولوجية، مما يساعد على تقليل الضغوط التي يواجهها الموظفون بسبب ظروف العمل، وتعزيز الابداع والانتاجية وتحسين ادائهم الوظيفي وبالتالي ادركت المنظمات ان الاستثمار في جودة الحياة المهنية من خلال تحسين انظمة الاجور وافضل استراتيجيات الحوافز الجذابة، والتدريب المستمر وخاصة التدريب الرقمي، سيؤدي الى تحقيق اعلى درجات النجاح في التحول الرقمي داخل المؤسسات.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا الحالية المعنونة بـ "جودة الحياة المهنية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي"، ضمن خطة بحثية مقسمة الى (5) فصول وهي كالآتي:

الفصل الاول بعنوان: "الاطار النظري للدراسة"، تضمن اسباب اختيار الموضوع، اهمية واهداف الدراسة، كذلك الاشكالية الى جانب تقديم مجموعة من الدراسات السابقة، واخيرا المقاربة النظرية.

اما الفصل الثاني فهو بعنوان: "ماهية جودة الحياة المهنية واطارها النظري"، تضمن مفهوم جودة الحياة المهنية، تاريخ جودة الحياة المهنية، النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية، كذلك تم عرض اهمية جودة الحياة المهنية وابعادها، واخيرا تم التطرق الى معوقات تطبيق جودة الحياة المهنية.

بالنسبة للفصل الثالث بعنوان: "الاداء الوظيفي (المفهوم - الاتجاهات - المعايير)"، فقد تضمن مفهوم ومراحل تطور الاداء الوظيفي، الاتجاهات المفسرة للاداء الوظيفي واهميته، الى جانب تحديد عناصر ومحددات ومعايير الاداء الوظيفي، وفي الاخير تم عرض العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي.

الفصل الرابع تحت عنوان: "مفهوم التحول الرقمي اهميته واهدافه وتقنياته"، تضمن المفهوم والتطور التاريخي للتحول الرقمي، الى جانب تحديد اهميته واهداف وابعاد التحول الرقمي، وتقنياته، واخيرا تم التطرق الى استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي.

اما الفصل الخامس والاخير المعنون ب: "المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة"، فقد تضمن مجالات الدراسة، مجتمع البحث والعينة وخصائصها، منهج الدراسة، وادوات جمع البيانات، كذلك عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتفسير هذه النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، واخيرا تفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وتقديم النتائج العامة.

واخيرا، انهينا الدراسة بخاتمة، وعرض لاهم المراجع المستخدمة، و الملاحق المقدمة.

الفصل الاول

الاطار النظري للدراسة

أولاً : اسباب اختيار الموضوع

ثانياً : اهمية الدراسة

ثالثاً : اهداف الدراسة

رابعاً : الاشكالية

خامساً : الدراسات السابقة

سادساً : المقاربة النظرية

خلاصة

أولاً: اسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في البحث حول هذا الموضوع ودراسته.
- لان هذا الموضوع يدخل في صلب تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- امكانية دراسة الموضوع نظريا وميدانيا.
- الرغبة في معرفة دور جودة الحياة المهنية في تحسين الاداء الوظيفي.
- الرغبة في فهم تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة المهنية.
- الرغبة في فهم تأثير التحول الرقمي على الاداء الوظيفي.

ثانياً: اهمية الدراسة

يسلط هذا الموضوع الضوء على أهمية دور جودة الحياة المهنية في بيئة العمل لتحقيق أفضل أداء وظيفي في ظل التحول الرقمي، والذي أصبح له تأثير كبير على العاملين.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها مساهمة بحثية لتحليل واقع المؤسسات في بناء بيئات عمل قادرة على التكيف مع التغيرات الرقمية، مع الحفاظ على رفاهية الموظفين وتحسين تجربتهم المهنية. وهذا يؤدي إلى تقليل الضغوط المهنية، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى تبني التكنولوجيا لخدمة الموظف ورفع خبرته المهنية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة والابتكار في بيئة العمل.

ثالثاً: اهداف الدراسة

- دراسة جودة الحياة المهنية وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي
- دراسة تأثير الأجور على مستوى الأداء الوظيفي.
- دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي.
- دراسة أثر التدريب الرقمي كأحد استراتيجيات التحول الرقمي على أداء الموظفين.

رابعاً: اشكالية الدراسة

تعد جودة الحياة المهنية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وعنصراً حاسماً و أساسياً في نجاح الموظف والمنظمة، فجودة الحياة المهنية هي مجموعة من العوامل ذات التأثير البالغ على الموظفين وادائهم ونتاجيتهم، ولها عدة ابعاد مختلفة، وسيتم دراسة بعدين أساسيين وهما " الاجور والحوافز " ، حيث يعتبران عنصرين فعالين داخل المنظمة ولهما أهمية كبيرة باعتبار انهما يدفعان الموظفين لبذل جهد اكبر لتحقيق اداء افضل وكذلك عاملين رئيسيين لجذب افضل الكفاءات والاحتفاظ بهم، وقد توصلت دراسة "تواتي مسعي بلقاسم" تحت عنوان: «أثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة ببلدية (الجزائر)" الى أن وجود نظام حوافز فعال يعزز الانتماء للمؤسسة ويحسن الأداء من خلال معالجة نقاط القوة والضعف.

وفي ظل التحول السريع الذي تشهده المؤسسات أو ما يسمى بالتحول الرقمي والذي هو عملية تغيير في كيفية عمل المنظمات حيث يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والخدمات مثل "أتمتة الإجراءات الإدارية، تسريع إنجاز المعاملات، تحسين التواصل الداخلي والخارجي وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل... إلخ"، فالتحول الرقمي يسهم بشكل جوهري و اخص في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال توفير بيئة عمل أكثر ذكاءاً وكفاءة، ليصبح وسيلة لتغيير طريقة عمل المؤسسات وتحسين العمليات واتخاذ القرارات باستخدام البيانات والتقنيات... إلخ، ومن الجدير بالذكر نشير الى ابعاد التحول الرقمي في العمل ومنها "العمل عن بعد كاعتماد تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات، والبعد التنظيمي اي تعديل هيكله المؤسسات واساليب العمل لتكون اكثر مرونة وكفاءة، وايضا البعد البشري اي تطوير مهارات الموظفين وتشجيع الابتكار...، والبعد الثقافي كذلك لتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر والتعامل مع التغير الرقمي بشكل إيجابي".

وفي هذا السياق، اصبحت جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي مفهوماً تكاملياً يجمع بين التحفيز المادي والمعنوي من جهة، وتوفير بيئة عمل رقمية داعمة وممكنة من جهة أخرى، حيث أصبح من الضروري أن تدمج ضمن بيئة رقمية حديثة توفر فرص التعلم والتطور والمرونة المهنية.

وللتحول الرقمي عدة استراتيجيات والتي منها "التدريب الرقمي"، والذي سوف تتم دراسته في هذا البحث باعتباره أحد أهم محركات التحول الرقمي داخل المنظمات الجديدة ويمثل الأداة التي تمكن الموظفين

من اكتساب المهارات للتعامل والتكيف مع بيئات العمل المعتمدة على الأنظمة الرقمية، ويعتبر تقنية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي.

ومن خلال ما سبق سيتم تبني نظرية الحاجات والدوافع "لأبراهام ماسلو" التي تعتبر إطارا نظريا مهما لفهم سلوك الإنسان وتحفيزه، فماسلو (1908-1970) هو عالم نفس وأكاديمي أمريكي يعرف بتطويره لنظرية هرم الاحتياجات وتأسيسه لعلم النفس الإنساني، اشتهر بتركيزه على الجوانب الإيجابية للطبيعة البشرية ودراسة لأعلى إمكانات الانسان مثل "تحقيق الذات"، وقد فسرت هذه النظرية موضوع جودة الحياة المهنية من خلال فهم أن الموظفين لديهم حاجات أساسية (الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، حاجات تقدير الذات...الخ).

وبناء على ما تم ذكره سوف نحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على جودة الحياة المهنية وابعادها "الاجور والحوافز" وكيفية مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي باستراتيجياته «التدريب الرقمي» وتأثيره على الاداء.

وبالتالي نطرح التساؤلات التالية:

التساؤل المركزي:

كيف تساهم جودة الحياة المهنية في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي بالمركز الجواني للضرائب بالطارف ؟

التساؤلات الفرعية:

1-كيف تؤثر الاجور على الاداء الوظيفي ؟

2-كيف تؤثر الحوافز على الاداء الوظيفي ؟

3-ماهو تأثير التدريب الرقمي على اداء الموظفين ؟

خامسا: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المحلية

- الدراسة الأولى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص ادارة اعمال، من اعداد جيهان تونسي وسلسبيل البدوي، بعنوان: "جودة الحياة المهنية وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي" - دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية موبيليس لولاية ورقلة « ، بجامعة قاصدي مرباح. ورقلة- الجزائر. سنة 2021-2022 .

وقد هدفت هذه الدراسة الى محاولة الاحاطة بموضوع جودة الحياة الوظيفية، وتقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية ومدى تطبيق برامجها في المؤسسة العمومية موبيليس ورقلة، وكذلك الكشف عن أثر أبعاد جودة الحياة المهنية (الجوانب التنظيمية والوظيفية، الجوانب المالية والاقتصادية، والجوانب المادية والمعنوية) في تحسين جودة الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية موبيليس ورقلة.

وقد طرحت هذه الدراسة التساؤل التالي: كيف تؤثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين الاداء الوظيفي في المديرية الجهوية موبيليس ورقلة؟ وقد تفرعت الى الاسئلة التالية:

- 1- ما هي الجوانب الاكثر اهمية في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس واولوياتها في ذلك؟
- 2- كيف نقيم الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- ما هو التأثير النسبي لكل من جوانب جودة الحياة الوظيفية (الامن، الاجور، الاستقرار ...) على الاداء الوظيفي؟
- 4- ما هي جوانب الاداء الوظيفي (كمية العمل، كمية التميز او...) الاكثر تأثرا بجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- تهتم مؤسسة موبيليس بجودة الحياة الوظيفية خاصة بما يتعلق بالأمان والاستقرار الوظيفي والرواتب نظرا لطبيعة المنافسة في قطاع الاتصالات.

2- يرتكز الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بالخصوص على التميز في الاداء والمعرفة بمتطلبات الوظيفة.

3- يعتبر اهتمام المؤسسة بالرواتب والاجور وترقية العمال أكثر الجوانب تأثيرا على ادائهم.

4- يرتبط الاداء الوظيفي أكثر من حيث كمية العمل المنجز وجودته بطبيعته الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد قدر مجتمع الدراسة ب(43) فرد من العاملين بمؤسسة موبيليس بورقلة وقد اعتمد في الدراسة على منهج دراسة حالة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- بخصوص الفرضية الاولى فقد اثبتت الدراسة أن مؤسسة موبيليس تهتم بالسلامة المهنية، ووضوح اهداف العمل والامن والاستقرار الوظيفي بدرجات متفاوتة وهذا ما يعكس جزئيا صحة الفرضية.

2- أما بالنسبة للفرضية الثانية، فأثبتت دراسة الاستبانة ان الاداء يرتكز على إتقان العمل بشكل مثالي ووضوح مهام العمل وهذا ما يعكس صحة الفرضية.

3- أما بالنسبة للفرضية الثالثة، فاثبتت النتائج أن الامن والاستقرار الاكثر تأثيرا على اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكس صحة الفرضية.

4- وأخيرا بالنسبة للفرضية الرابعة، فقد اثبتت النتائج ان الاداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس يرتبط بالتميز في الاداء وهذا ما يعكس صحة الفرضية.

التعليق على الدراسة: ركزت الدراسة على جودة الحياة الوظيفية وابعادها وتأثيرها على الاداء الوظيفي وظهرت النتائج اهمية الامن والاستقرار والرواتب في تعزيز الاداء، الدراسة محدودة بعينة صغيرة لكنها قدمت رؤى واضحة حول جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الاتصالات. ونستفيد من هذه الدراسة كمرجع منهجي ونظري يدعم موضوع الدراسة الحالية، ويمكن تعزيزها بإدراج التحول الرقمي كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

- الدراسة الثانية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة اعمال، من إعداد الطالبتين: "بهلول سارة ويوبي حياة"، بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التميز الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز فرع عين تيموشنت -"، جامعة عين تيموشنت بلحاج بوشعيب سنة 2024 - 2025. ويمكن الإشارة الى اهداف واهمية الدراسة فيما يلي:

- يكمن الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجزائرية، لما له دور أساسي في تعزيز الاداء المؤسسي.

- تحليل العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى التميز التنظيمي.

- تحديد مدى تأثير تحسين بيئة العمل على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم، بما ينعكس على تحقيق التميز التنظيمي.

- تقييم مستوى إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

- تقديم توصيات عملية لصناع القرار داخل المؤسسة حول كيفية تطوير بيئة العمل بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وبالتالي فقد طرحت هذه الدراسة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت؟، وقد تفرعت الى الاسئلة التالية:

1- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت؟

2- ما مدى مساهمة كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز التنظيمي؟

ومن ثم تم صياغة الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

2- يساهم كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في تعزيز فعالية التميز التنظيمي.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية عين تموشنت، والبالغ عددهم 460 موظفا، وتم اختيار عينة عشوائية قدر عددها ب 70 موظفا.

في ضوء النتائج الاحصائية المتحصل عليها يتضح ان مختلف ابعاد جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سونلغاز -وحدة عين تموشنت- بما في ذلك بيئة العمل المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الاجور والمكافآت، والترقية، والتقدم الوظيفي، تسهم جميعها اسهاما ايجابيا وذا دلالة احصائية قوية في تحقيق التميز التنظيمي.

وقد اظهرت المتغيرات المدروسة نسب تأثير مرتفعة ابرزها الترقية والتقدم الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية وعلاقات العمل مما يعكس الدور الجوهري الذي تلعبه السياسات والممارسات المتعلقة بالعنصر البشري في تعزيز الاداء المؤسسي وترسيخ التميز داخل المؤسسة.

التعقيب على الدراسة: اظهرت الدراسة بشكل قوي ان جودة الحياة الوظيفية تؤثر ايجابا على التميز التنظيمي مع تباين تأثير الابعاد المختلفة وبرزت دور الترقية والرواتب وعلاقات العمل، الدراسة شاملة نسبيا وتركز على المؤسسات الكبرى مما يعكس تطبيقا عمليا لمبادئ ادارة الموارد البشرية.

- الدراسة الثالثة

مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل ، من اعداد الطلبة "صحراوي اسامة و دويمي سعيد"، بعنوان جودة الحياة المهنية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمصنع النجمة للدقيق حاسي خليفة - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي - ، سنة 2021-2022، و قد هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، و كذلك تصنيف ابعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث الاهمية في التأثير على الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، الى جانب التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

وبالتالي قد تم التطرق الى طرح الإشكال التالي: هل تلعب جودة الحياة الوظيفية دورا في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟، ويندرج تحت هذا التساؤل الاسئلة الفرعية الآتية:

1- هل لتحسن الظروف الفيزيائية دور في تحسين اداء العاملين؟

2- لتحسن الظروف الاجتماعية دور في تحسين اداء العاملين؟

3- لتوفر شروط العمل دور في تحسين اداء العاملين؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تلعب جودة الحياة الوظيفية دورا في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- تلعب الظروف الفيزيائية الجيدة دورا في تحسين اداء العاملين.

- تلعب الظروف الاجتماعية الحيدة دورا في تحسين أداء العاملين.

- توفر شروط العمل له دور في تحسين اداء العاملين.

اما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شمل عمال المؤسسة نجمة للدقيق - ولاية الوادي-، والبالغ عددهم (50) عامل بشكل اجمالي، ونظرا لان عدد عمال المؤسسة صغير فتم اخذ مجتمع الدراسة بشكل كامل.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1- تلعب الظروف الفيزيائية الجيدة دورا في تحسين اداء العاملين.

2- تلعب الظروف الاجتماعية الجيدة دورا كبيرا في تحسين اداء العاملين.

ومن ثم تم الخروج بنتيجة محققة على الفرضية الرئيسية المتمثلة في وجود علاقة مؤكدة بين جودة الحياة الوظيفية وتحسين الاداء الوظيفي في مؤسسة نجمة للدقيق بدائرة حاسي خليفة الوادي.

التعليق على الدراسة: ركزت الدراسة على المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وأكدت ان تحسين الظروف الفيزيائية والاجتماعية يساهم في رفع الاداء الوظيفي، مما يعكس اهمية بيئة العمل المباشرة في المؤسسات الصغيرة. الدراسة الحالية تختلف مع هذه الدراسة كونها تضيف متغير التحول الرقمي وتركز على بيئة رقمية حديثة.

– الدراسة الرابعة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان: إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الاداء في المنظمة (دراسة حالة بجامعة غرداية)، من اعداد الطلبة: ابن الصغي عبد الرحمان و مرارس إبراهيم، سنة 2023-2024 .

تتمثل اهداف هذه الدراسة في إبراز مفهوم الاستراتيجية والتحول الرقمي مع التركيز على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي وإبراز مساهمته في تحسين الاداء في المنظمة عامة وجامعة غرداية خاصة، بالإضافة الى تشجيع المنظمات بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي في الجزائر وإبراز نتائجه، وكذلك محاولة معرفة مدى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي داخل وخارج جامعة غرداية محل الدراسة، وقد تم طرح الاشكال الاتي: مامدى مساهمة إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الاداء في جامعة غرداية؟.

ما مدى اهمية التحول الرقمي في تحقيق الاداء في المنظمة؟ .

ماهي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في جامعة غرداية محل الدراسة؟ .

كيف تساهم إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها جامعة غرداية؟

وللاجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: توجد اهمية للتحول الرقمي في تحقيق الاداء في المنظمة (جامعة غرداية).

الفرضية الثانية: هناك تحديات تواجه التحول الرقمي في جامعة غرداية محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: تعتمد جامعة غرداية على إستراتيجية التحول الرقمي لرفع مستوى المستفيدين من الخدمات المقدمة.

وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الاداريين تم توزيع (50) استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد (45) استمارة وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين انه (40) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية.

تظهر نتائج اختبار الفرضيات ان إستراتيجية التحول الرقمي تسهم بشكل دال وايجابي في تحسين اداء جامعة غرداية من خلال تاثيرها الواضح على الاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

والموارد البشرية الداعمة للتحويل الرقمي على القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي، وفقا لآراء هيئة التدريس محل الدراسة.

التعقيب على الدراسة : قدمت الدراسة تحليلا لاستراتيجية التحويل الرقمي وأثرها على الاداء الجامعي، وظهرت ان للتحويل الرقمي أثر ايجابي على الاداء والموارد البشرية والثقافة التنظيمية، بينما لم يظهر تأثير واضح على القيادة التنظيمية، الدراسة مهمة لتسليط الضوء على تحديات الرقمنة في القطاع التعليمي. الموضوع هام يوضح أهمية التحويل الرقمي في تحسين الأداء وتخدم الدراسة موضوعنا الحالي.

الدراسة الخامسة:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور رقمنة العمل الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية"، دراسة حالة -مركز جامعة التكوين المتواصل ميلة-، تخصص: إدارة أعمال، من إعداد الطالبتين "العيون رميساء وبن عميرة سهيلة"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة. تهدف هذه الدراسة الى محاولة اعطاء فكرة عن الرقمنة ومتطلباتها وعناصرها، والتعرف على كيفية تطور العمل الاداري في جامعة التكوين المتواصل، كذلك ابراز كيفية تحسين كفاءة العمل عن طريق رقمنة العمل الاداري بجامعة التكوين المتواصل، الى جانب التعرف على كيفية تعزيز الرضا الوظيفي بالاعتماد على الرقمنة، البحث في طرق قياس جودة الحياة الوظيفية وايضا معرفة كيفية تحسين الخدمات المقدمة لعمال المؤسسة بجامعة التكوين المتواصل، وقد طرحت هذه الدراسة التساؤل التالي: ماهو دور رقمنة العمل الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

تتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري ونمط القيادة والاشراف؟
- 2- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والأمان الاستقرار الوظيفي.
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والاجور والعلاوات؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والعلاقات الإجتماعية؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية؟

6- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري وتحسين جودة الحياة الوظيفية؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري ونمط القيادة والاشراف عند مستوى دالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والأمان والاستقرار الوظيفي عند مستوى دالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والاجور والعلاوات عند مستوى دالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والعلاقات الاجتماعية عند مستوى دالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ومتطلبات رقمنة العمل الاداري والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية عند دالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الاداريين بالمركز والمقدر عددهم (34) موظف.

