وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران2 محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت عنوان

الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية

-دراسة ميدانية- في المكتبة المركزية لجامعة وهران1 أحمد بن بلة

من إعداد:

زرقون حياة

نورة نريمان

تحت إشراف الأستاذة:

"العقعاق حفصة"

أعضاء اللجنة:

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
أ.العقعاق حفصة	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	مقررا و مشرفا
أ.زرقة دليلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي يسر لنا السبل و أضاء لنا الطريق بالعلم و المعرفة

أرفع أكف الدعاء إلى الله تعالى، شكرا له على نعمة العلم و الإرادة و الصبر التي مكنتني من إتمام هذا العمل و أسأل أن يوفقني دائما لما فيه الخير

اللهم صل و سلم على سيدنا محمد الذي علمنا أن العلم نور و أن العمل عبادة و جعلنا به نهتدي إلى طريق الحق و الصلاح

لحظة لطالما انتظرتها و حلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل ، إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق سندي و قوة ملاذي بعد الله...إلى فخري و اعتزازي والدي

إلى من كانت و مازالت سندي في كل لحظة و التي كان حنانها و دعاؤها جناحي الذي ارتفعت به نحو النجاح، إلى الشمعة التي كانت في الليالي سر قوتي، إلى القلب الحنون...أمي الحبيبة

إلى إخوتي الأعزاء كل فرد منكم له بصمة في هذا النجاح فأنتم دائما الملاذ الآمن و الداعم

إلى أستاذتنا المشرفة التي كانت نورا يوجهنا في دروب هذا العمل

و إلى كل من علمني حرفا و غرس في قلبي بذور العلم التي نمت لتصبح شجرة من المعرفة

و في الأخير أهدي هذا العمل إلى نفسي التي اجتازت كل الصعوبات و تحملت الكثير من التحديات و لم تستسلم، إلى إصراري الذي لم يخفت و إلى قوتي التي ظهرت في لحظات الضعف و إلى عزيمتي التي دفعتني دائما للمضي قدما رغم كل العقبات

زرقون حياة

الإهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين)

إله لا يطيب الليل إلا بشكره و لا يطيب النهار إلا بطاعته و لا تطيب اللحظات إلا بذكره الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة "سيدنا محمد صل الله عليه و سلم"

انتهت الرحلة. لم تكن الرحلة قصيرة و لم تكن سهلة و لم يكن الحلم قريبا و مهما طالت فستمضي بحلوها و مرها

و في اللحظة أكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من رباني و كافح من أجلي إلى المصباح الذي أنار دربي و لمن أحمل اسمه بكل افتخار طاب بك العمر يا سيد الرجال و طبت لي عمرا أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها ..والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة و معنى الحب و قرة عيني و أعز ما أملك إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى غاليتي و جنة قلبي التي رافقتني و أرشدتني في كل مشاوير حياتي..أمي الغالية حفظها الله

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل إلى من رزقت بها سندا و ملاذي الأول و الأخير إلى من أزالت من طريقي أشواك الفشل إلى أختي الحبيبة

إلى إخوتي الغاليين و السند في الحياة

و إلى أستاذتنا الحبيبة التي قدمت لنا يد العون و ساعدتنا في هذا العمل

و الحمد لله على حسن التمام و الختام

نورة نريمان

الشكر و التقدير

الشكر و الثناء لله عز و جل أولا على نعمة الصبر و القدرة على إنجاز العمل، ثم والدينا على عظيم فضلهما في تربيتنا و تعليمنا

نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة "العقعاق حفصة" التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث و على كل ما قدمته لنا من توجيهات و نصح لإنجاز هذا البحث حفظك الله و أطال في عمرك

كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان على السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على كل المجهودات المبذولة في سبيل مناقشة هذا العمل و تقييمه و تصويبه، أدامكم الله شعلة منيرة للعلم و المعرفة

كما نتوجه بعبارات الشكر و الامتنان إلى كافة العاملين بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران 1 و بالأخص "السيد المدير" و "رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي"، حفظهم الله و أدام صحتهم

و في الختام إن قلنا شكرا فشكرنا لن يوفيكم حق سعيكم، فكان السعي مشكورا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقمنة على جودة الحياة المهنية للموظف في الإدارة الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على التحولات التي طرأت على بيئة العمل نتيجة التوسع في استخدام الأدوات الرقمية، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه الموظفين في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، بالإضافة إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة تقدم دورات تكوينية للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية وتأهيلهم لمواكبة مستجدات بيئة العمل الرقمية، وقد ركزت الدراسة كذلك على مدى مساهمة الرقمنة في التغيير من ثقافة الموظف التقليدي الذي يعمل في مكان العمل فقط.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعنى برصد خصائص الظاهرة المدروسة وتحليلها تحليلا علميا ممنهجا، وتم الإعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات الميدانية، خلال الفترة الممتدة من 19 ديسمبر إلى غاية 4 فيفري، و تمثل مجتمع الدراسة في فئة الموظفين الإداريين على مستوى ولاية وهران، حيث اجريت دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية الجامعية ببلدية السانيا، وبلغ عدد الأفراد 9 موظفين، وقد توصلنا إلى أهم النتائج التالية :

- لقد أثرت الرقمنة بشكل إيجابي على ظروف العمل و ساهمت في تطوير بعض جوانب جودة الحياة المهنية من خلال تسهيل و تسريع تنفيذ المهام و تقليص الوقت و الجهد المبذول، و مع ذلك بقي هذا الأثر محدودا نظرا لغياب ثقافة رقمية متكاملة، و ضعف التكوين الداخلي للموظفين، بالإضافة إلى استمرار بعض الأساليب التقليدية في العمل.
- لم تؤثر الرقمنة سلبا على العلاقات المهنية، حيث بقي التضامن والتواصل حاضرا في بيئة العمل ما يدل على وجود روابط مهنية قوية داخل المكتبة المركزية .
- ساهمت الرقمنة في تخفيف الأعباء الوظيفية وتسهيل المهام، مما أتاح للموظفين هامشا زمنيا لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، غير أن تأثيرها على جودة الحياة المهنية ظل مرتبطا بفضاء العمل دون امتداد فعلي خارجه، وذلك تبعا لطبيعة المهام ومدى توفر الوسائل الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، جودة الحياة، جودة الحياة المهنية، الإدارة، الموظف.

Résumé:

Cette étude visait à identifier dans quelle mesure la digitalisation a impacté la qualité de vie professionnelle des salariés du management algérien. Cet objectif a été atteint en examinant les transformations qui se sont produites dans l'environnement de travail en raison de l'utilisation croissante des outils numériques. L'étude visait également à découvrir les défis auxquels sont

confrontés les employés pour s’adapter aux exigences de la transformation numérique, en plus de vérifier si l’organisation propose des cours de formation aux employés pour améliorer leurs compétences numériques et les préparer à suivre le rythme des évolutions de l’environnement de travail numérique. L’étude s’est également intéressée à la mesure dans laquelle la numérisation a contribué à changer la culture de l’employé traditionnel qui travaille uniquement sur son lieu de travail.

Pour atteindre les objectifs de l’étude, l’approche analytique descriptive a été adoptée, qui consiste à surveiller les caractéristiques du phénomène étudié et à l’analyser avec une analyse scientifique systématique. Les entretiens et l'observation ont été utilisés comme outils de collecte de données de terrain durant la période s'étendant du 19 décembre au 4 février. La communauté d'étude était représentée par la catégorie des employés administratifs au niveau de l'état d'Oran, où une étude de terrain a été menée sur un échantillon d'employés travaillant à la bibliothèque universitaire centrale de la commune de Sania, et le nombre d'individus a atteint 9 employés. Nous avons atteint les résultats les plus importants suivants :

- La numérisation a eu un impact positif sur les conditions de travail et a contribué à améliorer certains aspects de la qualité de vie professionnelle en facilitant et en accélérant l’exécution des tâches et en réduisant le temps et les efforts. Cependant, cet impact est resté limité en raison de l’absence d’une culture numérique globale, de la faible formation interne des employés et de la persistance de certaines méthodes de travail traditionnelles.

- La numérisation n’a pas eu d’impact négatif sur les relations professionnelles, car la solidarité et la communication sont restées présentes dans l’environnement de travail, indiquant l’existence de liens professionnels forts au sein de la Bibliothèque centrale.

- La numérisation a contribué à réduire la charge de travail et à faciliter les tâches, permettant aux employés de trouver un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Cependant, son impact sur la qualité de vie professionnelle est resté lié au lieu de travail, sans réelle extension en dehors de celui-ci, en fonction de la nature des tâches et de la disponibilité des moyens numériques.

Mots-clés: Digitalisation, Qualité de vie, Qualité de vie au travail, Management, Employé

فهرس المحتويات

إهداء

الشكر و التقدير

مقدمة عامة 1

الفصل الأول: سوسيولوجيا العمل في ظل الرقمنة

تمهيد..... 18

1- التأصيل التاريخي لظهور الرقمنة 19

2- تعريف الإدارة الرقمية وتاريخ نشأتها 21

3- مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية 22

4- الإدارة الرقمية والمورد البشري 25

5- أهمية الإدارة الرقمية في تحسين ظروف العمل 26

6- الرقمنة و العمل من منظور سوسيولوجي 27

7- المقاربات السوسيلوجية المفسرة للرقمنة 30

خلاصة الفصل 33

الفصل الثاني: جودة الحياة المهنية في بيئة العمل

تمهيد 35

1- مفهوم جودة الحياة المهنية و تطورها التاريخي..... 36

2- دور جودة الحياة المهنية في تحسين العمل داخل المؤسسات..... 39

3- النظريات السوسيولوجية المفسرة لجودة الحياة في العمل..... 42
4- عوامل ضعف جودة الحياة المهنية للموظف..... 49
5- معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل في المؤسسات 53
6- الإستراتيجيات الإدارية لتطوير جودة الحياة المهنية 54
خلاصة الفصل 59

الفصل الثالث: رقمنة العمل الإداري في الجزائر

تمهيد 61
1- إستراتيجية الجزائر في تفعيل الإدارة الرقمية..... 62
2- إنجازات مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر 64
3- عراقيل تطبيق مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر 68
خلاصة الفصل 72

الفصل الرابع: الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية

تمهيد 74
1- تقديم المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1..... 75
2- التنظيم الإداري للمكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1 76
3- الرقمنة و ظروف العمل داخل المكتبة المركزية 77
3-1- بيئة العمل في ظل التحول الرقمي 77
3-2- تسهيل العمل و تحقيق الرفاهية في ظل الرقمنة 85
4- الرقمنة بين التكيف و المقاومة 90

5- الرقمنة والعلاقات المهنية 95

5-1- التشاركية و التضامن في العمل في ظل الرقمنة..... 95

5-2- الإندماج والتواصل في بيئة العمل 98

6- بيئة العمل الرقمية و الثقافة التقليدية للعمل 101

6-1- تقسيم العمل في ظل الرقمنة 101

6-2- الرقمنة و الشخص المناسب في المكان المناسب 103

6-3- التسيير التقليدي للعمل في ظل الرقمنة..... 104

6-4- الكفاءة الرقمية في ظل ضعف التكوين و التدريب 106

7- الإعتراف والتقدير في ظل الرقمنة 109

8- الرقمنة و التوازن بين الحياة الشخصية و العمل..... 114

خلاصة الفصل 117

خاتمة عامة 118

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أطلقت الثورة الصناعية الرابعة موجة من الإنفجار الإبداعي نتيجة لتطور نظم المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي، الذي صاحبه إحداث تحولات عميقة في حياة المجتمعات البشرية، من خلال الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، الذي أصبحت فيه المعلومة سلعة جديدة وقيمة مضافة في الإقتصاد العالمي، فلقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال الاستثمار بفضل الإختراعات والإبتكارات، التي تكاد تفوق قدرات العقل البشري كالذكاء الاصطناعي والروبوتات المتطورة.

حملت هذه الثورة المعلوماتية في طياتها صيغة جديدة بمسمى "الرقمنة" أو "التحول الرقمي"، التي خلقتها التكنولوجيا والتي ساهمت بدورها في تغيير طرق الإنتاج التقليدية وتقاسم المهام الفكرية مع الآلة، التي تتم فيها أتمتة مختلف العمليات الإدارية، فقد أصبح بقاء المنظمات واستمرارها مرهونا بالنظام الرقمي، استجابة للظروف الاقتصادية والاجتماعية، فعلى المستوى الإداري دعت مختلف المؤسسات العالمية إلى تطبيق مشروع الإدارة الرقمية، الذي يهدف أساسا إلى تحقيق الفعالية الإنتاجية وتقليص الوظائف الإدارية، والسرعة في تنفيذها للقضاء على البيروقراطية.

تضافرت جهود الجزائر لتبني نموذج الإدارة الرقمية كخطوة للإصلاح و العصرنة والارتقاء بخدماتها لتفعيل معايير الجودة داخل فضاء العمل، وتحقيق السعادة المؤسسية لدى الموظف الجزائري، إذ تلعب جوده الحياة المهنية دورا هاما في الرفع من شعور الرضا والأمان والاستقرار الوظيفي، فكلما كان الموظف في بيئة عمل توفر له ظروف الراحة والاستقرار النفسي، كلما زادت كفاءته وفعاليته الإنتاجية، مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

يكمن اهتمامنا بهذا الموضوع كونه يلمس الواقع الذي نعيش فيه، حيث أصبحت الرقمنة عنصر أساسي في حياة الفرد خاصة في البيئة الوظيفية، كما أن التركيز المتزايد على الأنظمة الرقمية و اعتمادها في الإدارة الجزائرية يستدعينا للبحث عن مدى تأثيرها على جودة حياة الموظف في العمل.

و لقد تم تقسيم دراستنا الحالية إلى مجموعة من الفصول النظرية و الميدانية، فيحتوي بحثنا على مقدمة عامة، و يندرج تحته الإشكالية و الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى فرضيات الدراسة و أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة، بعد ذلك تناولنا تعريف بالمنهج المستخدم و عينة الدراسة، و أهم أدوات جمع البيانات. و تم تقسيم الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: فقد خصص للمتغير المستقل و كان بعنوان سوسيولوجيا العمل في ظل الرقمنة، وقد تضمن هذا الفصل التأصيل التاريخي لظهور الرقمنة، التعريف بالإدارة الرقمية و تاريخ نشأتها، ثم تناولنا مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، و تطرقنا إلى الإدارة الرقمية و المورد البشري، تضمن هذا الفصل أيضا أهمية رقمنة العمل الإداري في تحسين ظروف العمل، الرقمنة و العمل من منظور سوسيوولجي، وأخيرا تناولنا أهم المقاربات السوسيولوجية المفسرة للرقمنة.

الفصل الثاني: فيركز على جودة الحياة المهنية في بيئة العمل، و يحتوي على مفهوم جودة الحياة المهنية و تطورها التاريخي، إلى جانب دورها في تحسين العمل داخل المؤسسات، أيضا تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات السوسيولوجية المفسرة لجودة الحياة في العمل، عوامل ضعف جودة الحياة في العمل للموظف، كما أشرنا إلى معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل في المؤسسات، و في الأخير أبرزنا الإستراتيجيات الإدارية في تطوير جودة الحياة المهنية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه رقمنة العمل الإداري في الجزائر، حيث أشرنا إلى استراتيجية الجزائر في تفعيل الإدارة الرقمية، بالإضافة إلى إنجازات و عراقيل تطبيق مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر.

الفصل الرابع: الذي كان بعنوان الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية، وقد خصص إلى استعراض بيانات الدراسة الميدانية، فقد تم عرض البيانات التي جمعناها من ميدان البحث استنادا للفرضيات و التساؤلات، ثم انتقلنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، و في الأخير أدرجنا الخاتمة والملاحق.

1- الإشكالية:

تركزت جهود المنظمات في الآونة الأخيرة للإهتمام بمواردها البشرية، كونها أحد أهم العناصر الأساسية التي تتوقف عليها العملية الإنتاجية وتعد مصدر نجاح لكل مؤسسة عند إدارتها بفعالية، وقد شغل تسيير الموارد البشرية محل اهتمام العديد من الباحثين، وظهر نتيجة لتطورات ومسارات تاريخية طويلة أكدت مدى أهمية العنصر البشري داخل المنظمة، حيث ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تزعمها "**إلتون مايو**" بشكل جلي وبارز في التطوير من وظيفة إدارة الموارد البشرية، انطلاقا من اعتبار العامل موردا ثمينا ومهما، إلى جانب امتلاكه العديد من الحاجات والتطلعات والانتماء الاجتماعي، جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدارس الأخرى التي أهملت الجوانب النفسية و الإنسانية للعامل واعتبرته كأنه آلة، فالعنصر البشري كان ولا يزال مصدرا للإبداع التنظيمي و الإبتكار، وفي هذا السياق سعت مختلف المنظمات على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية وخلق بيئة عمل تناسب احتياجات الموظفين، فمع التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة وجدت المنظمات نفسها أمام خيار تفعيل النظام الرقمي، فأصبح لازما على الموارد البشرية التكيف وفق متطلبات العصر، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية سهل من مهمتها ومكنها من إنجاز مختلف الوظائف الإدارية في وقت أقصر، الأمر الذي عاد بالنفع على المؤسسات.

كما لا يمكن للدارس في علم الاجتماع تناول الرقمنة من زاوية واحدة تقتصر على البعد التقني مع إغفال تأثيرها على العنصر البشري، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لهذا الموضوع باستعراض الاشكالية السوسيولوجية من منظورها القديم و الحديث، التي تهتم بالجوانب الانسانية للموظف، فقد كانت النظريات الاولى في تنظيم العمل تعتقد أن تحسين الانتاجية يكون من خلال تطوير أساليب العمل و تنظيمه بشكل أكثر عقلانية، إلا أن الباحثين أدركوا أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في تحقيق هذه العملية.
والذي تطرقت إليه العديد من الدّراسات الغربية والعربية والجزائريّة المعاصرة ويمكن في هذا الصدد ذكر البعض منها :

دراسة **"العيون رميساء ، بن عميرة سهيلة (2023-2024)"** بعنوان **"دور رقمنة العمل الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة- مركز جامعة التكوين المتواصل – ميلة-"** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رقمنة العمل الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمركز جامعة التكوين المتواصل –ميلة-، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيع الإستبيان على عينة مقدارها 34 مفردة من المركز، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الرقمنة تعمل على التوازن بين الحياة الشخصية و العملية داخل المؤسسة، برز تأثير دور رقمنة العمل الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

بالإضافة إلى دراسة **"د. محمود حسين أبو جمعة ، أ. أمنة أحمد التل (2021)"** بعنوان **"أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام "بناء على الرضى الوظيفي" في المركز الوطني لحقوق الإنسان- الأردن"** ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده على أداء موظفي المركز الوطني لحقوق الانسان الأردن بناءا على الرضى الوظيفي بأبعاده ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، تمثلت عينة الدراسة من الموظفين التنفيذيين في المركز و البالغ عددهم 30 موظفا تنفيذيا، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختارة لهذه الدراسة في المركز الوطني لحقوق الانسان الاردن.

و من بين الدراسات التي أفادتنا أيضا دراسة:

"Lisa Kortmann.Julia Simonson.Claudia Vogel.Oliver Huxhold (2021)" بعنوان: **"(Digitalisation and Employees Subjective Job Quality in the Second Half of Working Life in Germany)"**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كانت الرقمنة مرتبطة بجودة الوظيفة الذاتية للموظفين في النصف الثاني من الحياة العملية في ألمانيا و كيف تستند التحليلات إلى مسح الشيخوخة الالماني 2014، تشمل عينة الدراسة 1541 موظفا تتروح أعمارهم بين 40 و65 عاما و الذين يخضعون لمساهمات التامين الاجتماعي. تشير النتائج إلى أن الرقمنة مفيدة في الغالب و لكنها أيضا غير مواتية في بعض النواحي الاخرى لجودة الوظيفة الذاتية للموظفين، فكلما زادت درجة الرقمنة زاد رضا الموظف العام عن الوظيفة.

و ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسات أنها تناولت موضوع الرقمنة من منظور كمي، حيث ركزت على تحليل الرضا الوظيفي كعامل أساسي لتحسين جودة الحياة المهنية، بينما تعتمد إشكاليتنا على منهجية كيفية، نسعى من خلالها لفهم آليات الرقمنة ودورها في الارتقاء بجودة الحياة في العمل، استنادا إلى واقع الإدارة الجزائرية، لذا لا يمكن فهم الظاهرة بشكل كامل إذا تم حصرها في نطاق الرضا الوظيفي، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب العمل، خاصة في ظل التحولات و التغيرات التي يمكن أن تحدثها الرقمنة في بيئة العمل، التي تتجاوز كونها مجرد وسيلة لتحسين العمل، لتصبح عاملا مؤثرا في الثقافة التنظيمية للموظف و المؤسسة على حد سواء، خاصة وأنّ الجزائر قد سارعت في رقمنة إداراتها ومختلف أنظمتها وقطاعاتها لمسايرة وتيرة التطور من أجل مواكبة التطور العالمي.

ويتطلب هذا التحول المزيد من الاهتمام والدراسة من طرف الباحثين في علم الاجتماع، من كل النواحي والجوانب، و بما أن تخصصنا علم الاجتماع التنظيم و العمل يهتم بالجوانب الانسانية و التنظيمية، ارتأينا أن ندرس هذه الظاهرة من منظور إنساني، أكثر من التركيز عليها من زاوية تقنية، وبالتالي جاء سؤالنا الإشكالي على النّحو التالي:

كيف تؤثر رقمنة الإدارة الجزائرية على جودة الحياة المهنية للموظفين؟

- انبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

- كيف يواجه الموظفون تحديات التكيف مع التحول الرقمي؟
- هل يوجد تدريب و تطوير مهني يقدم للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية؟
- هل غيرت الرقمنة من ثقافة الموظف "التقليدي" الذي يعمل في مكان العمل فقط؟

2- فرضيات الدراسة:

- تساهم الرقمنة في تحسين ظروف العمل وبالتالي تعمل على جودة الحياة المهنية للموظف في الإدارة الجزائريّة.
- تحسّن الرقمنة من نوعية التفاعل بين الموظف والإدارة مما ينعكس على جودة العلاقات المهنيّة وبالتالي على نوعية الحياة المهنية للموظف الإداري في الجزائر.
- تعمل الرقمنة على إعادة رسم الحدود بين الحياة الشخصية والمهنية من خلال العمل عن بعد وبالتالي انقاص ضغط العمل في مكان العمل وهذا ما يساهم في تحسين جودة الحياة المهنيّة للموظف.

3-أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب وراء اختيارنا هذا الموضوع و البحث فيه، حيث أردنا تجاوز المواضيع الكلاسيكية و المستهلكة في نطاق تخصصنا، و تطرقنا إلى موضوع جديد يحظى بأهمية كبرى في الوقت الراهن، و قد تم تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية و تتمثل في ما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية و الميول الشخصي في محاولة معالجة هذا الموضوع.
- الإهتمام و القناعة الشخصية بالموضوع.
- الرغبة في إثراء الدراسات الميدانية المتعلقة بالرقمنة و جودة الحياة المهنية للموظفين في الإدارة الجزائرية لتوفير رصيد معرفي.

- محاولة معرفة تطابق الجانب النظري مع الجانب المعاش واقعيا.

ب- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في معرفة التحديات التي يواجهها الموظفون في سبيل اعتماد تقنيات رقمية وكيف يمكن تجاوز هذه التحديات في بيئة العمل.
- الرغبة في دراسة موضوع "الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية"، باعتبار الموضوع يدخل ضمن مجال تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل.
- التعرف على مدى تأثير الرقمنة على جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية.
- حداثة الموضوع حيث يعتبر من المواضيع الجديدة.

4- أهداف الدراسة:

إن البحث الإجتماعي تتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف المسطرة و النتائج التي يسمى البحث لتحقيقها، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن ما يلي:

- محاولة معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة الحياة المهنية للموظفين.
- معرفة التحديات التي يواجهها الموظفون في التكيف مع التحول الرقمي.
- معرفة تأثير الرقمنة على فعالية الإدارة و سير العمل داخل المؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة عل المستويين العلمي و العملي كما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

تنبع هذه الدراسة من أهمية متغيراتها، حيث تعتبر الرقمنة من المواضيع التي تكتسي اهتماما خاصا في الآونة الأخيرة القائمة على التطور التكنولوجي، و التي طغت على جميع القطاعات ولاسيما القطاع الإداري الذي عرف تحولا جذريا في أساليب وآليات و طرق العمل، من خلال الإنتقال من إدارة تقليدية ذات صيغة ورقية إلى إدارة عصرية ذات صيغة

رقمية. و تتجلى دراستنا في هذا الموضوع كمحاولة للوصول إلى معرفة مدى تأثير الرقمنة على جودة الحياة المهنية في تحقيق السعادة المؤسسية لدى الموظفين الإداريين، و تعزيز مفاهيمها في بيئة العمل حتى ترتقي المؤسسات بمستوى خدماتها.

ب- **الأهمية العملية:**

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في التعرف على الدور الذي تقوم به التكنولوجيا الرقمية في التأثير على جودة الحياة المهنية للموظفين، والتحديات التي يواجهونها في ظل إدارة عصرية من خلال الإندماج مع التكنولوجيا لمواكبة التطور والتماشي مع النظام الرقمي العالمي.

6- منهج البحث:

يرتبط البحث العلمي بمحاولة الإنسان الدائمة في اكتساب المعرفة و فهم الظواهر المحيطة به، فهو عملية تهدف إلى اكتشاف الحقائق و استقصاء العلوم و تحليلها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق اتباع مناهج دقيقة، فاختيار الباحث للمنهج لا يتم بعشوائية، و إنما بطريقة تتلائم مع موضوع البحث و أهدافه، فهو الطريق الذي يسلكه من أجل الوصول إلى النتائج العلمية. و يعرفه **عبد الرحمن البدوي** بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".[1]

و لقد اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الوصفي** كونه أكثر المناهج شيوعا واستخداما في العلوم الإجتماعية. و يعتبر بأنه الأداة المعتمدة لوصف الظاهرة أو موضوع الدراسة، من خلال جمع الحقائق و المعلومات، و من ثم معالجتها و تحليلها بشكل دقيق، لاستخلاص

[1] عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977، ص5.

نتائج البحث.[1] كما أن اعتماد هذا المنهج يتماشى مع طبيعة دراستنا التي تهدف إلى معرفة تأثير الرقمنة على جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية، مما يساعد على وصف الظاهرة المدروسة و تحليل أبعادها بشكل دقيق.

7- مجتمع الدراسة:

يشير إلى جميع المفردات أو الوحدات التي تشكل الظاهرة المدروسة، و قد يتكون هذا المجتمع من مجموعة من الأفراد أو العمال أو عناصر مختلفة ، كما يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة محددة من الوحدات الإحصائية مما يتيح التمييز بينها و بين غيرها.[2]

وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول متغيرين اثنين "الرقمنة" و "جودة الحياة المهنية"، فإن مجتمع الدراسة يتشكل من كل ما أوردته الرقمنة وجودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية .

8- عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة التي يتم اختيارها الباحث بناءا على مشكلة البحث وأهدافه، فطبيعة البحث وفروضه يوجهان الباحث نحو اختيار الأدوات المنهجية التي تتلائم مع خصوصية الظاهرة المدروسة، والعينة هي "جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، بحيث تكون ممثلة له تمثيلا صادقا".[3]

وبمأن دراستنا دراسة كيفية فقد اخترنا عينة "**قصدية**" أو "**عمدية**" كونها تتلائم مع طبيعة بحثنا وهي "عينة يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث من أجل تحقيق أغراض

[1] سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص 126.