ومن خلال الدراسة تم إستنتاج ان التكنولوجيا الرقمية لا تتوقف وهي دائما في تطور، كما ان الرقمنة لا تخلق من العدم بل هي تحويل للممارسات الادارية الاعتيادية التي تتم في الواقع الى شكل الكتروني، ووجود استراتيجية متكاملة للتحويل لا يعني ان الطريق ممهد لتطبيق و تنفيذ هذه الاستراتيجية بسلامة وسلاسة، لان العديد من المشاكل والمعوقات ستواجه تطبيق الخطط.

التعقيب على الدراسة: ركزت الدراسة على رقمنة العمل الاداري ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، واكدت وجود علاقات دالة إحصائية بين الرقمنة وابعاد جودة الحياة الوظيفية مع الإشارة الى تحديات التطبيق العملي للرقمنة. الدراسة تسلط الضوء على البعد التكنولوجي في تحسين بيئة العمل.

– الدراسة السادسة

دراسة اجنبية

دراسة بعنوان : "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين" (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية)، من اعداد الباحثان "مي نزيه جافو وتهاني ابراهيم الاحمدي الحربي". تهدف هذه الدراسة الى مايلي :

الكشف عن تأثير التحول الرقمي بأبعاده على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة، الى جانب التعرف على مستوى:

– البنية التحتية لتقنيات المعلومات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

– القدرات الرقمية للموظفين في أدائهم بوزارة العدل بمحافظة جدة.

– نشر ثقافة التحول الرقمي في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

– الابتكار في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

– التعرف على مستوى العمليات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

– الى جانب تحديد الفروق الدالة إحصائياً في مستوى أداء الموظفين والتي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) لدى موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة؟ وقد طرحت الاشكالية التساؤل التالي:

ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

تندرج تحته الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تأثير البنية التحتية لتقنيات المعلومات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

2- ما مستوى تأثير القدرات الرقمية للموظفين في أدائهم بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

3- ما مستوى تأثير نشر ثقافة التحول الرقمي في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟.

4- ما مستوى تأثير الابتكار في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

5- ما مستوى تأثير العمليات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة ؟

6- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين والتي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) لدى موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة؟

مجتمع الدراسة: بالنسبة لعينة الدراسة فهي مكونة من الإداريين لجميع المستويات في وزارة العدل بمدينة جدة، وعددهم (241) موظفا، و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

تشير نتائج الدراسة الى ان التحول الرقمي يشكل عاملا حاسما في الارتقاء باداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة حيث يفسر نسبة كبيرة من التباين في الاداء بلغت 65.8% مع تاثير دال احصائي لجميع ابعاده، وكان ابرزها نشر ثقافة التحول الرقمي ثم العمليات في الابتكار والبنية التحتية لتقنيات المعلومات والقدرات الرقمية كما بينت النتائج ان مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى اداء الموظفين كانا مرتفعين عموما رغم وجود تفاوت بين بعض جوانب الاداء، واطهرت الدراسة وجود فروق في الاداء تعزى الى الجنس لصالح الاناث، في حين لم تسجل فروق دلالة احصائية فيما يتعلق بالمؤهل العلمي او سنوات الخبرة او الدرجة الوظيفية مما يدل على تقارب مستويات الاداء بين مختلف الفئات الوظيفية داخل الوزارة. **التعليق على الدراسة:** اظهرت الدراسة تاثير التحول الرقمي على الاداء الوظيفي، مع تحديد الابعاد الاكثر تاثيرا مثل نشر الثقافة الرقمية والعمليات، واكدت وجود فروقا بناءا على الجنس لصالح الاناث، الدراسة توفر دلالات عملية لتطوير الاداء الاداري بالاعتماد على الرقمنة.

سادسا : المقاربة النظرية

نظرية الحاجات الأساسية لابراهيم ماسلو (1908 - 1970) (و.م.ا) أو هرمية الحاجات:

يعتبر "ماسلو" عالم نفس امريكي تحصل على شهادة البكالوريا في علم النفس سنة 1970 ثم الدكتوراه سنة 1943 من جامعة وسكونسن اشغل كرئيس قسم علم النفس لمدة 10 سنوات، وقد وجه بحوثه في مجال علم النفس متخصصا في عالم الأعمال والتسيير، وقد نشر مقالا حول ترتيب الحاجات التي¹

¹ - حكيمة جاب الله : مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم . موجهة بطاقة سنة ثالثا ليسانس ، تخصص اتصال ، 2019-2020، ص 72.

تحولت الى هرم ماسلو وكان عنده صدى كبير وقد اهتم في المرحلة الأولى بتطبيق نظرية الشهيرة في مجال العمل.

ثم في مرحلة ثانية كان يسعى لمعرفة طبيعة الآليات التي تتحكم في الفئات التي تمكنت من اشباع الحاجات العليا. قام ابراهيم بوضع نظريته الشهيرة في علم النفس ركز فيها على الجوانب الدافعية للشخصية الانسانية، حاول من خلالها ان يقدم نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع التي تحرك سلوك الانسان، وانطلق من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في اشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهرمية الحاجات مبدئيا بالحاجات الأساسية ثم تتبعها حاجات اخرى، وفقا لآلية الدافعية باشباع حاجاته بالتناوب خلال حياة الانسان، واشباع حاجات معينة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات لكنها تقسح المجال لحاجات اخرى لتعود وتظهر الحاجة المشبعة متى تطلب الأمر ذلك¹.

1- مفهوم النظرية:

تُعد نظرية سلم الحاجات لماسلو من النظريات الرائدة في فهم الدافعية، حيث تقوم على تقسيم الحاجات الإنسانية باعتبارها مصدرا للسلوك الإنساني²، وتعد أكثر النظريات شيوعا في تفسير السلوك الإنساني، في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة³.

يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية وشدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع وعند اشباعها تصعد في سلم الدوافع هكذا حتى نصل الى قمة الحاجات وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد.

وقد قسم ماسلو هذه الحاجات الى خمس طبقات تدرج من خلالها الحاجات حسب الأهمية (العامل يبدأ العمل رغبة في تحقيق الحاجات الدنيا وفي حالة عدم اشباعها تتسبب في ضغوطات شخصية نفسية⁴،

1 - حكيمة جاب الله : المرجع السابق، ص ص 75-76.

2- زهير بغول ، يعد الدين عطوي : الواقعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لابراهيم ماسلو ونظرية العقل الثلاثي الول مكليين . مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، العدد 10 ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحديد مهري ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر ، 2017 ، ص 12.

3- فاطمة قوال ، بين عمر عواج : أسلوب الإدارة بالاهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين . مجلة السياسة العالمية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2021 ، ص 547.

4- حكيمة جاب الله : المرجع السابق، ص ص 75-76.

يستخدم الهرم في تحفيز العمال).

السلوك الانساني يسعى لتحقيق مجموعة من الحاجات وذلك بالشكل التالي:

1- الحاجات الطبيعية أو الفيزيولوجية:

تمثل الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة الى الغذاء، الحاجة الى الشرب والمال والمأوى) كلها حاجات طبيعية يسعى الانسان لتحقيقها قبل التفكير في الحاجات الأخرى¹.

2 - الحاجة الى الأمن:

بعد إشباع الحاجات الأولية يسعى الإنسان إلى تحقيق الحاجة الثانية وهي الأمن، ويتمثل ذلك في تحقيق الأمن له ولأسرته أو للمجتمع والدولة بصفة عامة، من خلال ضمان استقرار الدخل أو الحماية من الأخطار الناتجة عن العمل².

3- الحاجات الاجتماعية:

ترتبط هذه الحاجات بشعور الانسان بالانتماء فيحس بالصدقة والحب والعلاقات الطيبة مع جماعة عمله، كما يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة، لأن الانسان اجتماعي بطبعه فانه يحتاج الجماعات ومؤسسات واقامة علاقات ودية مع افراد اقوياء حتى يتسنى له الاحتماء في اوقات مواجهة الأخطار والأزمات التي تهدد حياته ، فالانضمام للنقابات والانتماء اليها يساعد على حماية الأفراد من التعسف الاداري، وفي نفس الوقت اقامة علاقات وصداقات مع شخصيات قوية يساعد على الارتقاء إلى وظائف عليا لم يكونوا ليحصلوا عليها لولا الاصدقاء.

4 - الحاجة الى الاعتراف والتقدير:

ان الانسان بفطرته يتنافس مع أقرانه من أجل التميز والنجاح في العمل لكسب تقدير الناس، والفرد بطبيعته يسعى لكسب تقدير الناس واحترامهم له، وتحقيق ذلك لا يمكن ان يتم بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية³

¹ - حكمة جاب الله : المرجع السابق ، ص ص 75-76.

² - صغير بن محمد الصغير : نظرية ابراهيم ماسلو : التدرج في الحاجات الانسانية ، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الانظمة . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 4 ، جامعة الملك سعود ، 2023 ، ص 5020.

³ - حكمة جاب الله : المرجع السابق ، ص ص 75-76.

مما يدفعه لتحقيق ما تراه الجماعة الأفضل، وهذه الدوافع تدفع لتحقيق الإنجاز الأكبر مقارنة بالأشخاص الذين تحركهم الدوافع لإشباع الحاجات والدوافع لإشباع الحاجات السابقة.

5 - الحاجة إلى تحقيق الذات:

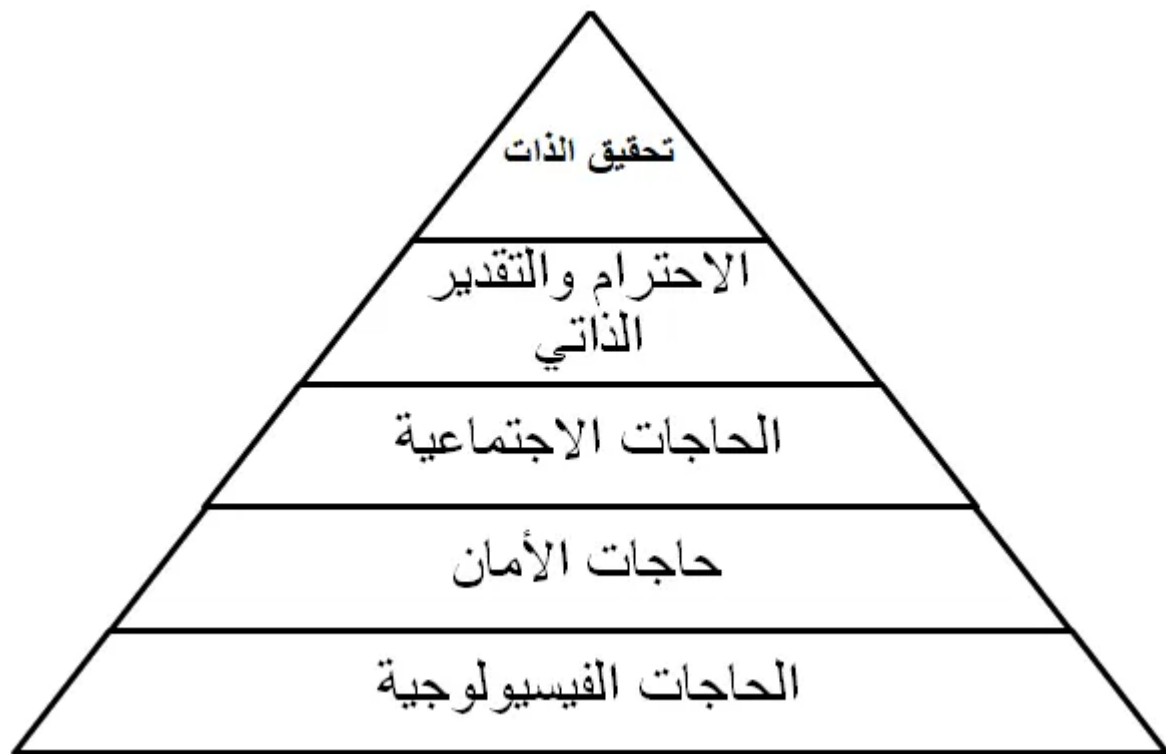
يشير ماسلو في هذه المرحلة إلى حاجة الإنسان لاستخدام كامل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها لأقصى حد مثل هذه الحاجات حسب "ماسلو" تمثل حاجات أصيلة في الإنسان مثلها مثل الحاجات، فهناك حاجات داخل كل إنسان لتحقيق ذاته تدفعه لسلوك لا يحقق قيمة اجتماعية أو إشباع حاجات طبيعية ولكن يحقق له الشعور بالرضا والسعادة، مثل هذا الفرد لابد أن يكون مبدعا ومبتكرا في عمله وسيكون أعلى إنتاجية¹.

وبالتالي فإن إشباع حاجات الموظف المختلفة يؤدي إلى تحسين أدائه.

يمكن إسقاط نظرية ماسلو على جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي باعتبار أن:

- التحول الرقمي يعيد تعريف الحاجات التقليدية ويجعل التكنولوجيا جزءا من الحاجات الأساسية والأمن.
- جودة الحياة المهنية تتحسن عندما تلبي حاجات الموظفين في مستوى من مستويات الهرم.
- تلبية الحاجات عبر الوسائل الرقمية يؤدي إلى رفع الدافعية الداخلية، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.
- المنظمات التي تربط بين نظرية ماسلو والتحول الرقمي تحقق أداء أعلى واستبقاء أفضل للموظفين.

¹ - حكمة جاب الله : المرجع السابق ، ص 76.



هرم الحاجات لـ "ماسلو"

خلاصة

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم تقديم أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، وأهدافها. كما تم طرح اشكالية الدراسة وصياغة التساؤل المركزي والاسئلة الفرعية المرتبطة بها، بالإضافة إلى ذلك، تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحليلها لتحديد الفجوات البحثية التي ستتم معالجتها في الدراسة، مع تقديم المقاربة النظرية التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة في تحليل موضوع البحث.

الفصل الثاني

ماهية جودة الحياة المهنية واطارها النظري

تمهيد

اولا: مفهوم جودة الحياة المهنية

ثانيا: تاريخ جودة الحياة المهنية

ثالثا: النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية

رابعا: اهمية جودة الحياة المهنية

خامسا: ابعاد جودة الحياة المهنية

سادسا: معوقات تطبيق جودة الحياة المهنية

خلاصة

تمهيد

تعد جودة الحياة المهنية من المفاهيم الادارية الحديثة التي ظهرت نتيجة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات باعتباره الركيزة الاساسية لتحقيق الاداء الفعال، وتهدف جودة الحياة المهنية الى توفير بيئة عمل مناسبة تضمن للموظفين زروقا مهنية وإنسانية ملائمة، من خلال تحسين ظروف العمل، وتعزيز العلاقات الانسانية، وتوفير الامان الوظيفي وفرص التطور والنمو المهنية.

ويسهم الاهتمام بجودة الحياة المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي، رفع الروح المعنوية، زيادة الالتزام والانتماء التنظيمي لدى العاملين، الامر الذي ينعكس ايجابا على مستوى الاداء الفردي والجماعي، كما اصبحت جودة الحياة المهنية اداة مهمة تساعد المنظمات على مواجهة الأحيان المعاصرة، وتحقيق التوازن بين اهداف المنظمة وتطلعات الموظفين، بما يضمن الاستقرار الوظيفي والاستدامة التنظيمية.

أولاً: مفهوم جودة الحياة المهنية

1- تعريف الجودة

1-1- التعريف اللغوي

الجودة مشتقة من كلمة جاد، وتعني كون الشيء جيداً. ويقال: جاد المتاع أي أصبح جيداً، وجاد العمل أي أنجز بإتقان. فالجودة مصدر من لفظ جاد، مثل الكيفية التي هي مصدر من لفظ كيف، وهي تعني حالة الشيء وصفته.¹

1-2- التعريف الاصطلاحي:

الجودة هي مجموعة الصفات أو الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي الى قدرتها على تحقيق الرغبات.

وايضا ينظر الى الجودة بانها المطابقة بين ما خطط اليه وما تم انتاجه عند التصميم ومدى توفر الخصائص الفنية التي تم التخطيط لها.² وكذلك، الجودة تعني للفرد ما تعنيه له السلعة من حيث قدرتها على تقديم الخدمة أو الرفاهية، أو قدرته على دفع مقابل تلك الخدمة.³

2- تعريف جودة الحياة المهنية

1-2- التعريف الاصطلاحي: عرفها البربري انها: بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها وبشكل جيد مما ينعكس ذلك ايجابا على الموظف فيشعر بالرضا والامان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.⁴

¹ ابو بكر محمود الهوش : ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. دار حميثرا للنشر والترجمة ، ط1، طرابلس، 2018، ص 19

² - راضية رابح بوزيان : ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري. مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، الطبعة الاولى، 2014، ص 29.

³ - خالد بني حمدان ، عطا الله على الزبون: ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2019، ص 12.

⁴- زينب باسو ، نورة محبوب. تأثير ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواجبات تقرت - . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، 2012-2013 ، ص ص 3-4.

يعرفها ابو عودة على انها:

عبارة عن مجموعة من المؤشرات والعمليات المتكاملة التي تشارك فيها جميع الادارات والاقسام داخل المؤسسة من اجل تحسين الحياة المهنية والشخصية لدى المستشارين¹.

2-2- التعريف الاجرائي: جودة الحياة المهنية هي درجة الرضا والارتياح التي يشعر بها الموظف في عمله، وتتأثر بالعوامل المادية والمعنوية، وتؤثر في ادائه وانتاجه.

ثانيا: تاريخ جودة الحياة المهنية

تعود جذور دراسة جودة الحياة المهنية الى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الانسانية لمايو (MAYO,1933) والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك ل (MACGREGOR, 1960) ، و هذا ما لخصه (BERGERON 1982) حيث يورد أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة المهنية في العمل وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني ، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها ، الوضعية المراد انشائها، الاهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الانسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف الى تعديل احد أو مجموعة من الابعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة اكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الامريكية على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو الى إنسانية المحيط المهني، مما ولد الدعوة الى تبني اسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وانشاء لجان مختلطة على جميع الاصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل "انشاء برامج المشاركة في اطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات" اين ظهر مفهوم جودة الحياة المهنية في العمل (Quality of work life) والذي يقضي الى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم وذلك إنطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات².

¹ - دلال عطا الله : جودة الحياة المهنية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي و المهني - دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي و المهني . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018-2019 .

² - عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص : فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 20 ، الجزائر، ص 119.

ومع بداية سنة 1970 والتي تعتبر الفترة الخصبة في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة المهنية، حيث بلغت الذروة بدون شك في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة الوظيفية المنعقد في سبتمبر في الولايات المتحدة الامريكية، والذي خرج بتوصيات حول تنسيق وتوحيد جهود الباحثين والمنظمات المعنية، وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة المهنية بتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية مهمته الاشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل، والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل، ولهذا المفهوم إهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين واصلاح العمل وطرح برامج تستند الى اهمية المورد البشري في المؤسسة.

من خلال الدراسة الكرونولوجية لهذا المفهوم في سنوات الثمانينات نستنتج أن مفهوم جودة الحياة المهنية اعتبر حركة مذهب أو طريقة، و يعتذر تعريفه أو الوصول الى تعريف متوافق مع جميع الباحثين، ويركز آخريين على أن المشكل في تحديد هذا المفهوم وعدم خضوعه الى قاعدة مسطرة وتبني العلاقة الطردية بين الانتاجية وجودة الحياة الوظيفية حيث يركز الباحثين على عقلانية الاعتقاد بأن جودة الحياة المهنية لها علاقة بنمو الشعور بالانتماء، العمل في الظروف الجيدة، الانخفاض في نسبة التغيب وليس بمستوى الانتاجية فقط، وان كل هذه التيارات التي ظهرت في السبعينيات مهدت الأرضية للسنوات العشر اللاحقة والتي عرفت توافقا في بعض التوجهات. ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف السبعينيات تقريبا زاد الاهتمام مره أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الامريكية للعديد من الاسباب، بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا وبعضها خارجي مثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الانظمة الادارية في اليابان وبعض الدول الاوروبية، مع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم، بتطبيق شكل او اخر من اشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على اشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق اسلوب اعادة هندسة الموارد البشرية واكسابها مهارات متنوعة والنظر اليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية¹.

¹ - عبد الكريم بن خالد ، مبارك بو حفص : المرجع السابق، ص ص119-120.

ثالثا: النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية

1- نظرية العدالة الاجتماعية لجون رولز:

تتناول هذه النظرية موضوع العدالة الاجتماعية، وحسب رأي "رولز" يجب أن تكون أي نظرية اجتماعية تتناول هذا الأمر وأنه ينبغي أن يكون التركيب الأساسي للمجتمع، لأنها هي من تحدد مدى قدرة أفرادها على العيش وفقا لشروط معقولة بالمقارنة مع مجتمعات أخرى.

إن "جون رولز" يقدم عدة نظريات محكمة تتلخص في المفاهيم الرئيسية التي يحرص على شرحها، لوضع التصور الأساسي للعدالة الأكثر قبولاً لتحديد الصيغ المنصفة للتعاون بين مواطنين أحرار ومتساوين:

أ- **فكرة المجتمع جيد التنظيم:** وهو المجتمع الذي تم تصوره لضمان خير أفرادها، إضافة إلى كونه محكوم بتصور عمومي للعدالة، في المجتمع يحترم كل أفراد نفس مبادئ العدالة الأكثر قبولاً لتحديد الصيغ المنصفة للتعاون بين مواطنين أحرار وعقلانيين.

ب- **فكرة البنية القاعدية:** يقصد بها الطريقة التي توزع بها الحقوق والواجبات في المؤسسات الاجتماعية، وتحدد توزيع المنافع المستمدة من التعاون الاجتماعي.

ت- **فكرة حجاب الجهل:** وتعني افتراض وضع المتعاقدين الأصليين خلف غطاء الجهل، حيث لا يعرفون كيف ستؤثر مختلف الاحتمالات والإمكانات على وضعياتهم الخاصة، لذا فهم مرغمون على تقويم مبادئ العدالة على قاعدة الاعتبارات العامة، بالاعتماد على مفاهيم نظرية العدالة لجون رولز، تم توظيف فكرة المجتمع جيد التنظيم لفهم كيفية تحقيق بيئة مهنية صحية تقوم على اتفاق العاملين على مبادئ عادلة تحكم علاقاتهم داخل المؤسسة، كما تم الاستناد إلى مفهوم البنية القاعدية لتسليط الضوء على أهمية السياسات والإجراءات التنظيمية في المؤسسة، كونها تشكل الأساس الذي يؤثر مباشرة في توزيع الفرص، الحقوق، والواجبات. وأخيرا تم توظيف فكرة حجاب الجهل كأداة فكرية تساعد على صياغة سياسات مهنية عادلة، من خلال افتراض صانعي القرار في وضع لا يعرفون فيه مواقعهم داخل الهيكل الوظيفي، ما يدفعهم باختيار نظم عمل تضمن العدالة والإنصاف لجميع الفئات المهنية¹.

¹ - بثينة ، ايمان زدوري : جودة الحياة المهنية لدى العاملين بالقطاع الصحي- دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم عقبي قالمه-. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الصحة ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمه ، 2024-2025، ص ص 35-36.

2- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

قام هيرزبرغ وزملاؤه كل م "ماستر وستيدمان"، بإجراء دراسة على (200) مهندس ومحاسب لمعرفة دوافع العاملين، ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها، وقد وجد من خلال الدراسة وجود العوامل التالية:

- عوامل تسبب الرضا الوظيفي وهي متعلقة بالعمل نفسه وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر الحسنة والمرضية.
- عوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي وهي المتعلقة ببيئة العمل، وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر السيئة والرديئة.

ولذا فقد خلص هيرزبرغ وزملاؤه إلى أن العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي هي العوامل الدافعة وتكون في كل من: الإنجازات، الاعترافات من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو أما العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، فهي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية وتتعلق بـ: سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية، والحالة الاجتماعية¹.

3- نظرية التفاعل لوليام وايت

طرح "ويليام فوت وايت William F. White" نظرية التفاعل انطلاقا من المتغيرات التي تنتجها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة، مسهما بذلك في بلورة واتساح المفاهيم الفكرية التي تطرحها هذه النظرية من خلال ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة نوجزها فيما يلي:

أ- **الأنشطة:** وتمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها أفراد المنظمة عند تفاعلهم أثناء القيام بمهامهم الرسمية.

ب- **التفاعل:** ويتناول الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد الأعضاء داخل المنظمة من حيث²

¹ - بنية دريدي، ايمان زدوري : المرجع السابق . ص ص 35-36.

² - بوكر عصمان: نظريات التنظيم. دروس مقدمة لطلبة السنة اولى ماستر علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص ص 26-27.

عملية البدء في الاتصال والمدة التي تستغرقها العملية الاتصالية ونتائجها ومنه مدى الاستجابة والتغير السلوكي الذي يظهر تحت تأثيرها.

ج- المشاعر: تعبر عن الحالة التي يبدي من خلالها الفرد شعوره تجاه المحيط الخارجي والجوانب الحسية والإدراكية من المشاعر التي تتحكم في تصرفاته تجاه المنظمة وصنفها، ومدى التزامه بذلك التصرف، وتتألف المشاعر حسب هذه النظرية من ثلاثة عناصر أساسية ذات التأثير في تحديد نمط السلوك الذاتي للفرد هي:

- الإطار الفكري الذي يتحكم في سلوك الفرد انطلاقاً من المبادئ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

- الجانب العاطفي الذي يتحكم في المشاعر الذاتية لدى الفرد.

- الاتجاهات والميولات التي تتحكم في مشاعر الفرد عند شروعه في العمل.

الجدير بالذكر هنا هو ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض بحيث أي تغير على مستوى واحدة منها يمثل تغيراً مترابطاً مع الأخرى.

ومن هنا يتضح أن "وايت" نظر إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد (سلوك الأفراد داخل المنظمة) بصورة مضبوطة غير عشوائية، فهو اعتبرها كنسق من الأبعاد السلوكية معتبراً في ذات الوقت أن هذه السلسلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر المرتبطة بمثابة المحرك الرئيسي لسلوك الفرد داخل المنظمة.

كما أكد من خلال دراسته للآثار التي تسببها البيئة المحيطة أن المنظمة نظام مفتوح من العلاقات السائدة¹.

ثانياً: أهمية جودة الحياة المهنية

تتمثل أهمية جودة الحياة المهنية جودة الحياة المهنية فيما يلي:

¹ - بوبكر عصمان : المرجع السابق ، ص27.

- 1- تعتبر جودة الحياة المهنية اسلوبا وأداة من ادوات التطور وتعتبر جزءا من عملية التطوير التنظيمي.
- 2- يطلق على جودة الحياة المهنية مفهوم "إنسانية العمل" لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الانسانية وتعمم بالجوانب الانسانية في بيئة العمل.
- 3- تعبر جودة الحياة المهنية توجهها من التوجهات التنظيمية والادارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة، لضمان التزامهم والبقاء في المنظمة طوال حياتهم الوظيفية، لذلك فهي تعتبر احدى وسائل تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل.
- 4- تعتبر جودة الحياة المهنية فلسفة الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وتعتبر هدف من اهداف ادارة الموارد البشرية، ومن اهم محددات كفاءة اداء الأعمال في المنظمات.
- 5- تساعد على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير، والمشاركة في احداثه تجعله أكثر قبولا حيث تزيد رغبة الفرد في الالتزام بتنفيذ ما اشترك في وضعه، وتخلق نوعا من الالتزام الشخصي تجاه العمل على ضرورة تطبيق هذا التغيير بنجاح، ولذلك فإن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي يؤثر في مستوى انتاجيتهم.
- 6- تعمل جودة الحياة المهنية على تحقيق الديمقراطية في المنظمة وبيئة العمل عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم، وفي المكاسب والارباح والتعاون والتنسيق بين الإدارة والعاملين والثقة المتبادلة بينهم، وفي المشاركة من جانب العاملين التي لها اهمية كبيرة في تحسين ظروف وبيئة العمل، وخلق مناخ عمل مناسب مع اتاحة المنافسة الشريفة والعادلة بين العاملين بالمنظمة.
- 7- تحقق فوائد ومزايا عديدة تتمثل في تحسين بيئة ومناخ العمل وتقليل التوتر والضغط والصراعات التنظيمية وفعالية الادارة، والتزامها لتحقيق اهداف المنظمة والاهداف الشخصية للعاملين، وتحسين إتخاذ القرارات والانتاجية، مما يؤدي الى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- 8- مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض معدلات الدوران والغياب، والاضطرابات وتوقف العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق حياة أفضل. من خلال زيادة مرونة وتكيف العاملين نتيجة لزيادة شعورهم بالمشاركة والمسؤولية تجاه المنظمة¹.

¹ - محمد عاطف جمال : جودة حياة العمل والمسار الوظيفي ، مصر ، 2019 ، ص 10.

ثالثا: ابعاد جودة الحياة المهنية

تتمثل ابعاد جودة الحياة المهنية في مايلي:

1- المكافآت والاجور:

تعتبر انظمة المكافآت والاجور أداة من ادوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الاداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز، وكذا توفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل اقصى جهد لنيل المكافآت باشكالها المادية والمعنوية وتكمن قدرة هذا البعد في خلق التحفيز والرضا الوظيفي من خلال العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد وما يحصل ويعود عليه نذير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافآت من خلال مقارنة جهودهم وادائهم مع اداء الآخرين.

2- الترقية والاستقرار والامان الوظيفي :

يركز هذا البعد على اهمية الاحساس بالأمان باعتباره يحقق الشعور بالراحة و الاطمئنان و الاستقرار و الانتماء لبيئة العمل، فهو من الحاجات التي تقف وراء تحفيز الأفراد على المساهمة في زيادة الانتاجية و تحسين نوعية العمل، وبالتالي تحقيق اهداف الأفراد و اشباع حاجاتهم، فالاستقرار و الشعور بالاطمئنان يساعد الموظف على الاتقان و التفاني في العمل وذلك يصل الى تحقيق طموحاته الوظيفية، مما ينعكس على المنظمة بالايجاب من خلال الاحتفاظ بالايدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف البحث والتدريب للكفاءات البديلة والجديدة.

3- الصحة و السلامة المهنية :

يمكن تعريف السلامة والصحة المهنية على انها مجموعة من الاجراءات التي تؤدي الى الحماية المهنية للعاملين و الحد من مخاطر العمل المختلفة، وبذلك يتحقق الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل ويشير هذا البعد الى توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة بشقيها أي بيئة العمل المادية والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والاضاءة ،النظافة ، ضغط العمل...الخ¹.

¹ - امين بن عزة ، صحراوي بن شبيحة . ابعاد جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي الجامعة الجزائرية – دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة سكيكدة - ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2023 ، ص 441.

وهذه الظروف لها انعكاس و تاثير في سلامة و صحة الموارد البشرية في العمل و فاعلية أدائه ، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتي تشمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة الى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات الى تقليص الصراعات داخل المؤسسة.

والارتقاء بالمؤسسة الى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات الى تقليص الصراعات داخل المؤسسة.

وتطبيق هذا البعد من شأنه الوحيد الجهود مما يساعد في رفع اداء العاملين، بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يعزز الولاء والانتماء، ويجعل العمال يحسون بأنهم شركاء في المؤسسة، ويصبح جهودهم يبذل في المصلحة العامة للمؤسسة ككل، باعتبار انها تعود عليهم بالفائدة حتى في مصالحهم الشخصية.

5- جماعة و فرق العمل:

تكمن قدرة و فاعلية المؤسسات في مهمة تحقيق فرق عمل جماعية متمكنة قادرة على انسجام وتوحيد الجهود وتوجيهها وفيما يخدم اهداف المؤسسة، ويشير هذا البعد لمفهوم فريق العمل الذي يشمل مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، أفراد الفريق نجتمعهم اهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ولذا فرق العمل هي جماعات يتم انشائها داخل الهياكل التنظيمية لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، والتفاعل والتعامل بين اعضاء الفريق، ويعتبر اعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الاهداف، فسعي المؤسسة الى خلق روح الفريق والجماعة في العمل من شأنه تحقيق التكامل والتناسق في توحيد الجهود والوصول الى الأهداف المخطط لها¹.

¹ - محمد امين بن عزة ، صحراوي بن شبيحة : المرجع السابق ، ص 442.

رابعاً: معوقات تطبيق جودة الحياة المهنية

- بالرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظراً للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط إلى تحقيق العوائد والإيرادات وإن كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم، وبالتالي هناك عوامل ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعوائق ومنها:
- ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أو غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.
 - ارتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة ومجهزة أيضاً، عائقاً بالنظر إلى التهيئة وكذلك زيادة الأجور والمكافآت والتي قد تزيد من إجمالي التكاليف.
 - عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعلم الأفراد وذلك لافتقارهم التدريب والتطوير.
 - هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير دائمة للفلسفة الجديدة.
- في دراسة أخرى نرى أن المعوقات التي تقف أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات كثيرة ومتنوعة أهمها:
- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر.
 - تفكير الإدارة العليا للمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج وإساليب جودة الحياة الوظيفية قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمستدامة للمؤسسة بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جداً، مما يؤدي ذلك إلى إصابة المستويات الدنيا بالاحباط وينجم عن ذلك آثار سلبية على المؤسسة.
 - فشل بعض الإدارات لقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، ورفضها لمقترحات الموظفين¹.

¹ - شيماء داودي ، شهيناز شقاللة : جودة الحياة المهنية و علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير الطور الثاني ل،م،د ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2023-2024 ، صص 31 ، 32

- إعتقاد بعض الادارات بانه لا حاجة لاجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسة.
- عدم الادراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الادارية المختلفة لديه.
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المادية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها خاصة بأنهم يرون بانه لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق¹.

¹ - شيماء داودي ، شهناز شقاللة : المرجع السابق، ص 32.

خلاصة

يتناول هذا الفصل مفهوم جودة الحياة المهنية من خلال تحديد جذوره النظرية وأهميته وأبعاده، إضافة إلى معوقات تطبيقه داخل المنظمات، فقد عرفت الجودة لغويا واصطلاحيا على أنها مجموعة الخصائص والصفات التي تجعل المنتج أو الخدمة قادرة على تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين، وهو ما ينطبق كذلك على بيئة العمل.

أما جودة الحياة المهنية فهي تعبير عن مستوى الرضا والراحة والأمان الذي يشعر به الموظف داخل عمله نتيجة توفر ظروف مادية ومعنوية مناسبة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائه ونتاجيته.

ويرجع الاهتمام بجودة الحياة المهنية إلى الفكر الإنساني في الإدارة، خاصة مع مدرسة العلاقات الإنسانية وما رافقها من تطورات في علم السلوك التنظيمي، حيث أصبح العامل محور العملية الإدارية ووسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وتبرز أهمية جودة الحياة المهنية باعتبارها أداة من أدوات التطوير التنظيمي وفلسفة إدارية حديثة تهدف إلى أنسنة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتقليل الصراعات والضغوط، وتحسين الأداء والإنتاجية.

كما حدد الفصل أبعاد جودة الحياة المهنية في عدة محاور أساسية، من أهمها: الأجور والمكافآت العادلة، الترقية والأمن الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي وفرق العمل، وهي عناصر تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للعاملين.

وفي المقابل، أشار الفصل إلى وجود معوقات تحد من تطبيق جودة الحياة المهنية، أبرزها ضعف ثقافة المنظمة، ومقاومة الإدارة العليا للمشاركة والتفويض، وارتفاع التكاليف، والهياكل التنظيمية التقليدية، إضافة إلى ضعف الوعي والتدريب لدى العاملين. وعليه، فإن نجاح تطبيق جودة الحياة المهنية يتطلب تبني قناعة إدارية حقيقية بأهميتها، وتوفير الدعم التنظيمي والبشري اللازم لتحقيقها.

الفصل الثالث:

الاداء الوظيفي (المفهوم - الاتجاهات - المعايير)

تمهيد

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي

ثانياً: مراحل تطور الاداء الوظيفي

ثالثاً: الاتجاهات المفسرة للأداء الوظيفي

رابعاً: أهمية الاداء الوظيفي

خامساً: عناصر الاداء الوظيفي

سادساً: محددات الاداء الوظيفي

سابعاً: معايير الاداء الوظيفي

ثامناً: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، لما له من دور محوري في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريته ونجاحها، فهو يعكس مستوى كفاءة الموظف في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى استثماره لقدراته ومعارفه في خدمة العمل، كما يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل متعددة، منها الدافعية، وبيئة العمل، والقدرات الفردية، مما يجعله مؤشرا مهما للحكم على فعالية الفرد والمنظمة معا، ومن هنا حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من الباحثين والإداريين باعتباره أساسا لتحسين الإنتاجية ورفع جودة العمل.

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي

1- تعريف الاداء:

1-1- **التعريف اللغوي:** الأداء يعني تنفيذ الشيء أو تأديته (التأدية)، أي دفعه للتنفيذ أو بلوغ الشيء. ويقال: أدى الشيء أي تمّ تنفيذه وأداؤه.

1-2- التعريف الاصطلاحي:

حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الاداء يدل على تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة¹.

2- تعريف الاداء الوظيفي:

1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرف على انه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ويشير مفهوم الاداء الوظيفي الى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها خلال فترة محددة².

2-2- التعريف الاجرائي:

يشير الأداء الوظيفي الى الجهد المبذول من قبل الموظف، ومجموعة السلوكيات والنتائج التي يقوم بها من أجل تحقيق الاهداف والغايات المنشودة في العمل.

¹ - محمد وائل القيسي : الاداء الاستراتيجي الأمريكي «ادارة بارك اوباما انموذجا». العبيكان للنشر ، الطبعة الاولى ، الرياض 2016، ص 46.

² -محمدين دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة . دار E-Kutub Ltd للنشر، الطبعة الاولى، لندن، 2019 ، ص 35.

ثانيا: مراحل تطور الاداء الوظيفي

لقد حظي مفهوم الاداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق اهداف المنظمة ونوجز بعض الاسهامات في مايلي:

عالج "ادم سميث" موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الانتاجية وأثره على مستوى الاداء، ونصح بدوره المشرفين بان يخصصو كل عامل لاداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتم الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع اتقانه لكن الافراط في تقسيم العمل أدى الى خلق طبقة البروليتاريا والوضع التي آلت اليها وأصبحت مثلها مثل بقية ادوات الانتاج اضافة الى تقييدها كحرية العامل في الاداء .

اما "فريديريك تايلور" الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي الى رفع مستوى الاداء و الانتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته الى مهام بسيطة ودراسة الحركات والازمنة اللازمة لانجازه والاقتصاد فيها من اجل الوصول الى مستوى من الفعالية في الاداء، ويرى "تايلور" المحرك الاساسي الذي يجعل العامل يقوم باداء عمله للعائلة اكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق الا بتقسيم العمل واداء كل عمل كجزء معين منه ولكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء، فقد وجه له انتقادات عدة اهمها اعتبار الانسان كآلة و تجريده من الجوانب الاجتماعية و تأثيرها على سلوك العمال و التجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وآثارها على زيادة جهد العاملين و بالتالي الارتفاع بمعدلات الاداء .

يعتبر "التون مايو" أبرز رائد للمدرسة العلاقات الانسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن لشركة وسترن الكنتريك الامريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الاضاءة وفعالية الاداء ولاحظ ان البقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الاداء الامر الذي جعل التون يتقطن الى ان هناك عوامل غير مادية تؤثر على اداء العمال فاستخلص أن انتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية ومدى قدرة المدير على التحفيز، لكن ما يعيب هذه المدرسة انها تعالي في استخدام العلاقات الانسانية الامر الذي قد يصل الى التذليل او الافساد، كما ان هذه النظرية لم تثبت بالتجربة ان لها تاثير واضح وفعال على انتاجية العاملين¹.

1 - عتيقة حرايرية : الاداء الوظيفي للعاملين . مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد 5 ، الجزائر، 2015، ص ص 63، 64.

اما "فايول" فالاداء الفاعل عنده قائم على ضرورة توفر ادارة رشيدة قائمة على مبادئ واسس عملية تمكنها من التحكم وتسيير مواردها البشرية كما ان هناك اسهامات اخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا لعرضها جميعا وتجدر الاشارة ان الدراسات التي اجريت حول الاداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها¹.

ثالثا: الاتجاهات النظرية المفسرة للأداء الوظيفي

من بين النظريات المفسرة للاداء الوظيفي نذكر ماييلي :

1- النظرية البيروقراطية « ماكس فيبر » :

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber 1864-1920) الألماني الجنسية رائدا من رواد علم الاجتماع، ومن بين الايمان التي وضعها مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبرى والجهزة الحكومية، ويتجلى هذا من خلال مجموعة كبيرة من الكتابات والتحليلات ولاسيما دراسته للبيروقراطية التي تعتبر من اهم إسهاماته.

وقد عرف البيروقراطية بأنها "حكم المكاتب"، وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية لها مفهوم علمي اوسع واشمل ،حيث حدد مفهوم المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية) ، ويعني بذلك التصميم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر والذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ.

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ان المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وعلى الرغم باعترافه باهمية القيادة الشخصية الا انه اقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في ادارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر .

لقد وضع "فيبر" مفهوما بيروقراطيا يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية، فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يتبع ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، نتيجة²

¹ - عتيقة حرايرية :المرجع السابق،ص64.

² - فتيحة زايدي : واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية "حالة المؤسسة العمومية التلفزيون الجهوي بورقلة". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 25 ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر ، 2018 ، 216.

لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل، فكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على اساس مؤهلاتهم الفنية ويجب ان يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف، ويشكل المنصب حياته العملية ويكون ترفيع الموظف مبنيا على الاقدمية في التعيين والانجازات التي حققها الموظف او كليهما معا كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف. وتقوم النظرية البيروقراطية على الاسس التالية:

الادارة علنية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل اطارها من خلال اتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.

ان الإطار تدور فيه العملية الادارية وخطوطها المتتالية ذات مضمون، وهذا يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه واخيرا الرقابة والتقييم والمتابعة.

تخضع جميع العمليات الادارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والاسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة الى ترشيد القرارات، ويجب تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها افراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية والى وحدات واقسام وادارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة او المترابطة في فئة للوظائف او وحدة والوحدات في اقسام والاقسام المتماثلة والمتشابهة في ادارات.

يجب ادارة العمل عن طريق اعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة ان تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظمي جيد، وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي الى عمل الجهاز الاداري بكفاءة وفعالية¹.

2- نظرية الادارة العلمية « فريديريك تايلور » :

¹ - نورة محي الدين ، مفيدة اومدور : دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي العمال -دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الاتصال ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2021-2022 ، ص27.

ظهرت نظرية الادارة العلمية لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريدريك تايلور 1856-1915 هو المؤسس الاول لها¹.

يمكن القول إن هذه المدرسة هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم، لأن أساس قيامها علمي تجريبي تحليلي، فلقد اتبع فيها أسلوب يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج، كما عرفت هذه المدرسة في بعض الكتابات بمدرسة " دراسة وتحليل طرق العمل "².

انصرف اهتمام تايلور الى محاولة تحقيق كفاية اداء العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الانتاج وترتيب ادوات الانتاجية ترتيبا منطقيا عن طريق دراسة الوقت والحركة وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة اليه في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها، وفي كتابة مبادئ الادارة العلمية عرف تايلور الادارة بانها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق واقلها تكلفة.

وقد كان تايلور يرى ان مشكلة الاداء تتلخص في ان الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل انتاج مرؤوسيههم، كما ان العامل لايعرف المطلوب منه اداءه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على اتباع الاسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الافراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على اساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لاداء العمل والوقت المحدد لانجازها.

- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية، ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله باعلى قدر من الكفاءة.

- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على اداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب³.

¹ - نورة محي الدين، مفيدة اومدور: المرجع السابق ، ص 27-28.

² - غنية بلعربي : علم اجتماع المنظمات . محاضرات موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعرييج ، ص 5.

³ - نورة محي الدين، مفيدة اومدور: مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- الاشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الاعمال والقضاء على الاسراف، وانخفاض الانتاجية وبذلك تركزت افكار نظرية الادارة العلمية على مستوى العامل الصناعي او مستوى الانتاج.

ويطلق على نظرية الادارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي)، نظرا لانها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت الى العمال على اعتبار انهم وحدات تتحرك آليا وتجاهلت العنصر البشري الام الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال واعضاء النقابات العمالية، بل والاداريين ايضا، وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.

وعلى الرغم من ان التنظيمات لازالت تتبع نموذج الادارة العلمية وتقوم بتطبيق المبادئ الاساسية التي وضعها تايلور، الا انها قد تعرضت للنقد من قبل الكثير من علماء الاجتماع نظرا لانها تركزت حول التنظيم الرسمي، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين، وتجاهلت السلوك الانساني وتعاملت مع العمال على اعتبارهم آلات، الامر الذي يؤدي الى عدم الرضا عن العمل¹.

3- نظرية التقسيم الاداري لهنري فايول:

يعد "هنري فايول" احد أبرز رواد علم الادارة في العالم، ولد بفرنسا سنة 1841، وكان مهندسا فرنسيا وأحد اعمدة المدرسة الكلاسيكية في الادارة، تميز عن فريديريك تايلور رغم اشتراكهما في الاهتمام بالادارة، حيث عمل فايول مديرا تنفيذيا لاحدى الشركات الصناعية الصغيرة في فرنسا واكتسب خبرة عملية واسعة قادته الى تحقيق نجاح ملحوظ في مجال الادارة الصناعية².

وتتمثل هذه النظرية في اعمال كل من هنري فايول H.Fayol، و جليك Gulick، و يرويك Uruick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الاسس العلمية الادارية داخل التنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

تركز هذه النظرية على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى ادارات واقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف، وتبرز ايضا هيكل التسلسل الاداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل نتيجة عملية التفويض حيث وجد فايول ان الوظائف في ادارة الاعمال³

¹ - نورة محي الدين ، مفيدة اومدور: مرجع سبق ذكره ، ص 31.

² - عمر مصطفى علي عثمان : مدى تطبيق الادارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضبء . مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018 ، ص 15.

³ - نورة محي الدين، مفيدة اومدور: مرجع سبق ذكره ، ص 31.

يمكن ان تقسم الى ستة وظائف رئيسية الوظائف الفنية (الانتاج والتصنيع)، الوظائف الامنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة)، وظائف ادارية.

حيث تعتبر هذه الوظائف الادارية اساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها الى خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكدا انها تضمن اداء المسير لدوره اذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الامر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل، المكافآت، المركزية، التسليل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادأة، العمل بروح الفريق¹.

4- نظرية العلاقات الانسانية « التون مايو » : ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية سنة 1930 كرد فعل ونقيض للنظريات الكلاسيكية الثلاث: الادارة العلمية، والبيروقراطية، والتقسيم الاداري، والتي اقترضت ان الحوافز المادية هي ما يهتم به العاملون، وبالتالي اهمالها العوامل الاجتماعية والانسانية، وهذا النوع من الفكر الاداري -التقليدي- ساد خلال مرحلة من مراحل علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي الذي يهتم بترشيد الاساليب والطرق والهيكل التنظيمي اكثر ما يهتم بالعنصر البشري، وتعتبر الانتقادات التي وجهت الى الادارة العلمية هي بمثابة بداية ظهور العلاقات الانسانية،

قام التون مايو واتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكدا على سياستها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بافضليتها عند تايلور واتباعه لمدة ليست بالقصيرة، فقد عجزت افكار واساليب الادارة العلمية عن تحقيق اهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية.

عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب اهمالها للجوانب الانسانية للعاملين، في حين اثبت مايو ورفقائه ان المعرفة الحقيقية بالجوانب الانسانية في العمل الصناعي وازالة اثار الجهل بالفرد وما طرأ من اهمال اثناء الثورة الصناعية هو اول ما يجب الالتفات اليه ، وأن المحافظة على التوازن بين²

¹-نورة محي الدين ، مفيدة اومدور : مرجع سبق ذكره ، ص 31.

²- مازن سليمان الحوش : العلاقات الانسانية . مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2022 ، ص 2.

الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين واحتياجات العمل والانتاج هي من المهمات التي ينبغي ان تهض بها مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الادارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، اذ عدت اللجنة الاولى، اطلق عليه فيما بعد من تسميات عدة كادارة الافراد، ادارة القوى العاملة، ادارة العلاقات الإنسانية، واخذت هذه الجهات التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وايجاد التعاون و التنسيق بين الافراد العاملين والربط بين مجهوداتهم وايجاد الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والانتاج لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معا ، فاحتلت هذه الوظيفة مركزا رئيسيا في الاداء الجماعي المنظم و مكانة مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصا في ظل النهضة الإدارية التي لا نزال نعيشها حتى الوقت الحاضر.

فالعلاقات الانسانية لأي منظمة تؤثر تأثيرا مباشرا في قدرتها على تحقيق اهدافها، فاذا كانت العلاقات طيبة وانسجمت اهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معا انسجما ايجابيا، ادى ذلك الى النجاح واطلاق طاقات لا حدود لها في الاداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الادارة والمشرفين والعاملين فإن ذلك سيؤدي الى عدم امكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ما تصبو اليه من اهداف، فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية.

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

- ان السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
- ان القيادة الادارية هي من الامور الاساسية المؤثرة في سلوك الافراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- ان الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر على الانتاجية.
- ان الادارة الديمقراطية هي الاسلوب الافضل لتحقيق اهداف الانتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الادارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية¹.

رابعا: اهمية الاداء الوظيفي

¹ - نورة محي الدين ، مفيدة اومدور : مرجع سبق ذكره ، ص 33.

يعد الاداء الوظيفي من العوامل الاساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة حيث يمكن أن يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتظهر أهميته في مايلي:

1- بالنسبة للموظفين:

يجب على كل فرد الاهتمام بادائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من تطور ومرتبات مقابل هذا الاداء، وذلك بشرط ان تتوفر المقومات اللازمة لايجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والاداء.

يرتبط الاداء من وجهة نظرة الفرد باحدى الحاجات الاساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته، كما يعد الاداء مقياس لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذا اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود انظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة اداء العاملين فان الاداء الفردي يصبح احد العوامل الاساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الادارية، والتي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة فرد مثل النقل والترقية والتكوين

2- بالنسبة للمنظمة:

يحتل الاداء اهمية كبرى داخل اي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره النتائج النهائية المحطة لجميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة، وترجع اهمية الاداء بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة (الظهور، البقاء، الاستمرارية، الاستقرار، السمعة و الفخر، مرحلة التميز) لا تتوفر اهمية الاداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة لاي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الاداء مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون اكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بان الاداء الوظيفي للعاملين في اي منظمة لا يعد الا انعكاسا لقدرات ودافع المرؤوسين والقادة ايضا².

¹ - اسامة صحراوي ، سعيد دويمي : جوده الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمصنع النجمة للدقيق حاسي خليفة مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير ، جامعة السعيد حمة لخضر ، الوادي ، 2021-2022 ، ص 30.

² - مريم ارفيس : الاداء الوظيفي في المنظمة -دراسة نظرية- . مجلة التغير الاجتماعي ، المجلد 3 ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص ص 481-482.

خامسا: عناصر الاداء

هناك عناصر تعود اهميتها في قياس وتحديد مستوى الاداء للعاملين في المؤسسة وتتمثل هذه العناصر في ما يلي :

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المهارات الفنية والمهنية والمعارف والخلفية العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وعملية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء والعراقيل.

3- كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والمثابرة في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجازها في اوقاتها المحددة ودون حاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

سادسا: محددات الاداء الوظيفي

ان محددات الاداء تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة العوامل التي تحدد مستوى الاداء الفردي وهي:

1- الدافعية الفردية: حيث يجب ان يعتبر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قويا او ضعيفا.

2- مناخ او بيئة العمل: يجب ان يتم تهيئة بيئة، ومناخ العمل، على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم)، لتكون محفزة للفرد في ادائه لعمله.

3- القدرة على اداء العمل المعين: الفرد يجب ان تتوفر لديه القدرة على اداء العمل المحدد له².

سابعا: معايير الاداء الوظيفي

¹ - بشرى ختو ، فاطيمة بوهراة : التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين . مشكلة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2020-2021 ، ص 37.

² - عصمت سليم القرالة : الحكمانية في الاداء الوظيفي . دار جليس الزمان ، الطبعة 1 ، الاردن (عمان) ، 2012 ، ص 51.

وتتمثل فيما يلي :

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين: الاداء الداخلي والاداء الخارجي:

1-1- الاداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد.

1-2- الاداء البشري: وهو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-3- الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

1-4- الاداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الاداء الخارجي: وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او السلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي والجزئي:

1-2- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح، والنمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية.

2-2- الاداء الجزئي: وهو الاداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار¹

¹ - روبة روابحية ، زهرة رابحي : الصراع الجيلي والاداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا فرنده- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2020-2022 ، ص 38.

الوظيفي الى اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الأفراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة للإنتاج، اداء وظيفة التسويق.

4- حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الاداء الى اداء الوظائف الاساسية في المؤسسة وهي الانتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية وسيتم تقسيم الاداء الى:

4-1- اداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق مردودية الربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد اهم اهداف المؤسسة.

4-2- اداء وظيفة التسويق: يحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة التجارية ومدى تموقعها.

4-3- اداء وظيفة الانتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الاخرى من خلال انتاج جودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة

4-4- اداء وظيفة الافراد: يعتبر المورد البشري اهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني ان بقاء واستمرار المؤسسة مرهون باداء العامل البشري والاداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية المورد البشري لا تكون الا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

ثامنا: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، مثل نمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز، والمفاهيم الإدراكية²،

¹ - روبة روابحي ، زهرة روابحي : المرجع السابق ، ص ص38-39.

² - حسين محمد الحراشة : ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي . دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان (الأردن) ، 2011 ، ص 95.

وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وغيرها من العوامل المتعددة الأبعاد.

ويعد المناخ التنظيمي مقياساً لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم، والتي تؤثر بشكل مباشر في كيفية أداء أعمالهم.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في عدة جوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم بشكل إيجابي في العديد من الجوانب مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، فإذا كان المناخ التنظيمي سليماً وصحياً انعكس ذلك إيجابياً على سلوك العاملين وكفاءتهم، حيث يقضي العاملون معظم وقتهم في العمل ويتفاعلون مع الرؤساء والمرؤوسين على مختلف المستويات، مما يجعل سلوكهم خاضعاً لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2- الروح المعنوية لدى الموظف:

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو المؤسسات التي يعملون بها حظيت باهتمام كبير من الباحثين، خاصة بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير كبير ومباشر على معنويات الموظفين، سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً، وينعكس هذا التأثير على الأداء الوظيفي بعلاقة طردية.

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق)، فإن ذلك يضمن الرضا الوظيفي، وحفظ النظام، وطاعة الأوامر والقوانين واللوائح، والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الحفاظ على مستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.

وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية، مثل سلامة الإشراف، وكذلك عناصر ترتبط بعملية التوظيف، مثل مقابلة الكفاءات بالوظائف المناسبة، والتدريب، والأجور، والترقية، والخدمات.

3- القدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور¹:

¹ - حسين محمد الحراشة : المرجع السابق ، ص 95-96.

إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يمتلكها، وقدرته على اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن تستغل بشكل كاف، وألا ينظر إلى الصعوبات والإحباطات التي قد تواجهه في عمله، بل يجب عليه تجاوز جميع العوائق التي يصادفها.

وإذا كانت هناك فئة نظرية للأداء في العمل، فلا بد أن يعمل الموظف بها، بل يسعى جاهدا لاستثمار الفرص المتاحة له، ويتفاعل مع كل ما ينتج بما يخدم مصلحة العمل.

وفي إطار هذه العوامل الثلاثة، يجب الإشارة إلى أن تأثير كل عامل منها لا يكون مستقلا عن الآخر، وإنما يتحدد أداء الموظف وفق تفاعل هذه العوامل معا، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية. أما في حالة تدني الروح المعنوية وارتفاع القدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل، فإن محصلة الأداء ستكون متوسطة¹.

¹ - حسين محمد الحراشنة : المرجع السابق ، ص ص 95-96.

خلاصة

يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره حصيلة تفاعل سلوك الموظف مع نتائج عمله، ويعكس مدى إنجازه للمهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تم عرض تطور هذا المفهوم عبر المدارس الفكرية الإدارية، من التركيز على تقسيم العمل والتنظيم العلمي والحوافز المادية، إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والنفسية، ثم الاتجاهات الحديثة التي أولت أهمية لإدارة الموارد البشرية بفعالية، كما أبرز الفصل أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظف من حيث الاستقرار والترقية والحوافز، وبالنسبة للمنظمة من حيث النجاح والاستمرارية والتميز، إضافة إلى عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، مؤكداً أن الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تكامل الدافعية، والقدرات الفردية، وبيئة العمل المناسبة.

الفصل الرابع

مفهوم التحول الرقمي (اهميته واهدافه وتقنياته)

تمهيد

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

ثانياً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

رابعاً: أهداف التحول الرقمي

خامساً: تقنيات التحول الرقمي

سادساً: أبعاد التحول الرقمي

سابعاً: استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي

خلاصة

تمهيد:

يعد التحول الرقمي مسار استراتيجي تتبناه المؤسسات لاعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في تسيير أنشطتها وعملياتها المختلفة، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، ولا يقتصر هذا التحول على إدخال الأدوات التكنولوجية فقط، بل يشمل إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل، والهياكل التنظيمية، ونمط التفكير الإداري، إضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات، ويعد التحول الرقمي اليوم ضرورة ملحة لمواكبة التطورات المتسارعة، وتحقيق جودة أفضل في الخدمات، والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة.

اولا: مفهوم التحول الرقمي

1- التعريف الاصطلاحي:

يعرف التحول الرقمي على انه عملية اعادة تصميم شاملة الانشطة والعمليات والاستراتيجيات المؤسسية بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، من اجل تحسين الاداء ورفع الكفاءة وازافة قيمة مضافة للمستفيدين، سواء كانوا عملاء او مواطنين او مستخدمين¹.

او هو عملية تهدف لتحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات.

كذلك عملية تحويل نموذج الاعمال وتطويره بشكل استراتيجي، وتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصال².

2- التعريف الاجرائي:

التحول الرقمي هو عملية تحويل الاعمال والعمليات من الطرق التقليدية الى الطرق الرقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة و الفعالية وزيادة الانتاجية.

¹ - عبد الله موسى محمد السحوت : التحول الرقمي بين امكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الامن السيبراني خطط إستراتيجية وعمليات تنفيذية . دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن ، 2025 ، ص21.

² - مها رضوان محمد وآخرون : التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في البلدان العربية . دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ، 2025، ص 9.

ثانيا: التطور التاريخي للتحول الرقمي

مر التحول الرقمي بعدة مراحل تاريخية مهمة لعبت دورا حاسما في تطوره إلى ما هو عليه اليوم، ويمكن تتبع بداياته منذ أوائل القرن التاسع عشر، حيث بدأ استخدام الآلات الحاسبة والتقنيات التكنولوجية بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة في الأداء.

1- مرحلة الثورة الصناعية الأولى

انطلقت الثورة الصناعية الأولى في إنجلترا مع أواخر القرن الثامن عشر، وتمثلت في الانتقال من أساليب الإنتاج اليدوية إلى العمليات الصناعية المعتمدة على الآلات، وقد أدت هذه الثورة إلى زيادة مستدامة في معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع إنتاجية الفرد مقارنة بما كان سائدا قبلها، كما ارتكزت الثورة الصناعية الأولى على نمو اقتصادي بطيء لكنه مستمر في بريطانيا، مدعوما بتراكم المعرفة التقنية وتوسع الأسواق من خلال التصدير والاستيراد، إضافة إلى تمويل المصانع والآلات عبر الرأسمالية الصناعية، ونتيجة لذلك أصبحت إنجلترا أغنى دولة في العالم خلال أواخر القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر.

2- الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية في بدايات القرن العشرين، معتمدة على إنجازات "فاراداي وماكسويل" في فهم القوى المغناطيسية والكهرومغناطيسية، مما أدى إلى ظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية، وكان لاكتشاف "توماس إديسون" للكهرباء دور بارز في انطلاق هذه الثورة.

كما ساهم "هنري فورد" في قيادتها من خلال تطبيق مفهوم الإنتاج الكبير، حيث ابتكر عام 1908 خط الإنتاج الشامل لصناعة السيارات، وأسفرت الثورة الصناعية الثانية عن تغييرات جذرية في أنماط حياة الإنسان والمجتمع، وأصبحت تمثل الأساس في تشكيل النظم الاقتصادية الحديثة، كما أدت إلى ظهور أجهزة مبتكرة مثل التلفزيون الكبير، والراديو، والهواتف اللاسلكية التي تعتمد على تقنية الموجات الصوتية.

3- الثورة الصناعية الثالثة¹

¹- ايمن براهيم ، عبد الرقيب سماعلي : دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مناجم الحديد بسكرة - ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، 2024-2025 ، ص ص 2-3.

بدأت الثورة الصناعية الثالثة في خمسينيات القرن العشرين، وتمثلت في الانتقال من التكنولوجيا الميكانيكية والتناظرية إلى الإلكترونيات الرقمية، وتعد تقنيات النانو، والتقنيات الحيوية، وتقنيات المعلومات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات من أبرز العوامل المحركة لهذه الثورة.

وخلال الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية، كانت التنمية مقتصرة على أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، غير أن الثورة الصناعية الثالثة أسهمت في مضاعفة ثروات العالم وانتشار التنمية في مختلف أنحاء المعمورة، وقد شهدت هذه المرحلة تطوير آلاف المؤسسات التجارية وخلق ملايين الوظائف على المستوى العالمي، إلى جانب ابتكارات حديثة مهمة وتميزها بأنشطة استثنائية مثل التطور الاقتصادي، وتحديث وسائل النقل، وتطوير تقنيات الطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات، ومختبرات التصنيع.