[2] محمد عبد العال النعيمي،عبد الجبار توفيق، **طرق ومناهج البحث العلمي**،الوراق للنشر والتوزيع، الأردن2015،ص77.

[3] طلحة إلياس، **نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية والإعلامية**، المجلد 07، العدد02، جامعة قسنطينة، 2016، ص9-20.

الدراسة".[1] ومن أهم خصائص العينة القصدية: الإنتقائية، عدم التعميم الإحصائي بالإضافة إلى أنها تتميز بصغر حجمها .
وقد اخترنا عينة تتكون من 9 أفراد، فإن حجم العينة في البحوث الكيفية لا يخضع لقاعدة معينة ولا لحدود عددية، بقدر مايهم جمع البيانات شاملة ومفصلة حول موضوع البحث.[2]

9- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر عملية جمع المعطيات من أهم مراحل البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة، و من ثم عليه اختيار الأداة المناسبة التي تتوافق مع موضوع البحث وطبيعة المنهج المستخدم، وباعتبار أننا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي المتبع بأسلوب التحليل، فقد استعنا بمجموعة من الأدوات التي تساعدنا في الحصول على كل المعلومات الدقيقة ومن ضمنها : **الملاحظة** و **المقابلة**.

في بداية دخولنا للميدان قمنا بمقابلة مع مدير المكتبة، حيث قدمنا أنفسنا و شرحنا طبيعة دراستنا و أهدافها، كما قمنا بتقديم له الوثائق الجامعية المتعلقة بطلب إجراء دراسة ميدانية، و قد تم استقبالنا بشكل إيجابي من طرف المدير الذي أبدى تفهمه و تعاونه و قام بالموافقة على مباشرة الدراسة، و في مرحلة لاحقة توجهنا لرئيس مصلحة البحث البيليوغرافي من أجل التنسيق معه لتحديد الأوقات المناسبة للشروع في الدراسة الميدانية.

❖ **الملاحظة:**

تعتبر احدى تقنيات البحث، وهي المشاهدة الدقيقة والمراقبة المنهجية والعلمية لظاهرة ما، اذ تصلح في البحوث التجريبية والمسحية والدراسات الوصفية، حيث تركزت ملاحظتنا على طبيعة المهام و طرق تنفيذها، و ما هي الأدوات المستخدمة داخل المكتبة و جودتها، إضافة لطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المكتبة.

[1] طلحة إلياس، مرجع سابق، ص19.

[2] دليو فضيل، **إختيار العينة في البحوث الكيفية**، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 03، العدد03، جامعة قسنطينة 03، 2022، ص07-20.

ومنه فقد اعتمدنا في دراستنا على "**الملاحظة المباشرة**" وهي الخطوة الأولية التي يتصل فيها الباحث مباشرة بالواقع الذي يسعى لدراسته. و تتمثل بمتابعة الباحث لسلوك محدد من خلال تواصله بشكل مباشر مع الأفراد أو الأشياء المراد دراستها،[1] حيث لاحظنا إحدى الموظفات أثناء تأدية مهامها كيفية تحويل كتاب إلى صيغة رقمية باستخدام الماسح الضوئي دون التدخل أو المشاركة في العمل، و قد مكنتنا أيضا الملاحظة المباشرة من التعرف على طبيعة العلاقات بين الموظفين.

من جهة أخرى تم الاعتماد على "**الملاحظة بالمشاركة**"، و هي التي يقوم الباحث بها من خلال مشاركته كعضو في المجموعة التي يدرسها، بحيث يصبح جزءا من سلوكهم وأنشطتهم اليومية، كما يمنح هذا النوع من الملاحظة قدرة على جمع المعلومات بدقة ومصداقية أكبر نظرا لكونها تعكس الواقع.[2] حيث شاركنا فعليا في تنفيد إحدى المهام التي يقوم بها الموظفون، فقمنا بمسح بعض صفحات من أطروحة باستخدام جهاز الماسح الضوئي وحفظها في ملفات على الحاسوب، مما أتاح لنا فرصة لفهم طبيعة العمل اليومي داخل المكتبة.

❖ **المقابلة:**

تعد المقابلة تقنية من تقنيات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة المدروسة بدقة على المبحوثين بهدف الحصول على بيانات تخدم موضوع البحث، حيث توجه هذه الأسئلة إلى مجموعة مختارة من عينة الدراسة. وتعرف بأنها:"مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم".[3]

---

[1] بقار مونيرة، **تصميم و بناء أدوات البحث العلمي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص النشاط البدني التربوي، جامعة الجزائر3، 2018/2017، ص22.

[2] عباس رضوان، بن معمر بو خضرة، **الملاحظة بالمشاركة و دورها في تفعيل البحث الميداني**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد11، العدد01، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022، ص29-40.

[3] غواظني مليكة، **المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد5، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021، ص179-187.

أي أنها محادثة أو اتصال مباشر يتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوثين، للحصول على المعلومات والبيانات ذات صلة بالظاهرة المدروسة.
و قد اعتمدنا على المقابلة **نصف موجهة**، وهي "المقابلة التي يقوم بها الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة التي يتم طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح الأسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع".[1]

حيث صغنا دليل مقابلة أولي الذي كان مرن و مفتوح، ثم أثناء الدراسة الميدانية بدأت تظهر لنا بعض العناصر التي لم نكن ملمين بها في البداية، فأدرجنا عناصر و أسئلة جديدة تلائم عينة الدراسة، والتي كانت تختلف حسب المعطيات السوسيومهنية للمبحوثين.

اعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على 9 مقابلات مع الموظفين الذين يشتغلون في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1، حيث أردنا أن يكون الاتصال مباشر بهم بهدف الحصول على إجابات دقيقة و معلومات أكثر مصداقية. و قد توقفنا عن إجراء المقابلات عندما وصلنا إلى مرحلة التشبع العلمي، و بدأ التكرار يظهر في الأجوبة. حيث دامت المقابلات الميدانية التي قمنا بها أسبوعا كاملا.

صعوبات اختيار الموضوع:

لا يكاد يخلو أي بحث مهما كان من الصعوبات التي تعترضه، و أثناء إعدادنا لهذه المذكرة واجهنا مجموعة من الصعوبات و العراقيل منها:

- لم نجد دراسات متعددة تناولت موضوع الرقمنة و جودة الحياة المهنية معا، لهذا استعسر علينا الأمر في جمع المعلومات من الكتب و الأطروحات و المجلات

[1] حمديشة نبيل، **المقابلة في البحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد01، جامعة سكيكدة، 2012، ص96-109.

- حداثة موضوع الدراسة مما جعل من الصعب في بعض الأوقات توصيل المقاصد و الأهداف المرجوة خاصة الدراسات ذات الطابع السوسيولوجي
- عدم تجاوب بعض المبحوثين مع أسئلة المقابلة و التحفظ ببعض البيانات الشخصية

حدود البحث:

للإجابة على إشكالية موضوع بحثنا والتوصل إلى نتائج دقيقة، قمنا بحصر دراستنا ضمن حدود المفاهيم المعتمدة والإطار الزمني والمكاني وذلك على النحو الآتي :

- **الحدود المفاهيمية:** هذه الدراسة تحاول الربط بين موضوع الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية، من خلال المفاهيم المتعلقة بكل من الرقمنة و جودة الحياة المهنية، كما ركزت الدراسة على أهم المتغيرات المفسرة للدراسة.
- **الحدود المكانية:** انحصرت حدود الدراسة المكانية في الموظفين الإداريين على مستوى المكتبة المركزية المتواجدة بولاية وهران، دراسة ميدانية في المكتبة المركزية لجامعة وهران1 أحمد بن بلة.
- **الحدود الزمنية:** كانت ممتدة مابين 19 ديسمبر إلى غاية 4 فيفري، حيث كنا نتردد على ميدان بحثنا على الساعة 9:00 صباحا، و قد دامت أسبوعا كاملا.

10- المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، فهي الخلفية النظرية التي ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة من خلال إبراز المفاهيم الرئيسية التي يشتمل عليها عنوان الدراسة.

10-1- مفهوم الرقمنة Digitization:

✓ **اصطلاحا:**

تعرف على أنها: "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي"[1]

✓ **اجرائيا:**

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات التي تظهر بصورة تناظرية إلى نظام رقمي يمكن للحاسوب فهمه و معالجته، من خلال معالجة الإشارات الصوتية أو المرئية بطريقة رقمية، للحصول على نتائج دقيقة و مفهومة.

10-2- مفهوم جودة الحياة Quality of life:

✓ **اصطلاحا:**

تعرفها **منظمة اليونسكو:** "بأنها مفهوم شامل يقيم جوانب الحياة ليشمل الإشباع المادي للحاجات الأساسية، و الإشباع المعنوي الذي يحقق التوافق النفسي للفرد عبر تحقيقه ذاته، وعلى ذلك فجودة الحياة لها ظروف موضوعية و مكونات ذاتية، ولقد ارتبط هذا المفهوم منذ البداية بسعي المجتمعات الإنسانية نحو التنمية و الإرتقاء بمتطلبات الأفراد، عن طريق تحقيق الوفرة الإقتصادية لمواجهة إشباعات الفرد و تطلعاتهم و طموحاتهم".[2]

✓ **اجرائيا:**

مفهوم يركز على تقييم مختلف جوانب الحياة لتلبية الحاجات المادية الأساسية، كالغذاء والمسكن و تحقيق الإشباع المعنوي الذي يضمن التوازن النفسي للفرد من خلال تحقيقه لذاته

[1] أحمد فرج أحمد، **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة،** جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد04، 2009، ص11.

[2] غليظ شافية، **مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري**، مجلة الدراسات الإنسانية و الإجتماعية، المجلد10، العدد01، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري –الجزائر، 2021، ص146.

و الشعور بالرضا، بالتالي فإن جودة الحياة تتضمن عوامل موضوعية و أخرى ذاتية، كما يرتبط هذا المفهوم بجهود المجتمعات لتحقيق التنمية و الإرتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد.

10-3- مفهوم جودة الحياة المهنية Quality of work life:

✓ **اصطلاحا:**

يعرفها فريدريك:"بأنها أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الإحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في المؤسسة".[1]

✓ **اجرائيا:**

يقصد بها هي العملية التي تصل من خلالها المؤسسات إلى تحقيق أعلى درجة من تلبية الإحتياجات الشخصية المهمة للموظفين، من خلال خبراتهم و مهاراتهم المكتسبة في بيئة العمل مما يحقق الرضا الوظيفي.

10-4- مفهوم الإدارة:

✓ **لغة:**

جاءت من الفعل دار، يدير، إدارة، و تعني دبر، يدبر، تدبير.[2]

✓ **اصطلاحا:**

من الصعب إيجاد مفهوم واحد للإدارة، لأنها مفهوم واسع فهي تختلف باختلاف الوظائف والأغراض.

---

[1] خليل اسماعيل، ابراهيم ماضي، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصر، قسم إدارة أعمال،2014، ص61.

[2] عبد الجبار حسين، ظاهر القحطاني، **مفهوم العلم الإداري و معانيه**، مركز الدراسات و البحوث العلمية الإستراتيجية الحضاري، دط، دب، 2024، ص02.

تعرف الإدارة على أنها:" تحقيق مجموعة من الأهداف و الإنجازات عن طريق أفضل إستعمال للمواد المؤسساتية و البشرية المتوفرة، وكذلك أساليب الكفاية و الفعالية بحيث ترضي المستفيدين منها و العاملين فيها".[1]

و يرى ستونر أن الإدارة هي : "عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد، و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".[2]

✓ **اجرائيا:**

هي الإستعمال الأمثل للموارد البشرية والمؤسساتية، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، من خلال التخطيط و التنظيم و الرقابة على جهود الأفراد، مع استثمار الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

10-5- مفهوم الموظف:

عرف الأستاذ **والين** الموظف العمومي على أنه : "كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام، يدار بطريقة الإدارة المباشرة، ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الوظيفي".[3]

✓ **اجرائيا:**

الموظف هو كل شخص يعمل بانتظام وبصورة مستمرة في خدمة وتسيير مرفق عام تحت إشراف الإدارة الوطنية المباشرة، ويشغل منصبا دائما ضمن الهيكل التنظيمي الإداري.

[1] عبد الجبار حسين، ظاهر القحطاني، مرجع سابق، ص02.

[2] محمد الفاتح محمد بشير المغربي، **أصول الإدارة و التنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2016،ص11.

[3] عبدو علي الطاهر، **مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر**، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، المجلد07، العدد01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار ايليزي، الجزائر، 2022، ص579-592.

الفصل الأول:

سوسيولوجيا العمل في ظل الرقمنة

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة و المستمرة التي شهدها العالم اليوم بات على كل المنظمات مواكبة تلك التغييرات حتى تظل في ركب المنافسة، و تعد الرقمنة من أبرز مظاهر التغيير التي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث أصبحت جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية وغدت من من ممارساتنا الروتينية، فنجدها حاضرة في كل الميادين ولايكاد يخلو أي مجال منها. .

تطرقنا في الفصل الأول إلى سوسيولوجيا العمل في ظل الرقمنة، من خلال التطرق إلى التأصيل التاريخي لظهور الرقمنة، ثم التعريف بالإدارة الرقمية وتاريخ نشأتها، ثم تطرقنا إلى مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، ثم تناولنا أهمية رقمنة العمل الإداري في تحسين ظروف العمل، وبعد ذلك تناولنا الرقمنة والعمل من منظور سوسيولوجي، وأخيرا تطرقنا إلى المقاربات السوسيولوجيا المفسرة للرقمنة.

1- التأصيل التاريخي لظهور الرقمنة :

منذ النصف الثاني من القرن الثامن عشر، عرفت المجتمعات البشرية أعظم تحول بظهور سلسلة من الثورات الصناعية المتعاقبة، التي أحدثت تغييرات جذرية على المستويين الإقتصادي و الإجتماعي، من خلال نقل الشعوب من طبيعتها الزراعية الموروثة إلى أساليب جديدة في نمط العيش والعمل، وقد قسمت هذه الثورات إلى أربع مراحل وهي كالآتي :

أحدثت الثورة الصناعية الأولى تغييرات هائلة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية، حيث شمل هذا التغيير وسائل الإنتاج وأنماط العمل، وتمثل في إنتقال الإنسان من القوى الطبيعية في عملية الإنتاج إلى الإنتاج الصناعي، الذي يعتمد على قوة الآلات والتقنيات الجديدة، وقد اتسمت هذه الثورة بظهور محركات البخارية في الإنتاج والنقل والمواصلات، بالإضافة إلى إكتشاف السكك الحديدية، وقد امتدت من 1760 إلى 1840، كما عرفت تدهورا في نمط الإنتاج التقليدي خاصة في الأرياف نتيجة لظهور المصانع، حيث شهد العالم توسعا للمدن وتقسيم العمل.[1]

بدأت المرحلة الصناعية الثانية مع أواخر القرن التاسع عشر، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور محرك الاحتراق البخاري الذي أحدث ثورة في الصناعات الميكانيكية، اكتشاف نفط واعتباره مصدر أساسي للطاقة، أما التطورات التكنولوجية فقد مست اختراع الهاتف والمصباح الكهربائي.[2]

انطلقت الثورة الصناعية الثالثة في الستينات من القرن العشرين، و اتسمت باكتشاف العصر الإلكتروني الذي أمدنا بأجهزة الكمبيوتر و الانترنت، حيث شكل ظهور الأنترنت أحد أهم معالم و ركائز الثورة الصناعية الثالثة، أهم ما ميزها أيضا قدرتها الهائلة على إضفاء

[1] آسيا بعضي، **الثورة الصناعية الرابعة**، مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد2، جامعة الوادي، 2022، ص561-577.

[2] آسيا بعضي، مرجع سابق، ص563.

الطابع الرقمي على مختلف مظاهر الحياة الاقتصادية و العلمية التي تمت بفضل الحاسبات الضخمة، بالإضافة إلى مقدرتها على تخزين المعلومات و معالجتها و من ثم برمجة الآلات و رقمنتها، إذ اعتبرت المرحلة التي مهدت لظهور الرقمنة.[1]

مع بدايات الألفينات ظهرت الثورة الصناعية الرابعة ولاتزال مستمرة حتى الآن، أطلق عليها الخبراء باسم "الثورة الرقمية" و "ثورة مابعد المجتمع الصناعي" نتيجة لإنجازاتها العلمية و التكنولوجية، اتسمت هذه المرحلة بالانطلاقة الفعلية للرقمنة.[2]

يعرف **Terry kunny** الرقمنة بأنها: "عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (كتب، دوريات، صور، تسجيلات) بشكل مقروء آليا بواسطة استخدام أنظمة الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي، والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات الآلي إلى مجموعة من الأرقام الثنائية أطلقت عليها الرقمنة".[3] أي أنها عملية يتم من خلالها تحويل نص تقليدي من شكل ورقي إلى شكل رقمي يمكن الإطلاع عليه عبر تقنيات الحاسبات الآلية .

أهم ماميز هذه المرحلة هو ظهور مجتمع معلوماتي الذي أصبح فيه الإنتاج يقوم على المعلومات بعدما كان يرتكز على الصناعات في المراحل السابقة، حيث عرفت جملة من الابتكارات و الاختراعات مثل الذكاء الإصطناعي والربوتات المتطورة، إذ اعتبرت هذه المرحلة ثورة من الإتجاهات التقنية من أجل خلق تحول إقتصادي، إجتماعي وسياسي، وفي هذا الشأن يقول **كلاوس شواب:** " أن الثورة الصناعية والعصر الجديد يتميز بسرعة الإختراعات والتدخلات للتقنيات التكنولوجيا وسعة انتشارها وقوة التأثير الهائلة الصادرة من

[1] علي أسعد وطفة، الثورة الصناعية الرابعة: فرص و تحديات، كلية التربية، جامعة الكويت، 2019، ص04.

[2] آسيا بعضي، مرجع سابق، ص564.

[3] كوال روفيا، فطيمة فؤاد، **مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة باتنة 01، 2022، ص97-113.

هذه التقنيات الجديدة على الحياة الإنسانية في مختلف جوانبها، من أمثلة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة الذكاء الاصطناعي، الأنترنت، علم الربوتات... الخ ".[1]

هذا المسار التاريخي الطويل الذي حمل في طياته ثلاث موجات رئيسية (الزراعة، الصناعة، المعلوماتية)، أحدث تحولا في طرق الإنتاج التقليدية، من خلال أتمتة مختلف العمليات و تقاسم المهام الفكرية مع الآلة، مكن من ظهور الرقمنة التي تعد من ثمار الثورة الصناعية الرابعة.

2- تعريف الإدارة الرقمية وتاريخ نشأتها:

كثيرا ما يقترن مفهوم الإدارة الرقمية بالإدارة الإلكترونية وأشار العديد من الباحثين أن لهما نفس المعنى .

تعرف **الإدارة الرقمية:** "بأنها استراتجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".[2]

وتعرف كذلك **الإدارة الإلكترونية:** "بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الأوراق ".[3]

نستنتج مما سبق أن الإدارة الرقمية تتمثل في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة بدلا من استخدام الأوراق من اجل تسهيل المعاملات الإدارية وربح الوقت والجهد.

---

[1] آسيا بعضي، مرجع سابق، ص 566.

[2] عبد السلام اللاوي، **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**، مجلة صوت القانون، العدد7، جامعة الجيلالي بو نعامة، خميس مليانة، 2017، ص63.

[3] عبد السلام اللاوي، مرجع سابق، ص63.

وفي إطار نشأتها ظهرت الإدارة الرقمية مع الألفية الثالثة واندلاع الثورة التقنية، حيث ساهمت في القضاء على النموذج البيروقراطي، مما زاد اهتمام العديد من الحكومات لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية في تعاملاتها الوظيفية، الأمر الذي قاد إلى تحقيق أهداف تنموية، اقتصادية، سياسية واجتماعية، وكان أول ظهور رسمي لتطبيق الإدارة الرقمية في الو.م.أ عام 1995 في ولاية فلوريدا لمؤسسة البريد الإلكتروني، اذ سمحت لأي شخص الحصول على خدمته دون التنقل إليها، أما على المستوى العربي فكانت دولة الإمارات أول دولة عربية بدأت بتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية في مؤسساتها، وقد أكدت مجموع الدراسات في مجال الفكر الإداري أن الإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية هي تحديث معاصر للمدارس الإدارية التي ظهرت في زمن سابق بداية من المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ثم ظهور عدة مدارس آخرى، وتوج هذا المسار التاريخي بصعود الإدارة الرقمية التي تعتبر امتداد لتكنولوجيا المعلومات والتي خلقت وجود الآلة محل العامل وصولا لشبكات المعلومات والأنترنت ، و أخدت مختلف المنظمات والشركات تتسابق في تطبيق الإدارة الرقمية لتحقيق الشفافية في المعاملات الإدارية والإرتقاء بمؤساساتها في شتى المجالات.[1]

3- مراحل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية :

إن التحول نحو الإدارة الرقمية حتمية فرضتها التغيرات العالمية والتقدم العلمي، إذ أصبحت إحدى المعايير التي يقاس بها تقدم المؤسسات ونجاحها، فالإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية لا يأتي دفعة واحدة مما قد يؤدي إلى خلل في استراتجية تطبيقها، كون الإنتقال نحو واقع معين يتم بتهيئة الظروف اللازمة والمناخ الملائم، فإن التطبيق السليم لإستراتجية الإدارة الرقمية يكمن في العمل على تقسيم خطة للوصول إلى مرحلة نهائية بما يتماشى مع الظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الرقمي، فالتحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي اتسمت بالجمود

[1] رشا خوجلي، أحمد بشير، **الإدارة الإلكترونية و علاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا (دراسة تحليلية)**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة شريف هداية الإسلامية بجاكرتا، كلية الدراسات العليا، 2019-2020، ص74-75.

الهيكل التنظيمي والتعقيد البيروقراطي إلى نموذج الإدارة الرقمية لابد له المرور بمراحل ذات أهمية والتي تشمل مايلي :

3-1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم من خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تطويرها وذلك بالتوازي مع الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية حتى يتمكن المواطن العادي من إجراء مختلف معاملاته بشكل سريع وبدون أي مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد لديه حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات و أحدث البيانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها من أجل إنجاز أي معاملة.

3-2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعد المرحلة الوسيطة بين مرحلة الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية، يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث تمكن المتعامل الاعتماد على الهاتف المتاح في جميع الأماكن والذي يوفر بدوره خدمات معقولة التكلفة، يستطيع الأفراد من خلالها الإستفسار عن الإجراءات لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، ويمكن للأشخاص في هذه المرحلة استخدام الفاكس لإرسال و استقبال الأوراق و الإستمارات بحيث تسمح لهم باكتساب تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الرقمية.[1]

3-3- مرحلة الإدارة الرقمية:

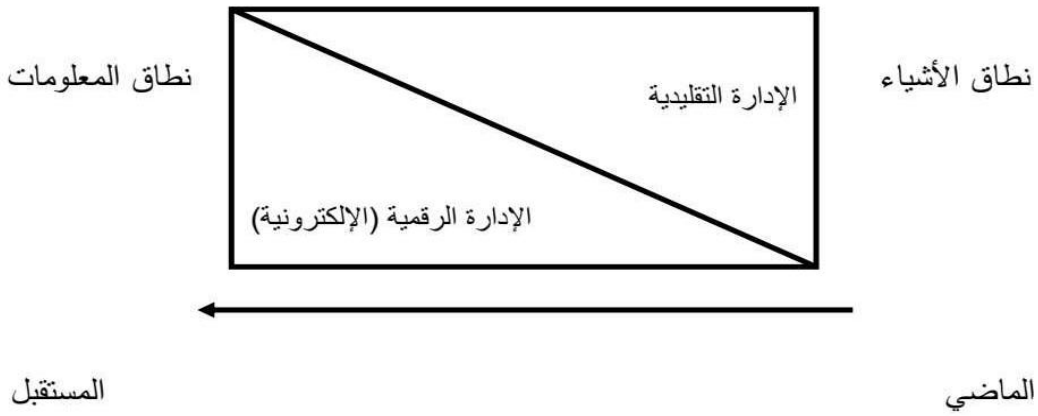
وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تفعيل الإدارة الرقمية والتخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعدما أصبح عدد المستخدمين في الشبكة الإلكترونية خلال هذه المرحلة ما يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب توفر الحواسيب سواء كذلك بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك في المناطق العمومية بحيث تكون تكلفة يسيرة على جميع المواطنين مما يتيح لهم من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز مختلف المعاملات الإدارية بشكل أسرع وأقل جهدا

[1] كلثم محمد الكبيسي، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، درجة الماجستير، قسم إدارة أعمال، قطر، 2008، ص55.

وتكلفة و أكثر فعالية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الرقمية وحاول تقبل نمطها وتفاعل معها وتعلم طرق وكيفية استخدامها.[1]

نستنتج مما سبق أن التحول نحو الإدارة الرقمية مر بمراحل تدريجية وخطة انتقال ساعدت على تقبل إستراتجية الإدارة الرقمية مما يؤدي إلى خفض شدة مقاومة التغيير التنظيمي التي تظهر عندما يكون هنالك مشروع على طاولة الإقتراحات وتسعى أي دولة على تجسيده على أرض الواقع خاصة إذا كان تغيير بشكل جذري و مفاجىء في الأساليب الإدارية، كما أن الإدارة الرقمية تتطلب معدات و الأجهزة الإلكترونية اللازمة، و توفير البنية التحتية الداعمة، فمراحل التحول نحو الإدارة الرقمية لابد له من أن يصاحبه بناء مجتمع معلوماتي والقضاء على الأمية الإلكترونية من خلال تكوين الموارد البشرية وتدريبها واستقطاب المهارات الجديدة والكفاءات.

الشكل (1) الإدارة الرقمية و نطاق المعلومات



الشكل (1): محروق نوال، **<u>الموظف الإداري و الإدارة الإلكترونية الحديثة في الجزائر</u>**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع السياسي، جامعة وهران 02، 2020-2021، ص147.

[1] كلثم محمد الكبيسي، مرجع سابق، ص55.

تعليق على الصورة :

يتجلى الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية في الشكل الآتي من خلال تناولهما للأشياء والمعلومات عبر الزمن، فالإدارة التقليدية تركز على الماضي معتمدة على الأنظمة التقليدية الورقية أما الإدارة الرقمية فهي تركز على المستقبل من خلال اعتمادها على التكنولوجيا والبيانات الرقمية.

4- الإدارة الرقمية والمورد البشري:

تعتبر الرقمنة عملية بحثة بحيث وجب على كل المنظمات والإدارات على حد سواء مسايرة التطور التكنولوجي من خلال تفعيل النظام الرقمي في مختلف المؤسسات الذي أصبح ميزة تنافسية لكثير من الدول ومصدر تطورها في الوقت الراهن، فاقتناء الأجهزة الإلكترونية دون تأطير بشري غير كاف، فهي الجهات المشرفة على تسيير تلك الأجهزة، ويعد المورد البشري من أهم العناصر المكونة للإدارة والتي يرتكز عليها التسيير الإداري بشكل كلي.[1]

وتعتبر الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للإبداع والابتكار، فبالرغم من توفر الموارد المالية المتمثلة في رؤوس الأموال، المعدات، التجهيزات.... إلا أن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة وذلك لأنها المسوؤلة عن العملية الإنتاجية، وبما أن العنصر البشري فعال داخل المنظمات، فكان لابد له من توفير مناخ مناسب للعمل في إطار الرقمنة، وتكوينهم وتدريبهم لمسايرة التطور التكنولوجي، إذ أصبحت أحد مصادر القوة التي تقوم عليها المؤسسات وذلك من خلال تطبيق الإدارة الرقمية.[2]

---

[1] ربيع نصيرة، **حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد06، العدد02، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2021، ص1031-1049.