كما عرفت هذه الثورة ارتفاعا في مستوى المعيشة ومتوسط العمر المتوقع مقارنة بالثورتين السابقتين، ومع ذلك، فقد خلفت آثارا سلبية تمثلت في تلوث الهواء، وتناقص التنوع البيولوجي، وتلوث المياه، وتدمير المواطن الطبيعية، وانبعاث الغازات الدفيئة، والاحتباس الحراري، وتغير المناخ.

4- الثورة الصناعية الرابعة

لا تقتصر الثورة الصناعية الرابعة على مجرد آلات أو أنظمة ذكية متصلة، بل تتسم باتساع نطاقها وعمق تأثيرها، وتحدث هذه الثورة عبر موجات متزامنة من الإختراعات في مجالات متعددة، بدءا من تسلسل الجينات وتقنيات النانو، مروراً بالطاقة المتجددة، وصولاً إلى الحوسبة الكمية، ويجعل هذا التداخل بين المجالات الفيزيائية والرقمية والبيولوجية الثورة الصناعية الرابعة مختلفة جذريا عن سابقتها.

وفي هذه المرحلة، تنتشر التقنيات الناشئة والابتكارات الشاملة بوتيرة أسرع وبنطاق أوسع مقارنة بالثورات الصناعية السابقة، وعلى الرغم من ذلك، لا تزال تأثيرات بعض الثورات السابقة غير مكتملة الانتشار في بعض مناطق العالم، فعلى سبيل المثال، لا يزال نحو 17% من سكان العالم يفتقرون إلى الكهرباء، ويعاني أكثر من نصف سكان العالم من محدودية الوصول إلى الإنترنت، خاصة في الدول النامية، عكس الثورة الصناعية الأولى التي استغرق انتشارها خارج أوروبا نحو 120 عاما، فإن الإنترنت - باعتباره رمزا للثورة الصناعية الرابعة - تمكن من الانتشار عالميا في أقل من عقدين¹.

¹ - ايمن براهمي ، عبد الرقيب سماعلي : المرجع السابق ، ص ص 3-4.

ثالثا: أهمية التحول الرقمي

1- تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الهدر، هذا يؤدي إلى تسريع الأداء وتقليل التكاليف.

2- تعزيز تجربة العملاء:

من خلال استخدام التقنية، يمكن للمؤسسات تقديم تجارب مخصصة للعملاء، مما يزيد من رضاهم ويعزز ولائهم، يتضمن ذلك توفير خدمات سريعة وفعالة تلبي احتياجات العملاء.

3- دعم اتخاذ القرار:

يتيح للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، هذه البيانات يمكن أن تكشف عن اتجاهات السوق وتوجهات العملاء.

4- تعزيز الابتكار:

تحفز التقنية الابتكار داخل المؤسسات، يمكن للمؤسسات تجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق¹.

رابعا: اهداف التحول الرقمي

يمكن ايجاز اهداف التحول الرقمي في مايلي:

- توفير كم هائل من المعلومات على الوسائط الرقمية.

- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة².

¹ - التحول الرقمي: المفهوم، الأهمية، الفوائد : مقال مأخوذ من الموقع الإلكتروني <https://www.rmg-sa.com> ، 01-12-2025 ، على الساعة 10:54.

² - سارة بن قارة ، ابتهاج زيغم : التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الاعمال ، جامعة 8 ماي 1945 ، قائمة ، 2022 - 2023 ، ص 5.

- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الاصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية، بالإضافة الى ذلك، يهدف التحول الرقمي الى تحقيق اهداف اخرى:
- اهداف تقترن بتحديد مستوى الاداء للتقليل من الاخطاء المترتبة على الادخال اليدوي، ادخال المعلومات بانسيابية بين الادارات المختلفة.
- اختصار الاجراءات الادارية، يقصد بها نقص الاعمال الورقية وعدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة الكترونيا.
- الاستخدام الامثل للطاقة البشرية، اي إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية واصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقة البشرية للعمل في اشغال أكثر انتاجية.
- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الاداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات.
- ايجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية¹.

خامسا: تقنيات التحول الرقمي

للتحول الرقمي تقنيات عديدة نذكر منها:

1- تقنية بلوك شين Block chain:

عبارة عن دفتر استاذ رقمي، يسمح بتسجيل كتل من البيانات المشفرة الامنة والمثبتة والتي تتواجد ضمن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة بطريقة تعاونية مما يسمح لهم بنقل المعلومات دون الحاجة الى السلطة المركزية².

¹ - سارة بن قارة ، ابتهاج زيغم : المرجع السابق ، ص ص 5-6.

² - سارة قادري ، كريمة شيكة : أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية والخارجية-دراسة آراء عينة من محافظي الحسابات وأساتذة الجامعيين بالخصوص- . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص : محاسبة وتدقيق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2023-2024 ، ص ص 5-6.

2- الحوسبة السحابية Cloud computing:

هي مجموع الأجهزة والآلات تستخدم البيانات المخزنة وتمكن من الوصول الى شبكة الاتصال في اي زمان او مكان، وتساعد في تخزين وعمل نسخ احتياطية واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي اساسية في عمل البنوك حاليا.

3- البيانات الضخمة Big data:

وهي البيانات المتعددة المصادر والاشكال ذات الحجم الهائل لنموها بوتيرة متسارعة للغاية فلا يمكن التقاطها وتخزينها، ادارتها ومعالجتها او تحليلها باستخدام قواعد البيانات التقليدية.

4- الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

وهي عملية محاكاة العقل البشري من خلال ادخال الات تستطيع القيام بعمل أكثر ذكاء وبسرعة أكثر مع عدم الوقوع في الاخطاء تقريبا، حيث ان الذكاء الاصطناعي يمكن ان يعوض وجود الانسان تماما فهو يتعامل مثل العقل البشري تماما، كما يستخدم في الجانب المالي كالاستثمار في الاسهم والتمويل وغيرها بناءا على الخوارزميات.

5- انترنت الاشياء Internet of things:

وهي البيانات والمعلومات في شبكة سلكية ولا سلكية، من خلال شبكة الاجهزة التي تضمن عملية الاتصال تبادل المعلومات بسرعة أكبر مع منح المزيد من التوسع والحرية.

6- الامن السيبراني Cyber security:

مع الرغبة في تحقيق التحول الرقمي في البنوك والذي يصاحبه العديد من المشاكل الامنية، وجب توفير اجهزة وبرامج امنية تتضمن حفظ المعلومات والعمليات¹.

سادسا: ابعاد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي عدة ابعاد نوضحها كما يلي:

¹ - سارة قادري ، كريمة شيكة ، المرجع ، ص 6.

1- استخدام التقنيات الرقمية:

اي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل.

2- الاستراتيجية الرقمية:

التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن ان تشكل عرقلة إذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

3- القدرة التنبؤية والتحليلية:

يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي ان يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

4- رقمنة العملاء وعلاقاتهم:

يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات.

5- ثقافة المنظمة والافراد:

لا ينجح التحول الرقمي الا إذا دعمه الناس العاملون في المنظمة، لذلك تعمل المنظمة على توفير وخلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.

6- العلاقات الشبكية:

يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين والجامعات.¹

¹ محمد مهدي طيبي ، محمد بلغاية : أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي ، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب ، 2023-2024 ، ص 33.

سابعا : استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي

تكمن استراتيجيات تعزيز جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي في تبني استراتيجيات متنوعة تركز على التوجه الاستراتيجي للقيادة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية الرقمية لتحقيق الاستقرار وخلق فرص التقدم الوظيفي وهذا ما سيتم التفصيل فيه فيما يلي:

التوجه الاستراتيجي للقيادة الرقمية من خلال:

1- القيادة الفعالة:

1-1- توفير قيادة داعمة: تشجيع القادة على توفير الدعم والتشجيع للموظفين، وتعزيز التواصل المفتوح والشفاف، ونمط القيادة والإشراف دور مهم للغاية في تحقيق رضا الموظفين فهو المحرك للإمكانيات البشرية للمنظمة ومواردها، فهو يساهم في توفير الرعاية للعاملين بالمنظمة، وتحفيزهم لتحقيق معدل الأداء المستهدف، وتحريك الموظفين للعمل بروح الفريق دون تسلط، وتهيئة بيئة عمل مناسبة، وتنمية مهاراتهم للوصول إلى الأداء المطلوب، ومنه هنا نجد ان نوع القيادة له أهمية كبيرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي. فكلما كان نمط القيادة تسلطيا أدى ذلك إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين حيث يحد من مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية، والعكس إذا كان نمط القيادة ديمقراطيا فإن ذلك سيخلق مناخا تنظيميا صحيا يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي يزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة.

1-2- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار: إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، فعملية اتخاذ القرارات عملية جوهرية في المنظمة، ومن الصعب في المنظمات المعاصرة أن يكون إدارة المنظمة من خلال فرد واحد، لذا أصبح من الضروري التعاون بين المدير والمرؤوسين التعاون في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى النقيض من ذلك يؤدي عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وفقد قيم الانتماء والولاء التنظيمي، والشعور بالغربة، وارتفاع مستويات ضغوط العمل، وبالتالي انخفاض الإبداع والعمل بروح الفريق، وحرص المديرين على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض جزء من صلاحياتهم لمرؤوسيه¹

¹ - حليلة موساوي، معاذ عليوي : اثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. مجلة دفاتر السياسة والقانون ، العدد 1، المجلد 18، جامعة الجبلاني بونعامة-خميس مليانة ، الجزائر، جامعة فلسطين التقنية-خضوري ، فلسطين، 2026، ص 369.

لأن ذلك سيشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم، وبالتالي سيزيد من دافعيتهم للإنجاز والإبداع في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- تحسين بيئة العمل، وهذا من خلال :

2-1- توفير بيئة عمل آمنة وصحية: ضمان ظروف عمل مريحة وخالية من المخاطر، وتوفير بيئة عمل صحية جسدياً ونفسياً، وعدم توفر بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين سيؤثر على سلوكهم، وهذا سيؤدي إلى حدوث الإحباط الذي سيؤثر سلباً على إنتاجية الفرد في المنظمة.

2-2- تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: وهذا يعبر على مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معاً، ولهذه الموازنة تأثير إيجابي على جودة الحياة داخل العمل، فهي تؤثر على الصحة النفسية للفرد، وتحقيق رضاه والرفع من معنوياته، وهذا من شأنه أن يجدد نشاطه، ويجعله يقبل على عمله بدافعية، ويجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجه العمل وأكثر انسجاماً مع زملائه في العمل.

2-3- تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية: تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية كالاحترام المتبادل، والانتماء للجماعة، والتعاون، والإيمان بالهدف، والحرص على المصلحة العامة بالإضافة إلى التجرد من الأنانية، كما تؤثر العلاقات الاجتماعية الإيجابية على مستويات الأداء والإنتاجية، وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، فالتكامل والتماسك الاجتماعي سيؤدي لخلق بيئة عمل تزيد من شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

3- تطوير الموارد البشرية الرقمية لتحقيق الاستقرار وخلق فرص التقدم الوظيفي، وهذا من خلال:

3-1- توفير فرص التدريب والتطوير: تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة، وتطوير قدراتهم، من خلال الدورات التدريبية والبرامج التعليمية، فالتدريب يعتبر أحد أهم أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، فهو يلعب دوراً مهماً في تنمية المهارات البشرية، وتطويرها والارتقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم، والتدريب يتم حسب احتياجات المنظمة، وتعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف¹.

¹ - حليلة موساوي ، معاذ عليوي : المرجع السابق ، ص ص 370-371.

3-2- توفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي: وتتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة أو فرص التدريب، وتعتبر الترقية من أهم القرارات التي تأخذها المنظمة، حيث توجد فرص الترقى المتاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة مما سيخلق جو من التنافس بينهم للحصول على الترقية اللازمة من طرف مدير المنظمة.

3-3- توفير التقدير والمكافآت: من خلال تقدير جهود الموظفين وتوفير آليات للتكريم وتعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات الملحوظة أو حتى تحفيزهم، ومكافأتهم على إنجازاتهم، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يعزز شعورهم بالتقدير والتحفيز، فمعظم العاملين يعملون للحصول على عوائدهم مقابل ما بذلوه من جهد، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أداء العاملين لوظائفهم مما يحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، ويعد نظام المكافآت من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية في المنظمة، ويؤثر على مستوى شعور الفرد بالرضا، فالفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة لإنجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من المكافأة.

3-4- تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي: وهذا بتعزيز إحساس الموظف بالاطمئنان على مصدر دخله واستقراره في عمله، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية وضغوط العمل، كما يشمل الأمان الوظيفي السلامة ضد المخاطر المهنية، والذي يعد شرطاً من الشروط الإنسانية للاستمرارية في العمل، كما يساهم الاستقرار الوظيفي في المحافظة على العمالة الماهرة، ذوي الخبرة والكفاءة.¹

¹ - حليلة موساوي ، معاذ عليوي ، المرجع السابق ، ص371.

خلاصة

يعد التحول الرقمي تحولا جذريا في طريقة عمل المؤسسات، حيث يقوم على دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات بهدف تحسين الكفاءة، تطوير الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وقد ارتبط ظهوره بالتطور التاريخي للثورات الصناعية، إلى أن بلغ ذروته في الثورة الصناعية الرابعة التي تميزت بالتكامل بين التكنولوجيا والإنسان والبيانات، وتكمن أهميته في دعم اتخاذ القرار، رفع الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتحسين تجربة المستخدمين، كما يعتمد على تقنيات حديثة وأبعاد تنظيمية واستراتيجية وثقافية تضمن نجاح تطبيقه، وبذلك يشكل التحول الرقمي أساسا لتحقيق التطور المؤسسي ومواكبة متطلبات البيئة الحديثة.

الفصل الخامس

المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

ثانياً : مجتمع البحث والعينة وخصائصها

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سادساً : تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

سابعاً : تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية من أهم جوانب البحث العلمي، إذ يتم من خلالها الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي، بهدف جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، وتحليلها بطريقة علمية، وقد تم في هذا الفصل تطبيق الاجراءات المنهجية للدراسة البحثية والتي تشمل: مجالات البحث، مجتمع الدراسة وعينته، منهج البحث وادوات جمع البيانات، ومن ثم اختبار صدق وثبات اداة الدراسة، وصولا الى عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء تساؤلات البحث والدراسات السابقة، من اجل الوصول الى استنتاج قائم على نتائج صحيحة تسهم في تحقيق اهداف البحث.

أولاً : مجالات الدراسة

1- المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى المركز الجوّاري للضرائب بالطّارف، حيث يحدها من الشمال المدرسة الابتدائية "قداش الطاهر"، ومن الجنوب عمارات سكنية ، ويحدها من الشرق الدرك الوطني ، ومن الغرب مركز التكوين المهني والتمهين - الشهيد علام منور الطّارف-.

1-1- نشأة المركز الجوّاري للضرائب -الطّارف:-

تم فتح مفتشية الضرائب بالطّارف سنة 1992، وفي سنة 2018 في فيفري تم تحويل المفتشية الى مكان المركز الجوّاري حيث تم فتح الرقمنة فعليا في 02 اوت 2024 جبايتيك، وذلك بجمع مفتشية الضرائب "الطّارف" ومفتشية الضرائب "بوثلجة"، وهذا تحت اشراف رئيس المركز الجوّاري للضرائب بالطّارف.

1-2- شرح الهيكل التنظيمي للمركز الجوّاري:

أ- مصلحة الاستقبال والإعلام:

تكون تحت سلطة رئيس مركز الضرائب وتكلف بما يلي:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة.

- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

ب- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:

إستغلال التطبيقات المعلوماتية، وتأمينها، وكذا تسيير التاهيلات ورخص الدخول للموافقة لها.

إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم اخرى، وكذا التكفل بصيانة التجهيزات.

الاشراف على المهام المتصلة بالنظافة، وامن المقرات.

ت- المصلحة الرئيسية للتسيير:

التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال المراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات، وكذا المصادقة على الجداول وسندات الايرادات، وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب.

اقترح وتسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على اساس المستندات او المراجعة المحاسبية واعداد تقارير دورية تعمل على:

- مصلحة جباية النشاط التجاري والحرفي.

- المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية.

- المصلحة المكلفة بالجباية الزراعية.

- المصلحة المكلفة بجباية المداخل والممتلكات.

- المصلحة المكلفة بالجباية العقارية.

ج- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:

تتكفل بإجراء عمليات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتحليلها وتخزينها وتوزيعها من اجل استغلالها، بالإضافة إلى اقتراح عمليات مراقبة وانجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على اساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب مع إعداد جداول احصائية وجداول تقييمية دورية، وتعمل على تسيير مايلي:

- مصلحة البطاقات والمقارنة للمعلومات.

- مصلحة البحث والتدخلات.

- مصلحة الرقابة.

ح- المصلحة الرئيسية للمنازعات:

وتكلف على المصلحة بدراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب، ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررهما المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة

المضافة، بالإضافة الى متابعة القضايا الزراعية المقدمة الى الهيئات القضائية وتعمل على تسيير المصالح التالية:

- مصلحة الاحتجاجات والشكاوى: دراسة الطعون المسبقة، والتي تهدف الى الغاء او تخفيض فرض الضرائب.

- مصلحة المنازعات القضائية ولجان الطعن: المتابعة للطعون والشكاوي المقدمة للهيئات القضائية.

- مصلحة التبليغات والامر بالصرف: تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون الى المكلفين بالضريبة.

خ- مصلحة القباضة:

التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة، بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم، او الجداول العامة والفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.

تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع، والتنظيمات السارية المفعول، والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة تعمل على تسيير المصالح التالية:

- مصلحة الصندوق، مصلحة المحاسبة، مصلحة المتابعات.

* الأشخاص التابعون للمركز الجوازي للضرائب:

الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الخاضعون لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة (الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون، الشركات والمؤسسات التي تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو مهنيا أو حرفيا، او حرفة غير تجارية والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (DA 8.000.000).

كما يخضع للضريبة الجزافية المستثمرون الذين يمارسون الأنشطة او ينجزون مشاريع والمؤهلين للاستفادة من "دعم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب" او "الصندوق الوطني للدعم المصغر" او "الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة"¹.

¹ - المعلومات من الوثائق المقدمة من المركز الجوازي للضرائب بالطارف.

2- المجال الزمني : اجريت هذه الدراسة الميدانية التي طبقت خلالها ادوات الدراسة خلال الفترة الممتدة من 29 مارس الى 02 افريل 2026.

3- المجال البشري : تمثل المجال البشري للدراسة في موظفي المركز الجوّاري للضرائب بالطّارف.

ثانيا : مجتمع البحث والعينة وخصائصها

مجتمع البحث: (ويطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي) ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹.

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة الحالية في جميع موظفي المركز الجوّاري للضرائب والمقدر عددهم 52 موظف.

عينة الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي².

تم الاعتماد في هذا البحث على عينة المسح الشامل المتمثلة في جميع موظفي المركز الجوّاري للضرائب، ونظرا لتواجد بعض الموظفين في عطلة مرضية، تم تطبيق اداة الاستمارة على الموظفين الدوامين فقط، والبالغ عددهم 44 موظف.

ثالثا : منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي على انه الأسلوب أو الطريقة أو المنهج الذي يعتمد عليه الباحث العلمي في دراسته العلمية لمشكلة او ظاهرة البحث، وذلك من خلال وصفها وصفا دقيقا ومفصلا، ثم يقوم بدراستها وتحليل ما تم التوصل إليه من معلومات بهدف الوصول إلى حلول وتفسيرات منطقية مدعمة بالأدلة والبراهين³.

¹ محمد عبيدات ، وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات . دار وائل للطباعة والنشر ، ط 2 ، الاردن ، ص 84.

² محمد عبيدات وآخرون : المرجع السابق ، ص 84.

³ تمارا نجوى داوود : مقدمة في اساليب ومناهج البحث العلمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2024 ، ص 35.

يساعد المنهج الوصفي الباحث في الوصول إلى نتائج بحثية دقيقة ومثبتة بالادلة، وذلك لان مراحلہ تتسم بالموضوعية، حيث يعتمد على الوصف المفصل للظاهرة كما هي في الواقع، دون التدخل فيها أو التأثير عليها، كما يسعى إلى فهم ماهية الظاهرة أو المشكلة دون البحث في الكيفية¹.

وتم تطبيق المنهج الوصفي في دراستنا من خلال وصف الظاهرة المدروسة بالاعتماد على الملاحظة والاستمارة، حيث تم جمع البيانات حول موضوع الدراسة الحالية بهدف التعرف على ابعاد جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي والكشف عن العلاقة بين متغيراتها، وصولا الى نتائج علمية دقيقة تساهم في فهم الواقع المدروس.

رابعا : ادوات جمع البيانات

تعتبر ادوات جمع البيانات في البحث العلمي من العناصر الاساسية التي تساعد الباحث على الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية حول الظاهرة المدروسة، مما يمكنه من تحليلها وتفسيرها والوصول الى نتائج علمية موثوقة.