[2] هتهات المهدي، **إدارة المورد البشري**، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2018، ص15.

فنجاح ونمو الإقتصاد الرقمي يعتمد بنسبة كبيرة على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكة المعلومات ومواقع الأنترنت، مما يتطلب بالضرورة توفير البنية التحتية للاقتصاد الرقمي وانخفاض التكلفة وتوفير الآلات والأجهزة والمهارات والتعليم والتدريب وتوفير الموارد المالية.[1]

5- أهمية الإدارة الرقمية في تحسين ظروف العمل:

تعمل الإدارة الرقمية على تحسين ظروف العمل داخل المؤسسات وتكمن أهميتها في قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، إذ يتيح التحول نحو الرقمنة إمتيازات عديدة انطوت على التحسين من مستوى الخدمات المقدمة والارتقاء بها في إطار يرشد العمل الإداري، بحيث أصبحت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الرقمية في منظماتها لتحقيق مايلي:[2]

- **تبسيط الإجراءات:** إن إقحام العامل التكنولوجي في مختلف المؤسسات كان وراءه الحاجة الماسة إلى التحديث والعصرنة ومواكبة التطورات المتماشية مع العصر الحديث، وقد حرصت مختلف المنظمات على تلبية حاجات المواطنين بشكل سريع خاصة مع الفئات المستفيدة من الخدمات العامة التي تقدمها الإدارات الحكومية.
- **زيادة الإتقان:** تمثل الإدارة الرقمية منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، إذ تعد آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي، وتحتوي على مزايا عديدة كالدقة والوضوح، وإنجاز مختلف المعاملات الإدارية والمعالجة الفورية للطلبات.
- **تحقيق الشفافية:** إن تحقيق الشفافية يرتبط بتحقيق الرقابة الإلكترونية التي تميز الخدمة الإلكترونية، حيث تتيح الشفافية تدقيقا في إنجاز المهام من خلال القضاء على البيروقراطية والإلتزام باللوائح والنظم الإدارية.

---

[1] ربيع نصيرة، مرجع سابق، ص1040.

[2] عبد الكريم عاشور، **دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذجا**، مجلة أبحاث، المجلد6، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص280-293.

- **تخفيض التكاليف:** إن إنتهاج نموذج التحول الرقمي يسهم في توفير ميزانيات ضخمة، بالرغم من تفعيله في بادئ الأمر يحتاج إلى مشاريع مالية.

6- الرقمنة و العمل من منظور سوسيولوجي:

يعتبر النصف الثاني من القرن العشرين بمثابة مرحلة جديدة لتطوير الإنتاج والأتمتة من خلال استخدام الأجهزة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات التي طغت على جميع الميادين، حيث ساهمت هذه الثورة في تغيير التفاعل بين الأفراد والمنظمات وتراجعت العديد من الوظائف بسبب الأتمتة وفي المقابل أنشئت وظائف جديدة غير إنتاجية والتي تتطلب مهارات معقدة وخبرة كبيرة في مجال تكنولوجيا .

ثم إن ظهور العمل الصناعي ارتبط ارتباطا وثيقا بظهور الآلة وتعقدها واتساع نطاق استخدامها مما أدى إلى تطوره وتغير أشكاله، وشهد العمل تحولات جذرية أملتها ظروف اقتصادية واجتماعية، بعدما كان يقتصر على المزارع والحرفي في مجتمعات سابقة وأصبح هناك ما يسمى بالمصنع ومنصب العمل الذي يقوم به المهندس والخبير.[1]

وفي دراسة قام بها "آلان توران" حول مصنع رونو توصل إلى نتيجة مفادها أن لكل نسق اجتماعي له مميزاته الخاصة به من حيث تنظيم العمل، مضمون المهام والعمليات التي يقوم بها العامل، ودرجة الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها كل عامل داخل المنظمة سواء في علاقته بالآلة أو بتفاعلاته الاجتماعية في المجال الإنتاجي، وهذا ما يدل على أن تطور العمل الصناعي قائم على تطورات تقنية وأهداف اقتصادية مما ترتب عنها ظهور مفاهيم جديدة أدت إلى إعادة صياغته في كل مرة، كظهور الرقمنة التي ساهمت في تغيير طرق الإنتاج التقليدية وتقاسم المهام الفكرية مع الآلة من خلال الأتمتة.[2]

[1] حماني فضيلة، الثورة الصناعية الرابعة وإعادة صياغة مستقبل العمل والوظائف، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد02، جامعة قصدي مرباح بورقلة، 2023، ص393-410.

[2] حماني فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص398.

كما أدت التكنولوجيا الجديدة إلى تعميق أزمة اليد العاملة بحيث أنها عوضت الإنسان في ميدان العمل، فالتقنيات التكنولوجية أثرت على وتيرة العمل وطبيعة تنظيمه في المنظمات الاقتصادية وتم إدخال جهاز الحاسوب الذي كلف بمهمة التنسيق والتنظيم و رقمنة مختلف العمليات الإدارية، ورغم هذا التحول الذي مس طبيعة العمل وتنظيمه في مختلف المنظمات إلا أنه يبقى وجود العامل البشري ضروري ومهم فهو المشرف على العملية الإنتاجية.[1]

وقد اهتمت العديد من الدراسات والتقارير بمستقبل العمل في ظل الثورة التقنية، فيما يتعلق بالوظائف والمهن خاصة مع ظهور الرقمنة والأتمتة التي سيطرت على كل مجالات العمل، و في هذا الشأن يقول "كلاوس شواب": "إننا نقف اليوم على اعتاب الثورة الصناعية الرابعة، التي ستغير جذريا الطريقة التي نحيا و نعمل بها، و سيشمل هذا التحول الجبار جميع مناحي حياتنا، و سيكون فريدا في تاريخ البشرية سواء من ناحية حجم التغيير أو تعقيده".[2] ونجد هناك تصادم في الآراء بين من يتوقعون فرصا جديدة غير محدودة وبين من يتخوفون من خطر استبعاد العنصر البشري.

كما أكدت بعض الدراسات بأن الثورة التقنية يمكن أن تزيد من فرص العمل بخلق مهن جديدة لاسيما في مجالات الهندسة المعمارية والكمبيوتر والرياضيات، لأنه في الواقع يقترح تاريخيا أن التقدم التكنولوجي كان له تأثير إيجابي على التوظيف .

ففي فرنسا، أدى ظهور الرقمنة إلى فقدان 500 ألف وظيفة في السنوات الخمس عشرة الماضية مقابل 1.2 مليون وظيفة جديدة، فعلى الرغم من الأتمتة والآلات التي لها تأثير إيجابي في الطلب على العمالة وأجور العمال ذوي المهارات العالية، إلا أن انخفاض معدل التوظيف العمال ذوي المهارات المتوسطة يؤدي إلى القلق من حيث زيادة عدم المساواة في الدخل . وفي عام 2013 توصلت دراسة بجامعة أكسفورد إلى أن 47٪ من مجموع الوظائف في الولايات المتحدة الأمريكية لديها احتمال 70٪ للاختفاء خلال العقدين المقبلين،

[1] مولاي الحاج مراد، مدخل علم اجتماع تنظيم والعمل، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص علم الإجتماع تنظيم والعمل، 2023، ص .18

[2] علي أسعد وطفة، مرجع سابق، ص05.

وأشارت دراسات أخرى أن الوظائف المعرضة للأتمتة تتراوح في أوروبا مابين 45٪ إلى 60٪، حيث تواجه القوى العاملة في جنوب أوروبا أكبر تعرض للأتمتة المحتملة.[1]

وحسب تقرير ماكينزي فإنه بحلول عام 2030 يمكن أتمتة مالا يقل عن ثلث أنشطة 60٪ من جميع الوظائف، وهذا ما يعني أنه قد يحتاج ما يصل إلى 375 مليون شخص على مستوى العالم إلى تغير وظائفهم أو تعلم مهارات جديدة خلال 12 سنة المقبلة، ومن مدرسة "أكسفورد مارتن" قام الباحثان "كارل بينديكت فراي" وخبير التعلم الآلي "مايكل اوزبون" بتقدير التأثير المحتمل للابتكارات التكنولوجية على البطالة من خلال تصنيف 702 مهنة مختلفة وفقا لاحتمال كونها مؤتمتة، من الأقل عرضة لمخاطر الأتمتة للأكثر عرضة للمخاطر وخلص هذا البحث إلى أن حوالي 47٪من إجمالي العمالة في وم أ معرضة للخطر.

كما أفاد تقرير التنمية في العالم الذي كان سنة 2019 الصادر عن البنك الدولي بعنوان "الطبيعة المتغيرة للعمل"، أنه بالرغم من تفاعل الأشخاص في الدول المتقدمة بشأن الفوائد الناتجة عن الرقمنة والتكنولوجيا في مكان العمل وجودة الحياة غير أنهم قلقين بشان تأثيراتها على التوظيف والتغير الذي سوف تشهده الوظائف بسبب الأتمتة التي تعرض كثير من العمال للخطر.[2]

وعليه أشارت مختلف الدراسات والتقارير التي اهتمت بتأثير الثورة الصناعية الرابعة أو كما سميت الثورة الرقمية على مستقبل العمل إلى أن التقدم التقني سوف يؤدي إلى مرحلة جديدة تتميز بنمط إنتاجي مختلف عن الثورات الصناعية الثلاثة السابقة وأتمتة العديد من المهن وبعض الوظائف الأكثر تأهيلا تفتقد إلى المهارات والقدرات المميزة في العصر الحالي التي من شأنها أن تقلل فرص العمل واستبدالها بمناصب عمل أخرى ذات مناصب عالية، مما يترتب عن ذلك تعرض الكثير من الوظائف إلى خطر الاستبعاد والتهميش والبحث الدائم عن الهوية المهنية.[3]

[1] حماني فضيلة، مرجع سابق، ص398.

[2] حماني فضيلة، مرجع سابق، ص399.

[3] حماني فضيلة، مرجع سابق، ص 400.

نستنتج مماسبق أنه من خلال الدراسات والتقارير التي تم ذكرها، تبين جليا أن الواقع الفعلي لمستقبل العمل في ظل الثورة التقنية يدل على ظهور قيم جديدة تتناسب مع ما يحمله من تحولات نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع الذي أدى إلى الدخول في نمط جديد يقوم على الأتمتة، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء مختلفة تسمح بتعدد التصورات، في حين أن الرقمنة وظهور الآلات قد تكون ساهمت في إنجاز المهام، وقد تكون سارعته وفي وقت قياسي و بكفاءة، إلا أنها تفتقر إلى المهارات الاجتماعية والمعرفية مقارنة بالكوادر البشرية.

7- المقاربات السوسيلوجية المفسرة للرقمنة:

7-1- مقاربة النسق الإجتماعي الفني:

اتفق الباحثين أن أصل هذه المقاربة ترجع إلى طروحات المقاربة البنائية الوظيفية التي تعتبر التنظيم بمثابة نسق اجتماعي، لكن أصحاب هذه المقاربة قاموا بإضافة البعد الفني ودرسوا تأثير أنماط التكنولوجيا كمتغير مستقل على الظاهرة التنظيمية، فيصبح التنظيم في ظل المقاربة بمثابة نسق اجتماعي فني.[1]

كما انصب اهتمام أصحاب هذه المقاربة أمثال"سايلز" و "وايت" و"تريست" وغيرهم بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات وعددها يؤثر بشكل مباشر في حجم جماعات العمل الرسمي، إضافة إلى أن الجانب التكنولوجي يؤثر على بنية الشكل التنظيمي، أنماط القيادة، نمط التصميم، عدد المستويات التنظيمية، درجة الرسمية ونمط الإدارة المتبعة وحتى على مستوى أداء العامل وقياسه.[2]

حيث وجد "وايت" أن هناك علاقة مباشرة بين نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج مع سلوك العامل الإيجابي أو السلبي وينتج من استخدام تكنولوجيا نظام خط تجميع عدم رضا

[1] مولاي على الزهرة، **مدخل علم اجتماع تنظيم وعمل، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر**، التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2022-2023، ص62.

[2] مولاي علي الزهرة، مرجع سابق، ص63.

العامل عن الإدارة أو التنظيم، أما استخدام نظام الإنتاج المستند إلى جماعات العمل يولد شعور إيجابي ورضا عن العمل.[1]

تعقيب:

يتجلى التعقيب على هذه المقاربة من خلال :

دراسة "تريست" و"بامفورث" عن التغييرات التي طرأت على التنظيم الإجتماعي في مناجم الفحم البريطانية كمحاولة لقياس نتائج التغير التكنولوجي وآثاره على العلاقات الإنسانية، فنتيجة لاتساع نطاق استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة، حدث تفتيت للعمل، وأصبح أداء العامل روتيني ومحدود يعتمد على التكنولوجيا ولا يتطلب مستوى عال من المهارة، وحدثت تغييرات مصاحبة للتنظيم الاجتماعي للعمل، حيث تفككت الجماعات غير الرسمية وتراجعت قيم المعاني الاجتماعية التي تزامن وجودها مع أنظمة الجماعة التقليدية، ولم يبقى سوى أشكالا معلنة من الجماعات الخاضعة للسلطة الرسمية وقواعدها البيروقراطية، الأمر الذي سبب لها نفور من أجواء العمل، فتراجع الأداء الوظيفي، وانخفضت معدلات الإنتاج بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وحدوث مايسمى باللإستقرار في العمل وعدم الرضا عن ظروفه.[2]

كما أن "وايت" كان قد منح للعامل التكنولوجي تأثير فعال في توجيه السلوك الإنساني وخلق دافعية للفرد نحو العمل، فقد آمن بالحتمية التكنولوجية في إدارة وتوجيه السلوك الإنساني، ومن المنطلق العلمي هذا أمر غير دقيق لأن السلوك التنظيمي تشترك وتتداخل فيه عوامل عديدة ذات طبيعة الشخصية، النفسية، التنظيمية.....الخ.[3]

وأشار "بلونر" في كتابه "الاغتراب والحرية" أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر على طبيعة الإشباع المهني للعامل، وعلى نوعية العلاقات المهنية والاجتماعية، فالعمل في الصناعات الحرفية يعمل على تقوية الروابط الاجتماعية كالتضامن والتعاون، فقد ناقش "بلونر" تأثير التكنولوجيا

[1] مولاي علي الزهرة، مرجع سابق، ص72.

[2] مولاي علي الزهرة، مرجع سابق، ص64.

[3] مولاي علي زهرة، مرجع سابق، ص63.

على حدوث "الاغتراب الوظيفي" وهو بذلك يكون قد خالف "كارل ماركس" الذي أرجع سبب حدوثه في النظام الرأسمالي إلى علاقات الإنتاج الرأسمالية وعدم ملكية العامل لوسائل الإنتاج.[1]

[1] مولاي علي الزهرة، مرجع سابق، ص64.

خلاصة الفصل:

يعد دخول الرقمنة كتقنية حديثة في القطاع الإداري من أهم الإستراتجيات والآليات المنتهجة لتحسين الخدمات والارتقاء بها، بالإضافة إلى تسهيل مختلف الإجراءات الإدارية وإنجازها في وقت قياسي، إذ تعتبر نقلة نوعية من إدارة تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية إلى إدارة حديثة تتبنى التكنولوجيا الجديدة لتتماشى مع التحولات والتطورات العالمية المتجددة.

الفصل الثاني:

جودة الحياة المهنية في بيئة العمل

تمهيد

مع التطورات المستمرة التي يشهدها عالم العمل أصبح نجاح المؤسسات مرتبط بأداء المورد البشري الذي يعتبر أساس سير أي منظمة لما يقدمه من خدمات تسهم في زيادة الإنتاجية و تحقيق الأهداف، لذا يجب توفير بيئة عمل إيجابية تدعم راحته و تعزز أدائه، و هذا ما يندرج تحت مفهوم جودة الحياة المهنية، فهي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان الاستمرارية و التطور.

في هذا الفصل نسعى إلى التركيز على جودة الحياة المهنية باعتبارها عنصر أساسي في بيئة العمل، حيث قدمنا تعريفا لها مع استعراض تطورها التاريخي، كما سعينا لإبراز دورها في تحسين العمل داخل المؤسسات، و من ثم الإشارة إلى أهم النظريات السوسيولوجية التي تفسرها، و تناولنا عوامل ضعفها، إلى جانب معوقات تطبيقها في المؤسسات، و أخيرا تطرقنا إلى الإستراتيجيات الإدارية التي تسهم في تطويرها.

1- مفهوم جودة الحياة المهنية و تطورها التاريخي:

1-1- مفهوم جودة الحياة المهنية:

تعددت تعاريف جودة الحياة المهنية نذكر منها:

هي سلسلة من الإجراءات المتكاملة و المترابطة التي تهدف لتحسين ظروف العاملين الوظيفية و الشخصية مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و موظفيها و المتعاملين معها.[1]

عرفها البليسي بأنها : " السياسات و الإجراءات و العمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير جودة الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين فيها و تحسينها، ما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة و الأفراد إيجابيا و بذلك تتحقق أهدافه و تطلعاتها، و في الوقت نفسه تلبي رغبات عامليها و تشبعها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة و حصانتها ضد الكثير من الأزمات".[2]

يعرف J.Richard & J.Loy: "بأنها الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة العمل تلبية احتياجات الموظفين المهمة من خلال خبرتهم في المنظمة".[3]

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**، مراجع ادارة الأعمال، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، د.ط، مصر، 2008، ص9.

[2] عبد الله بن حميد بن محارب الجهني، علي عمر عبد الله جفري، **أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية**، مجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد66، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2024، ص34.

[3] Pooja verma, Dr.O.P.Monga, **Understanding Quality of work Life in Contemporay World**, International Journal of Emerging Research in Management & Technology, Volume-4,Issue-4, 2015,Faculty of Management Sciences & Liberal Art shoolini University, Bajhol, Solan(HP),India, p49.

نستنتج مما سبق أن جودة الحياة المهنية هي مجموعة من العمليات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تدعم رفاهية الموظفين، مما يعزز قدرتهم على الإنجاز و الإبداع، و بالتالي ينعكس إيجابيا على نجاح المؤسسة و زيادة الانتاجية.

1-2- التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية:

ظهر مفهوم جودة الحياة المهنية نتيجة للتغييرات والتطورات التنظيمية بهدف التقليل من الضغوط التي واجهها العاملين خاصة في الغرب، بسبب خوفهم من فقدان وظائفهم أو تراجع الإمتيازات و الخدمات الإجتماعية المقدمة لهم، هذا ما دفع المنظمات إلى تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، مما جعل تحسين إدارة الموارد البشرية عاملا استراتيجيا لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.[1]

حيث كانت بداية الاهتمام بجودة الحياة المهنية في الفترة من نهاية الستينات إلى بداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان التركيز حول تأثير التوظيف على صحة الموظف و آليات تحسين أدائه، أما عن بدايات تطبيق برامجها كانت تحديدا في عام 1971 من قبل شركة جنرال موتورز (General Motors) في مدينة جيمس تاون(James Town) بعد أن شهدت مشاكل تمثلت في البطالة و تراجع أداء المصانع، كما هو الحال مع شركة Xerox التي واجهت عدة تحديات تتعلق بالعمال من بينها

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي**، دراسة ميدانية، بحث مقبول النشر، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004، ص 03.

انخفاض حماسهم و صعوبة أدائهم لمهامهم، إضافة إلى مشكلات أخرى مثل نقص التمويل وانخفاض الإنتاج، هذا الأمر الذي جعلها تتجه لتطبيق برامج جودة الحياة المهنية.[1]

و في نهاية السبعينات من القرن العشرين تلاشى الاهتمام بهذه البرامج ويعود ذلك لعدة عوامل أبرزها ارتفاع معدلات التضخم و أزمة الطاقة الذي دفع الشركات والمؤسسات الصناعية إلى الامتثال للقوانين الفيدرالية و التأثر بارتفاع تكاليف فواتير الطاقة، كما تفاقمت المنافسة الخارجية و تسارعت عمليات الاندماج بين الشركات مما أدى لتراجع الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم، و نتيجة لذلك لم تعد برامج جودة الحياة المهنية ضمن الأولويات في ذلك الوقت، لكنها لم تختف تماما حيث واصلت مصانع جنرال موتورز في تطبيقها خلال فترة 1971–1978 ما ساهم في تقليل نسبة الغيابات وانخفاض شكاوي العملاء .[2]

منذ منتصف الثمانينات حتى منتصف التسعينات برز الاهتمام مجددا ببرامج جودة الحياة المهنية لعوامل داخلية مثل أوضاع العاملين والتشريعات الفيدرالية في أمريكا، وأخرى خارجية تمثلت في نجاح بعض النظم الإدارية في اليابان وأوروبا. ومع بداية التسعينات تبنت العديد من الشركات العالمية هذه البرامج كما زاد الاهتمام بها نتيجة التركيز على تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي، وإعادة هندسة الموارد البشرية لتعزيز مهاراتها واعتبارها استراتيجية تنافسية.[3]

---

[1] أمال عطية، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك للنقل عبر الانابيب مديرية أطريكو ماطئي –عقلة أحمد، بئر العاتر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة، 2023–2024، ص46.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 17–18.

[3] عبد الكريم بن خالد، **فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد20، جامعة أحمد دراية ولاية أدرار (الجزائر)، 2015، ص120–121.

ومع تطور جودة الحياة المهنية عبر العقود شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بهذا المفهوم ولا سيما من قبل الاختصاصيين النفسيين في مجال العمل و المشتغلين في الإدارة وصناع القرار في المؤسسات إلى جانب العاملين في القطاعات الحكومية المعنية بشؤون العمل و العمال.[1]

انطلاقا مما سبق نلاحظ أن التطور الذي شهده هذا المفهوم هو نتيجة للتحولات التنظيمية، حيث ظهر في البداية استجابة لمشكلات اقتصادية و مهنية أثرت على الموظفين و أداء المؤسسات، و بالرغم من تراجع الاهتمام به خلال بعض الفترات إلا أنه برز مجددا بالتركيز على العمال و اعتبارهم المحور الأساسي في نجاح المنظمات، ليشهد في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا في مختلف المجالات و القطاعات.

2- دور جودة الحياة المهنية في تحسين العمل داخل المؤسسات:

تعتبر جودة الحياة المهنية مفهوم يشمل جميع الجوانب المؤثرة على المورد البشري داخل المؤسسة، و يعد تطبيقها من الإستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة الحديثة لما لها من دور في تحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيا على أداء الأفراد و تحقيق الأهداف التنظيمية .[2]

يتجلى دور جودة الحياة المهنية في تحسين العمل داخل المؤسسة من خلال تأثيرها الإيجابي في عدة جوانب منها:

[1] أحمد فواتيح محمد الأمين، **تمكين الموارد البشرية و علاقته بجودة الحياة الوظيفية**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية المجلد 15، العدد 02، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة تلمسان، مخبر الأرغنوميا و الوقاية من الأخطار، جامعة وهران2، 2021، ص157-181.

[2] نوال بو ضياف، **جودة الحياة الوظيفية و مدى اسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي و الإنتاجية في المنظمات**، مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد التاسع، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، 2020، ص 105.

- خلق بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين تشمل الديمقراطية و ذلك من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، و حل المشكلات المتعلقة بوظائفهم، مما يعزز التعاون و التنسيق بين الإدارة و العاملين الذي يسهم في بناء ثقة متابدلة بينهم.
- جعل العمال يتقبلون التغيير و يطبقونه داخل المنظمة مما يتولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويزيد من انتاجيتهم.[1]
- تحقيق الرفاهية في العمل التي تجعل الموظف يشعر بحالة من السعادة و الرضى من خلال توفير كل متطلباته كوسائل النقل و تأمين مرافق الإستراحة و المطاعم، إضافة إلى توفير أماكن إقامة للموظفين البعيدين عن مقر العمل.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال تعيين العاملين في وظائف تتلائم مع خبراتهم و متطلبات العمل، و يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة كما يساعد الأفراد على تطوير قدراتهم و يعزز شعورهم بالإستقرار المهني.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لما له من تأثير إيجابي على كل من الموظف والمنظمة، فالتوفيق بين متطلبات الوظيفة و حياة العامل الخاصة يؤدي إلى تقليل الضغوطات وتعزيز الإلتزام التنظيمي والخفض من معدلات الغياب و دوران الموظفين، كما يساعد نظام العمل المرن على تحقيق هذا التوازن والتكيف دون التأثير على حياتهم الشخصية.[2]
- تهيئة ظروف عمل مادية و معنوية ملائمة تضمن راحة العامل و تسهل أدائه لمهامه دون توتر من خلال تأمين بيئة مناسبة من حيث الحرارة و النظافة، التهوية، مستوى الضوضاء، إضافة إلى تعزيز علاقات إيجابية بين الموظفين و اللإدارة، و تقليل الصراعات التنظيمية.[3]

---

[1] محمد عاطف الجمال، **جودة حياة العمل و المسار الوظيفي**، ماجستير صحة نفسية، د.ط، د.دن، 2019، ص10.

[2] هبيته نريمان صبرين، **أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد17، العدد01، جامعة باجي مختار، عنابة(الجزائر)، 2023، ص313-321.

[3] بن عزة محمد أمين، صحراوي بن شيحة، **أبعاد جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد09، العدد02، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري، 2023، ص437-456.

- توفير الأمان الوظيفي الذي يعد عامل أساسي للموظفين و يشمل ضمان استقرار الفرد في عمله دون المساس بحقوقه كالأجر و الأقدمية و المعاش، مما يزيد الإنتاجية والرضى الوظيفي. [1]
- العدالة في الأجور و المكافآت التي تعتبر آلية هامة لنجاح العمل، حيث يمثل الأجر المقابل الذي يتحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله، أما المكافآت فهي أداة تحفيزية تدفع الموظفين نحو التميز. [2]
- إتاحة فرص الترقية فهي تعد وسيلة لإظهار الفرد مهاراته و تطويرها، مما يمكنه من الحصول على منصب أعلى و تعزيز النمو و الإرتقاء في مساره المهني. [3]
- تعزيز استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل من خلال توفير الأدوات التكنولوجيا الحديثة للعاملين مما يسهل أدائهم ويزيد الانتاجية، كما يساعد المؤسسات على التكيف مع المستجدات و ضمان البقاء و الاستمرارية وتحقيق التنافسية. [4]

نستنتج مما سبق أن جودة الحياة المهنية عنصر أساسي في تحسين العمل و زيادة الإنتاجية، ويكمن ذلك في الاهتمام بمتطلبات الموظف و خلق بيئة إيجابية و محفزة تدعم أداءه، مما يسهم في تحقيق نجاح المؤسسة.

---

[1] أحمد تي، بوبكر نعرورة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد15، العدد1،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي(الجزائر)، 2021، ص 107.

[2] مغنوس دنيازاد، عقون شراف، **قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بجامعة قسنطينة2**، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد16، العدد1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف– ميلة(الجزائر)،2021، ص265–291.

[3] أحمد تي، بوبكر نعرورة، مرجع سابق، ص108.

[4] أفراح محمد علي سعد الحربي، **أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة**، المجلة العربية للنشر العلمي،جامعةجدة، المملكة العربية السعودية، 2022،ص67.

3- النظريات السوسيولوجية المفسرة لجودة الحياة في العمل:

ركزت العديد من النظريات على تفسير حياة العامل داخل المؤسسة من مختلف الجوانب باعتباره المحور الأساسي فيها، و نذكر أهمها:

3-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي نادت بأن تحقيق الإنتاجية في العمل لا يكون إلا بعقلنة العامل الذي ينظر إليه هذا الأخير أنه مجرد آلة لا يملك سوى احتياجات اقتصادية و مادية، مع إهمال للجانب الاجتماعي و الرضا الوظيفي.

تم تطوير هذه النظرية على يد مؤسسها عالم الاجتماع الأسترالي "التون مايو" من خلال التجارب التي قام بها رفقة زملائه في "مصنع هاوثورن" التابع لشركة "ويسترن الكتريك" في شيكاغو، بداية من 1927 إلى 1932. ركزت تجاربهم الأولى على تأثير ظروف العمل الفيزيولوجية على راحة العامل الجسدية، و التي تشمل الإضاءة، فترات الراحة، تغير مستوى الأجور،[1] لكن تبين أن هناك عوامل أخرى غير مادية لزيادة الانتاجية و تحفيز الانسان للعمل، و هي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث اكتشف "مايو" بأن مجرد المعرفة البسيطة للفرد بأنه يخضع للملاحظة و الاهتمام كافي لتعديل سلوكه الانتاجي[2]، بالتالي إن اهتمام

[1] قريد سمير، **تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم و عمل في مقياس تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017، ص 23.

[2] mme.L.Belgaid, cours de module sociologie des organisations,1 ere anné LMD section1, p13.

الإدارة بالعمال مع التركيز على الجوانب السلوكية و النفسية ودراسة دوافعهم و رغباتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة، له أثر قوي في تعزيز كفاءتهم.[1]

تؤكد هذه النظرية على أن تحقيق جودة الحياة المهنية لا يقتصر فقط على تحسين الظروف المادية، بل هو مرتبط أيضا بالاهتمام بالعلاقات غير الرسمية، أي بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار و تعزيز العلاقات الانسانية داخل بيئة العمل، فكلما كان هناك انسجام و علاقات إيجابية يزداد التعاون و الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على رفع الإنتاج داخل المؤسسة.

بالرغم من الجهود التي قدمتها نظرية العلاقات الانسانية في فهم سلوك العاملين و رفع كفاءتهم إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات أبرزها:

- لم تقدم هذه النظرية فهما شاملا و متوازنا لظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بما يتعلق بالسلطة و القوانين، الهياكل الإدارية و المسؤوليات...[2]
- عدم الاهتمام بوجود الصراعات الداخلية في المنظمة بين العمال و الجماعات و بين أصحاب العمل، أو ظهور نوع من الاتصال غير الفعال و الإشراف أو القيادات المهنية غير المؤهلة.[3]

[1] مازن سليمان الحوش، **العلاقات الانسانية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023، ص01-12.

[2] مصبيح صليحة، **العلاقات الانسانية و فعالية اتخاذ القرار**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص78.

[3] مازن سليمان الحوش، مرجع سابق ص8.

- التركيز المفرط على التنظيمات غير الرسمية من خلال الاشباع الوظيفي و تعزيز الشعور بالانتماء للعمل و الجماعة و إهمال الأبعاد الاقتصادية مثل المكافآت و الأجور.[1]

3-2- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

تعتبر من أهم النظريات التي اهتمت بفهم السلوك الإنساني في العمل، كما عرفت شهرة في المجال الصناعي، ويعتبر عالم النفس ماسلو (H.Maslow) من الأوائل الذين اهتموا بحافزية الإنسان داخل العمل، من خلال نشر كتابه "الحافزية و الشخصية" 1945، حيث ركز في دراسته على فهم ما يبحث عليه الإنسان من خلال نشاطه المهني، و صاغ فكرة أساسها أن سلوك الإنسان في العمل يكون تعاوني و منتج اذ كان هناك فرصة للتعبير عن ذاته و تطويرها.[2]

من هذا المنطلق توصل ماصلو إلى وجود ما يسمى بهرم الحاجيات لتحديد أصل الحوافز الإنسانية، و قد صنفها بشكل متسلسل في خمس مستويات، تتمثل فيما يلي:[3]

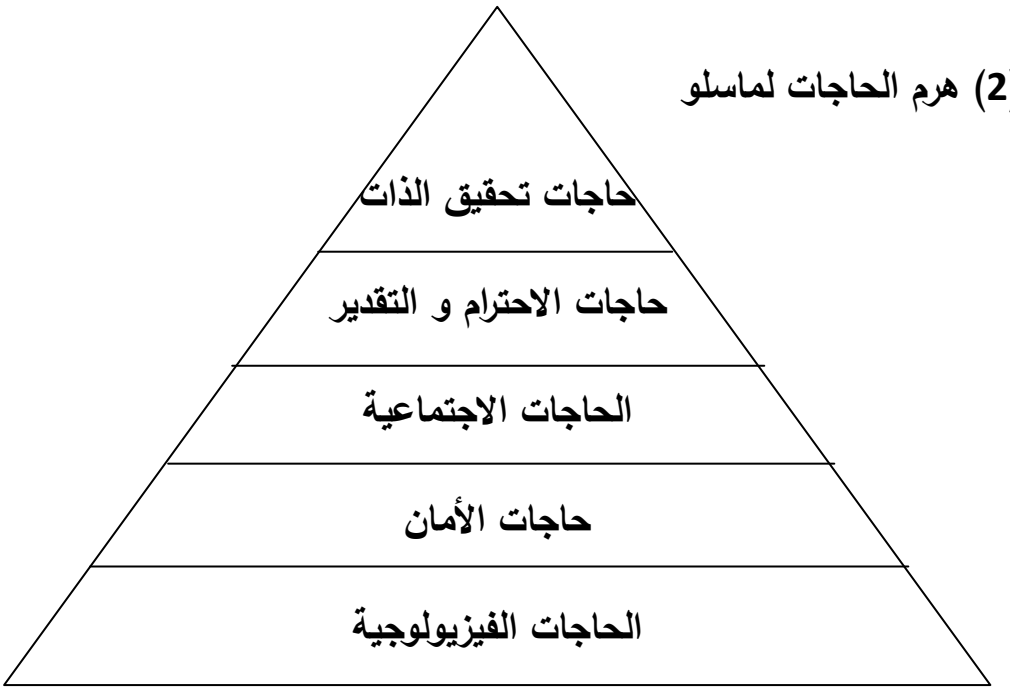
- **الحاجات الفيزيولوجية:** و هي الحاجات التي تبقي الإنسان على قيد الحياة و لا يمكن الاستغناء عنها كالأكل و الشرب و الهواء
- **حاجات الأمن و السلامة:** السلامة من الأخطار
- **الحاجات الاجتماعية:** (الانتماء و المودة، الحب، الصداقة، القبول...)
- **حاجات الاحترام و المكانة:** الشهرة ، التقدير...
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تنمية القدرات، الازدهار في العمل..

[1] قريد سمير، مرجع سابق، ص24.

[2] محمد شرايمي، **سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب**، ط1، طوب بريس، المغرب، 2007، ص44.

[3] محمد شرايمي، مرجع سابق، ص44.

الشكل(2) هرم الحاجات لماسلو



مصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال هذا التصنيف توصل ماسلو أنه إذا تحققت الحاجات الأساسية يمكن أن تتحقق الحاجات الأخرى، فلا يمكن تحقيق الحاجيات العليا دون تحقيق الحاجات الدنيا.[1]

و حسب ما جاء في هذه النظرية يمكن القول أن جودة الحياة المهنية تتحقق كلما تم إشباع حاجات الفرد بصورة تدريجية، وفقا للتسلسل الهرمي الذي وضعه ماسلو، فالفرد يعمل من أجل الحصول على أجر يلبي احتياجاته الأساسية التي تضمن بقاءه واستمراريته في العمل، كما أن حاجته للأمن الوظيفي يكمن في بعدين، المادي كحماية نفسه من الأخطار الممكن حدوثها في المحيط المهني، و المعنوي كالشعور بالراحة النفسية و الرضا، مما يضمن له الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى حاجة الفرد إلى الإنتماء للآخرين و مشاركتهم في ثقافتهم و أهدافهم و يتمثل ذلك في بناء روابط اجتماعية قائمة على الود و التعاون بين العاملين، من خلال إتاحة المؤسسة فرصة تكوين علاقات غير رسمية و اتصال فعال، أما

[1] محمد شرايمي، مرجع سابق، ص44.

بالنسبة لحاجة الإحترام و حاجة تحقيق الذات تظهر في كسب الفرد تقدير المدير و زملاءه، مما يدفعه للعمل بجد و حماس من أجل إبراز كفاءته و إظهار إبداعه و ما يميزه من مهارات، فإهمال تحقيق هذه الحاجات سيؤثر سلبا على المنظمة في تحقيق أهدافها.[1]

أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فيما يلي:[2]

- لا تقتصر الحاجات الإنسانية دائما على خمسة مستويات.
- وفقا لبعض الدراسات فإن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب غير دقيق و نظري فقط لأن جميع هذه الحاجات متداخلة و مرتبطة ببعضها البعض في حياة الفرد.
- تشير دراسات أخرى إلى أن تبني نظرية ماسلو و اختلاف ترتيب الحاجات مرتبط بالعوامل البيئية و الفروقات الثقافية.

3-3- نظرية العاملين:

اعتمد فريدريك هرزبرغ عالم النفس العيادي و أستاذ علم الإدارة بجامعة UTAH في دراسته على تحفيز الانسان في العمل، وسنة 1959 نشر كتابه الذي بعنوان "العمل وطبيعة الإنسان"، كما ركز في دراسته على تقنية "الحوادث المحرجة"، حيث قام بمقابلات مع الموظفين و طلب منهم تذكر مواقف مروا بها في العمل سواءا كانت إيجابية من لحظات الرضا و السعادة، أو سلبية لحظات عدم الرضا و عدم الحماس، و أن يحددوا سبب هذه المشاعر في كلا الحالتين .

[1] شريفة جنان، **عقود العمل و دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم نفس عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص من 77 إلى 81.

[2] خالد علي، **دروس عبر الخط في مقياس مدخل إلى علم اجتماع المنظمات**، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس ، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2021، ص40.

توصل هرزبرغ إلى فكرة أساسية و هي أن الظروف التي تقود إلى الرضا في العمل ليست هي الظروف التي تسبب عدم الرضا، ومنه أسس ما يعرف بنظرية العاملين أو النظرية الثنائية، ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له أنه لا يوجد نفس العوامل التي تؤدي إلى الذكريات الجميلة و السيئة.[1]

وعليه صنف العوامل المؤثرة في الرضى إلى مجموعتين منفصلتين:[2]

أولا : العوامل الدافعية : هي العوامل التي تحفز الانسان على العمل و هي:

- تحقيق الذات
- تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار
- الاهتمام بطبيعة العمل نفسه
- التعرف على الاحتياجات الشخصية والمهنية
- حصول الفرد على التقدير والترقية
- تحقيق التقدم و الإنجاز

ثانيا: العوامل الوقائية: لا يؤدي توفرها بالضرورة إلى الرضا لكن عند غيابها تسبب عدم الرضا. وهي:

- سياسات المؤسسة
- العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة
- نظام الإشراف و أساليب الإدارة
- ظروف العمل

[1] محمد شرايمي، مرجع سابق، ص47-48.

[2] بوفالطة محمد سيف الدين، **مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال**، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2020-2021، ص56.

- المكافآت و الأجور

و بناءا على ما جاء في هذه النظرية يمكن القول أن تحسين جودة حياة العمل مرتبط بالعوامل التي تؤثر في رضا و عدم رضا العامل داخل المؤسسة، حيث تؤكد نظرية هرزبرغ على ضرورة تلبية احتياجات الفرد من خلال توفير بيئة عمل تحفزهم و تقلل من العوامل التي تؤدي لعدم الرضا مما يؤدي لرفع مستوى الراحة النفسية و الجسدية للموظفين، وهو ما يحسن سير العمل.

لم تخلو هذه النظرية من الإنتقادات، أهمها: [1]

- الأداة المستخدمة في هذه النظرية المتمثلة في أسلوب "الحوادث المحرجة" أثرت على استجابات الأفراد مما يجعل إجاباتهم مبنية على رغبات الباحث و ليس على تجربتهم الشخصية.
- مقياس هرزبرغ يثير الرغبة في الدفاع عن النفس مما يجعل الأفراد في حالة من التحيز، فيرجعون حالات النجاح لأنفسهم و أسباب الفشل على الآخرين.
- العوامل الدافعة والوقائية لا يمكن الفصل بينها كما ذكر هرزبرغ، بل قد يتداخلان في بعض الأحيان.

بناءا على هذه النظريات نستنتج أن جودة الحياة في العمل تتحقق من خلال تعزيز العلاقات الانسانية الإيجابية في بيئة العمل، وتلبية احتياجات الموظفين سواء كانت مادية أو معنوية، إضافة لتعزيز عوامل رضا الموظف وأدائه، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وفعالية.

[1] زهير بغول، **محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية**، أطروحة دكتوراه غي علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص122.

4-عوامل ضعف جودة الحياة المهنية للموظف:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى ضعف جودة الحياة المهنية، مما ينعكس سلبا على أداء الموظف و رضاه المهني، و يمكن تصنيف هذه العوامل على النحو الآتي:

أولا: العوامل التنظيمية :

- **ضعف الثقافة التنظيمية:** حيث عرفها **كيرت لوين** أنها: "مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".[1] حيث أن الثقافة التنظيمية الضعيفة هي ثقافة متباينة، غير واضحة و غير متفق عليها بين الموظفين، تفتقر للقيم و المبادئ الواضحة الموجهة لسلوكهم، مما يجعلهم يحتاجون إلى توجيهات صارمة تحدد الحد الأدنى المطلوب من العمل، بالتالي يعتمدون على تنفيذ الأوامر فقط، نتيجة للتعارض بين الإجراءات الرسمية و سماتهم الشخصية الناضجة التي تعكس رغبتهم في الاستقلالية في العمل.[2]
- **الصراعات التنظيمية:** هي عملية تفاعلية تشير إلى الخلاف أو النزاع الداخلي بين الفرد نفسه أو بين الأفراد أو المجموعات المختلفة، كما ينظر لها بأنها تعارض بين طرفين يمتلكان اختلاف في التفكير والثقافة داخل المؤسسة، أو حتى على نطاق أوسع بين تنظيمات متنافسة على السلطة والحكم.[3]

---

[1] خلوف زهرة، **الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، 2013، ص259.

[2] خلوف زهرة، مرجع سابق ص272.

[3] محمد هبر الشمري، طلال مفرح الرشيدي، **أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت**، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية المجلد31، العدد4، 2017، ص188.

- **نمط القيادة و الإشراف:** فهو يلعب دورا محوريا في تحديد طبيعة البيئة التنظيمية، فإذا كان هذا النمط مركزي و بيروقراطي سيؤدي إلى خلق بيئة غير صحية تؤثر سلبا على الموظف، و تعيق مبادرته في حل المشاكل الإدارية.[1]
- **عدم المشاركة في اتخاد القرارات:** فعدم إشراك الفرد في اتخاد القرار يؤدي لشعوره بالإغتراب و التهميش و بأنه مهمل ولا حاجة له، و أن آرائه و مقترحاته حول القضايا المتعلقة بوظيفته غير مهمة، مما ينعكس سلبا على سلوكه في أداء العمل، فيهمل القرارت المتخدة، و تقل دافعيته لتنفيذها و تضعف استجابته و تعاونه مع الإدارة.[2]

ثانيا: العوامل الوظيفية:

- **ضغوط العمل:** هي التحديات التي يواجهها الفرد و تؤثر سلبا على أداءه لمهامه، مما يجعله محبط و غير راض عن العمل،[3] كما ساهم التنافس الحاد بين المنظمات إلى جانب التطور التكنولوجي المعرفي لزيادة الضغوط على الموظفين، مما فرض عليهم العمل لساعات أطول و بجهد أكبر لضمان الإستقرار الوظيفي، بالتالي ضاعف الضغوط على حياتهم الشخصية والمهنية.[4]

---

[1] جمال درهم أحمد زيد، محمود عبده حسن محمد العزيزي، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية**، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد61، المجلد9، 2022، ص29.

[2] نهاد عبد الرحمن الشنطي، **واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان**، أطروحة لنيل درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص21.

[3] أمل محمد محمد مصطفى، **أثر ضغوط العمل على جودة الحياة المهنية**، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد 44، العدد 5، جامعة العباسية للحاسبات الآلية و العلوم التجارية، مصر، 2024، ص147.

[4] أمل محمد محمد مصطفى، مرجع سابق، ص143.

- **عبء العمل:** العمل يعتبر عبء على الفرد و يؤثر على كفاءته و صحته عندما يفوق متطلباته و قدراته سواء بسبب زيادته أو نقصانه، فالعمل الزائد يسبب الإرهاق وارتكاب العديد من الأخطاء، كما يؤدي نقصه إلى ضعف حماس و تحفيز الأفراد وشعورهم بالإهمال و عدم الحاجة إليهم.[1]
- **صراع الدور و غموضه** : يمثل التباين بين ما هو متوقع من الموظف إنجازه و بين الطريقة الصحيحة لأداء العمل، كما يشمل تعدد الأدوار في آن واحد مما يؤدي إلى الصراع و التعارض، و ينتج عن ذلك زيادة حالات التوتر و القلق و الضغط، بالإضافة لتفكك الجماعة و اختلاف العاملين حول الأهداف، أما غموض الدور فهو الإلتباس في فهم و كيفية تنفيذ الالتزامات المهنية بسبب نقص المعلومات الكافية حول دور الفرد في العمل و النتائج المترتبة عنه، إضافة إلى عدم وضوح بعض المفاهيم غير المألوفة للموظف كالمصطلحات الطبية أو الفنية.[2]
- **ضعف برامج التدريب و التكوين:** فعدم توفر البرامج و الدورات التدريبية سيؤدي لتأثير سلبي على جودة الحياة المهنية للعاملين، فالتدريب يعتبر عملية منظمة تهدف لتزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة كما يلعب دورا محوريا في تنمية الموارد البشرية و تطويرها، و تعد فعالية هذه البرامج مرتبطة بمدى تنظيمها و استمراريتها و أن تكون مبنية على أساس احتياجات العاملين داخل المؤسسة.[3]

---

[1] بوناب محمد، **أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد4، المجلد1، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017، ص 264.

[2] أمينة قهواجي، **صراع الدور و تأثيره على الأداء الوظيفي**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2018، ص29-30-32.

[3] ديمة بنت السلطان أحمد السديري، أريج بنت عبد الرحمن الشماسي، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار6، العدد 54، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2023، ص5-6.

- **ثالثا: العوامل المادية:**
- **بيئة عمل غير مريحة:** عدم توفر عوامل مادية مناسبة للموظف في بيئة العمل و التي تشمل مستوى الإضاءة، الأثاث، درجة الحرارة، الرطوبة، التهوية، تنظيم المكاتب، وسائل الصحة و السلامة من الأخطار و الأمراض المهنية .. الخ، يؤدي لزيادة الضغوط المهنية التي تنتهي بالتأثير السلبي على كفاءته و إنتاجيته.[1]
- **عدم وجود فرص للتقدم و الترقي في العمل:** إن نقص مهارات الموظف و كفاءته المهنية تجعله من الصعب عليه التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، مما يزيد الضغط المهني، كما أن رؤية الفرد بأن الترقية تكون على أساس معايير أخرى غير كفاءته وقدراته، تجعله يشعر بالإحباط، الذي قد يؤثر سلبا على إنتاجيته.[2]
- **غياب الحوافز:** فافتقار بيئة العمل إلى نظام الحوافز يضعف مستوى الأداء الوظيفي رغبة و دافعية الفرد للعمل بحماس و إنتاجية، اذ تعكس هذه الإمتيازات تقدير المؤسسة لجهود موظفيها و سعيها لخلق بيئة مشجعة تدفعهم لتحقيق أهدافها.[3]

رابعا: العوامل الاجتماعية:

- **ضعف التوازن بين الحياة الشخصية و العمل:** حياة الفرد لا تقتصر فقط على العمل بل يملك أيضا التزامات شخصية، كرعاية الأسرة و أخذ فترات الراحة، فإن التركيز الشديد على العمل و زيادة الإنتاجية على حساب راحة الموظف يؤثر سلبا على أداءه، مما يجعله غير قادر على التوفيق بين العمل و حياته الخاصة.[4]

---

[1] نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق، ص 26.

[2] بوتاب محمد، مرجع سابق، ص 266.

[3] وليد شفيق علي البيضة، **تأثير الحوافز المادية و المعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46،2022، ص7.

[4] لقمان بو خدوني، **جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل و الحياة الشخصية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، المجلد 9، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر، 2024، ص174.

- **انعدام الأمان و الاستقرار الوظيفي:** تشهد المنظمات العديد من التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، البيئة الوظيفية، الوظائف أو العاملين، فقد يهدد هذا التغيير مكانة واستقرار العامل داخل المؤسسة، و يثير له مشاعر القلق و التوتر و الخوف من فقدان وظيفته، فينشغل في إثبات ذاته أكثر من التركيز على أداءه للعمل، مما يزيد شعوره بعدم الأمان الوظيفي.[1]

نستنتج مما سبق أن ضعف جودة الحياة المهنية للموظف يرتبط بعدة عوامل تم تصنيفها إلى عوامل تنظيمية، وظيفية، مادية، اجتماعية، و التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل و مدى راحة الموظف و تحفيزه.

5- معوقات تطبيق جودة الحياة في العمل في المؤسسات:

بالرغم من أهمية جودة الحياة المهنية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية إلا أنها تواجه تحديات على المستوى الإداري تحد من فعالية تطبيقها داخل المؤسسات. أهم هذه المعيقات هي:[2]

- رفض الإدارة العليا مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار خوفا من فقدان سلطتها وسيطرتها داخل المنظمة، بالإضافة ترى بأن هذه المشاركة لا تحقق أهداف المؤسسة المستدامة مما قد يؤدي إلى إحباط الموظفين و يؤثر سلبا على أدائهم.
- فشل الإدارات في تقييم تأثير جودة الحياة المهنية على رضى الموظفين عن العمل، إلى جانب إهمال الاقتراحات التي يقدمونها و عدم التعامل معها بجدية.

[1] بوتاب محمد، مرجع سابق، ص 266-267.

[2] هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص20-21.

- تصور بعض الإدارات بأن مستوى جودة الحياة المهنية يحقق ما يكفي من الرضا الوظيفي بالتالي لا تحتاج لاتخاذ المزيد من الاجراءات التي تهدف لتحسينها.
- عدم وعي الموظفين بأهمية جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة و ما يمكن أن تحققه من مزايا لهم و للإدارة.
- عدم تقدير المؤسسات لمتطلبات التدريب و التطوير المهني لمختلف الفئات الإدارية لديها من أجل التفاعل مع برامج جودة الحياة المهنية بما يحقق أهداف كل من المؤسسة و العاملين فيها.
- نظرة إدارة المؤسسة أن التكاليف المالية لتطبيق برامج جودة الحياة المهنية عالية وتفوق قدرة المؤسسة إضافة أنه لا يوجد ما يضمن مردودات و نتائج إيجابية وراء تطبيقها.[1]

نستنتج مما سبق أن صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية ترجع إلى عدة عوامل أهمها ما يتعلق بالإدارة التي تحد من اندماج العاملين داخل المؤسسة، و غياب الوعي بأهمية هذه البرامج و ضعف تفاعل الموظفين معها، إضافة إلى التخوف من التكاليف المالية، مما يعيق تحقيق أهدافها في تحسين بيئة العمل و الأداء الوظيفي.

6- الإستراتيجيات الإدارية لتطوير جودة الحياة المهنية:

مع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة أصبح تحسين و تطوير جودة الحياة في العمل للعاملين أحد الأهداف الأساسية للمؤسسات، مما دفعها لتبني استراتيجيات إدارية تهدف لتعزيز بيئة العمل و تحقيق التوازن بين رفاهية الموظف وأدائه، مما يسهم في زيادة الإنتاجية و تحقيق استدامة المؤسسة و قدرتها التنافسية. ويمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى استراتيجيات تقليدية و أخرى حديثة. و تتمثل فيما يلي:

[1] هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، مرجع سابق، ص21.

6-1- الإستراتيجيات التقليدية:

يقصد بها الخطط و الإجراءات التي تعودت المؤسسات على تطبيقها، و تتميز بانتشار استخدامها و معرفة كل المؤسسات بها. و تشمل: [1]

- **تحسين بيئة و ظروف العمل:** من خلال الاهتمام بالظروف المادية التي تؤثر على نفسية و راحة العاملين التي بدورها تؤثر على الإنتاجية، و ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مريحة من حيث الإضاءة و التهوية و الرطوبة، إلى جانب تقليل الإرهاق عبر إعادة النظر في ساعات العمل و تنظيم فترات راحة، و التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين، بالإضافة إلى الحد من مصادر الضوضاء خاصة في الأعمال التي تعمد على آلات مسببة للضجيج.
- **الصيانة البشرية:** تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تهدف لحفظ مهارات و خبرات العاملين إلى جانب تطوير قدراتهم و معارفهم لتعزيز الإبداع و الابتكار و ذلك من خلال توفير برامج للتأهيل و التطوير المهني إلى جانب الإهتمام بنظم التعويضات الحوافز.
- **تحقيق الرفاهية الاجتماعية:** إن الحوافز المادية لوحدها لا تكفي لتحقيق الرضى الوظيفي في العمل، لذا فإن الحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالإجازات والعطل تسهم في تعزيز جودة الحياة في العمل و تحفز الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.
- **الرعاية الصحية:** تلعب دورا مهما في تحسين جودة حياة العاملين في العمل، إذ تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية الاهتمام بصحتهم، حيث أن التشريعات و القوانين في معظم الدول تفرض خدمات طبية تشمل الرعاية الصحية و النفسية للعاملين.

[1] نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، **أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة**، أطروحة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019، ص53، 54، 55.

- **الأمن و السلامة المهنية:** تشمل توعية الأفراد العاملين بكيفية استخدام المعدات الإنتاجية و إدراك مدى خطورتها اذ استعملت بطريقة خاطئة.
- **العلاقات الإنسانية:** تسهم في تحسين جودة الحياة المهنية من خلال بناء علاقات إيجابية بين الإدارة و الموظفين و بين العاملين أنفسهم، وتساهم هذه العلاقات في تعزيز التعاون و روح الفريق داخل بيئة العمل مما يخلق الشعور بالإنتماء و يدفعهم لرؤية أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة على أنها غاية مشتركة.

6-2- الإستراتيجيات الحديثة:

تعتمد على أساليب حديثة و متطورة و مستدامة لمواكبة التغييرات و التطورات في بيئة العمل. و تتمثل فيما يلي:

- **إعادة التصميم الوظيفي:** يشمل تغيير نطاق وظائف الأفراد بما يتوافق مع مهاراتهم و قدراتهم و متطلبات العمل، و يتحدد هذا النطاق من خلال بعدين: اتساع و عمق، فيشير الإتساع إلى مدى تنوع المهام التي يقوم بها الفرد، من تنفيذ مهمة واحدة بشكل متكرر إلى توسيع دوره ليشمل عدة مهام بطريقة تدريجية، كما يعتبر التناوب الوظيفي نهج آخر للاتساع، فالموظف ينتقل من وظيفة إلى أخرى بشكل دوري خلال فترة محددة من الزمن في إطار تصميم العمل فتمنع الشعور بالملل و تكسر الروتين، وبالتالي فإن التناوب الوظيفي يعتبر آلية فعالة تمكن الفرد من اكتساب مهارات متعددة مما يسهم في تنوع فرص التطور المهني داخل المؤسسة.[1]

[1] لقمان بوخذوني، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2022/2021، ص72،71.