واعتمدنا في هذا البحث على ادوات البحث العلمي التالية :

1-الملاحظة : ويمكن تعريفها بانها عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية، مع متابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها باسلوب علمي منظم ومخطط، بهدف التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاته².

وتمت الملاحظة العملية وفقا للمخطط في الجدول التالي :

¹- تمارا نجوى داوود : مرجع سبق ذكره ، ص 35.

²- محمد عبيدات ، وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 73.

ماذا لاحظ	متى لاحظ	ما تم ملاحظته
ظروف العمل الفيزيائية	2026-03-29	لوحظ ان جدران واسقف مكان العمل مهترية نوعا ما، وايضا انعدام وسائل التدفئة.
طبيعة العلاقات داخل محيط العمل	2026-03-30	لوحظت اللباقة وحسن المعاملة بين الموظفين داخل محيط العمل.

2-الاستمارة : وتعد من اكثر ادوات جمع البيانات انتشارا، وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة تطرح حول موضوع معين، بحيث تغطي مختلف جوانبه، مما يتيح للباحث الحصول على البيانات اللازمة من خلال اجابات المبحوثين.

وتعتبر الاستمارة اداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، حيث تعرف بأنها تقنية مباشرة للنقصي العلمي، يتم من خلالها توجيه الاسئلة الى الافراد بطريقة منهجية، بما يسمح بتحليل إجاباتهم وفق اسلوب كمي يهدف الى ايجاد علاقات رقمية واجراء مقارنات إحصائية.

كما تعرف أيضا بأنها قائمة تضم مجموعة من الاسئلة المحددة بدقة، توجه الى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يشكلون عينة البحث¹.

وتضم الاستمارة عدد (36) سؤال وفق المحاور الأساسية هي كالآتي:

- **المحور الأول:** يتناول البيانات الشخصية والاولية للمبحوثين من السؤال رقم (1) الى السؤال رقم (5).
- **المحور الثاني:** يتناول تأثير الاجور على الاداء الوظيفي من السؤال رقم (6) الى السؤال رقم (15).
- **المحور الثالث:** يتناول تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي من السؤال رقم (16) الى السؤال رقم (25).
- **المحور الرابع:** يتناول تأثير التدريب الرقمي على اداء الموظفين من السؤال رقم (26) الى السؤال رقم (36).

¹- ربيحة نبار : الاستمارة في البحث العلمي . مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2022 ، ص 49.

خامسا : عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المحور الاول : البيانات الشخصية

جدول رقم (1) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	13	30%
انثى	31	70%
المجموع	44	100%

المصدر السؤال رقم (1)

نستنتج من الجدول اعلاه ان اغلبيه افراد العينة هم من الإناث بنسبة تقدر ب (70%) مقابل (30%) من الذكور، مما يدل على هيمنة العنصر النسوي داخل مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	2	5%
من 30 الى اقل من 40 سنة	9	20%
من 40 الى اقل من 50 سنة	19	43%
50 سنة فاكثر	14	32%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (2)

تظهر النتائج من الجدول اعلاه ان الفئة العمرية من 40 الى اقل من 50 سنة بلغت اكبر نسبة قدرت ب (43%) ، تليها فئة 50 سنة فاكثر بنسبة تقدر ب(32%)، مما يشير الى ان اغلبية افراد العينة من الفئة العمرية الاكبر سنا، اما بالنسبة لفئة 30 الى اقل من 40 سنة فبلغت نسبة (20%)، بينما تمثل فئة اقل من 30 سنة اصغر نسبة والتي تقدر ب(5%) مما يدل على ضعف تمثيل الشباب داخل مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح المستوى التعليمي لافراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
46%	20	ثانوي
43%	19	جامعي
11%	5	دراسات عليا
100%	44	المجموع

المصدر : السؤال رقم (3)

تدل المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه ان فئة التعليم الثانوي تمثل النسبة الأكبر وتقدر ب (64%)، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي متوسط، تليها فئة التعليم الجامعي بنسبة (43%)، وهي نسبة قريبة جدا من الفئة الأولى، مما يشير إلى تقارب في تمثيل المستويين الثانوي والجامعي داخل مجتمع الدراسة، في المقابل تمثل فئة الدراسات العليا نسبة ضعيفة نسبيا بلغت (11%)، ما يعني أن عدد ذوي التأهيل العالي محدود مقارنة بباقي الفئات.

جدول رقم (4) يوضح سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	16%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	33%
10 سنوات وأكثر	22	51%
المجموع	43	100%

المصدر : السؤال رقم (4)

يتبين من خلال ما تم التوصل اليه في الجدول اعلاه، أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية طويلة، حيث تمثل فئة 10 سنوات فأكثر النسبة الأكبر بـ (51%)، تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (33%)، مما يدل على توفر مستوى معتبر من الخبرة لدى المبحوثين، في المقابل تسجل فئة أقل من 5 سنوات نسبة ضعيفة بلغت (16%).

نلاحظ أن عدد الإجابات (43) أقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك إلى وجود فرد من افراد العينة لم يجب على السؤال وقد تم حساب النسب على أساس عدد الإجابات الفعلية.

جدول رقم (5) يوضح طبيعة العمل لأفراد العينة

طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
اداري	23	51%
تقني	18	40%
مختلط	4	9%
المجموع	45	100%

المصدر : السؤال رقم (5)

توضح المؤشرات الاحصائية في الجدول اعلاه أن أغلب أفراد العينة طبيعة عملهم اداري بنسبة (51%)، تليها الوظائف التقنية بنسبة (40%)، بينما يمثل من طبيعة عملهم مختلط النسبة الأقل بـ(9%) ويعكس ذلك هيمنة الطابع الإداري والتقني على طبيعة العمل داخل مجتمع الدراسة.

نلاحظ تجاوز مجموع التكرارات عدد أفراد العينة بسبب تعدد عدد الاجابات، وبالتالي تم حساب النسب على أساس عدد الإجابات الفعلية.

خصائص العينة: بصفة عامة يتضح ان افراد العينة يتميزون بتنوع من حيث الجنس والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، الى جانب توفر خبرة مهنية معتبرة لدى اغلب الموظفين، ويعكس ذلك وجود موارد بشرية تمتلك خبرات ومعارف متنوعة مما يعزز دقة نتائج الدراسة وارتباطها بواقع المؤسسة.

المحور الثاني : تاثير الاجور على الاداء الوظيفي

جدول رقم (6) يوضح تقييم تناسب الاجر مع المهام الموكلة

العبارة	التكرار	النسبة%
مناسب جدا	7	16%
مناسب الى حد ما	28	64%
غير مناسب	9	20%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (6)

يتضح من الجدول اعلاه ان (64%) من افراد العينة يعتبرون ان الاجر مناسب الى حد ما بالنسبة للمهام الموكلة اليهم، في حين (20%) يرون انه غير مناسب في المقابل (16%) يرونه مناسب جدا وهي النسبة الاضعف، مما يشير الى مستوى متوسط من جودة الحياة المهنية، وبالتالي هذا الرضا الجزئي عن الاجور الحالية قد يحد من فعالية الاداء.

جدول رقم (7) يوضح مدى تغطية الراتب للاحتياجات الرئيسية

العبارة	التكرار	النسبة%
يغطي بشكل كاف	6	14%
يغطي جزئيا	30	73%
لا يغطي	6	14%
المجموع	42	100%

المصدر : السؤال رقم (7)

من خلال النسب الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، تبين ان (73%) من افراد العينة افادوا ان الراتب يغطي جزئيا للاحتياجات الرئيسية وهي النسبة الاكبر مما يعكس عدم كفايته لتلبية جميع المتطلبات الأساسية، في حين تعادلت وجهات النظر بين من يرون انه يغطي بشكل كاف ولا يغطي بنسبة (14%) لكل منهما.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (42) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود فردين من افراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (8) يوضح مدى العدالة في توزيع الاجور داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة%
عادلة	11	25%
عادلة نسبيا	26	60%
غير عادلة	7	16%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (8)

توضح النتائج في الجدول اعلاه ان (60%) من افراد العينة يرون بان توزيع الاجور داخل المؤسسة عادل نسبيا مما يدل على وجود مستوى مقبول من العدالة، في حين ان (25%) يرون انها عادلة

بشكل واضح، بينما (16%) يتعبرون انها غير عادلة وهذا يشير الى الشعور بعدم الانصاف لدى جزء من المبحوثين.

جدول رقم (9) يوضح ما اذا كان الاجر الحالي يشجع على تحسين الاداء الوظيفي

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	25	57%
لا	19	43%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (9)

نستنتج من الجدول اعلاه ان (57%) من افراد العينة يشجعهم الاجر الحالي على تحسين ادائهم الوظيفي، وهذا يرجع الى الشعور بالتقدير، والضمير المهني، وفرص الترقية وتطوير القدرات، ما يدل على أن الدوافع ليست مادية فقط بل معنوية أيضا، في المقابل (43%) لا يشجعهم على تحسين ادائهم الوظيفي نتيجة عدم كفاية الاجر لتلبية الاحتياجات، وارتفاع تكاليف المعيشة، وغياب العدالة والتناسب بين الجهد والأجر.

جدول رقم (10) يوضح ما اذا كان يطبق نظام للزيادات في الاجور بشكل دوري داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	15	41%
لا	20	54%
الوظيف العمومي	2	5%
المجموع	37	100%

المصدر : السؤال رقم (10)

تفيد النتائج في الجدول اعلاه بأن (54%) من افراد العينة يرون بانه لا يتم تطبيق نظام للزيادات في الاجور بشكل دوري داخل المؤسسة والذي قد يكون مرتبطة بالتقنيات فقط وليس بنظام منتظم، في المقابل (14%) افادوا بوجود هذا النظام، بينما أشار (5%) إلى ارتباطه بالوظيف العمومي.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (37) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود (7) من افراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (11) يوضح ما اذا يحدث تاخر في صرف الاجر

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	6	14%
لا	18	41 %
احيانا	20	45%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (11)

نستنتج من المعطيات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه ان ظاهرة تأخر صرف الأجر موجودة بشكل متفاوت، حيث افاد (45%) من افراد العينة أنها تحدث احيانا وهي النسبة الاكبر، تليها نسبة (41%) الذين اجابو بانها لا تحدث، في حين صرح (14%) بحدوث التأخر بشكل دائم، مما يدل على وجود تاخر غير منتظم في صرف الاجور داخل المؤسسة.

ان ظاهرة التاخر في صرف الاجر تؤثر سلبيا على جودة الحياة المهنية من خلال تقليل الشعور بالاستقرار الوظيفي، وفي ظل التحول الرقمي الذي يتطلب التزاما وكفاءة عالية فان هذا التاخر ينعكس سلبا على الاداء الوظيفي ودافعية الموظفين، مما يستدعي تحسين نظام صرف الاجور داخل المؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح ما اذا كانت هناك معايير واضحة لتحديد الاجور داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة%
واضحة ومعلنة	23	52%
غير واضح	12	27%
لا اعلم	9	21%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (12)

تكشف النتائج الموضحة في الجدول اعلاه ان معايير تحديد الاجور داخل المؤسسة واضحة ومعلنة بنسبة (25%) حسب ما افاد افراد العينة وهي النسبة الاكبر، وغير واضحة بنسبة (27%)، (21%) اجابوا بعدم علمهم، ما يعكس قصور واضحا في جودة الحياة المهنية خاصة من حيث الشفافية والعدالة، وفي ظل التحول الرقمي يحتاج الموظفين الى معايير واضحة تربط الاجر بالكفاءة والاداء، لان غياب الوضوح قد يؤثر سلبا على ادائهم.

جدول رقم (13) يوضح تعويض الجهود الاضافية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا

العبارة	التكرار	النسبة%
يتم تعويضها بشكل عادل	12	27%
تعويض غير كاف	12	27%
لا يوجد تعويض	20	46%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (13)

اظهرت البيانات الاحصائية في الجدول اعلاه ان (46%) من افراد العينة يرون بان الجهود الاضافية المرتبطة بالتكنولوجيا لا يتم تعويضها وهي النسبة الاكبر، في حين تعادلت النسبة بين ما يرون انه يتم تعويضها بشكل عادل وتعويض غير كاف بنسبة تقدر ب (27%) لكل منهما.

جدول رقم (14) يوضح العوامل التي تجعل الاجر محفزاً للأداء

العبارة	التكرار	النسبة %
القيمة المالية	10	29%
الاعتراف بالجهد	20	57%
الاستقرار المالي	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر : السؤال رقم (14)

توضح الشواهد الاحصائية في الجدول اعلاه، انه من اهم العوامل التي تجعل الأجر محفزاً للأداء هو الاعتراف بالجهد حسب ما افاد به (57%) من افراد العينة، وهذا دليل على اهمية التقدير المعنوي لدى الباحثين، تليه القيمة المالية بنسبة (29%)، في حين جاء الاستقرار المالي في المرتبة الاخيرة بنسبة (14%)، مما يشير إلى اختلاف أولويات التحفيز بين الأفراد.

كما اشار بعض الباحثين الى عوامل اخرى محفزة كالتشجيع والترقيات، كذلك حسن المعاملة وعدم التمييز، ربط الاجر بحجم العمل، وهذا دليل على ان التحفيز لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يشمل جوانب معنوية وتنظيمية ايضا.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (35) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود (9) من افراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (15) يوضح كيفية تقييم نظام الاجور الحالي

العبارة	التكرار	النسبة %
جيد	5	11%
متوسط	32	73%
ضعيف	7	16%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (15)

تبين من خلال المؤشرات الاحصائية في الجدول اعلاه ان (73%) من افراد العينة تقيمهم لنظام الاجور الحالي متوسط وهي النسبة الاكبر، في حين (16%) من افراد العينة يرونه انه ضعيف، واخيرا (11%) اعتبروا انه جيد وهي النسبة الاضعف.

المحور الثالث : تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي

جدول رقم (16) يوضح كيفية تقييم وضوح نظام الحوافز داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
واضح	9	23%
واضح نسبيا	18	44%
غير واضح	13	33%
المجموع	40	100%

المصدر : السؤال رقم (16)

تبين نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول اعلاه ان (44%) من افراد العينة يرون ان نظام الحوافز داخل المؤسسة واضح نسبيا، في المقابل اعتبروا (33%) انه غير واضح، و (23%) واضح، وهذا يشير إلى وجود غموض ملحوظ لدى جزء من المبحوثين حول نظام الحوافز .

نلاحظ ان مجموع التكرارات (40) اقل من حجم العينة (44) ، ويرجع ذلك الى وجود (4) من افراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (17) يوضح انواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة%
مالية	21	47%
معنوية	14	32%
اجتماعية	3	7%
جميع ما سبق	4	9%
لاشيء (اجابة اضافية من طرف العينة)	2	5%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (17)

من خلال المخرجات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، نستنتج أن الحوافز المالية هي الاكثر تقدما بنسبة (47%) تليها الحوافز المعنوية بنسبة (32%)، مما يدل على تركيز المؤسسة على الجوانب المادية بالدرجة الاولى في حين جاءت الحوافز الاجتماعية بنسبة ضعيفة (7%)، وصرح (9%) بوجود جميع أنواع الحوافز، مقابل (5%) أفادوا بعدم وجود أي حوافز، ما يشير إلى تفاوت في إدراك المبحوثين لنظام الحوافز داخل المؤسسة.

جدول رقم (18) يوضح نوع الحوافز الأكثر تأثيرا

العبارة	التكرار	النسبة %
الحوافز المالية	20	28%
الحوافز المعنوية	14	20%
الترقية	20	28%
الاعتراف بالجهود	17	24%
المجموع	71	100%

المصدر : السؤال رقم (18)

تبين الدلائل الكمية الموضحة في الجدول اعلاه، ان من انواع الحوافز الأكثر تأثيرا حسب آراء افراد العينة هي الحوافز المالية والترقية حيث تعادلت النسبة التي قدرت ب (28%) لكل منهما، وهذا يشير الى اهمية الجوانب المادية وفرص التقدم الوظيفي في تعزيز جودة الحياة المهنية، في المقابل (24%) يؤثر فيهم الاعتراف بالجهود، و(20%) الحوافز المعنوية، ما يبرز دور الجوانب النفسية والتنظيمية.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (71) اكبر من حجم العينة (44) ، ويرجع ذلك الى ان السؤال يسمح باختيار أكثر من اجابة، وبالتالي تم حساب النسب على اساس مجموع الاجابات وليس عدد افراد العينة.

جدول رقم (19) يوضح كيفية تأثير الاعتراف بالجهود امام الزملاء على الاداء

العبارة	التكرار	النسبة %
يؤثر بشكل ايجابي	34	77%
يؤثر بشكل سلبي	3	7%
لا يؤثر	7	16%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (19)

تبين الاثباتات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه ان الاعتراف بالجهود امام الزملاء يؤثر بشكل ايجابي امام الزملاء بنسبة (77%) من افراد العينة، ما يدل على اهمية التقدير المعنوي في رفع التحفيز وتعزيز جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة، كما يساهم هذا الاعتراف في تحسين العلاقات المهنية وزيادة الرغبة في العمل خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يتطلب تشجيع الموظفين ودعمهم باستمرار، في المقابل (16%) اعتبر بانه لا تؤثر، بينما رأى (7%) فقط انه يؤثر بشكل سلبي، ربما بسبب شعور بعض الموظفين بالتميز او المقارنة بينهم وبين زملائهم.

جدول رقم (20) يوضح مدى الشعور بالرضا عن نظام الحوافز الحالي

العبارة	التكرار	النسبة %
راض	7	16%
راض نسبيا	25	57%
غير راض	12	27%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (20)

توضح الشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة يشعرون بالرضا نسبيا عن نظام الحوافز الحالي بنسبة (57%) ما يعكس مستوى رضا متوسط، في حين بلغت نسبة غير الراضين (27%)، مقابل (16%) فقط راضين بشكل كامل، مما يدل على وجود قدر من عدم الرضا لدى جزء معتبر من المبحوثين.

جدول رقم (21) يوضح ما اذا كانت الادارة تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	18	42%
لا	13	30%
احيانا	12	28%
المجموع	43	100%

المصدر : السؤال رقم (21)

نستنتج من الجدول اعلاه ان (42%) من افراد العينة تسمح لهم الادارة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ما يعكس وجود توجه نحو اشراك الموظفين، بينما (30%) لا تسمح لهم بالمشاركة، وافاد (28%) بالسماح لهم احيانا، مما يدل على ان المشاركة ليست ثابتة وتعاني من بعض التفاوت داخل المؤسسة.

نلاحظ ان ان مجموع التكرارات (43) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود فرد من افراد العينة لم يجب على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (22) يوضح ما اذا كانت ظروف العمل داخل المؤسسة تحفز على تحسين الاداء الوظيفي

العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	28	64%
لا	16	36%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (22)

من خلال الدلائل الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، تبين ان (64%) من افراد العينة يرون ان ظروف العمل داخل المؤسسة تحفز على تحسين الاداء الوظيفي، ومن وجهة نظرهم هذا مرتبط بحسن

المعاملة و توفر الظروف المناسبة لاداء المهام، كذلك التنوع في العمل، والتكوين المستمر، كما ان تحسين الظروف المادية للعمل يؤدي دورا مهما في رفع الانتاجية.

في المقابل (36%) يرون العكس حيث ان الظروف داخل المؤسسة لا تساعد على تحسين الاداء الوظيفي ويرجع ذلك الى ضعف التحفيز المعنوي وغياب العدالة في التعامل بين الموظفين الى جانب نقص وسائل العمل وعدم توفر بعض الظروف الفيزيائية الملائمة مما يؤثر سلبا على مردودية الموظفين وادائهم المهني.

جدول رقم (23) يوضح ما اذا تم ادخال حوافز جديدة في ظل التحول الرقمي

العبارة	التكرار	النسبة%
نعم وتم الاستفادة منها	9	20%
نعم ولكن فعاليتها محدودة	14	32%
لم يتم ادخال حوافز جديدة	21	48%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (23)

تبين نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول اعلاه، ان (48%) من افراد العينة يرون انه لم يتم ادخال حوافز جديدة في ظل التحول الرقمي وهي النسبة الاكبر، وهذا يدل على ضعف مواكبة المؤسسة للتغيرات الحديثة، في حين (32%) افادوا بانه تم ادخال حوافز جديدة لكن فعاليتها محدودة، مقابل (20%) اشارو الى انه تم الاستفادة منها، مما يعكس ضعف فعالية هذه الحوافز.

جدول رقم (24) يوضح اثر الحوافز المعنوية على المعنويات المهنية

العبارة	التكرار	النسبة %
ايجابي	18	41%
ايجابي الى حد ما	20	45%
لا تاثير	6	14%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (24)

توضح نتائج الجدول اعلاه ان (45%) من افراد العينة يرون ان الحوافز المعنوية لها اثر ايجابي الى حد ما على معنوياتهم المهنية، في المقابل اشار (41%) الى انها ايجابية، ما يعكس تاثيرا معنويا واضحا، وافاد 14% الى عدم وجود تاثير وهي نسبة محدودة مقارنة بالآراء الايجابية.

جدول رقم (25) ما اذا كان غياب الحوافز يؤدي الى تراجع مستوى الاداء الوظيفي

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	32	74%
لا	11	26%
المجموع	43	100%

المصدر : السؤال رقم (25)

اظهرت البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، ان (74%) من افراد العينة يرون بان غياب الحوافز يؤدي الى تراجع مستوى الاداء الوظيفي ما يؤكد الدور الكبير للحوافز في رفع الدافعية والإنتاجية، وهذا التراجع يكون نتيجة غياب التقدير وانخفاض التحفيز، وبهذا تتراجع الانتاجية عند غياب الحوافز، وفي المقابل (26%) افادوا بان غياب الحوافز ليس له تاثير على الاداء، معتبرين ان العمل واجب مهني وان الدافعية قد تكون ذاتية او مرتبطة بالترقية اكثر من الحوافز.

نلاحظ ان ان مجموع التكرارات (43) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود فرد من افراد العينة لم يجب على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

المحور الرابع : تاثير التدريب الرقمي على اداء الموظفين

جدول رقم (26) يوضح نوع البرامج التدريبية التي قدمتها المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة%
دورات عبر الانترنت	10	19%
ورشات حضورية مدعمة رقميا	16	31%
تدريب عبر منصات المؤسسة	26	50%
المجموع	52	100%

المصدر : السؤال رقم (26)

تبين من خلال المؤشرات الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، ان (50%) من افراد العينة اشاروا الى ان اكثر البرامج التدريبية التي قدمتها المؤسسة هي التدريب عبر منصات المؤسسة وهي النسبة الاكبر، تليها الورشات للحضورية المدعمة رقميا بنسبة تقدر ب(31%)، واخيرا الدورات عبر الانترنت بنسبة (19%) وهي النسبة الاضعف، مما يشير الى وجود توجهها واضحا لدعم التحول الرقمي متبعا من طرف المؤسسة، وبالتالي هذا التنوع في البرامج يساهم في تعزيز جودة الحياة المهنية من خلال منح الموظفين الإمكانيات اللازمة لتحسين ادائهم.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (52) اكبر من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى ان السؤال يسمح باختيار اكثر من اجابة، ما يعكس تنوع البرامج التدريبية التي يستفيد منها الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تم حساب النسب على اساس مجموع الاجابات وليس عدد افراد العينة.

جدول رقم (27) يوضح مدى مساعدة التدريب الرقمي في تحسين سرعة انجاز المهام

العبارة	التكرار	النسبة %
ساعدني كثيرا	20	47%
ساعدني بدرجة متوسطة	21	49%
ساعدني بدرجة ضعيفة	1	2%
لم يساعدني	1	2%
المجموع	43	100%

المصدر : السؤال رقم (27)

تكشف النتائج الموضحة في الجدول اعلاه ان (49%) من افراد العينة ساعدهم التدريب الرقمي بدرجة متوسطة في تحسين سرعة انجاز المهام وهي النسبة الاكبر، مقابل (47%) ساعدهم كثيرا، في حين تعادلت النسبة الاضعف بين من ساعدهم كثيرا ولم يساعدهم وقدرت ب (2%) لكل منهما، ما يعكس دوره الايجابي في تحسين جودة الحياة المهنية في ظل التحول الرقمي مما يرفع من مستوى كفاءة ومهارات الموظفين لزيادة الانتاجية.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (43) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود فرد من افراد العينة لم يجب على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

جدول رقم (28) يوضح تزامن محتوى التدريب الرقمي مع التحولات التكنولوجية في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
دائما	13	30%
احيانا	28	63%
نادرا	3	7%
المجموع	44	100

المصدر : السؤال رقم (28)

نستنتج من الجدول اعلاه ان محتوى التدريب الرقمي يتزامن مع التحولات التكنولوجية احيانا بنسبة (63%)، وهي النسبة الاكبر، في حين يرى (30%) من افراد العينة انه يتزامن دائما، مقابل (7%) فقط يرون انه يحدث نادرا، ما يعكس وجود تفاوت في مواكبة التطورات التكنولوجية داخل المؤسسة.

جدول رقم (29) يوضح مدى مساعدة التدريب الرقمي على رفع كفاءة الاداء الوظيفي

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم بشكل كبير	23	53%
لا	5	11%
الى حد ما	16	36%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (29)

نستنتج من خلال النسب الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه، ان (53%) من افراد العينة افادوا بان التدريب الرقمي ساعدهم بشكل كبير على رفع كفاءة ادائهم الوظيفي، في حين (36%) يرون بانه ساعدهم الى حد ما وهذا دليل ايجابي على فعالية التدريب الرقمي، واخيرا النسبة الاضعف والتي تقدر ب 11% اجابوا بانه لا يساعد.

جدول رقم (30) يوضح مدى مساهمة التدريب الرقمي في تقليل الأخطاء المهنية أثناء العمل

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	25	56%
لا	1	2%
نوعا ما	19	42%
المجموع	45	100%

المصدر : السؤال رقم (30)

تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن التدريب الرقمي يساهم في تقليل الأخطاء المهنية أثناء العمل حسب ما أشار (56%) من أفراد العينة، وذلك من خلال تحسين دقة العمل والتحكم في البيانات وأيضا اكتساب المهارات والمعرفة، إلى جانب تسريع الإنجاز، خاصة مع استخدام الأنظمة الرقمية مثل (SPA)، وهذا يساهم بشكل إيجابي في تعزيز جودة الحياة المهنية، في حين أفاد (42%) بأنه يساهم نوعا ما، مقابل (2%) يرون بأنه لا يساهم إطلاقا، وهذا نتيجة مشاكل تقنية مثل انقطاع النظام، ما قد يسبب بعض الاختلالات أثناء العمل.

نلاحظ أن مجموع التكرارات (45) أكبر من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك إلى أن فردا من أفراد العينة أجاب إجابة ازدوجية وبالتالي تم حساب النسب على أساس مجموع الإجابات وليس عدد العينة.

جدول رقم (31) يوضح كيفية تقييم نتائج التدريب الرقمي

العبارة	التكرار	النسبة %
عن طريق اختبارات	7	15%
عن طريق متابعة الاداء	25	53%
لا يتم التقييم بوضوح	10	21%
لا اعلم	5	11%
المجموع	47	100%

المصدر : السؤال رقم (31)

توضح نتائج الجدول اعلاه، ان عملية تقييم نتائج التدريب الرقمي تتم عن طريق متابعة الاداء حسب ما افاد (53%) من افراد العينة، ما يعكس اعتماد المؤسسة على الملاحظة العملية، مقابل (21%) يرون انه لا يتم التقييم بوضوح، و(15%) عن طريق اختبارات، في حين (11%) لا يعلمون، وهذا يدل على نقص شفافية آليات التقييم.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (47) اكبر من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى أن السؤال يسمح باختيار اكثر من اجابة، وبالتالي تم حساب النسب على اساس مجموع الاجابات وليس عدد افراد العينة.

جدول رقم (32) يوضح مدى مرونة التدريب الرقمي من حيث الزمان و المكان

العبارة	التكرار	النسبة%
مرن جدا	8	18%
مرن نسبيا	35	80%
غير مرن	1	2%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (32)

نستنتج من الجدول اعلاه ان (80%) من افراد العينة يرون بان التدريب مرن نسبيا من حيث الزمان والمكان و هي نسبة كبيرة، وهذا يشير الى سهولة التكيف معه، في المقابل (18%) افادوا بانه مرن نسبيا، تليها نسبة (2%) من يرى بانه غير مرن وهي نسبة ضعيفة جدا، مما يدل على التدريب الرقمي مرن بشكل ايجابي عامة.

جدول رقم (33) يوضح الصعوبات اثناء التدريب الرقمي

العبارة	التكرار	النسبة%
صعوبة في فهم المحتوى	6	13%
قلة الوقت	19	41%
مشاكل تقنية	15	33%
لم اواجه اي صعوبة	6	13%
المجموع	46	100%

المصدر : السؤال رقم (33)

توضح المخرجات الاحصائية في الجدول اعلاه، أن ابرز الصعوبات التي واجهت الموظفين اثناء التدريب الرقمي هي قلة الوقت بنسبة كبيرة قدرت ب(42%)، تليها مشاكل تقنية بنسبة (33%)، مما يعكس تحديات تقنية وتنظيمية، في المقابل اشار (13%) من افراد العينة الى صعوبة في فهم المحتوى، ونفس النسبة (13%) لم يواجهوا اي صعوبة.

نلاحظان مجموع التكرارات (46) اكبر من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى ان السؤال يسمح باختيار اكثر من اجابة، وبالتالي تم حساب النسب على اساس مجموع الاجابات وليس عدد افراد العينة.

جدول رقم (34) يوضح درجة مساعدة التدريب الرقمي على استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
بدرجة كبيرة	13	30%
بدرجة متوسطة	29	65%
لم يساعدني	2	5%
المجموع	44	100%

المصدر : السؤال رقم (34)

نستنتج من الجدول اعلاه ان (65%) من افراد العينة ساعدهم التدريب الرقمي بدرجة متوسطة على استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة، تليها نسبة (30%) ممن ساعدهم بدرجة كبيرة وهذا دليل على مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا مما يساهم في تعزيز جودة الحياة المهنية، في حين اشار (5%) بانه لم يساعدهم وهي درجة ضعيفة مقارنة بالآراء الايجابية.

جدول رقم (35) يوضح ما اذا كان يجب ان تكون هناك تحسينات ضرورية لتطوير التدريب الرقمي داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	44	%100
لا	/	/
المجموع	44	%100

المصدر : السؤال رقم (35)

تبين نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول اعلاه، اجماع جميع افراد العينة بنسبة (100%) على انه يجب ان تكون هناك تحسينات ضرورية لتطوير التدريب الرقمي داخل المؤسسة، مما يعكس اهمية تطوير هذا الاخير.

جدول رقم (36) يوضح تقييم اهمية الحياة المهنية وجودتها في تحسين الاداء الوظيفي

العبارة	التكرار	النسبة %
تحسين الاداء الوظيفي من اجل الكفاءة المهنية	6	26%
تأثير جودة الحياة المهنية على الرضا والانتاجية	5	9%
الارتباط بين الرضا الوظيفي والضمير المهني	3	13%
اهمية توفير بيئة عمل وظروف ملائمة	3	13%
اهمية التحول الرقمي ومواكبة التطور	2	9%
الاداء الوظيفي يبقى نسبيا	2	9%
عدم وجود كفاءة مهنية يضعف جودة العمل	1	4%
عدم فهم السؤال / لا اعلم	2	9%
المجموع	24	100%

المصدر : السؤال رقم (36)

توضح الدلائل الاحصائية في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة قيموا اهمية الحياة المهنية وجودتها في تحسين الاداء الوظيفي، من خلال التركيز على تحسين الاداء الوظيفي من اجل الكفاءة بنسبة (26%) وهي اكبر نسبة، تليها الارتباط بين الرضا الوظيفي والضمير المهني واهمية توفير بيئة عمل وظروف ملائمة بنسبة (13%) لكل منهما، كما اشار بعض المبحوثين الى تأثير جودة الحياة المهنية على الرضا والانتاجية و اهمية التحول الرقمي ومواكبة التطور بنسبة (9%) لكل منها، وايضا (9%) افادوا بان الاداء يبقى نسبيا، في حين اكد (4%) من افراد العينة على ان عدم وجود كفاءة مهنية يضعف جودة العمل، واصغر نسبة قدرت ب(9%) افادوا بعدم فهم السؤال وعدم وجود اي فكرة لديهم عن الموضوع.

وتبين النتائج بصفة عامة ان جودة الحياة المهنية تعد عاملا مهما واساسيا في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

نلاحظ ان مجموع التكرارات (24) اقل من حجم العينة (44)، ويرجع ذلك الى وجود (20) مبحوث من افراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وبالتالي تم حساب النسب على عدد الاجابات الفعلية.

سادسا : مناقشة النتائج في ظل تساؤلات الدراسة

1- التساؤلات الفرعية:

التساؤل الفرعي الاول : كيف تؤثر الاجور على الاداء الوظيفي ؟

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين ان (64%) من افراد العينة اجرهم مناسب الى حد ما مع حجم المهام الموكلة اليهم وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (6)، ما يعني ان الموظفين راضون نسبيا على الاجر وهذا دليل على الأجر تأثيره محدود وليس قويا على ادائهم.

اظهرت النتائج ان الراتب يغطي جزئيا للاحتياجات الرئيسية حسب ما اقر به (73%) من افراد البحث، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (7) وهذا دليل على ان الاجر يوفر استقرارا نسبيا، لكنه لا يؤدي الى رفع مستوى التحفيز الذي يدفع الموظفين الى تحسين ادائهم بشكل كبير.

اما بالنسبة للعدالة في توزيع الاجور داخل المؤسسة، فوضحت الشواهد الاحصائية انها عادلة نسبيا حسب ما اكد عليه (60%) من افراد العينة وهي اكبر نسبة، كما هو موضح في الجدول رقم (8)، فهذا انعكاس للاحاساس المقبول بالعدالة التنظيمية، والهادف الى رفع الكفاءة الوظيفية، لكنه يبقى غير كاف لتحسين الاداء الوظيفي.

وفي نفس السياق المرتبط بالاجر، اكدت النتائج ان (57%) من افراد مجتمع البحث يشجعهم اجرهم الحالي على تحسين ادائهم الوظيفي وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (9)، وهذه النسبة تشير إلى أن الأجر له دور تحفيزي واضح، لكنها نسبة متوسطة مما يدل على ان بقية افراد العينة لا يشجعهم اجرهم الحالي على تحسين الاداء.

اما بالنسبة الى ما اذا كان يطبق نظام للزيادات في الاجور بشكل دوري داخل المؤسسة فقد اشار (54%) من افراد العينة انه لا يتم تطبيق هذا الاخير " نظام للزيادات في الاجور " ، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (10)، وهذا يؤثر سلبيا على مستوى أداء الموظفين.

بينما فيما يتعلق بما اذا كان يحدث تاخر في صرف الاجر داخل المؤسسة فقد افاد (45%) من افراد العينة على حدوثه احيانا وهذه اكبر نسبة، وهذا له تاثير سلبي على الموظفين فيما يخص استقرارهم النفسي، وهو ما قد يؤدي بدوره انخفاض مستوى ادائهم احيانا.

اكنت نتائج الدراسة انه لا يوجد تعويض للجهود الاضافية المرتبطة بالتكنولوجيا حسب ما افاد به (46%) من افراد العينة وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (11)، وهذا يدل على ضعف تقدير جهد الموظفين، ما يقلل الشعور بالحماس والمبادرة لديهم.

كذلك اوضحت نتائج الدراسة الميدانية ان الاعتراف بالجهد من أكثر العوامل التي تجعل الاجر محفزا للاداء حسب ما اشار اليه (57%) من افراد العينة وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (12)، وبالتالي هذه النسبة تدل على أن العوامل المعنوية تؤدي الى تحسين اداء الموظفين.

واخيرا اكنت نتائج البحث، ان نظام الاجور الحالي متوسط حسب تقييم (73%) من افراد مجتمع البحث وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (13)، وهذه النسبة لا تعكس تحفيزا قويا للتميز، حيث يحافظ الموظفون على استقرار عملهم لكن لا يدفع بهم الى رفع انتاجيتهم بشكل سريع.

التساؤل الفرعي الثاني : كيف تؤثر الحوافز على الاداء الوظيفي ؟

وضحت نتائج الدراسة الميدانية أن نظام الحوافز داخل المؤسسة واضح نسبيا حسب ما اشار اليه (44%) من افراد العينة وهي اكبر نسبة، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، لكنها درجة متوسطة وغير كافية لفهم نظام الحوافز ما قد يحد بالتاكيد من فعاليتها.

كذلك بينت النتائج ان اكثر انواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي الحوافز المالية بنسبة (47%)، كما هو موضح في الجدول رقم (17)، وهذا يشير الى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التحفيز المادي. أيضا أكدت البيانات الاحصائية ان من انواع الحوافز الاكثر تاثيرا هي الحوافز المالية والترقية بنسبة (28%) لكل منهما حسب ما اقر به افراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (18) وهي اكبر نسبة، ما يعزز أهمية الجمع بينهما نظرا لتاثيرهما الواضح على اداء الموظفين.

اما فيما يتعلق بكيفية تأثير الاعتراف بالجهود امام الزملاء على الاداء، فقد اكد (77%) من افراد مجتمع البحث على انه يؤثر بشكل ايجابي وهي اعلى نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (19)، وهذه

النسبة تمثل اقوى مؤشر على أهمية الحوافز المعنوية، ما يعزز ذلك ثقة وانتماء الموظفين ويرفع من مستوى ادائهم بشكل ملحوظ.

إلى جانب ذلك فإن نسبة الرضا عن نظام الحوافز الحالي هي (57%) كما هو موضح في الجدول رقم (20)، تشير إلى ان درجة الرضا عن النظام مقبولة نسبيا وهي اعلى نسبة، مما يعني وجوب تحسين فعالية هذا الاخير.

بالإضافة الى ذلك، اظهرت نتائج الدراسة ان الادارة تسمح ل(42%) من الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كم هو موضح في الجدول رقم (21) وهي اعلى نسبة، مما يدل على ان هذا النوع من التحفيز موجود لدى بعض الموظفين مما يعزز شعورهم بالاهمية، لكنه غير شامل للجميع.

أكدت البيانات الاحصائية، أن ظروف العمل داخل المؤسسة تحفز على تحسين الاداء الوظيفي بنسبة (64%)، حسب ما اشار اليه افراد العينة وهي اعلى نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (22)، وهذا يدل على اهمية المناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر عاملا داعما للحوافز، لكنه يحتاج الى تحسين اكثر.

أوضحت كذلك نتائج الدراسة الميدانية انه لم يتم ادخال حوافز جديدة في ظل التحول الرقمي حسب ما اقر به (48%) من المبحوثين، كما هو موضح في الجدول رقم (23) وهي اعلى نسبة، ما يشير الى وجود جمود نسبي في نظام الحوافز الحالي، مما قد يضعف مواكبته للتحولات الحديثة.

وأیضا من خلال النتائج المتحصل عليها، تبين أن أثر الحوافز المعنوية على المعنويات المهنية ايجابي الى حد ما، حسب ما افاد به (45%) من الموظفين المبحوثين، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (24) ما يعكس انها غير مستغلة بشكل كافي، مما يشير الى عدم اهميتها لبعض الموظفين ولا تؤثر سلبيا على ادائهم الوظيفي.

وأخيرا، اظهرت نتائج البحث الميداني، أن غياب الحوافز يؤدي الى تراجع مستوى الاداء الوظيفي حسب ما اكد عليه افراد العينة بنسبة (74%) كما هو موضح في الجدول رقم (25) وهذه النسبة الاعلى، وهذا يدل على الدور الفعال للحوافز وتأثيرها الايجابي في رفع دافعية الموظفين وتشجيعهم على تحسين ادائهم الوظيفي وزيادته كفاءتهم المهنية.

التساؤل الفرعي الثالث : ما هو تأثير التدريب الرقمي على اداء الموظفين ؟

أظهرت نتائج الدراسة ان (50%) من افراد العينة اكدوا ان اكثر انواع البرامج التدريبية التي قدمتها المؤسسة، هي التدريب عبر منصات المؤسسة وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (26)، ما يدل على اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية الداخلية في تطوير مهارات الموظفين، ما يشير الى توظيف المؤسسة للوسائل الرقمية، لرفع كفاءة الموظفين وتأهيلهم.

كذلك، التدريب الرقمي يساعد بدرجة متوسطة في تحسين سرعة انجاز المهام حسب ما افاد به (49%) من المبحوثين، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (27)، ومن جهة اخرى تبين ان هذا الاخير فعاليته غير كافية لزيادة الانتاجية.

وايضاً، تبين من خلال الاحصائيات ان محتوى التدريب الرقمي يتزامن احياناً مع التحولات التكنولوجية في المؤسسة وهذا ما اكد عليه (63%) من افراد مجتمع البحث، وهذا موضح في الجدول رقم (28)، وهذا يدل على أن التدريب الرقمي داخل المؤسسة لا يواكب التطورات على الدوام، ما قد يحد من فعاليته.

بالاضافة الى ذلك، اشار (53%) من افراد العينة ان التدريب الرقمي يساعد بشكل كبير على رفع كفاءة ادائهم الوظيفي، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (29)، وتدل على تأثيره الايجابي على الاداء الوظيفي والكفاءة المهنية.