- **الإدارة بالمشاركة:** هي أسلوب حديث في عملية صنع القرار، حيث تركز على إشراك العاملين و الأخذ بآرائهم فيما يتعلق بوظائفهم باعتبارهم عنصر فعال في سير المنظمة مما يؤدي إلى تحفيزهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتبر هذا الأسلوب وسيلة لحل المشكلات داخل بيئة العمل. و لنجاح هذا البرنامج لا بد من توفر عوامل منها، بناء مستوى عال من الثقة المتبادلة بين الموظفين و الإدارة، و توفر موظفين لديهم المهارات و الإستعداد للمشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات، إلى جانب تعزيز ثقافة القيادة التشاركية و التعاون، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.[1]
- **فرق العمل المدارة ذاتيا:** هي مجموعات تتكون من 10 إلى 20 عضو يتحكمون في ممارسات المجموعة بمساعدة القائد الذي يكون واحد منهم، كما يتحمل الجميع مسؤولية الإنجاز أو الفشل في العمل، و يتم تحديد الأجور بناءا على أداء الفرد و إنجازات الفريق. تتمتع هذه الفرق بالاستقلالية في اتخاذ القرارات بما في ذلك التخطيط والتنسيق والمراقبة، إضافة إلى امتلاكها صلاحية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بمهامها.[2]
- **ترتيبات أو جداول العمل البديلة:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز المرونة في العمل من خلال إتاحة الفرص للعاملين في اختيار أوقات عملهم بما يتناسب مع التزاماتهم الشخصية أو العائلية، و من بين هذه الترتيبات نجد جداول العمل المرنة التي تمنح للموظف حرية تحديد ساعات عمله و وقت بدايته و نهايته، بالإضافة إلى عدد أيام دوامه، دون قيود وفقا لرغباته، كما يسمح هذا النظام للموظفين على أداء مهامهم عن بعد

[1] صغيري حسين، لوكية الهاشمي، **تحسين جودة الحياة الوظيفية لضمان أفضل استثمار في الموارد البشرية**، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية، المجلد10، العدد01، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2024، ص422-438.

[2] لقمان بوخذوني، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي**، مرجع سابق، ص72.

من منازلهم أو أي مكان يفضلونه خارج بيئة العمل التقليدية باستخدام وسائل الإتصال الحديثة الحاسوب و أنترنت.[1]

- **حلقات الجودة:** هي وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعة صغيرة من العاملين يبلغ عددهم بين 3 إلى 10 أفراد تحت إشراف مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريبهم على تقنيات حل المشكلات، كما تتميز هذه الحلقات بالطابع الطوعي حيث يجتمعون بشكل اختياري ومنتظم أسبوعيا أو شهريا لمناقشة تحديات العمل و إيجاد الحلول المناسبة لها عن طريق تقديم مقترحات و تحليل البيانات لتحديد الأسباب الرئيسية وراء مشكلات العمل.[2]

نستنتج مما سبق أن تطوير جودة الحياة في العمل يعتمد على استراتيجيات إدارية تجمع بين الأساليب التقليدية المعروفة وواسعة الانتشار والحديثة التي تتبنى ممارسات متطورة ومستدامة، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الاستقرار و التطوير داخل المؤسسات.

[1] نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، مرجع سابق، ص56.

[2] درواش رابح، صبرينة خام الله، **دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية المجلد1، العدد3، جامعة لونيسي علي، البليدة2، 2015، ص320.

خلاصة الفصل:

تعد جودة الحياة المهنية مفهوم يتجاوز كونه مجرد رفاهية مهنية بل هو يشكل تفاعلات اجتماعية و مؤسساتية تهدف لتحسين ظروف العمل و تعزيز علاقات إيجابية بين العمال بما يدعم اندماجهم و رضاهم، كما أن تبني هذا المفهوم يسهم في تأسيس لثقافة تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الفرد و أهداف المؤسسة و استدامتها.

الفصل الثالث:

رقمنة العمل الإداري في الجزائر

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية التي لامست مختلف جوانب حياتنا وخاصة منها المجال الإداري، عملت الحكومة الجزائرية على الارتقاء بخدماتها العمومية عبر رقمنة القطاع الإداري واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وخدمة المواطن، كمحاولة منها للحاق بركب الدول المتقدمة، إلا أنها واجهت العديد من العراقيل التي اعترضت طريقها في تطبيق الإدارة الرقمية.

تطرقنا في الفصل الثالث إلى رقمنة العمل الإداري في الجزائر، من خلال التطرق إلى الاستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في تفعيل الإدارة الرقمية، ثم تناولنا إنجازات مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر و النماذج المجسدة على أرض الواقع، و في الأخير تطرقنا إلى مجموعة من العراقيل التي تعترض تفعيل الإدارة الرقمية في الجزائر.

1- إستراتيجية الجزائر في تفعيل الإدارة الرقمية:

ظهرت بوادر التحول الرقمي في الجزائر من خلال الإستراتجيات التي تبنتها الحكومة الرقمية المتضمنة مختلف الوثائق السياسية الرسمية التي تنفذها الحكومات المحلية أو الوطنية التي يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها المتمثلة في مشروعين أثنين هما مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2013، والذي أعتبر أول وثيقة رسمية حملت في طياتها معالم برنامج الإدارة الإلكترونية لكنه في الأخير شهد إخفاقا في كثير من المواضيع، ثم جاء بعده مشروع 2022، الذي تدارك الإخفاقات السابقة، ويمكن إيجاز هذه الإستراتجيات فيما يلي:[1]

أ- مشروع الجزائر الإلكترونية 2013:

أطلقت الجزائر مشروع الإدارة الإلكترونية سنة 2013،كأول خطوة للتحول الرقمي الذي جاء ضمن تبعيات المبادرة التي كانت سنة 2008من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، على أن يتم التجسيد الفعلي والنهائي لهذا المشروع سنة 2013.[2]

ولقد تمحور هذا المشروع على 13 محورا رئيسيا، كل محور رئيسي له مجموعة من الأهداف المسطرة لا بد من بلوغها خلال خمس سنوات المقبلة مع ضبط الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وهي على النحو الآتي:[3]

- تسريع إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الأدارة العمومية
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المنظمات
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال
- دفع عجلة تطور الإقتصاد المعتمد على إرساء المعرفة

[1] منسل كوثر، **تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث، قسم قانون عام، جامعة قالمة، 2022_2023ص48

[2] منسل كوثر، مرجع سابق، ص64.

[3] سامية منزر، زرفة بولقوس، **الإدارة العمومية في الجزائر واستراتجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإج، المجلد 12،العدد01،جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2020، ص29-44.

- تطوير البنية الأساسية للإتصالات
- تطوير وتشجيع الكفاءات البشرية
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع
- تأهيل الإطار القانوني والتشريعي
- تثمين التعاون الدولي
- آليات التقييم والمتابعة
- الإجراءات التنظيمية
- الموارد المالية

وتجدر الإشارة إلى أن كل محور من هذه المحاور تتدرج أسفله جملة من الأهداف الخاصة المتمثلة في:[1]

- التنسيق بين مختلف الوزرات والهيئات الرسمية
- مكافحة البيروقراطية الإدارية
- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع من خلال تسهيل وتيسير المعاملات الإدارية
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن
- حماية المجتمع والبلاد من مختلف الآفات والجرائم المتمثلة في ظاهرة الإرهاب التي تستعمل في تزوير وتقليد وثائق الهوية

ب- الإستراتجية الوطنية للتحول الرقمي سنة 2022:

كانت الوضعية الوبائية التي مرت بها الجزائر بمثابة قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا والتحولات الرقمية التي شهدتها البلاد، حيث شرعت الحكومة الجزائرية إلى إعادة النظر في وضع إستراتجية متكاملة للتحول الرقمي مبنية على دوروس المستفادة من الإخفاقات السابقة،

[1] سامية منزر، زرفة بولقوس، مرجع سابق، ص37.

كما دعت الجهات الفاعلة على إضفاء الطابع الرسمي عليها عبر إطلاق مشروع التحول الرقمي و الذي كان سنة 2022،الذي احتوى على محاور هامة تمثلت في :

- إنشاء مركز البيانات الحكومي
- إنشاء هيئات التصديق الإلكتروني
- تطوير شبكة النقل الدولي للمعاملات السلكية واللاسلكية
- حماية الأمن المعلوماتي
- تطوير النظام البيئي الرقمي في الجزائر
- المرافقة الأكاديمية لعملية الرقمنة
- تكثيف وتثمين القوانين الأساسية للأسلاك التقنية في الإدارة العمومية.[1]

نستنتج مما سبق أن الجزائر تبنت مشروعين اثنين، الأول مشروع الجزائر الإلكترونية الذي كان سنة 2013، لكنه لم يمضي طويلا وشهد إخفاقا كبيرا، ثم أطلقت بعده مشروع 2022 الذي تدارك الإخفاقات السابقة بحيث كان للوضعية الوبائية أثر بارز في مجال التكنولوجيا من خلال إعادة النظر في مشروع تطبيق الإدارة الرقمية.

2- إنجازات مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر:

بدلت الجزائر مجهودات جبارة في إطار عصرنة الإدارة العمومية وترقية خدماتها من أجل الإنتقال إلى الحكومة الإلكترونية من خلال تبني مشاريع تنموية وتجسيدها على أرض الواقع، وتم تحقيق الكثير من الخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات نذكر منها :

❖ قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

تبنى هذا القطاع الرقمنة كتقنية جديدة بغية تطوير الخدمات في الجزائر وترقيتها من خلال إطلاق جواز السفر البيومتري، كما تم إطلاق خدمة جديدة تسمح للمواطن من تتبع

[1] منسل كوثر، مرجع سابق، ص57.

ملف جوازه، كما تمكن القطاع من إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية. وفي ظل الوضعية الوبائية التي إجتاحت البلاد، قام وزير المحلية والتهيئة العمرانية بتفعيل خدمة إلكترونية تمكن المواطن من استخراج وثائق الحالة المدنية الخاصة به عن بعد (شهادة الميلاد، شهادة الوفاة، شهادة الزواج) وذلك من خلال الولوج إلى موقع الوزارة على الأنترنت والاستفادة من مختلف الخدمات المتاحة في هذا القطاع.

الضمان الإجتماعي:

شرعت الجزائر سنة 2008 على إطلاق مشروع البطاقة الإلكترونية للضمان الإجتماعي "بطاقة شفاء" بهدف :

- تشخيص وتحديد هوية وذوي الحقوق
- تسريع الحصول على التعويضات
- الإستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره
- وفي زمن أزمة كورونا عملت وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ببرمجة يوم إعلامي تحت شعار "الرقمنة لمحاربة البيروقراطية" وذلك من أجل الإعلان عن مجموعة من الخدمات الرقمية الجديدة عبر الموقع الإلكتروني للوزارة المتمثلة في :
- خدمة الإنتساب عن بعد من أجل تسهيل التعامل مع الزبائن بالإضافة إلى الراغبين في إنشاء مؤسسة في قطاع البناء، الأشغال العمومية والري، عن طريق إرسال ملفات إنتسابهم عن بعد عبر "بوابة تصريحاتكم "
- خدمة مقاربة التصريح السنوي للأجور والأجراء المرسل من طرف المؤسسات مع قاعدة بيانات الصندوق
- رقمنة سجل الشكاوي والإقتراحات عبر المحطات التفاعلية
- خدمة فضاء العمل حيث تمكن العامل من متابعة مراحل تسيير عطله المتوفرة على "بوابة تصريحاتكم" بالإضافة إلى خدمات رقمية أخرى.[1]

[1] السبتي آسيا، **دور الإدارة الرقمنة في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر**، مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، المجلد 06،العدد01، جامعة قسنطينة 03، 2024، ص7-20.

❖ **قطاع التعليم العالي:**

تم الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال في قطاع التعليم العالي وذلك من خلال مجموعة من الخدمات الإلكترونية المتمثلة في :

- إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة من المؤسسات التابعة للتعليم العالي
- إنشاء منصات وقواعد بيانات تسمح للطالب بالتسجيل عن بعد دون تكلف عناء التنقل
- إنشاء مراكز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيا الإعلام والإتصالCERTIC
- إنشاء مراكز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية
- إنشاء مراكز الإعلام العلمي والتقنيCERIST

وتحسبا للوضعية الوبائية التي سادت العالم بأسره، قامت وزراة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بسن مجموعة من الإجراءات لإنقاض الموسم الدراسي 2019-2020 من خلال وضع أرضية خاصة بالطلبة لتلقي الدروس عن بعد عبر منصة "موودل"، ومن خلال الأزمة الوبائية أدركت الحكومة الجزائرية أن السبيل الوحيد لإنقاض قطاع التعليم العالي هو الاستفادة من المشروع واستغلاله في التفعيل عن بعد.[1]

❖ **قطاع التربية الوطنية:**

- وضع شبكة للإطلاع على شهادتي البكالويا والمتوسط
- إمكانية التسجيل وسحب الإستمارة الإلكترونية وتوفير الدروس وفق المنهاج التربوي
- فتح فضاء إلكتروني للاتصال والاستعلام، بالإضافة إلى تقديم خدمات تعلم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية والامتحانات للتحميل الإلكتروني.[2]

❖ **قطاع العدالة:**

شهد قطاع العدالة إستراتجية التحول الرقمي كغيره من القطاعات من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التسيير الإداري لجهاز العدالة والانتقال من أعمال ورقية إلى أعمال رقمية، تسيير ومتابعة المواطن لملفه القضائي واستخراج شهادة الجنسية الجزائرية،

[1] السبتي آسيا، مرجع سابق، ص17.

[2] السبتي آسيا، مرجع سابق، ص18.

حيث ساهمت الظروف الوبائية من جراء فيروس كورونا في التسريع في رقمنة القطاع باتباع مجموعة من الإجراءات التي مكنت من تسييره عن بعد، يمكن إيجازها فيما يلي :

- وضعت وزارة العدل أرضية إلكترونية جديدة تسمح للأشخاص بتقديم الشكاوي عن بعد أطلق عليها باسم "النيابة الإلكترونية "
- تمكين المواطن من التسجيل للاستفادة من خدمة استخراج النسخة الإلكترونية عن بعد
- إعتماد تقنية المحادثة المرئية عن بعد في تنظيم المحاكمات على الصعيد الوطني والدولي التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل الإجراءات الوطنية والفصل في القضايا من خلال سماع الشهود والأطراف المعنية.[1]

❖ **قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية :**

أطلق بريد الجزائر جملة من الخدمات الرقمية لشرائح واسعة من المجتمع الجزائري، حيث شهدت تطورا ملحوظا في تقديم خدماتها ومن بين هذه الخدمات الرقمية نذكر منها :

- إطلاق البطاقة الذهبية la carte magnétique بنسختين منها العادية والذهبية الدفوعة، حيث توفر لهم مزايا عديدة، و يمكن الحصول عليها عبر الموقع الرسمي أو مراكز البريد المحلية
- تطبيق بريدي موب الذي يسمح بإجراء مجموعة من الخدمات المصرفية، الإلكترونية، والخدمات المالية البريدية
- دفع الفواتير عبر الأنترنت، مثل دفع فواتير الكهرباء والغاز، و دفع فاتورة المياه والهاتف الثابت والمحمول، وذلك من أجل تجنب عناء التنقل إلى مراكز البريد والوقوف في طوابير طويلة.[2]

❖ **قطاع الموارد المائية:**

[1] السبتي آسيا، مرجع سابق، ص15.

[2] بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، **أبحاث الملتقى الوطني: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع**، جامعة البويرة،(د-ت)، ص8.

سارعت الجزائر على إطلاق تطبيق "خدمتي khedmati" سنة 2020 لفائدة مستخدمي قطاع المياه في إطار رقمنة القطاع من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية الذي يساهم في تحسين الخدمة العمومية والقضاء على البيروقراطية بالإضافة إلى التكفل بانشغالات المواطنين ومساعدتهم في الدفع الإلكتروني للفواتير، أو ملء الربط بشبكة الماء الصالح للشرب دون عناء التنقل.

❖ **قطاع التجارة :**

تعتبر التجارة الإلكترونية والسجل الإلكتروني، خطوة هادفة في إطار عصرنة قطاع التجارة من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما أن الإطلاق الفعلي للتجارة الإلكترونية كان في سنة 2009. أما مشروع السجل التجاري جاء نتيجة لتحديات العولمة من خلال تبني برنامج الحوكمة التي قدمته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لكل الدول سنة 2001 في الندوة الدولية وبالتالي اعتمدت الجزائر هذا البرنامج الذي يهدف إلى اعتماد الآلية الإلكترونية بإنشاء بديل للإدارة التقليدية وهذا من خلال تسهيل التعاملات التجارية مما يستوجب تحديث المؤسسات وتقديم دعم لها للتمكن من استخدام التكنولوجيا الجديدة.[1]

نستنتج مما سبق أن الدولة الجزائرية عملت جاهدة على إطلاق مشاريع تنموية للنهوض بكل القطاعات وعصرنتها من خلال الإستفادة من التكنولوحيا الرقمية لتسهيل مختلف المعاملات الإدارية وترقيتها.

3- عراقيل تطبيق مشروع الإدارة الرقمية في الجزائر:

واجهت معظم الدول النامية صعوبات عديدة في محاولة تطبيق مشروع التحول الرقمي، وتعد الجزائر واحدة من هذه الدول التي عرفت عراقيل كثيرة في تفعيل الإدارة الرقمية في منظماتها، باعتبار أن التحول الجذري يستلزم زرع فكرة التغيير التنظيمي لدى جميع

[1] بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، مرجع سبق ذكره، ص6-7.

العاملين بالمؤسسات الجزائرية، كما يستلزم التحول الرقمي مبالغ مالية ضخمة لتوفير البنية التحتية للمتطلبات التكنولوجية الرقمية وتوفير كوادر بشرية مؤهلة على مهارات رقمية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تدريب وتأهيل العاملين و استقطاب مهارات جديدة، يقول خبير تكنولوجيا الإعلام والإتصال **إيهاب تكور**: " أن رقمنة الإدارة في الجزائر أمر بعيد المدى، لأن عصرنة الإدارة أو رقمنتها هي عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، و رقمنة الإدارة في الجزائر أمرا بعيد المدى، خاصة وأنها تواجه العديد من التحديات".[1] ، وفي هذا السياق نعرج إلى جملة من العراقيل التي تقف دون إنجاز التحول الرقمي وهي :

أولا: عراقيل إدارية :

- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا للمشروع الإدارة الرقمي.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات علاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة و البرمجيات .
- إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونيا.
- ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الرقمية.
- الإدارة ضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.[2]

ثانيا : عراقيل بشرية:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.

---

[1] صادقي فوزية، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم اتصال و علاقات عامة، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021، ص179.

[2] ميلودي محمد، **استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر**، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، (د.س)، ص50-68.

- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الرقمية وتقنية المعلومات.
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم أقل شيء سيكون هامشيا.
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى في التعامل مع التقنيات الجديدة، مما يؤخر مشروع الإدارة الرقمية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.[1]

ثالثا: عراقيل تقنية:

- نقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للإتصالات على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الرقمية في مختلف المؤسسات والمنظمات.
- أخطار الفيروسات والتي تتسلل إلى الشبكات، وصعوبة الحفاظ على سرية للمعلومات وتأمينها.
- إرتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلا عن مشكلات تشغيلها، كما أن هذه البرمجيات في تطور الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا.[2]

رابعا: عراقيل مالية:

- الحاجة الماسة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
- الكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

---

[1] بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016، ص128-129.

[2] سامية منزر، زرفة بولقوس، مرجع سابق، ص44.

- قلة الموارد المالية للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية.
- جمود الإدارات المالية في المؤسسات، حيث تضع ميزانيات على أساس بنود محددة مما يمنع صرف أي مبلغ التي وضعها مسبقا.
- قلة توفير المخصصات المالية للمؤسسات التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الرقمية.[1]

[1] بوزكري جيلالي، مرجع سابق، ص129.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير تجدر بنا الإشارة إلى أن رغم كل المجهودات التي بذلتها الحكومة الجزائرية في مجال رقمنة العمل الإداري إلا أنها بحاجة إلى تغيير جذري في تسيير الإداري لمنظماتها كما يجب وضع إستراتجية تهدف للقضاء على التخلف الإداري والتماشي مع التطور التكنولوجي والعلمي ومع متطلبات النظام الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي.

ومن خلال المشاريع المتخذة من طرف الدولة الجزائرية حول ضرورة عصرنة الإدارة العمومية وترقيتها وتخليصها من البيروقراطية والفساد الإدارى، نرى أنها تسير نحو مواكبة التطورات العالمية، لكن هذا لا ينفي إفتقارها لمختلف الإمكانيات المادية والتقنية والمؤهلات البشرية.

الفصل الرابع:

الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية

تمهيد:

بعد ما استعرضنا الدراسة النظرية المتمثلة في ثلاثة فصول، قمنا بالانتقال لمرحلة أخرى و التي تعتبر الجزء المكمل للبحث العلمي، و هو الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التعريف بميدان الدراسة و من ثم التطرق لتحليل المقابلات لمحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، و تقرير مدى صحة الفرضيات أو نفيها من أجل الوصول إلى نتائج تفسر الواقع المدروس.

تقديم المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1:

1- نبذة تاريخية:

أنشأت المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران السانيا سنة 1966 م، و انتقلت إلى المبنى المتواجد مع مبنى كلية الطب سابقا بحي الأمير عبد القادر سنة 1989 م، سميت بمكتبة عبد الرحمن فار الذهب سنة 1994.

نظرا للاهتمام الكبير الذي تولته جامعة وهران 1 أحمد بن بلة للمكتبة الجامعية المركزية للرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها للباحثين من طلبة و أساتذة، تم في جانفي 2021 تغيير موقع المكتبة الجامعية المركزية، بحيث تم تحويلها إلى بناية جديدة مجهزة بأحدث الوسائل تمكنها من الارتقاء بخدمة روادها، و التي تحتوي على قاعة الانترنت و قاعة المحاضرات مدعمة بأجهزة السمعي البصري....الخ، لتقديم أجود الخدمات، و هي متواجدة بالقرب من مجمع الدكتور طالب سليم مراد (أيجيامو سابقا).

تعتبر المكتبة الجامعية الجزائرية المركزية مؤسسة تعمل على تحقيق عدة أهداف منها :

- توفير الكتب بمختلف انواعها و تخصصاتها لروادها من طلبة. باحثين و أساتذة.
- إثراء الرصيد الوثائقي للمكتبة و تيسير سبل البحث لروادها.
- إتاحة الرصيد الوثائقي لمستفيديها بشتى الطرق التقليدية و الحديثة.

مصدر: المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1

الشكل رقم 1: التنظيم الإداري للمكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1

مخطط لمصالح المكتبة المختلفة



مصدر: المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1

1- الرقمنة و ظروف العمل داخل المكتبة المركزية

1-1- بيئة العمل في ظل التحول الرقمي:

تشهد بيئة العمل تغييرات جذرية بفعل التحول الرقمي الذي غير من طرق أداء المهام وأنماط التفاعل داخل المؤسسات، حيث انتقل العمل من النظم التقليدية إلى النظم الرقمية الالكترونية التي تعتمد على أجهزة و تقنيات حديثة لتسهيل العمل وتسريع الخدمات الوظيفية، هذا التحول فرض على المؤسسات إعادة تهيئة بيئتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. و في هذا السياق عرفت المكتبة المركزية التي تمثل ميدان دراستنا تحول من بيئة عمل تقليدية تعتمد في تسيير مهامها على وسائل يدوية إلى أخرى رقمية تسند إلى أدوات تكنولوجية و أنظمة الكترونية حديثة.

أثبتت لنا مقابلاتنا مع المبحوثين بأن أغلبيتهم في بداية مسارهم المهني قد تزامن مع فترة ما قبل التحول الرقمي واعتماد الأساليب التقليدية والتي تشمل الورقة والقلم، الإعارة اليدوية، الفهرسة التقليدية. كما صرح أحد المبحوثين:

"بديت العمل في المكتبة كي كانت تعتمد على الأساليب التقليدية مين كانو غير كتوبا و قبل les sites "

(موظفة بمصلحة الطب، المقابلة رقم 02، 41 سنة)

في السياق ذاته أقر مبحوث آخر:

"كي كانت بالتقليدي بالورقي، كي كنا بالفهرسة التقليدية و الإعارة اليدوية كان كاين البطاقات الفهرسية يحوسو فيها على عنوان الكتاب يلقو رقم الترميز تاعه يجيبوهلنا و حنا نحوسو ف rayonnage و نديرو عملية الإعارة..."

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

و بالرغم من أنه كان هناك توفير للوسائل التي من بينها الحواسيب الآلية، إلا أن البرامج الرقمية و الأنترنت لم تكن متاحة، فلهذا السبب نجد بعض المبحوثين قد صرحوا بأن العمل كان ببرامج أو وسائل محدودة تظهر كأنها تقليدية مقارنة مع التحول الرقمي اليوم. و يظهر هذا بوضوح في إجابات المبحوثين:

"بدأت مع الأساليب التقليدية ، كانت الإعارة عادية يدويا، كان كاين لوجيسيال تاع SYNGEB كنا ندخلو بيه كتب في البروغرام و هو يعد تقنية من تقنيات التكنولوجيا بصح مكانش كاينة رقمنة كيما درك كيما سكانير"

(موظفة بمصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، رقم المقابلة03، 41 سنة)

من جهة أخرى، ذكر أحد المبحوثين:

" بدأت بالأساليب التقليدية كان عدنا غير ميكرو بصح هادو الأشياء الجديدة لا"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، رقم المقابلة04، 53 سنة)

أكد مبحوث آخر:

"كنت في بدايات الرقمنة، مين دخلت ف 2009 كانت كاينة ناس تحط ف CD و كنا نكونفارتو و نخزنو كان كاين SYNGEB، مكانش التحول الرقمي كيما درك، مكناش واصلين لهاد الدرجة "

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، رقم المقابلة01، 41 سنة)

نستنتج من خلال إجابات الموظفين أنهم قد عاشوا حالة من التداخل بين أساليب العمل التقليدية الورقية، الفهرسة التقليدية و الإعارة اليدوية و تلك التي تقع في مرحلة وسيطة تميزت باستخدام أنظمة مثل السنجاب (syngeb) فهو نظام تقليدي داخلي تتم فيه عملية الإعارة و البحث عن المعلومات و عناوين الكتب من داخل المكتبة وصولا للأساليب المعاصرة التي ظهرت فيها أنظمة رقمية أكثر تطورا مثل نظام pmb فهو نظام خارجي

لتنظيم عملية الإعارة و البحث الآلية حيث يمكن للطالب أو الباحث أن يطلع على المعلومات عن بعد. و يظهر هذا جليا في تصريح أحد المبحوثين:

"..كنا بالفهرسة التقليدية و الإعارة اليدوية كان كاين البطاقات الفهرسية يحوسو فيها على عنوان الكتاب يلقو رقم الترميز تاعه يجيبوهلنا و حنا نحوسو ف rayonnage و نديرو عملية الإعارة، من بعد جا SYNGEB عملية البحث الآلية البحث يكون داخلي و من بعد جا PMB يكون خارجي يمكن للطالب و القارئ من برا يطالع على الرصيد تاع المكتبة و العناوين لي عنده"

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

هذا المسار التدريجي في بيئة العمل يعكس ما تطرحه نظرية التحديث "**لدانييل ليرنر**" التي تفسر كيفية انتقال المجتمعات من الطابع التقليدي إلى الطابع الحديث الذي يتميز بالديموقراطية، الفردية، النمو الاقتصادي، فوفقا لهذه النظرية يعتبر التحديث عملية عالمية تمر بها جميع المجتمعات حيث تبدأ جميعها من مرحلة تقليدية تتحرك عبر سلسلة من مراحل التطور، كما أن التحديث يتجلى في تبني المؤسسات لأنماط تنظيمية متطورة مستوحاة من النموذج الغربي مثل الديموقراطية و الرأسمالية و التكنولوجيا الحديثة.[1]

كما أشرنا سابقا في الإطار النظري أن مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية تمثل في ثلاث مراحل: "مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة" و التي تشمل تحسين الإدارة التقليدية بالتوازي مع بداية رقمنة الخدمات لتمكين المواطن من إجراء معاملاته بسرعة و سهولة، و "مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل" تعد المرحلة الوسيطة بين مرحلة الإدارة التقليدية و الإدارة الرقمية وتعتمد على الهاتف و الفاكس لتسهيل الاستفسارات وتبادل

[1] جنيح أمين، **نظرية انتقال المجتمع التقليدي (الحديث)**، سلسلة محاضرات مقياس نظريات الإعلام و الاتصال لطلبة السنة الثالثة، 2022-2023، ص2.

الوثائق، و أخيرا مرحلة الإدارة الرقمية التي يتم فيها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بتوفير الحواسيب و اتاحة استعمال الشبكة الالكترونية لتقديم خدمات أسرع و أقل تكلفة وفعالية مع التفاعل مع هذا النمط الجديد.

و بناءا على ما لاحظناه في الميدان أن المؤسسة قد وصلت إلى المرحلة الأخيرة من التحول الرقمي من خلال توفير وسائل رقمية متنوعة توافي هذا التحول نذكر منها الحواسيب الآلية و أجهزة الماسح الضوئي (scanner) الذي يستخدم لتحويل الوثائق مثل الأطروحات والكتب من الصيغة الورقية إلى الصيغة الرقمية من خلال وضع كل صفحة على سطح الجهاز، فيقوم بتمرير ضوء على الصفحة و قراءة محتواها، ثم يرسل نسخة رقمية إلى الحاسوب، وتكرر هذه العملية مع كل صفحة من كتاب أو أطروحة و بعد الانتهاء يتم جمع الصفحات في ملف واحد و حفظها على الحاسوب، بالإضافة إلى أجهزة و أنظمة عمل خاصة بالمكتبة كالبلاتين(platine) فهو جهاز يعمل على إلغاء تفعيل الشرائح الإلكترونية المثبتة على الكتب و يستخدم عند استعارتها، يعمل هذا الجهاز بنظام RFD الذي هو نظام إلكتروني يستخدم في المكتبات لتتبع الكتب و تنظيم إعارتها و حمايتها من السرقة، يعتمد على الشرائح الإلكترونية المثبتة في كل كتاب، و يتم ربطه ببوابات أمنية تركب عند مخرج المكتبة، تطلق إنذار إذا خرج كتاب لم يتم تسجيله كمعار من خلال جهاز البلاتين. بالإضافة لنظام pmb الذي سبق ذكره. (للمزيد من الاطلاع أنظر للملحق رقم05). وتظهر إجابات المقابلات توافقا مع ما تم ملاحظته، حيث أقر مبحوث:

"توفر وسائل الرقمنة : بلاتين RFD، Scanner، برنامج PMB لي ندخلو فيه كتوباتنا باش المستفيد يدير الإعارة عن طريق الرقمنة، و هاذو لي نستعملهم يوميا"

(موظفة بمصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، رقم المقابلة03، 41 سنة)

و أقر مبحوث آخر:

"عـــــدنا وســـــائل: pc،scanner، la platin، انترنـــــت، نظـــــام RFD، لـــــي يحمي الكتب من السرقة، يعني عدنا ظروف الرقمنة و نستعملهم يوميا"

(موظفة في مصلحة الدوريات، الإدارة، رقم المقابلة05، 43 سنة)

كما تسهر المكتبة على ضمان استمرارية هذه الوسائل من خلال تخصيص أشخاص مكلفين بصيانة الأجهزة و أمن المعلومات و يظهر ذلك من خلال اجابات المبحوثين:

"كـــاين les ingénieurs إذا خســـرلنا ميكـــرو ولا بريـــزة نحرقـــت ولا حاجـــة مراهـــاش تتمشا ولا الأنترنت نعلموهم في الادارة، أي حاجة تمتم غير تعلميهم يجو يسقموها"

(موظفة بمصلحة الطب، رقم المقابلة02، 41 سنة)

في نفس السياق أقر مبحوث آخر:

"المهنـدس الآلـي هـو ملـزم يحـافظ علـى المعلومـة و القرصـنة، بـاش نوفرلـه برنـامج حمايـة واه و هـو يأنصـطاليه بصـح فـي التسـيير هـو يـدبر راسـه و هـو يسـير العمـل تاعه"

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

يمكن القول أن المكتبة قد حققت تقدما ملحوظا في مجال الرقمنة من خلال توفير وسائل رقمية و هو ما يعكس توجه المؤسسة نحو التحديث، إلا أن بعض المبحوثين أشاروا بأن هناك مشكلات متعلقة بنوعية الأدوات المستخدمة و مدى ملائمتها لطبيعة المهام فنجد حسب تصريح إحدى الموظفات في مصلحة الأطروحات و الرسائل الجامعية أن الماسح الضوئي الذي تستخدمه لا يتناسب مع طبيعة عملها إذ هو مخصص فقط لمسح الأوراق. و قد أكدت هذا الأمر بقولها:

"Scanner مشـــي تـــاع les thèses تـــاع وراقـــي بـــرك، scanner تـــاع les thèses مشـي كيمـا هـاك تحطـي غيـر أطروحـة و الماسـح الضـوئي غيـر تجبديـه و هو يسكاني الورقة"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، رقم المقابلة06، 27 سنة)

و قد أكدت مبحوثة أخرى تعمل في مصلحة الدوريات هذا الطرح مشيرة أن نوعية الوسائل الرقمية المتوفرة لا تناسب طبيعة العمل مما يدفعهم لاستعمالها بحذر لتفادي تعطلها. و جاء هذا في تصريحها كالتالي:

"مليحـة بصـح المشـكل فـي نوعيـة الوسـائل، نتمشـو معاهـا بشـوي بـاش متتخصـرش و نسـتحفظو le maximum عليهـا، كيمـا les scanners لـي عـدنا مشـي تـاع كتوبـا ميليقش نكترو عليهم باش مينحرقوش"

(موظفة في مصلحة الدوريات، رقم المقابلة05، 43 سنة)

بالإضافة لتصريح آخر:

"...سكانير قديم، مدابينا تكون مطورة باش توافي هاذي الرقمنة"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، رقم المقابلة03، 41 سنة)

و بناءا على ما تم ذكره عن طبيعة الأدوات المستخدمة داخل المكتبة يطرح إشكالا حول مدى توفر بيئة عمل مريحة ومحفزة من حيث الظروف الفيزيقية، فتظهر إجابات المبحوثين قصورا في توفير المكتبة لهذه الظروف، من توفر التدفئة و المصعد و الأنترنت.. كما صرح أحد المبحوثين:

" Ascenseur مكـــانش، و مكـــانش بـــديل ليـــه، أغلبيتنـــا نســـاء نطلعـــو كتوباتنـــا بيـــدينا، و التدفئـــة مكـــانش، فـــي وقـــت البـــرد نعـــانو كـــاين côté أنـــا نســـميها "دار لحم" باردة بزاف"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، رقم المقابلة03، 41 سنة)

و أقرت مبحوثة أخرى:

"الأنترنت راهم عاد يدخلو فيها في 2025 ، التدفئة مكانش، البرد، في الحمان الحمان، مكانش حاجة لي تحفزك"

(موظفة في مصلحة الأطروحات و المصالح الجامعية، رقم المقابلة07، 35 سنة)

و في سياق الملاحظة الميدانية تبين لنا من خلال ترددنا للمكتبة وجود مشكل توفير الاتصال بالانترنت، غير أنه في زيارتنا الأخيرة لوحظ تحسن نسبي لهدا المشكل من خلال وجود تقنيين مختصين يقومون بتثبيت كابلات الأنترنت، حيث أشارت إحدى المبحوثات أن المكتبة لم تكن توفر خدمة الأنترنت ما اضطر الموظفين للاعتماد على هواتفهم الشخصية و أشارت أن عملية التزويد بالأنترنت تمت بشكل سريع بعد زيارة الوزير للمكتبة. و جاء هذا في تصريحها:

"..رانا قريب 5 سنين مكانتش انترنت كنا نخدمو بتليفوناتنا و كي جا الوزير دخلوهالنا بين ليلة ونهار"

(موظفة في مصلحة الدوريات، رقم المقابلة05، 43 سنة)

فحسب ما أوردنا في الإطار النظري أن بيئة عمل غير مريحة قد تضعف جودة حياة الموظف المهنية، فعدم توفر عوامل مادية مناسبة للموظف في بيئة العمل و التي تشمل مستوى الإضاءة، الأثاث، درجة الحرارة، الرطوبة، التهوية، تنظيم المكاتب، وسائل الصحة والسلامة من الأخطار و الأمراض المهنية .. الخ، يؤدي لزيادة الضغوط المهنية التي تنتهي بالتأثير السلبي على كفاءته و إنتاجيته.

يمكن أن نربط هذا بمفهوم **الأرغنوميا** التي تعرف على أنها: " التأكد من الآلات و المعدات و الأدوات و الأثاث المتعلق بأداء مهمة أو وظيفة ما، تلائم العمال الذين يؤدون هذا العمل أو المهمة، و هو نطاق من العلوم الهندسية يسمى الأرغنوميا أو الهندسة البشرية، و هذا بهدف تقليل الجهد و زيادة أمن العامل خلال تأدية عمله ".[1] و هو ما يعكس الملائمة بين البشر و بيئتهم و أدواتهم لتجعلهم أكثر راحة وإنتاجية باعتبارهم المحور الأساسي في المؤسسة. كما تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف مهنية تراعي القدرات الجسدية والنفسية للعامل مما يسهم في تحقيق الراحة و السلامة و الأمن الوظيفي، كما يسعى هذا المفهوم لدراسة الظروف الفيزيقية المحيطة بالعامل كالضوء الضوضاء درجة الحرارة و غيرها بما يؤسس لبيئة عمل آمنة و التقليل من المخاطر التي قد تؤدي إلى خسارة العديد من الكفاءات و الاضرار بالانتاجية.[2]

و حسب ما جاء في دراستنا في الإطار النظري أن تحسين بيئة و ظروف العمل يكون من خلال الاهتمام بالظروف المادية التي تؤثر على نفسية و راحة العاملين التي بدورها تؤثر على الإنتاجية، و ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مريحة من حيث الإضاءة و التهوية والرطوبة، إلى جانب تقليل الإرهاق عبر إعادة النظر في ساعات العمل و تنظيم فترات راحة، و التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين، بالإضافة إلى الحد من مصادر الضوضاء خاصة في الأعمال التي تعمد على آلات مسببة للضجيج.

كما يشير إلتون مايو في نظريته "**العلاقات الانسانية**" من خلال تجاربه في مصنع "**هاوثورن**" أن ظروف العمل الفيزيولوجية مثل الإضاءة فترات الراحة و الأجور تؤثر على

[1] محمد بن غربي، هشام بن احمد، منور ماريف، **جودة الحياة الوظيفية كإحدى تطبيقات الأرغنوميا الحديثة**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان الجزائر، 2020، ص109.

[2] محمد بن غربي، هشام بن احمد، منور ماريف، مرجع سابق، ص118-119.

راحة العامل الجسدية و النفسية و قد أظهرت هذه التجارب أن الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و النفسية للعامل تلعب دورا محوريا في رفع الانتاجية و تحقيق الرضى الوظيفي.[1]

1-2- تسهيل العمل و تحقيق الرفاهية في ظل الرقمنة:

إن تطبيق نظام الرقمنة داخل المؤسسات لا يقتصر فقط على إدخال أدوات و تقنيات جديدة بل يمتد ليشمل إعادة تنظيم طرق و أساليب أداء العمل مما فرض على المؤسسات نمطا جديدا في التسيير و التعامل مع المعلومات بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي ويستجيب لتحدياته.

من خلال أغلب تصريحات المبحوثين يتبن أن الرقمنة أحدثت نقلة إيجابية في سير العمل ويظهر ذلك في تحسين الأداء و الممارسات المهنية داخل المكتبة، حيث عملت على تسهيل و تسريع تنفيذ المهام اليومية من خلال تقليص الوقت و الجهد المبذول، فأشار الموظفون أن المهام التي كانت في السابق تتطلب جهدا يدويا كبيرا و تتم عبر الورقة و القلم أصبحت بفضل الرقمنة تنجز بسرعة و دقة، مع القدرة على تصحيح الأخطاء دون إعادة العمل من جديد. يتضح هذا في إجابة أحد المبحوثين:

"...عوض ما يدي ساعة ولا نص ساعة في كتابة البطاقة الفهرسية ب يده، في الميكرو يكتبها في خمس دقائق...، العمال راهم في أريحية، بكري كانو يديرو catalogage بيديهم ويكتبو بستيلو، درك كلشي بالميكرو كل شيء نقي ومدقق، بكري تغلطي في حاجة تقطعيها وتعاودي تكتبيها من جديد، درك لا بالحاسب تكتبي تعاودي تسيبريمي و تعاودي تكتبي"

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

[1] قريد سمير، مرجع سابق، ص23.

وصرح مبحوث آخر:

"الخدمة نقصت مشي كيما بكري كنا بالورقة و الستيلو ولا مكانش، مثلا chef service يطلب مني file تاع 2014 حاجة تاع SYNGEB، بلخف خير منكتب ورقة و ستيلو قاع les thèses تاع 2014 ربع ساعة مامبا، ساهمت في ربح الوقت"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والمصالح الجامعية، المقابلة رقم07، 35 سنة)

و أضاف مبحوث أخر:

"كي تكون حاجة مرقمنينها منحوسش عليها بالطريقة التقليدية نروح ديركت للميكرو عندي les fiches تاوعي نجبدهم، يجي طالب يسقسيني على كتاب منحوسش عليه ف rayonnage غير ف ميكرو ، الرقمنة عملية و فعالة"

(موظفة في مصلحة الدوريات، رقم المقابلة05، 43 سنة)

إلى جانب تأثيرها الداخلي أدت الرقمنة لتبسيط وصول المستخدمين إلى المعلومات، إذ إجابات المبحوثين أنها ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة عن طريق تجاوز الحاجز الجغرافي و توفير الراحة بحيث لم يعودوا مضطرين للحضور شخصيا إلى المكتبة من أجل البحث على كتاب أو مذكرة، بل أصبح الاطلاع عليها عن بعد، ما نتج عنه تقليل عدد المرتادين فعليا للمكتبة و بالتالي الحد من الضغط اليومي. و هذا ما صرح به أحد المبحوثين:

"...حنا مثلا عدنا سيت تاع les thèses من داره قادر يدخل و يشوف، المعلومة توصله بلخف مشي يجي حتا لهنايا عاد يشوف، مثال قادر كي يلقا عنوان تاع la thèse يجي كي ميلقاش ميجيش"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والمصالح الجامعية، المقابلة رقم07، 35 سنة)

و أكد هذا مبحوث آخر:

"الرقمنة ساعدت المستخدم قادر ميجيش للمكتبة يدخل للسيت تاعنا يلق الكتاب ولا la thèse"

(موظفة في مصلح اللغات الأجنبية، رقم المقابلة04، 53 سنة)

و حسب آراء أغلب المبحوثين أن هذه الأنظمة ساهمت في تمكين عدد كبير من المستخدمين في الوصول إلى الفهرس الرقمي في الوقت نفسه و بصورة فعالة و سريعة دون الحاجة للانتظار كما كان يحدث سابقا عند استخدام الفهرس الورقي. و تؤكد إجابة أحد المبحوثين ذلك:

"...عدنا الفهرس لي فيه العناوين تاع الكتب في pmb ينجم 10 ولا 100 شخص يتصفح الفهرس في نفس الوقت، و أكثر سرعة ودقة، مقارنة بالماضي كان الفهرس التقليدي، كي واحد يروح عند البطاقات الفهرسية قاع موراه يديرو لاشين يقارعو مينتا يكمل، دروك عن بعد..."

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

فبالرغم ما أفرزته الرقمنة من تحسينات ملحوظة في تنفيذ المهام من حيث السرعة و الدقة وتبسيط الوصول إلى المعلومات، إلا أن ما ورد حسب تصريحات الموظفين يظهر أن طريقة العمل لم تشهد تحولا جذريا بل بقيت في جوهرها تقليدية، فمازالت الأعمال تنجز بنفس المنطق و التسلسل لكن بوسائل تقنية تسير أدائها. كما صرح أحد المبحوثين:

"لا غير خدمتنا تاع بكري زدنا عليها هادو PMB و SYNGEB، وإضافات، مبدلتش علينا الخدمة غير هي و تطورت"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، رقم المقابلة04، 53 سنة)

و أقر مبحوث آخر:

"ما تغيرتش لي كنتي ديريه تقليدي غادي تولي ديريه عن طريق الإعلام الآلي، بصح في الإعلام الآلي بأكثر سرعة ودقة، والعمل التقني تاعك يكون جيد..."

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

كما يتضح أن المكتبة لم تتخلى عن العمل التقليدي و مازالت متمسكة به باعتباره مكمل للعمل الرقمي و ليس بديلا عنه. و هذا ما صرح به أحد المبحوثين:

"...هادي الطريقة خلاتنا منقدوش نعتامدو على التقليدي، أوبليجي نديرو الرقمي، بصح منسمحش ف التقليدي، التقليدي مكمل للرقمي..."

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، رقم المقابلة01، 41 سنة)

إلى جانب ذلك تناولت أغلب تصريحات المبحوثين بأنه بالرغم من وجود الرقمنة إلا أن إنجاز المهام لا يزال مرتبط بمقر العمل (المكتبة) و لا يوجد امتداد له خارج الفضاء المهني لكون طبيعة المهام تتطلب التعامل المباشر مع الطلبة أو الكتب، وأيضا راجع لتوفر الأدوات اللازمة في المكتبة. كما صرح أحد المبحوثين:

"غير في المكتبة، وظيفتي هنا نتعامل مع كتوبا ومع الطلبة، في داري معنديش شندير"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، رقم المقابلة03، 41 سنة)

و أقر مبحوث آخر:

"لا نخدمو غير ف المكتبة مندوش خدمتنا للدار ، هنا متوفرة الأدوات لي نخدمو بيهم"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، رقم المقابلة04، 53 سنة)

إلا أن بعض الحالات الفردية أظهرت إمكانية إنجاز بعض المهام خارج مقر العمل في حالات استثنائية التي تستوجب إتمام مشروع معين أو معالجة وثائق رقمية تتطلب استخدام شبكة الأنترنت. و هذا ينطبق على ما تم جمعه من إجابات في المقابلات:

"مشي يوميا، مثلا صرالنا حاجة كيما بروجي باغيين نديروه obligé on est نقعدو ولا نزيدو نخدمو ف الدار..."

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، رقم المقابلة01، 41 سنة)

و أقرت مبحوثة أخرى قائلة:

"خطرات ندي الخدمة للدار، كيما connexion مين تثقال عندي..."

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، رقم المقابلة06، 27 سنة)

و أضافت مبحوثة أخرى:

"كاين شي صوالح كنت نخدمهم فدار كيما أنا كنت مشاركة في نظام Despace لي ندخلو فيه les theses ايا connexion تاع تيليفوني متساعدنيش تكملي تم تم نخلي حتا نروح ف دار و نخدم..."

(موظفة في مصلحة الدوريات، رقم المقابلة05، 43 سنة)

كما أشار بعض المبحوثين ممن يشغلون مناصب مسؤولية إمكانية مواصلة التنسيق والإشراف عن بعد باستعمال الهاتف أو البريد الالكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي كما أقر أحد المسؤولين بذلك:

"...نجم نكون واقف برا ندير العمل تاعي عندي تليفون، حاجه تتطلب رسالة إدارية نستعمل ايميل، ولا في توجيهات العامل نعيط له في الهاتف تاعه ولا رئيس المصلحه نعيط له ديرو هادي ديرو هادي ماشي شرط في المكتب تاعي..."

(مدير المكتبة المركزية، رقم المقابلة09، 47 سنة)

فحسب ما صرح به جل المبحوثين نستنتج أن المكتبة تعيش حالة تحول رقمي تدريجي حيث لم تغير كليا من طبيعة العمل بل ظل محصورا في الإطار الأداتي دون أن يحدث قطيعة فعلية مع النمط التقليدي للعمل، مما يدل على أن الرقمنة تم تبنيها كأداة عمل لا كثقافة متكاملة تعيد تشكيل بنية المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة ميدان يعايش نمطين، نمط تقليدي محافظ على النسق القديم و نمط حديث في طور التشكل ضمن مسار تدريجي يميل للاستمرارية بدل الانقطاع.

2- الرقمنة بين التكيف و المقاومة:

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولا جذريا بفعل موجة التحول الرقمي، مما وضع المنظمة أمام ضرورة التغير لمواكبة هذا التحول، إلا أن استجابة الأفراد لهذه التغييرات تتفاوت من شخص لآخر و تظهر أحيانا أشكالا من المقاومة فبينما يظهر البعض مرونة واستعداد لتبني الأدوات الرقمية الجديدة يواجه آخرون تحديات قد تعيق تكيفهم.

اختلفت آراء معظم المبحوثين حول سهولة التكيف مع الأنظمة الرقمية نتيجة تداخل عدة عوامل شخصية و مهنية. فقد أقر أحد المبحوثين بأن الرقمنة كانت عنصرا أساسيا في تنشئته الاجتماعية ،و يتضح ذلك في تصريحه:

"حنا في 1996 كان عدنا ميكرو ف الدار، المعرفة الآلية جات من المنزل... البلاصة والبيئة لي كنت عايش فيها دوري تلقي أنترنت تلقي ميكرو، ف centre ville كان عدنا cybercafé و أنا كنت خدام فيه ، بالتنشئة تاعي العائلية اكتسبت الخبرة الآلية... أنا في 96 مين كنت نقرا première moyen كنت نستخدم الميكرو MS-DOS،

windows95من بعد مع الوقت ديت ديبلوم تاع bibliothèque (Excel، word، publisher)، ما دام في التنشئة و التكوين تاعك اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات غادي تسهل عليك"

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، مقابلة رقم01، 41 سنة)

و في نفس السياق أقر مبحوث آخر أن تكيفه مع الأنظمة الرقمية راجع للخبرة السابقة والكفاءة. و ذلك في تصريحه:

"تكيفت عادي معنديش مشكل، أنا عندي ليسانس ف technologie nouvelle كنت نعرف شوالا pc، imprimante، كي دخلت نخدم مكانش عندي إشكال..."

(موظفة في مصلحة الدوريات، مقابلة رقم05، 43 سنة)

بينما أشار أحد المبحوثين أنه بالممارسة و التكرار تأقلم مع هذه الأنظمة الجديدة. و يظهر جليا في تصريحه:

"تكيفت عادي حاجة بالتكرار ديريها تعاودي ديريها صاي تقضبيها"

(موظفة في مصلحة العلوم الدقيقة، مقابلة رقم08، 36 سنة)

و يرجع مبحوث آخر تكيفه مع الرقمنة في تبني فكرة التغيير و الوعي بالفوائد التي ستقدمها هذه الأنظمة، بالإضافة إلى كون البيئة المحيطة به رقمية والتي تلزمه بالتكيف معها، كما جاء في التصريح التالي:

"كي تتبنى فكرة التغيير و تعرف بلي غادي يولي عليك بالإيجابي تجيك ساهلة في جميع المواقف أو المواضع و تجيك القابلية باش تتعلم، كيما البريد الإلكتروني نعرف بلي يساعدني في الخدمة تاعي نزيد نتعلمه و

كفاش يخدم باش نسهل على الخدمة نتاعي، المحيط الخارجي نتاعي قاع مرقمن لازم نتكيف مع الرقمنة..."

(مدير المكتبة المركزية، المقابلة رقم09، 47 سنة)

و منه نستنتج أن عملية التكيف مع بيئة العمل الرقمية ليست سلوكا نمطيا بل هي ناتجة عن عدة عوامل ذاتية و موضوعية تختلف من موظف لآخر، مثل التنشئة الاجتماعية، الخبرة المهنية، التعلم، الممارسة والتكرار، البيئة الرقمية المحيطة...الخ.

نستنتج مما سبق أن سهولة تقبل و تأقلم الموظفون مع التقنيات الرقمية داخل المؤسسة ليست مجرد استجابة لمتطلبات العمل، بل حسب ما صرح به أحد المبحوثين يعكس وعيا بأهمية هذه الأدوات في تطوير العمل و تحسين جودة الخدمات و استعداد دائم لمواكبة التحولات الرقمية. حيث عبر المبحوث بهذا في قوله:

"أكيد كل مرة تخرج حاجة جديدة و بسيف عليك تعرفها، حنا كمختصين في علم المكتبات ملزمين باش نعرفو شكاين جديد في التكنولوجيا الجديدة، أسكو نستعملوها ولا منستعملوهاش ونستخدموها في عملية إتاحة المعلومات للقراء و المستفيدين حاجة تسهل أكثر العمل و فيها إيجابيات و تبلع النقائص"

(مدير المكتبة المركزية، المقابلة رقم09، 47 سنة)

من هذا المنطلق نضيف فكرة **بيرنو** التي تؤكد على أن "التنظيم هو بناء و ليس إجابة لمتطلبات المحيط" فلا ينبغي النظر إلى التنظيم على أنه استجابة لمتطلبات بيئة العمل والضغوطات الخارجية، بل هو عملية بنائية يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة فبدل من اعتبارهم مجرد منفذين يسعون للتأقلم مع ظروف العمل يقترح **بيرنو** تجاوز هذا الطرح

التقليدي باعتبار هذه الضغوطات و التحديات أدوات استراتيجية يعاد من خلالها تشكيل التنظيم.[1]

رغم سرعة استجابة العديد من الموظفين للتغيير الرقمي إلا أن إجابات أغلب المبحوثين تظهر تصورا بوجود نوع من المقاومة لهذا التحول بين الأجيال مما يؤثر على قدرتهم في التحكم في التكنولوجيا.

فبعض المبحوثين يرون أن الكبار في السن هم من يجدون صعوبة أكبر و تحديات في التأقلم مع التقنيات الجديدة، و يظهر ذلك في إجابة أحد المبحوثين الذي صرح:

"كاين فرق شاسع، كيما الكبار جامي في حياتهم خدمو بهاد صوالح و كاين لي جامي قراو عليهم، الرقمنة راها Appareil كاين لي يتقبلها و كاين لي عنده عقلية تاع بكري ستيلو وورقة impossible يتأدابتا مع هاد الصوالح..."

(موظفة في مصلحة الدوريات، المقابلة رقم05، 43 سنة)

و قد أكدت مبحوثة أخرى هذا الطرح قائلة:

"الكبير تلقيه ثقيل، pc صعيب باش تفهميله"

(موظفة في مصلحة الأطروحات و الرسائل الجامعية، المقابلة رقم06، 27 سنة)

و تؤكد مبحوثة أخرى هذا التصور من خلال تجربتها الشخصية في قولها:

"واه كيما حنا القدم بكري مكانتش عدنا حاجة مطورة حدها نسيزو، بصح scanner و PMB غير هنا هنا.."

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، المقابلة رقم04، 53 سنة)

[1] مولاي الحاج مراد، مرجع سابق، ص10.