تبين ايضا من خلال نتائج البحث الميداني ان التدريب الرقمي يسهم في تقليل الاخطاء المهنية اثناء العمل، حسب افادة (56%) من افراد عينة الدراسة، وتمثل اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (30)، ما يعكس تأثيره الايجابي على اداء الموظفين.

اما بالنسبة الى تقييم نتائج التدريب الرقمي فهي تتم عن طريق متابعة الاداء حسب ما اكد عليه (53%) من الموظفين المبحوثين، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (31)، ويشير إلى وجود عملية واضحة للتقييم.

لى جانب ذلك، تبين ان التدريب الرقمي مرن نسبياً من حيث الزمان والمكان بنسبة (80%) وهي اكبر نسبة، كما هو موضح في الجدول رقم (32)، وهو ما يساهم على الاستفادة منه بشكل اسهل.

أظهرت النتائج ان من اكثر الصعوبات التي واجهت الموظفين المبحوثين اثناء التدريب الرقمي هي قلة الوقت بنسبة (41%)، كما هو موضح في الجدول رقم (33) وهي اكبر نسبة، وهذا يشير الى وجود معوقات تنظيمية تحد فعالية التدريب الرقمي.

وتوضح ايضا، ان التدريب الرقمي يساعد بدرجة متوسطة على استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة بنسبة (65%) حسب ما افاد به افراد العينة، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (34)، وهذا يدل على فائدته العملية، ولكن يحتاج الى دعم اكثر.

وأيضاً، اكدت نتائج الدراسة الحالية اجماع جميع افراد العينة بنسبة (100%) على انه يجب ان تكون هناك تحسينات ضرورية لتطوير التدريب الرقمي داخل المؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم (35) ما يعكس وجود نقائص واضحة تتطلب التطوير، ما يعكس وجود نقائص واضحة تتطلب التطوير لتحسين الاداء الوظيفي.

واخيرا توصلت المؤشرات الاحصائية الى ان (26%) من افراد العينة قيموا اهمية الحياة المهنية وجودتها في تحسين الاداء، من خلال تحسين الاداء الوظيفي من اجل رفع الكفاءة المهنية، وهي اكبر نسبة كما هو موضح في الجدول رقم (36)، وهذا يشير الى اهمية تحسين جودة الحياة المهنية لضمان تحسين اداء الموظفين ورفع كفاءتهم.

التساؤل المركزي : كيف تساهم جودة الحياة المهنية في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي بالمركز الجوّاري للضرائب ؟

من خلال دراستنا لموضوع جودة الحياة المهنية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي، نستنتج ان جودة الحياة المهنية تسهم بشكل ايجابي في تحسين الاداء الوظيفي من خلال توفر الشروط المناسبة داخل بيئة العمل، منها المادية والمعنوية " الاجور والحوافز " ، والرقمية " التدريب الرقمي"، وهذا ما تم تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة، وهذه الابعاد تؤثر بشكل ايجابي على الاداء الوظيفي اذا تم تطبيقها وفق ما يناسب احتياجات وقدرات الموارد البشرية لضمان نجاح المؤسسة، بينما يؤدي ضعف تطبيقها الى نتائج عكسية.

سابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتائج دراسة كل من "جيهان تونسي وسلسبيل"، بعنوان: "جودة الحياة المهنية وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي"، التي ابرزت دور الأجور والرواتب والترقية في تحسين الاداء الوظيفي، وايضا دراسة "بهلول سارة و يوبي حياة" بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التميز التنظيمي"، التي اكدت اهمية المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومساهمتها الايجابية في تحقيق التميز التنظيمي، مع الدراسة الحالية من خلال التاكيد ايضا على الدور الايجابي لأبعاد جودة الحياة المهنية المتمثلة في الاجور والحوافز ومساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج "دراسة صحراوي اسامة و دويمي سعيد"، بعنوان: جودة الحياة المهنية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، من خلال تاكيد كل من الدراستين على أهمية توفر الشروط المناسبة للعمل داخل المؤسسة.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "ابن الصغي عبد الرحمان و مرارس إبراهيم" بعنوان: 'إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الاداء في المنظمة"، ومع دراسة "مي نزيه جافو و تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي"، بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"، من خلال التاكيد على اهمية التحول الرقمي ودوره الايجابي تحسين الاداء الوظيفي، ومن جهة اخرى توصلت دراسة "مي نزيه جافو و تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي"، الى وجود نسبة متفاوتة من الاستفادة من التحول الرقمي وهذا ما اظهرته نتائج الدراسة الراهنة.

تتفق دراسة "العيون رميساء و بن عميرة سهيلة"، بعنوان: "دور رقمنة العمل الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية"، مع الدراسة الحالية على فكرة ان تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات لا يخلو من العديد من المشاكل والمعوقات التي ستواجه تطبيق الخطط، وهذا ما توصلت اليه نتائج كل من الدراسة السابقة والدراسة الراهنة.

ثامنا : النتائج العامة

- تساهم جودة الحياة المهنية في رفع مستوى الاداء الوظيفي وتحسين مردودية العاملين داخل المؤسسة.
- تؤثر الاجور والحوافز المادية والمعنوية بشكل ايجابي على رضا الموظفين ودافعيتهم نحو العمل.
- يعد التدريب الرقمي من اهم العوامل التي تساعد الموظفين على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي وتحسين كفاءتهم المهنية.
- توفر بيئة عمل مناسبة وداعمة يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- يرتبط نجاح المؤسسة بمدى اهتمامها بتطبيق ابعاد جودة الحياة المهنية بما يتوافق مع احتياجات وقدرات الموارد البشرية.
- يؤدي ضعف تطبيق ابعاد جودة الحياة المهنية الى انخفاض الاداء الوظيفي وظهور نتائج سلبية على مستوى المؤسسة والعاملين.

خلاصة

في الختام، تم التوصل الى عدد من النتائج من خلال الدراسة الميدانية التي سلطت الضوء على مختلف جوانب موضوع البحث، من خلال تفسير تفسير البيانات المجمعة وفقا لاهداف واسئلة الدراسة المحددة، كما مكنت الدراسة الميدانية من استخلاص استنتاجات عكست الطبيعة الفعلية للظاهرة المدروسة، مما ساهم في تقديم رؤية اوضح حولها ودعم النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري.

خاتمة

خاتمة

وختاماً، نستنتج ان جودة الحياة المهنية اصبحت من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسات العصرية لتحقيق اداء وظيفي فعال في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، ولم تعد المنظمات تحقق النجاح التنظيمي فقط من خلال استخدام احدث التقنيات، بل اصبحت ذلك يعتمد بدرجة اكبر على مدى اهتمام المؤسسة بعناصرها البشرية من خلال تحسين ظروف العمل والاجور، وتوفير افضل الحوافز، وتعزيز العلاقات الانسانية، والتأكيد على دور التدريب وخاصة التدريب الرقمي، في مساعدة الموارد البشرية على التكيف مع متطلبات العالم الرقمي الحديث، كما ان بيئة العمل التي تضمن الراحة والتحفيز تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على الانتاجية والكفاءة المهنية، ولذلك فان الاهتمام بجودة الحياة المهنية يعد أحد اهم العناصر الاساسية التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز والاستدامة ومواكبة المتطلبات التي يفرضها التحول الرقمي.

ومن خلال الدراسة تم الخروج ببعض الاستنتاجات التالية:

- جودة الحياة المهنية تمثل عنصراً أساسياً في تحسين الاداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للموظفين ينعكس ايجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.
- التحول الرقمي يفرض على المؤسسات ضرورة توفير تدريب مستمر للموظفين من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.
- إن توفير بيئة عمل ملائمة يساهم في تعزيز روح الانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- نجاح المؤسسات الحديثة أصبح مرتبطاً بقدرتها على تحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والاهتمام بالموارد البشرية.
- إهمال ابعاد جودة الحياة المهنية قد يؤدي الى انخفاض الانتاجية وضعف الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- يمكن اعتبار جودة الحياة المهنية أحد العوامل التي تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات التحول الرقمي وتحقيق اهدافها التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. ابو بكر محمود الهوش : ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. دار حميثرا للنشر والترجمة ، ط 1، طرابلس، 2018.
2. تمارا نجوى داوود : مقدمة في اساليب ومناهج البحث العلمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2024.
3. حسين محمد الحراشة : ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي . دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان (الأردن) ، 2011.
4. خالد بني حمدان ، عطا الله على الزبون: ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2019.
5. راضية رابح بوزيان : ادارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري . مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، الطبعة الاولى، 2014.
6. ربيعة نبار : الاستمارة في البحث العلمي . مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2022.
7. عصمت سليم القرالة : الحكمانية في الاداء الوظيفي. دار جليس الزمان ، الطبعة 1 ، الاردن (عمان)، 2012.
8. عبد الله موسى محمد السحوت : التحول الرقمي بين امكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الامن السيبراني خطط إستراتيجية وعمليات تنفيذية . دار اليازوري العلمية للنشر ، الاردن ، 2025.
9. محمد وائل القيسي : الاداء الاستراتيجي الأمريكي «ادارة بارك اوباما انموذجا» . العبيكان للنشر ، الطبعة الاولى ، الرياض ، 2016.
10. محمد عاطف جمال : جودة حياة العمل والمسار الوظيفي ، مصر ، 2019.
11. محمد عبيدات ، وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات . دار وائل للطباعة والنشر ، ط 2 ، الاردن.

12. محمد بن دليم القحطاني: بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة . دار E-Kutub Ltd للنشر، الطبعة الاولى ، لندن ، 2019.

13. مها رضوان محمد وآخرون : التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في البلدان العربية. دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2025.

المذكرات الجامعية

1. ايمن براهيم ، عبد الرقيب سماعلي : دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مناجم الحديد بسكرة - ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، 2024-2025.

2. اسامة صحراوي ، سعيد دويمي : جوده الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمصنع النجمة للدقيق حاسي خليفة مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير ، جامعة السعيد حمة لخضر ، الوادي ، 2021-2022.

3. بشرى ختو ، فاطيمة بوهراة : التكوين ودوره في تحسين اداء الموظفين . مشكلة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2020-2021.

4. بثينة دريدي، ايمان زدوري: جودة الحياة المهنية لدى العاملين بالقطاع الصحي -دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم عقبي قالمة-. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الصحة ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2024-2025.

9. دلال عطاالله : جودة الحياة المهنية و علاقتها بالكفاءة المهنية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي و المهني -دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي و المهني . مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018-2019.

10. روبة روابحية ، زهرة رابحي : الصراع الجيلي والاداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا فرندة- ، مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د. ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2020-2022.

المجلات

1. زينب باسو ، نورة محبوب. تأثير ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواجبات تقرت - . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، 2012-2013.
2. سارة بن قارة ، ابتهاج زيغم : التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية -دراسة حالة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية-. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الاعمال ، جامعة 8 ماي 1945، قائمة ، 2022 - 2023.
3. سارة قادري ، كريمة شيكة : أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة الداخلية والخارجية-دراسة آراء عينة من محافظي الحسابات وأساتذة الجامعيين بالتخصص- . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص: محاسبة وتدقيق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2023-2024.
4. شيماء داودي ، شهيناز شقلالة : جودة الحياة المهنية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير الطور .الثاني ل،م،د، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2023-2024.
5. محمد مهدي طيبي ، محمد بلغابة : أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب ، 2023-2024.
6. نورة محي الدين ، مفيدة اومدور : دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي العمال -دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الاتصال ، جامعة 8 ماي 1945 قائمة ، 2021-2022.
7. امين بن عزة ، صحراوي بن شيخة . ابعاد جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي الجامعة الجزائرية - دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة سكيكدة - ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2023.

8. حليلة موساوي ، معاذ عليوي: اثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. مجله دفاتر السياسة والقانون، العدد 1، المجلد 18، جامعة الجيلاني بونعامة-خميس مليانة ، الجزائر ، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، فلسطين،2026.
9. زهير بغول ، يعد الدين عطوي : الواقعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لابراهيم ماسلو ونظرية العقل الثلاثي الول مكليين . مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، العدد 10 ، جامعة قسنطينة 2 عبد الحديد مهري، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر ، 2017.
10. صغیر بن محمد الصغير: نظرية ابراهام ماسلو : التدرج في الحاجات الانسانية ، وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الانظمة . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 4 ، جامعة الملك سعود ، 2023.
11. عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص : فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 20 ، الجزائر .
12. عتيقة حرايرية : الاداء الوظيفي للعاملين . مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد 5 ، الجزائر، 2015.
13. عمر مصطفى علي عثمان : مدى تطبيق الادارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضاء . مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 4 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018.
14. فاطمة قوال ، بين عمر عواج : أسلوب الادارة بالاهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين . مجلة السياسة العالمية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2021.
15. فتيحة زايدي : واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية "حالة المؤسسة العمومية التلفزيون الجهوي ورقلة" . مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 25 ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر ، 2018.
16. مازن سليمان الحوش: العلاقات الانسانية . مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2022.

17. مريم ارفيس : الاداء الوظيفي في المنظمة -دراسة نظرية- . مجلة التغير الاجتماعي ، المجلد 3 ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018.

المحاضرات

1. بوبكر عصمان: نظريات التنظيم. دروس مقدمة لطلبة السنة اولى ماستر علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018-2019.
2. حكيمة جاب الله : مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم . موجهة بطاقة سنة ثالثا ليسانس ، تخصص اتصال ، 2019-2020.
3. غنية بلعربي : علم اجتماع المنظمات . محاضرات موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريرج.

المواقع الالكترونية

1. التحول الرقمي : المفهوم ، الاهمية، الفوائد : مقال مأخوذ من الموقع الالكتروني <https://www.rmg-sa.com> ، 12-01-2025 ، على الساعة 10:54.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بمعنوان : جودة الحياة المهنية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي

دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب بالطارف

ملاحظة : هذه الاستمارة في اطار انجاز بحث علمي، الرجاء التفضل بالاجابة على الاسئلة. كما نؤكد أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

تحت اشراف : ا.د بن حمزة حورية

من اعداد الطالبة : مسلمي هند

السنة الجامعية : 2025-2026

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة.

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة. ☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

5- طبيعة العمل:

☐ إداري ☐ تقني ☐ مختلط

المحور الثاني: تأثير الاجور على الاداء الوظيفي

5- كيف تقيم تناسب أجرك مع حجم المهام الموكلة إليك؟

☐ مناسب جدا ☐ مناسب إلى حد ما ☐ غير مناسب

6- هل يغطي راتبك احتياجاتك الأساسية؟

☐ يغطي بشكل كاف ☐ يغطي جزئيا ☐ لا يغطي

7- ما مدى العدالة في توزيع الأجور داخل المؤسسة؟

☐ عادلة ☐ عادلة نسبيا ☐ غير عادلة

8- هل اجرک الحالي يشجعك على تحسين ادائك الوظيفي ؟

☐ نعم ☐ لا

لماذا.....

.....

10- هل يتم تطبيق نظام للزيادات في الاجور بشكل دوري داخل المؤسسة ؟

.....

11- هل يحدث تاخر في صرف الاجر ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

12- هل توجد معايير واضحة لتحديد الأجور داخل المؤسسة؟

☐ واضحة ومعلنة ☐ غير واضح ☐ لا أعلم

13- كيف ترى تعويض الجهود الإضافية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا؟

☐ يتم تعويضها بشكل عادل ☐ تعويض غير كاف ☐ لا يوجد تعويض

14- ما هي العوامل التي تجعل الأجر محفزا للأداء؟

☐ القيمة المالية ☐ الاعتراف بالجهد ☐ الاستقرار المالي

..... أخرى تحدد.....

15- كيف تقيم نظام الاجور الحالي؟

☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف

المحور الثالث : تاثير الحوافز على الاداء الوظيفي

16- كيف تقيم وضوح نظام الحوافز داخل المؤسسة؟

☐ واضح ☐ واضح نسبيا ☐ غير واضح

17- ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

☐ مالية ☐ معنوية ☐ اجتماعية ☐ جميع ما سبق

18- أي نوع من الحوافز يؤثر فيك أكثر؟

☐ الحوافز المالية ☐ الحوافز المعنوية ☐ الترقية ☐ الاعتراف بالجهود

19- كيف يؤثر الاعتراف بجهودك أمام الزملاء على أدائك؟

☐ يؤثر بشكل ايجابي ☐ يؤثر بشكل سلبي ☐ لا يؤثر

20- هل تشعر بالرضا عن نظام الحوافز الحالي ؟

☐ راض ☐ راض نسبيا ☐ غير راض

21- هل تسمح لك الادارة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

22- ظروف العمل داخل المؤسسة تحفزك على تحسين ادائك الوظيفي ؟

☐ نعم ☐ لا

كيف

وضح؟.....

.....

23- هل تم إدخال حوافز جديدة في ظل التحول الرقمي؟

☐ نعم وتم الاستفادة منها ☐ نعم لكن فعاليتها محدودة ☐ لم يتم إدخال حوافز جديدة

24- ما هو أثر الحوافز المعنوية على معنوياتك المهنية؟

☐ ايجابي ☐ ايجابي الى حد ما ☐ لا تاثير

25- هل يؤدي غياب الحوافز الى تراجع مستوى ادائك الوظيفي ؟

☐ نعم

☐ لا

لماذا؟.....
.....

المحور الرابع : تأثير التدريب الرقمي على اداء الموظفين

26- ما نوع البرامج التدريبية الرقمية التي قدمتها المؤسسة؟

☐ دورات عبر الإنترنت ☐ ورشات حضورية مدعمة رقميا ☐ تدريب عبر منصات المؤسسة

27- الى أي مدى ساعدك التدريب الرقمي في تحسين سرعة إنجاز المهام؟

☐ ساعدني كثيرا ☐ ساعدني بدرجة متوسطة ☐ ساعدني بدرجة ضعيفة ☐ لم يساعدي

28- يتزامن محتوى التدريب الرقمي مع التحولات التكنولوجية في مؤسستك؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

29- هل ساعدك التدريب على رفع كفاءة ادائك الوظيفي ؟

☐ نعم بشكل كبير ☐ لا ☐ الى حد ما

30- ساهم التدريب الرقمي في تقليل الأخطاء المهنية أثناء عملك؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما

اذكري كيف؟.....
.....

31- كيف تقوم المؤسسة بتقييم نتائج التدريب الرقمي؟

☐ عن طريق اختبارات ☐ من خلال متابعة الأداء ☐ لا يتم التقييم بوضوح ☐ لا أعلم

32- رأيك في مرونة التدريب الرقمي من حيث الزمان والمكان؟

☐ مرن جدا ☐ مرن نسبيا ☐ غير مرن

33- هي الصعوبات التي واجهتك اثناء التدريب الرقمي؟

☐ صعوبة في فهم المحتوى ☐ قلة الوقت ☐ مشاكل تقنية ☐ لم واجه اي صعوبة

34- هل ساعدك التدريب الرقمي على استخدام المنصات الرقمية الخاصة بالمؤسسة؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ لم يساعدني

35- ترى انه يجب ان تكون هناك تحسينات ضرورية لتطوير التدريب الرقمي داخل المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

36- سؤال عام: كيف تقيم أهمية الحياة المهنية وجودتها في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسستك؟

.....

.....

.....



الطائف في:

السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

هذه مسائل

☐ - ليسانس علم الاجتماع ل م د
☒ - ماسـتر

دراسة ميدانية بمؤسسة: المركز الجواربي للسهرائب - الخارف -

وذلك لفترة من 2.9 مارس إلى 2.6 أبريل... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

for -

رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة
ع/ المدرسة الفرعية للبنين

تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقلة

يحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم الفلسفة والعلوم الاجتماعية
الإدارة العامة والإقتصاد
العلوم الاجتماعية والإنسانية

طرق بوعزيز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية

الطارف في : 18 مارس 2026

المدير العام للضرائب

المديرية الولائية للضرائب - الطارف

المديرية الفرعية للمواسل

مكتب السجلات و التكوين

الرقم 4/2026/م ع ض ام و ض ام ف دام م ت / 2026

مقرر

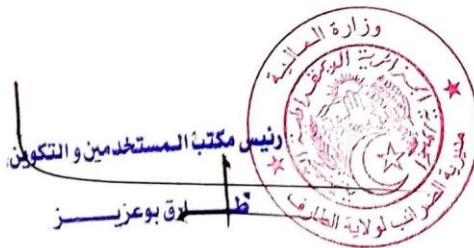
السيد (ة) الأنسة : مسلمي هند

الرتبة : عون في إطار التربص التطبيقي

قد تم تعيينها بالمركز الجوازي للضرائب الطارف
كمتربص تطبيقي

هذا المقرر له فعاليتها ابتداء من : 2026/03/29 إلى غاية 2026/04/02.

ع/ المدير الولائي للضرائب



نسخة :

- للمعني
- للملف
- رئيس المركز الجوازي للضرائب الطارف