إلا أن هناك بعض المبحوثين يرون أن مسألة التكيف أو المقاومة مرتبطة بالقابلية و مدى تقبل التغيير كما أقر أحد المبحوثين:

"...على حساب القابلية، أنا chef service لي كانت قبلي كانت سابقة العصر تاعها و هي لي علمتني و عندها 60 عام، عندها قابلية تاع التحول، القابيلة متتحددش ب l'âge ب المعرفة"

(رئيس مصلحة البحث البيليوغرافي، رقم المقابلة01، 41 سنة)

في تصريح آخر:

"كاين لي عنده قابلية باش يتأقلم مع الوضع كاين لي ثقيل شويا كاين لي تبانله هادي impossible، قضية تاع قابلية"

(مدير المكتبة المركزية، المقابلة رقم09، 47 سنة)

أضاف مبحوث آخر:

"العمر مجرد رقم ماشي حاجز ميأترش، هي العقل و درجة الوعي يعني الإنسان إلا هو راه متقبل هاد التغيير ولا لا.."

(موظفة في مصلحة الدوريات، المقابلة رقم05، 43 سنة)

نستنتج أن مسألة التكيف مع الأنظمة الرقمية لا ترتبط بشكل حتمي بالعمر بل تتعلق إلى حد كبير بالقابلية الشخصية و مدى الاستعداد للتأقلم، و بالرغم من وجود تصورات تشير إلى صعوبة و مقاومة بعض الفئات خصوصا الأكبر سنا و الجيل القديم إلا أن الواقع الميداني داخل المؤسسة لم يظهر مقاومة فعلية من طرف الموظفين نتيجة التفاعل الإيجابي مع التغيير التكنولوجي.

3- الرقمنة والعلاقات المهنية:

3-1- التشاركية و التضامن في العمل في ظل الرقمنة:

في سياق التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم اليوم، برزت الرقمنة كقوة محورية أعادت تشكيل أنماط العمل وتنظيم العلاقات الإجتماعية داخل المنظمات، فالانتقال من أنماط تقليدية إلى أنماط رقمية أدى إلى تأكيد الأطر المرجعية التي تنتج من خلالها العلاقات المهنية.

ويعرف التضامن بأنه: "أحد مظاهر الترابط الاجتماعي الذي يشاهد بصفة عامة بين الجماعات الصغيرة حيث تصل روح التضامن إلى درجة عالية تدفع الجماعة كلها إلى أن تعمل كفرد واحد".[1]

وقد أسفرت أغلب المقابلات الميدانية التي أجريناها مع المبحوثين بأنه يوجد تضامن داخل المكتبة وأن الرقمنة لم تطرأ أي تغيير على العلاقات المهنية، حيث صرحت إحدى المبحوثات قائلة :

"لا عادي كاين تضامن بيناتنا وعلاقاتنا الوظيفية مأثرتش عليها الرقمنة كي بكري كي ليوم حاجة متبدلت"

(موظفة في مصلحة الطب، مقابلة رقم 02، 41 سنة)

وهذا ما ذهب إليه "إميل درو كايم" في طروحاته لتقسيم العمل في المجتمع، حيث ميز بين نمطين :

- التضامن الآلي: يقوم على الترابط في المجتمعات البدائية أو التقليدية.
- التضامن العضوي: يقوم على الترابط في المجتمعات الحديثة.[2]

[1] أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**، دار البحار للطباعة والنشر،(د_ط)، لبنان،(د_ت)، ص 138.

[2] جابري دلال، **مدخل علم اجتماع تنظيم والعمل**، محاضرات لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2022-2023، ص42.

والمكتبة كمؤسسة خدماتية تنتج تضامنا بين الموظفين، حيث التمسنا من خلال التصريحات التي أدلى بها المبحوثين بأنه يوجد نمطين من التضامن كما أشار إليه "دور كايم": التضامن الآلي المبني على أساس العاطفة والانتماء المشترك، حيث تجمعهم علاقات أسرية كما جاء في التصريح الآتي :

"كاين تضامن بيناتنا وعدنا جو عائلي في المكتبة"

(موظفة في مصلحة التاريخ والعلوم الشرعية، مقابلة رقم41،03 سنة)

والثاني "التضامن العضوي" القائم على أساس مهني والوظيفة انطلاقا من الحاجة المتبادلة لإنجاز المهام بشكل متكامل، كما جاء في التصريح الآتي :

"لا مكانش تغيير في العلاقات المهنية حنا بالرقمنة ولا بلا رقمنة travail en groupe عدنا من بكري حاجة فيها خدمة بزاف نخدموها ڤاع ensemble معدناش probléme "

(موظفة في مصلحة العلوم الدقيقة، مقابلة رقم 08، 36 سنة)

كما أشارت الشهادات الميدانية إلى غياب النزاعات والصراعات في بيئة العمل نظرا لنقص العلاقات المباشرة بين الموظفين، فكل عامل له مكتبه الخاص المزود بالأدوات الرقمية اللازمة (الحاسب الآلي، ماسح ضوئي...الخ) بحيث ينشغل بالمهام المناط إليه. حيث صرح أحد المبحوثين قائلا :

"نقصت النزاعات بشكل كبير كل واحد يخدم وحده وكل واحد عنده scanner و pc تاعه لأن نقصت العلاقات المباشرة فيما بينهم"

(رئيس مصلحة البحث البيلوغرافي، مقابلة رقم 01، 41 سنة)

ويضيف مبحوثا أخر:

"النزاعات تقل كي المواجهة المباشرة تنقص كل واحد راه لاهي في خدمته وبالتالي نقصت حدة المشاحنة والدبزة فـles services "

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

ويرجع ذلك إلى التحول الذي طرأ على نمط العمل في ظل الرقمنة، حيث لم يعد التواصل المباشر ضرورة ملحة بعدما أصبح يقتصر على وسائل التواصل (إيميل، واتساب)، هذا التغيير قلص حاجة المسؤولين إلى التنقل نحو المصالح لتوجيه تعليماتهم، وقلص من الإحتكاكات المباشرة بين العمال وهذا ما يفسر نقص النزاعات في بيئة العمل ، كما أن نفي الصراع المصرح به من طرف المبحوثين لا يعني بالضرورة غيابه المطلق، كما جاء على لسان إحدى المبحوثات :

"كاين تضامن ومشاكل عادية بين الموظفين"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

وتضيف قائلة :

"يزيد النزاع مين متكونش أدوات بزاف كيما هنيا فيservice سكانير واحد يخدم مليح وواحد شويا ثقيل يدابزو شكون يدي المليح وكل واحد يبغي يخدم خدمته بلخف مشي واحد يخدم ولاخر يقعد"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

وتقر مبحوثة آخرى :

"كيما أنا معنديش سكانير نروح عندي أي service *لأن matériel تع المكتبة مشي حكر على إنسان وحدو قاع نتشاركو فيه"*

(موظفة في مصلحة الدوريات، مقابلة رقم 05، 43 سنة)

نستنتج من خلال التصريحات السابقة أن نقص الأدوات الرقمية في بعض المصالح كمصلحة الدوريات التي ذكرتها المبحوثة في تصريحها السابق، ووجود الفوارق في كفاءة و نوعية بعضها كما ذكرنا سابقا أن الماسح الضوئي الموجود في مصلحة الرسائل والأطروحات غير مخصص لها مخصص للكتب يؤدي إلى احتكاكات بين الموظفين نتيجة السعي المشترك لإنجاز المهام في وقت أسرع، ولكن هذا النزاع لايرقى إلى مستوى الصراع الوظيفي.

نستنتج مما سبق رغم التحول الرقمي وتقليص التفاعل المباشر بين الموظفين بقيت العلاقات المهنية متماسكة، مما حافظ على روح التعاون والتضامن داخل بيئة العمل.

وحسب ما جاء في الإطار النظري أن العلاقات الإنسانية تسهم في تحسين جودة الحياة المهنية من خلال بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة والعاملين أنفسهم، وتساهم هذه العلاقات في تعزيز التعاون والتضامن داخل بيئة العمل مما يخلق شعور الإنتماء ويدفعهم لرؤية أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة على أنها غاية مشتركة .

3-2- الإندماج والتواصل في بيئة العمل:

وفي إطار التواصل و الإندماج الذي يندرج تحت مفهوم "التفاعل الإجتماعي" ويعرف بأنه: "ذلك السلوك الإرتباطي الذي يقوم بين فرد و آخر، أو بين مجموعة من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة، أي أن التفاعل الإجتماعي في أوسع معانيه هو تأثر الشخص بأعمال وأفعال وأراء غيره وتأثيره فيهم، بمعنى أن هناك تأثرا وتأثيرا وفعالا وانفعالا في أي موقف إنساني".[1]

وفي هذا السياق أقر جل المبحوثين بأنه يوجد تواصل فعال فيما بينهم بالرغم من التحول الرقمي الذي يفترض بأنه يقلل من العلاقات الإنسانية المباشرة، حيث جاء على لسان أحد المبحوثين :

"كاين تواصل داخل المكتبة ومين نقولو الرقمنة مغاديش نحبسو العلاقة مع personnel الرقمنة تكمل وتساعد وهي وسيلة للتواصل وليس كل تواصل ولا يمكننا الإستغناء عن العلاقات الإنسانية المباشرة"

(رئيس مصلحة البحث البيلوغرافي، مقابلة رقم 41،01 سنة)

وتضيف مبحوثة آخرى قائلة :

[1] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص389.

"التواصل كاين فالخدمة chef service نمدولو الخدمة يستحق traitement كاش حاجة يجي يسقسينا مثلا إذا مجلة ولا كتاب فات علينا soit بالطريقة التقليدية ولا بالطريقة الحديثة"

(موظفة في مصلحة الدوريات، مقابلة رقم 05، 43 سنة)

نستنتج من خلال التصريحات السابقة أن الموظفين تجمعهم علاقات وطيدة فيما بينهم تتسم بالألفة والإحترام، وهذا ما لمسناه بوضوح في الميدان، حتى المسؤولين تجمعهم علاقات قوية مع رجال الأمن من خلال تبادل التحيات والتصافح، ولاحظنا أيضا أثناء فترات الغذاء يجلس الموظفون مع بعضهم البعض يتبادلون أطراف الحديث خاصة النساء، كما أنهم يتسمون بروح التشاور والتنسيق، وهو ما لاحظناه في الواقع العملي مما يدل على وجود روابط قوية وعلاقات مهنية يسودها الإحترام والتفاهم، كما التمسنا أيضا وجود "**الجماعات غير الرسمية**" في بيئة العمل "وهي مجموعة من الأفراد تخلو من البناء الإجتماعي الواضح والإسم والغرض المحددين والقواعد والمعايير المعروفة، كما أن قرارتها غير رسمية وغير مكتوبة وقد تكون طويلة الأمد كما تكون مستقرة أوغير مستقرة"[1]

كما جاء في تصريح الآتي :

"كاين تواصل داخل المكتبة الضحك واللعب ندابزو منبعد نولو الرقمنة مدرتلنا والو مأثرتش علينا"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

و الجماعات الرسمية "هي مجموعة من الأفراد لها تنظيم خاص بها دستور مكتوب ومعايير محددة معروفة وتتسم عادة بالإستقرار وبطول الأمد".[2] كما جاء في تصريح مبحوثة قائلة:

[1] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص184.

[2] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص183.

"عندي خدمة وتواصل مع لي تخدم معايا خدمة نتقاسموها متكونش غير على واحد وعندي خدمة تاني مع chef service نهدرو على CCDZ كي يكون فيه probléme يعني كاين تواصل بيناتنا"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 06، 27 سنة)

وفي سياق آخر تصرح مبحوثة أخرى قائلة:

" بكري كي نستحقو حاجة المدير ولا chef service يتنقلو ويجو عدنا درك بهاذ الرقمنة كل خميس نمدو rapport تاع خدمتنا غير بإيميل بصح هذا ما يعنيش ان مكانش تواصل مباشر بيناتنا"

(موظفة في مصلحة التاريخ والعلوم الشرعية، مقابلة رقم 03،41سنة)

من خلال التصريح السابق نستنتج أن العلاقات المهنية ظلت قائمة ومتماسكة ووسائل التواصل (إيميل،، واتساب) جعلتها أكثر تنظيما في إطار العمل ، وأشار العديد من العمال عن تفضيلهم للعمل الجماعي لما يوفره شعور الإنتماء والدعم المتبادل، إضافة إلى تبادل الخبرات والأفكار، حيث جاء في أحد التصريحات :

"منحسش بالعزلة ونبغي نخدم مع جماعة نتعاونو ونتواصلو وكاش حاجة نسقسو بعضانا"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

وتضيف مبحوثة أخرى قائلة :

"لا منحسش بالعزلة خاطر نخدمو جماعة ونتقاسمو المهام وأنا نفضل العمل الجماعي لأن فيه تعاون"

(موظفة في مصلحة الطب، مقابلة رقم 02، 41 سنة)

وفي ذات سياق يصرح مبحوثا آخر :

"سيارة بلا عجلة ما تمشيش وعجلة بدون سيارة ما تمشيش مكانش مسؤول يمشي بدون عمال ولا عمال يمشو بدون مسوؤل يقودهم"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

وعليه نستنتج من خلال هذه التصريحات السابقة عن اندماج العمال فيما بينهم مما يعزز التعاون والتضامن ويدل على وجود روابط مهنية قوية، كما التمسنا وجود الهوية الإجتماعية التي تبرهن عن انتساب الأفراد جماعيا، حتى في تصريحاتهم يضيفون ضمير "نحن" و "نون الجماعة" الملاحظة من خلال تصريحات السابقة، دليل على روح الجماعة والإنتماء لدى العمال وهذا ما يسمية "دوركايم" في نظريته حول البنية الإجتماعية "**بالضمير الجمعي**" حيث عرفه بأنه:" مجموعة من المعتقدات والمشاعر المشتركة بين أعضاء مجتمع واحد".[1] ومن منظور" إيميل دوركايم " فإن الضمير الجمعي هو تعبير عن فكرة الجماعة في المجتمع.

وقد أكد "دوركايم" على التعاون والتبادل في إضعاف مخاطر الصراع والتفكك المجتمعي ونادى من منطلق ذلك بضرورة إعادة بناء مجتمعه لروابط اجتماعية كانت سائدة في نمطه التقليدي و التي تحطمت إبان الثورتين الفرنسية والصناعية، و ناشد بضرورة العمل على إحلال الإندماج والتواصل والتلاحم في نمط المجتمع المعاصر.[2] وبالتالي رغم التطورات التكنولوجية التي لامست الحياة المهنية إلا أن طغيان الروح الجماعية في فضاء العمل دائما موجودة وتبقى التكنولوجيا إلا وسيلة للتسيير المؤسساتي وتطبيق آليات العمل.

4- بيئة العمل الرقمية و الثقافة التقليدية للعمل:

4-1- تقسيم العمل في ظل الرقمنة:

شهدت المؤسسات تحولا كبيرا مع تسارع وتيرة الرقمنة و التي أثرت بشكل كبير على جوانب عديدة من مجالات العمل و أساليبه، و من بين هذه الجوانب نجد الثقافة التنظيمية و التي

[1] إيميل دور كايم، **تقسيم العمل الإجتماعي**، ترجمة: حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية،(د_ط)، بيروت، 1982، ص 98.
[2] مولاي علي الزهرة، مرجع سابق، ص35.

عرفها **كورت ليون** أنها "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"[1]

كما تلعب ثقافة المؤسسة دورا محوريا في توسيع إدراك العاملين لبيئة العمل، حيث تنعكس على الهيكل التنظيمي و الأسلوب الإداري و نظم الاتصال و المعلومات و آليات حل المشكلات و اتخاذ القرارات، مما يجعلها إطارا مرجعيا لتفسير الأحداث داخل المنظمة.[2]

مع بداية التحول الرقمي اتجهت المكتبة التي تعد ميدان دراستنا، إلى تبني بعض الأدوات الرقمية لتسهيل المهام، كاستخدام نظم الإعارة الإلكترونية، الفهرسة الآلية و تقديم خدمات للطلاب عن بعد، غير أن هذا التحول لم يترجم إلى تغيير في الثقافة التنظيمية بل ظل محصورا في إطار تقني كأداة عمل فقط، و هذا حسب ما توصلنا إليه سابقا. و وفقا لما ورد في إجابات المبحوثين أن الثقافة التنظيمية في المكتبة لا تزال تحتفظ بملامحها التقليدية، حيث لم تؤثر الرقمنة على تقسيم العمل نتيجة أداء الموظفين لنفس الأدوار، و باستخدام نفس الأدوات. كما صرح أحد المبحوثين:

"تقسيم المهام قاع كيفكيف أي حاجة تجي جديدة يديرلنا الأستاذ réunion يعلمهالنا pour tout le monde لأنو راح تنطبق على قاع les services باسكو قاع نخدمو كيفيف و عدنا ريتم واحد"

(موظفة في مصلحة الأطروحات و المصالح الاجتماعية، مقابلة رقم07، 35 سنة)

و أضاف مبحوث آخر:

[1] حسين بن سليم، احمد سويسي، **الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة**، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جامعة الأغواط، 2017، ص160.

[2] عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد السابع، جامعة البليدة2 لونيسي علي، 2016، ص99.

"الرقمنة قاع نديروها كيما pmb،scanner معدناش تغيير في تقسييم المهام"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، مقابلة41،03 سنة)

4-2- الرقمنة و الشخص المناسب في المكان المناسب:

إن نظرة المسؤولين داخل المكتبة تؤكد على أهمية توزيع المهام وفقا لكفاءة و مهارة العمال. و يظهر ذلك بناءا على إجابات المسؤولين:

"كو متكونش الكفاءة و المؤهلات مغاديش تقدي توصلي، كون منعطيهاش مهام على حساب المؤهلات تاعها، ولا معندهاش قابلية باش تستخدم الرقمنة مغديش تتمشا، تقسيم المهام عنده دور فعال"

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، مقابلة رقم01، 41 سنة)

إضافة إلى تصريح آخر:

"أي مسؤول لا بد يكون عنده هاديك الرؤية تاع العامل تاعه ولا رئيس المصلحة، فاش عنده قوة الضعف وويـن قوي توظفيه على حساب القوة تاعه ف ديك البلاصة، منجمش نمد لواحد يدير لاسيزي و هو ثقيل ليق واحد يكون خفيف"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

ومنه يؤكد ماكس فيبر بما جاء في نموذجه البيروقراطي أن البناء التنظيمي يقوم على أساس تقسيم العمل بشكل دقيق وفقا للمؤهلات و الخبرات و يرى أن الطابع الرسمي هو ما يميز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات بعيدا عن الذاتية والميولات الشخصية من خلال اعتماد الخبرة و الكفاءة كأساس شغل المناصب و تنظيم المهام.[1]

[1] فوزية زنقوفي، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع**، جامعة 8 ماي 1945، 2020-2021، ص47.

نستنتج مما سبق أنه بالرغم من إدخال الأدوات الرقمية في المكتبة بقيت طرق توزيع المهام كما هي، مع ذلك تظهر تصريحات المسؤولين أن نجاح العملية الرقمية تتم من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و هو ما يعكس أن التحول الرقمي داخل المكتبة لم يصاحبه بالضرورة تحول في الهيكل التنظيمي بل هو محصور في الجانب التقني دون أن يشمل ثقافة العمل.

4-3- التسيير التقليدي للعمل في ظل الرقمنة:

بالإضافة إلى سياسة تقسيم العمل داخل المكتبة التي ذكرناها سابقا و التي لم تشهد تغيرا واضحا في ظل الرقمنة، فقد برزت جوانب أخرى متعلقة بثقافة العمل داخل المكتبة تتجلى في درجة الحرية والاستقلالية في العمل، فتشير معظم إجابات المبحوثين أنهم يتمتعون بنوع من الحرية في العمل مع اتخاذ القرار الذي يتم بشكل جماعي أكثر ما هو فردي معتمدا على روح الفريق. كما صرح أحد المبحوثين:

"الإستقلالية واه في المهام، بصح في اتخاد القرار دايما في المكتبة ليق روح الجماعة، نتشاورو ف المهام..."

(رئيس البحث البليوغرافي، مقابلة رقم01، 41 سنة)

و أقر مبحوث آخر:

"منجمش يكون عندي حرية تاع اتخاد القرار خاطر هاد العمل تاع مجموعة مشي تاع واحد"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم09، 47 سنة)

كما أن التحدث عن الاستقلالية يقود للتطرق إلى طبيعة الرقابة الممارسة داخل مقر العمل فالرقابة كما عرفها **هنري فايول** أنها "التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي

اختيرت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى" [1]

وفي هذا السياق أشارت إجابات المبحوثين إلى وجود نمط من الرقابة لا يتسم بالصرامة، حيث تتم متابعة الأعمال و مراقبتها بشكل دوري دون ضغط أو الخوف من ارتكاب الأخطاء. كما جاء في تصريح أحد المبحوثين:

"... في المراقبة كل خميس ندير مراقبة نشوف Despace شحال راه CCDZ شحال راه، numérisation شحال راهي، automatiquemet يجيبولي، كاين ظروف تتحكم كاين واحد مجاش كاين واحد مريض هادي تتفاوت بصح مشي بالضغط، الأخطاء توجد المشكل مين منصحوهاش"

(رئيس مصلحة البحث البليوغرافي، مقابلة رقم01، 41 سنة)

و أقر مبحوث آخر:

"في المراقبة ميقولكش علاه مدرتيش هاك و علاه درتي هاك يقولك voila هادي خاطئة تصحيها و تمديهاله"

(موظفة في مصلحة الأطروحات و المصالح الجامعية، مقابلة رقم07، 35)

و أضافت مبحوثة أخرى:

"المسؤول كل سيمانة نعطوه شخدمنا ، الغلطة تخرج عند المسؤول كيما إذا نسيت كاش حاجة متسكانتش أيا نعاودوها بصح متأترش علينا هاد المراقبة"

[1] بوسفط آمال، **الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، 2015-2016، ص17.

موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم04، 53 سنة)

نستنتج أن الرقمنة لم تحدث تغييرا جذريا في الهيكل الوظيفي للمكتبة، فهذه الأخيرة تسير في إطار تنظيمي يجمع بين ثباث المهام و مرونة التسيير من خلال استقلالية العمل و اتخاد القرار بشكل جماعي ووجود رقابة غير صارمة، و يشير هذا إلى أن ثقافة العمل في المؤسسة لم تتغير أو تتأثر بالرغم من إدخال الأدوات الرقمية الجديدة بل ظلت ثابثة، مما يعكس أن الرقمنة تعتبر أداة دعم و ليست وسيلة تغيير في المنظومة الإدارية أو في ثقافة العمل في المكتبة.

يمكن أن نفسر ثباث ثقافة العمل في المكتبة وعدم تغييرها بنظرية "**التفاعل التنظيمي**" (Schwartz & Davis) التي ترى أن الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال التفاعل المستمر بين الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنظيم والرقابة ..الخ و بين مكونات المؤسسة كالهيكل التنظيمي، القواعد، الاجراءات..، وبذلك فإن الإدارة العليا تلعب دورا محوريا في تشكيل هذه الثقافة بناءا على أسلوبها في تسيير المؤسسة.[1] بالتالي فإن ثقافة المؤسسة في ظل الرقمنة ليست مجرد انعكاس للتكنولوجيا فهي نتاج لعلاقات التفاعل و التنظيم القائم داخلها.

4-4- الكفاءة الرقمية في ظل ضعف التكوين و التدريب:

في سياق التحول الرقمي تشير إجابات المبحوثين إلى أن المكتبة لم تحقق دورات تكوينية داخلية، و أن اكتساب المهارات الرقمية كان نتيجة للتعلم الذاتي أو الدعم غير الرسمي داخل المؤسسة سواءا من طرف الزملاء أو المسؤولين. كما جاء في آراء المبحوثين:

[1] ياحي عبد المالك، **الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، 2017، ص304.

"التـــدريب داخلـــي غيـــر بـــين المـــوظفين، قـــال شـــكون راه مأهـــل ف pmb ولا ف despace جيبيه..."

(رئيس البحث البليوغرافي، رقم المقابلة01، 41 سنة)

"درت تطـــور ذاتـــي تعلمـــت مـــع النـــاس... أنـــا كنـــت نـــدخل لليوتيـــوب نشـــوف حاجـــة كفـــاش تتمشـــى و نقعـــد نطبـــق فيهـــا و أنـــا طـــاحتلي فرصـــة قبـــل منكـــون مـــدير هنايـــا تعاملـــت مـــع ذوي الاختصـــاص فـــي الإعـــلام الآلـــي، كمخـــتص ف علم المكتبات لقيت روحي مأفونصي على ناس ف دومان تاعي..."

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم09، 47 سنة)

إلا أن بعض المبحوثين أفادوا بوجود فرص التكوين الخارجي من خلال تربصات قصيرة المدى خارج البلاد بتقديم الطلب عليها، كما صرح أحد المبحوثين بذلك:

"واه نـديرو دورات نأنسـكرو ف سـيت كـل واحـد ويـن بيغـي يـروح يـدير سـطاج بـرا و يجيـب rapport تاعـه، كيمـا كـاين لـي راحـو ف سـبتمبر للتـرك و تـونس و كـاين لـي راحو لفرانسا و المغرب"

(موظفة في مصلحة الطب، مقابلة رقم02، 41 سنة)

"كـاين دورات تكوينيـة خارجيـة تربصـات قصـيرة المـدى ينجمـو العمـال لـي معانـا يقـدمو طلبات من أجل التربص الخارجي كاين لي راح لتونس كاين لي راح لتركيا..."

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم09، 47 سنة)

نستنتج أن سياسة التكوين و التدريب داخل المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الفردية أو غير الرسمية بين الموظفين، خاصة في ظل غياب برامج تدريب داخلية، بالرغم

من وجود فرص التكوين الخارجي إلا أنها تبدو مرتبطة بمدى اهتمام الموظف و التقدم الشخصي في تقديم طلبات حول ذلك، حيث جاء في تصريحات بعض المبحوثين شعورهم بالحاجة للتعلم أكثر عن الأدوات الرقمية لتسهيل عملهم فصرح أحد المبحوثين قائلا:

"مكنتش نعرف la platin ، مكنتش نعرف نسكاني، تاني PMB مكنتش نعرفله، و تعلمتها"

(موظفة في مصلحة الطب، مقابلة رقم02، 41 سنة)

و صرح مبحوث آخر:

"نعم لأنو مكانش تكوين مدابيا يكون كاين باش نزيد نتعلم و نزيد نتفورما كثر باش نستحق لقب أخصائي معلومات"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، مقابلة رقم03، 41 سنة)

نستنتج مما سبق أن هناك فجوة في التكوين الداخلي للمؤسسة حيث هذه الأخيرة لم تقدم برامج تدريبية كافية لتغطية احتياجات الموظفين حول التعلم أكثر عن الأدوات الرقمية لتعزيز كفاءتهم.

و كما جاء في دراستنا في الإطار النظري أن ضعف التدريب و التكوين سيؤدي لتأثير سلبي على جودة الحياة المهنية للعاملين، فالتدريب يعتبر عملية منظمة تهدف لتزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة كما يلعب دورا محوريا في تنمية الموارد البشرية و تطويرها، وتعد فعالية هذه البرامج مرتبطة بمدى تنظيمها و استمراريتها و أن تكون مبنية على أساس احتياجات العاملين داخل المؤسسة

5- الإعتراف والتقدير في ظل الرقمنة:

يعد الإعتراف والتقدير من أهم صور المكافأت المعنوية التي تعتمدها المؤسسات لإبراز قيمة الموارد البشرية كتقديرا عن الجهود المبذولة لإنجاز العمل، وتمارس يوميا بصفة منتظمة وغير منتظمة، فبدونهما تكون فجوة في العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة .

ويعرف **الإعتراف** بأنه "ملاحظات بناءة و حقيقية تقوم على تقدير المورد البشري، باعتباره جدير بالإحترام والتقدير، ويملك احتياجات وخبرة فريدة".[1]

ويعرف كذلك **التقدير** بأنه "تقييم إنجاز الفرد بالنسبة للمكانة الإجتماعية التي يشغلها، سواء كانت هذه المكانة مرتفعة أو منخفضة، وسواء كان الفرد يحصل على تقدير مرتفع أو منخفض، فإن التقدير طبعا لحكم الفرد يتوقف على قيامه بدوره على خير وجه مهما كان هذا الدور مرتفع أو منخفض الهيبة".[2]

وقد أجمع غالبية المبحوثين من خلال المقابلات الميدانية التي أجريناها معهم على أن بيئة العمل تتسم بوجود ثقافة مؤسسية قائمة على الإعتراف بجهود أفرادها وتقديرهم، كما جاء في تصريح مبحوثة:

"واه كاين اعتراف الحمدلله كي يشوفنا خدمنا خدمتنا نيشان يجو عدنا يشكرنا على مجهودتنا"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 07، 35 سنة)

وتضيف مبحوثة آخرى:

"من بكري كاين تحفيز معنوي الأستاذ يدور علينا ويحفزنا"

(موظفة في مصلحة العلوم الدقيقة، مقابلة رقم 08، 36 سنة)

كما أكدت مبحوثة آخرى الأمر ذاته بقولها:

---

[1] هيشر سميرة، **الإعتراف و دوره في تثمين الموارد البشرية**، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد13، جامعة بسكرة، 2013، ص346-368.

[2] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص139.

"واه لقينا تحفيز مشي غير فالمكتبة يليق في أي مجال وأي مكان وأي عمل كيما عطلة تاع ثلث أيام Bonus "

موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

نستنتج من خلال التصريحات التي أدلى بها المبحوثين بأنه يوجد اعتراف وتقدير في ظل الرقمنة داخل المكتبة المركزية، ويتمثل هذا التقدير في تقديم تحفيزات مختلفة كالعطل التقديرية والتحفيزات المعنوية التشجيعية تقديرا واعترافا لمجهودات العاملين، فالحوافز المعنوية "هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الإجتماعية وغير مادية مثل الحاجة إلى الأصدقاء والإنتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير والإحترام والثناء على جهوده وغير ذلك من الحوافز غير مادية زيادة من فرص الترقية والتقدم".[1]

كما جاء في نظرية "**إبراهام ماسلو**" هرم الحاجات التي رتبها وفقا لأهميتها إلى خمس مستويات متصاعدة على النحو التالي :

- حاجات فيزيولوجية
- حاجات أمنية
- حاجات إجتماعية
- حاجة الإحترام والتقدير
- الحاجة إلى تحقيق الذات[2].

وهذا ما يؤكد أهمية الحوافز المعنوية في بيئة العمل التي تؤدي إلى رفع مستوى رضا الوظيفي وزيادة تحقيق الإنتاجية حسب التصريحات التي أدلى بها المبحوثين، حيث صرحت مبحوثة قائلة:

"مذابينا لوكان كاين تحفيزات كثر باش نقدرو نمدو كثر"

(موظفة في مصلحة التاريخ والعلوم الشرعية، مقابلة رقم 03، 41 سنة)

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، (د_ط)، القاهرة، 2007، ص89.

[2] محمد شرايمي، مرجع سابق، ص44.

وأشارت العديد من الدراسات الإجتماعية إلى أن الحوافز المادية وإن كانت ذات أهمية، لا تعد بالضرورة الدافع الأمثل والوحيد للعمل، وقد أوضح "**بروان**" أن لا وجود لباعث مثالي موحد للعمل، إذ تختلف دوافع الأفراد تجاه العمل باختلاف الثقافات، وطبيعة المنظمات، وخصوصية الأفراد أنفسهم.[1] وهذا ما وضحه لنا التصريح الآتي:

"التحفيز باينة عامل أساسي المادي la note على حساب المدير يمدهالنا يلا راكي تخدمي ولا متخدميش وحنا ڤاع يعطينا نقطة واحدة باش متجيش la prime ناقصة، المعنوي مذابينا لوكان كاين تحفيزات كثر باش نقدرو نمدو ما كثر للمؤسسة"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 07، 35 سنة)

وقد ذكر العالمان "ميلر" و "فورم" أن من بين النتائج التي تم استخلاصها من دراسات "إلتون مايو" وزملائه من الباحثين، أن العمل نشاط جمعي وأن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد روح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم الفيزيقية التي يعملون في ظلها مما يشير إلى أن الحوافز الإجتماعية غير المادية قد تفوق تأثيرها الحوافز المادية الفيزيقية للعمل.[2]

وتعد الترقية من التحفيزات المعنوية التي تجعل العامل أكثر اندفاعا نحو العمل "وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة آخرى ذات مرتبة أعلى".[3] وقد عرفها Marcel Walin بأنها "نظام صعود وإرتقاء العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى إما في نفس المستوى أو في مستوى أعلى".[4]

---

[1] طلعت إبراهيم، مرجع سابق، 90.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص90.

[3] هيشر سميرة، مرجع سابق، ص353.

[4] وراس أمينة، **أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة**، المجلد 10، العدد02، جامعة الجزائر"03"، 2021، ص331-334.

وفي هذا السياق يرى جل المبحوثين بأن الكفاءة الرقمية لا تعد معيارا معتمدا في مسار ترقية العامل داخل المكتبة المركزية، وهذا ما أكدته لنا جميع تصريحات المبحوثين، كما جاء في التصريحات الآتية :

"معندهاش علاقة بالرقمنة كاين لي ترقو وهما pc ميعرفوش يخدمو بيه"

(موظفة في مصلحة الدوريات، مقابلة رقم 05، 43 سنة)

"معندهاش علاقة مثلا موظف يعرفPMB أيا يدي ترقية هاذي ڤاع مكاينش في المؤسسة تعنا"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

يرى بعض المبحوثين بأن الترقية في المكتبة المركزية مرتبطة بالخبرة والأقدمية، "تعني أولوية أو أسبقية حصل عليها الموظف لطول خدمته في عمل معين".[1]

أي أن العامل الأقدم هو الذي يحظى بالترقية، حيث أقرت مبحوثة في التصريح الآتي:

"لاخاطي الترقية بl'âge تاعك عشر سنين يطلعوك خبرة وخمس سنين تفوتي exmen يا تربحي يا متربحيش"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53 سنة)

والبعض منهم يرى بأن الترقية تمنح بموجب قرار صادر من السلطة الوزارية، كما جاء في التصريحات الآتية :

"معندهاش علاقة بالرقمنة ترقية مناصب تجي من الوزراة"

(موظفة في مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية، مقابلة رقم 03، 41 سنة)

"الترقية خاطي الرقمنة لا علاقة les postes يجو ملفوق يفوت par des années "

(موظفة في مصلحة العلوم الدقيقة، مقابلة رقم 08، 36 سنة)

[1] أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص373.

وقد أشارت مبحوثتان من خلال المقابلة رقم 06 والمقابلة رقم 07 بأن المؤسسات الخاصة هي التي تعتمد معيار الكفاءة الرقمية للترقية المهنية :

"خاطي الرقمنة هاذي تكون فالمؤسسات الخاصة"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 06، 27 سنة)

"الكفاءة الرقمية تعتمد في المؤسسات الخاصة والشركات من اجل ترقية العامل"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 07، 35 سنة)

نستنتج مما سبق اختلاف تصريحات المبحوثين حول المعايير المعتمدة للترقية داخل المؤسسة، فمنهم من يرى أن الأقدمية والخبرة تمثلان معيارا معتمدا في نظام المكتبة المركزية لتعزيز فرص الترقية، ومنهم من يرى بأن الترقية تمنح بموجب قرارات صادرة من السلطة الوزارية .

والملاحظ من خلال الميدان بعض العمال خبرتهم فاقت 10 سنوات ولم يتحصلو بعد على الترقيات المستحقة، كما جاء على لسان مبحوثة قائلة:

"أنا راني في مدة 15 عام مازال ما ترقيت"

(موظفة في مصلحة التاريخ والعلوم الشرعية، مقابلة رقم 03، 41 سنة)

وفي تصريح آخر لها:

" هنا المشكل في المكتبات المركزية الترقيات قليلة "

وعليه نستنتج أن الترقيات في المكتبة المركزية قليلة جدا، وليس من السهل أن يترقى أي فرد من موظفيها مهما بلغت كفاءته وخبرته المهنية في ميدان العمل، وهذا ما أكده التصريح الآتي:

"مكانش الترقيات بلا رقمنة وما ترقيتش انا راني حاط ديبلوم من 2020 ومكان والو"

(رئيس مصلحة البحث البيليوغرافي، مقابلة رقم 01، 41 سنة)

وحسب ماجاء في الإطار النظري إفتقار بيئة العمل إلى الحوافز يضعف دافعية الفرد نحو العمل، حيث تعكس هذه الإمتيازات تقدير المؤسسة لجهود موظفيها وسعيهم في تحقيق أهدافها، فالحوافز المادية لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي في العمل، لذا فإن الحوافز المعنوية ذات طابع إجتماعي كالإجازات والعطل تسهم في تحسين جودة الحياة في العمل وتحفز الموظفين على زيادة إنتاجيتهم.

6- الرقمنة و التوازن بين الحياة الشخصية و العمل:

في عصر تتسارع فيه خطى تكنولوجيا و تتنامى فيه الرقمنة لتطال مختلف مناحي الحياة، باتت الحدود بين العمل والحياة الشخصية غير واضحة، فالبرغم من أن الرقمنة منحتنا أدوات غير مسبوقة لرفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الكفاءة في بيئة العمل، إلا أنها حملتنا في المقابل عبئ الانشغال المستمر خارج أوقات العمل الرسمية، مما أدى إلى تلاشي الحدود الفاصلة بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعامل.

ومن هنا برزت أهمية تحقيق التوازن بينهما كضرورة ملحة لاسيما وأن العمال خلال بدايات القرن العشرين كانوا يكدحون لساعات طويلة في ظل الثورة الصناعية، فتبني استراتجية توازن بين متطلبات الحياة الشخصية والحياة المهنية لم يعد رفاهية، بل أصبح ركيزة أساسية لضمان جودة حياة نفسية واجتماعية للعامل واستدامة الإنتاجية في مختلف المنظمات.

عرفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية بأنها "مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى إيجاد بيئة تتسم بمرونة أكثر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة".[1] أي القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية دون إهمال أي جانب منهم.

[1] لقمان بوخذوني، جودة الحياة المهنية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مرجع سابق، ص169-182.

وفي هذا السياق جاءت أغلب الإجابات التي كشفت عنها المقابلات الميدانية بأنه يوجد توازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية في ظل الرقمنة، كما جاء في التصريح الآتي :

"الرقمنة مأثرتش علينا العمل يبقى في العمل وعندي حياتي الشخصية"

(موظفة في مصلحة اللغات الأجنبية، مقابلة رقم 04، 53سنة)

و جاء في تصريح آخر:

"الرقمنة سهلات العمل وربحت الوقت ولكنها لم تضيف لي إلتزامات خارج ساعات العمل ومأثرتش على وقتي الشخصي"

(موظفة في مصلحة الأطروحات والرسائل الجامعية، مقابلة رقم 06،27 سنة)

حيث أكدت هذه التصريحات أن الرقمنة حققت توازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية من خلال تسهيل آليات العمل، عن طريق الأجهزة الرقمية التي ذكرناها سابقا، ومكنت من إنجاز المهام بدقة وسرعة وقلصت من الإلتزامات الوظيفية داخل فضاء العمل، وهذا ما أتاح مساحة أكبر للحياة الشخصية وفصلها عن الحياة المهنية، كما جاء على لسان مبحوثة في التصريح الآتي :

"لا بلعكس الرقمنة تنقص العباء كي نكمل خدمتي كلشي راه مرقمن طالب غادي يولي يخدم معيا غير من داره يريزافي كتاب"

(موظفة في مصلحة الدوريات، مقابلة رقم 05، 43 سنة)

ويقر مبحوث آخر:

"أنا كمسؤول نمد توجيهات تاوعي عن طريق البريد الإلكتروني أو واتساب لرؤساء المصالح وهما بدورهم يعادو يوجهو العمال منضطرش حتا نتنقل عندهم الرقمنة اختزلت المسافات والوقت وسهلت علينا الخدمة"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

وعليه نستنتج مما سبق أن الرقمنة ساهمت بشكل فعال في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، حيث أعادت تشكيل بيئة العمل لتصبح أكثر مرونة وكفاءة، فمن خلال وسائل الإتصال الرقمية كالبريد الإلكتروني و الواتساب كونهما أكثر استخدما بين الموظفين، أصبح بإمكانهم أداء عملهم من أي مكان دون الحاجة إلى التقيد بموقع أو مكان محدد، كما جاء في التصريح:

"مـــرات منكـــونش ڤاع حاضـــر فـــي المكتبـــة ويعطـــوني خدمـــة غيـــر نـــديرها ف bus ونتهنا منها هادي الإيجابية الكبيرة تع الرقمنة"

(مدير المكتبة المركزية، مقابلة رقم 09، 47 سنة)

هذا التحول في بيئة العمل أدى إلى تقليص الأعباء الوظيفية وأتاح للموظفين وقت أكثر للإهتمام بأسرهم وحياتهم الشخصية كما جاء في التصريح الآتي:

"فدار نلها مع عايلتي عندي مود وحدخر عند صلاتي ولادي خضرتي"

(رئيس مصلحة البحث البيلوغرافي، مقابلة رقم 41،01 سنة)

وهو ما عزز من جودة الحياة المهنية والشخصية في آن واحد.

كما أشارنا سابقا في الإطار النظري أن حياة الفرد لا تقتصر فقط على العمل، بل يملك أيضا التزامات شخصية كرعاية الأسرة و أخد فترات الراحة، فإن التركيز الشديد على العمل وزيادة الإنتاجية على حساب راحة الموظف يؤثر سلبا على أدائه ويجعله غير قادر على التوفيق بين العمل وحياته الشخصية.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص من خلال تحليلنا لهذا الفصل، أن الرقمنة لم تكن شاملة ومتجانسة، بل عرفت تدرجا بين ثلاث مراحل: تقليدية، وسيطة، رقمية، مما يعكس مسارا بطيئا في تبني التكنولوجيا كمقوم بنيوي في المؤسسة.

وبينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساهم نسبيا في تحسين ظروف العمل، من خلال تسهيل آليات المهام وتوفير أدوات رقمية، لكن دون أن يحدث تغييرا في طرق تنظيم العمل أو الهيكل التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة أيضا أن العلاقات المهنية لم تتأثر سلبا بل حافظت على طابعها التعاوني و التفاعلي في ظل الرقمنة، مما يدل على وجود روابط مهنية قوية وهوية جماعية راسخة .

أما على صعيد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية فقد ساهمت الرقمنة في تسهيل المهام وتخفيف الأعباء الوظيفية، إلا أن العمل بقي مرتبطا بمقر العمل ولا يوجد امتداد له خارج الفضاء المهني نظرا لطبيعة المهام ومدى توفر الوسائل الرقمية.

وعليه يمكن القول أن الرقمنة في الإدارة الجزائرية تعد خطوة إيجابية نحو تطوير الأداء المهني وتحقيق نوع من الراحة النفسية والتنظيمية، لكنها تبقى غير كافية دون مواكبة ذلك بإصلاحات هيكلية، وتوفير بيئة عمل متكاملة وتكوين الكفاءات البشرية لمواكبة التحول الرقمي بفعالية.

خاتمة عامة:

يتضح من خلال تناولنا لموضوع دراستنا الرقمنة و جودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية، أن التحول الرقمي يعد من أبرز التوجهات الحديثة التي مست بيئة العمل وفرضت نمطا جديدا في أداء المهام و أساليب التسيير، فقد أصبحت الرقمنة أداة فعالة في تحسين الأداء و تسهيل الخدمات و تقليص الجهد و الزمن، خاصة في المؤسسات التي تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية، و في هذا السياق جاءت دراستنا الميدانية لتسليط الضوء على واقع الرقمنة داخل المكتبة المركزية لجامعة وهران1 بهدف فهم تأثير هذا التحول على ظروف العمل و جودة الحياة المهنية للعاملين بها، من خلال تتبع مختلف المظاهر التنظيمية و الثقافية التي رافقت هذا الانتقال.

و بعد تحليل المعطيات المستخلصة من دراستنا الميدانية تمكنا من اختبار مدى صدق الفرضيات و التي تم تجسيدها في ثلاث فرضيات و قد توصلنا إلى ما يلي:

لقد أثرت الرقمنة بشكل إيجابي على ظروف العمل و ساهمت في تطوير بعض جوانب جودة الحياة المهنية من خلال تسهيل و تسريع تنفيذ المهام و تقليص الوقت و الجهد المبذول، و مع ذلك بقي هذا الأثر محدودا نظرا لغياب ثقافة رقمية متكاملة، و ضعف التكوين الداخلي للموظفين، بالإضافة إلى استمرار بعض الأساليب التقليدية في العمل مما يعكس تحقق الفرضية الأولى نسبيا.

لم تؤثر الرقمنة سلبا على العلاقات المهنية مما يؤكد الفرضية الثانية، حيث بقي التضامن والتواصل حاضرا في بيئة العمل ما يدل على وجود روابط مهنية قوية داخل المكتبة المركزية .

ساهمت الرقمنة في تخفيف الأعباء الوظيفية وتسهيل المهام، مما أتاح للموظفين هامشا زمنيا لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، غير أن تأثيرها على جودة الحياة المهنية ظل مرتبطا بفضاء العمل دون امتداد فعلي خارجه، وذلك تبعا لطبيعة المهام ومدى توفر الوسائل الرقمية مما يثبت صحة الفرضية نسبيا.

استنادا إلى ما تم استخلاصه من خلال دراستنا الميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي جاءت في سياق معالجة الإشكالية المطروحة و الفرضيات المصاغة. و أهمها:

مرور المكتبة بثلاث مراحل من التحول: تقليدية(فهرسة تقليدية و إعارة يدوية)، وسيطة (أنظمة داخلية مثل نظام Syngeb ، رقمية (أنظمة خارجية مثل نظام PMB ، و عملية البحث و الإعارة الآلية).

ضمان استمرار الوسائل الرقمية داخل المكتبة من خلال تخصيص أفراد مكلفين بصيانة الأجهزة و أمن المعلومات.

ضعف ملائمة بعض الأدوات الرقمية داخل المكتبة لطبيعة المهام اليومية.

غياب ظروف عمل مريحة و ملائمة من حيث الظروف الفيزيولوجية تتجلى في غياب المصعد و التدفئة و ضعف الاتصال بالأنترنت.

تحسين الأداء المهني للموظفين بفضل الرقمنة من خلال تسهيل و سرعة تنفيد المهام اليومية و تقليص الوقت و الجهد المبذولين.

المساهمة في تبسيط وصول عدد كبير من المستخدمين للمعلومات عن بعد و بفعالية عبر الأنظمة الرقمية للمكتبة، من خلال تجاوز الحواجز الجغرافية و تقليل الحاجة للحضور الفعلي.

استمرار الطابع التقليدي في نمط العمل داخل المكتبة رغم ادخال الوسائل الرقمية التي استخدمت كأداة مكملة للعمل لا كبديلة عنه.

ارتباط انجاز المهام بالمكان الفيزيقي للمكتبة في ظل الرقمنة، بسبب الحاجة للتعامل المباشر مع الطلبة و الكتب و الأدوات اللازمة.

امكانية انجاز بعض المهام عن بعد في حالات استثنائية تتطلب استخدام شبكة الانترنت، مع مواصلة المسؤولين الاشراف و التنسيق عبر المواقع الالكترونية.

ارتباط عملية التكيف مع الأدوات الرقمية بعوامل متعددة مثل التنشئة الاجتماعية و الخبرة المهنية، التعلم المستمر، البيئة الرقمية، التكرار و الممارسة.

ارتباط مسألة التكيف و المقاومة بالقابلية و مدى تقبل التغيير و لا ترتبط بشكل حتمي بالعمر.

على الرغم من أن الرقمنة ساهمت في تعزيز آليات الإعتراف والتقدير داخل المكتبة المركزية، إلا أنها لم تحدث تحولا ملموسا في مسارات الترقية، حيث لاتزال هذه الأخيرة تعاني من الجمود وغياب الشفافية مما يحد من الأثر الإيجابي للرقمنة على جودة الحياة المهنية.

عدم تأثير الرقمنة على توزيع المهام، حيث ظل التنظيم العملي قائم على نفس الأدوار.

تأكيد المسؤولين على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي توزيع المهام حسب كفاءة و مهارة العمال.

عدم تأثير الرقمنة على الهيكل الوظيفي داخل المكتبة و الذي يشمل استقلالية العمل و اتخاذ القرار بشكل جماعي مع وجود رقابة غير صارمة، ما يعكس استمرار الثقافة التقليدية للعمل.

تبني الرقمنة كأداة عمل لا ترقى إلى مستوى ثقافة داخل المكتبة.

غياب برامج التكوين و التدريب داخل المكتبة و تشكل الكفاءة الرقمية من خلال التعلم الذاتي و الدعم غير اللرسمي من طرف الزملاء أو المسؤولين..

و منه يمكن القول أن التحول الرقمي الذي عرفته المكتبة لا يزال في طور التشكيل و يعبر عن مسار انتقالي يندرج بين أنماط العمل التقليدية و الحديثة، فبالرغم من إسهام الرقمنة الواضح في تحقيق التسهيلات العملية و الرفاهية من خلال التنظيم و السرعة و تقليص الوقت و الجهد إلا أنها لم تحدث قطيعة كاملة مع البيئة التقليدية للممارسات الإدارية، بل ظلت محدودة في بعدها الأداتي دون أن ترقى لتكون البنية الثقافية و التنظيمية للمؤسسة، كما ظل التفاعل و التضامن المهني قائما رغم تقليص التفاعل المباشر في ظل الرقمنة، مما يبرز قوة الروابط الاجتماعية كمقوم أساسي في بيئة العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة غياب رؤية استراتيجية للتحول الرقمي كمسار شامل سواء من حيث التكوين أو تهيئة بيئة عمل محفزة و مريحة، مما أدى إلى تكون كفاءة رقمية من خلال التجربة و التعلم الذاتي أو بالتفاعل مع الزملاء في ظل غياب برامج تكوينية رسمية، كما أن الرقمنة و إن خففت الأعباء و ساهمت في تحسين الأداء المهني و فتحت مجالا للتوفيق بين الحياة المهنية و الشخصية إلا أن أثرها على جودة الحياة المهنية بقي محصورا داخل فضاء العمل دون أن يمتد إلى هيكلة المسار المهني أو خلق آليات واضحة للترقية والاعتراف المهني، و عليه فإن الرقمنة تستخدم كأداة وظيفية لا كثقافة تنظيمية ما يعكس بطئا في التغيير ووجود مقاومة صامتة للقطيعة مع أنماط العمل القديمة.

و عليه يمكن القول أن الرقمنة في الإدارة الجزائرية لا تزال في طور التحول الناقص و تفتقر إلى رؤية استراتيجية تجعل منها مسارا بنيويا لا مجرد أداة دعم تقني، و لتحقيق جودة حياة المهنية شاملة لا بد من التكامل بين التحول الرقمي و التنظيمي و الثقافي.

قائمة المصادر و المراجع

❖ **الكتب:**

1- إيميل دوركايم، **تقسيم العمل الإجتماعي**، ترجمة: حافظ الجمالي، المكتبة الشرقية،(د_ط)، بيروت، 1982.

2- بدوي أحمد زكي، **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**، دار البحار للطباعة والنشر،(د_ط)، لبنان،(د_ت).

3- بدوي عبد الرحمن، **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977.

4- جاد الرب سيد محمد، **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**، مراجع إدارة الأعمال، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، د.ط، مصر، 2008.

5- الجمال محمد عاطف، **جودة حياة العمل و المسار الوظيفي**، ماجستير صحة نفسية، د.ط، د.دن، 2019.

6- شرايمي محمد، **سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب**، ط1، طوب بريس، المغرب، 2007، ص44.

7- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، (د_ط)، القاهرة، 2007.

8- عبد الجبار حسين، ظاهر القحطاني، **مفهوم العلم الإداري و معانيه**، مركز الدراسات و البحوث العلمية الإستراتيجية الحضاري، دط، دب، 2024.

9- المشهداني سعد سلمان، **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2019.

10- المغربي محمد الفاتح محمد بشير، **أصول الإدارة و التنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2016.

11- النعيمي محمد عبد العال، توفيق عبد الجبار، **طرق ومناهج البحث العلمي**، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2015.

❖ **الرسائل الجامعية:**

1- بغول زهير، **محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية**، أطروحة دكتوراه غي علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

2- بوخذوني لقمان، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2022/2021.

3- بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016.

4- بوسفط آمال، **الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر، 2015-2016.

5- جنان شريفة، **عقود العمل و دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم نفس عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

6- خوجلي رشا، بشير أحمد، **الإدارة الإلكترونية و علاقتها بتطوير الوحدات الإدارية في جامعة إفريقيا (دراسة تحليلية)**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة شريف هداية الإسلامية بجاكرتا، كلية الدراسات العليا، 2019-2020.

7- الشنطي نهاد عبد الرحمن، **واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان**، أطروحة لنيل درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

8- صادقي فوزية، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم اتصال و علاقات عامة، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021.

9- عطية أمال، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونطراك للنقل عبر الانابيب مديرية أطريكو ماطئي -عقلة أحمد، بئر العاتر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة، 2023-2024.

10- الكبيسي كلثم محمد، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، درجة الماجستير، قسم إدارة أعمال، قطر، 2008.

11- ماضي خليل اسماعيل ابراهيم ، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصر، قسم إدارة أعمال،2014.

12- مصبيح صليحة، **العلاقات الانسانية و فعالية اتخاد القرار**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

13- منسل كوثر، **تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون الإدارة الإلكترونية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث، قسم قانون عام، جامعة ڤالمة، 2022-2023.

14- نور الدين رأفت عبد الصمد محمد، **أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة**، أطروحة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019.

15- هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

❖ **المجلات:**

1- أحمد فرج أحمد، **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد04، 2009.

2- أحمد فواتيح محمد الأمين، **تمكين الموارد البشرية و علاقته بجودة الحياة الوظيفية**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية المجلد 15، العدد 02، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة تلمسان، مخبر الأرغنوميا و الوقاية من الأخطار، جامعة وهران2، 2021.

3- بعضي آسيا، **الثورة الصناعية الرابعة**، مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد2، جامعة الوادي، 2022.

4- بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، **أبحاث الملتقى الوطني: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع**، جامعة البويرة،(د-ت).

5- بن خالد عبد الكريم، **فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد20، جامعة أحمد دراية ولاية أدرار (الجزائر)، 2015.

6- بن سليم حسين، سويسي احمد، **الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة**، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، جامعة الأغواط، 2017.

7- بن عزة محمد أمين، صحراوي بن شيحة، **أبعاد جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد09، العدد02، جامعة قسنطينة2-عبد الحميد مهري، 2023.

8- بن غربي محمد، بن احمد هشام، ماريف منور، **جودة الحياة الوظيفية كإحدى تطبيقات الأرغنوميا الحديثة**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان الجزائر، 2020.

9- بو ضياف نوال، **جودة الحياة الوظيفية و مدى اسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي و الإنتاجية في المنظمات**، مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد التاسع، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، 2020.

10- بوخدوني لقمان، **جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل و الحياة الشخصية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، المجلد 9، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر، 2024.

11- بوناب محمد، **أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية**، مجلة دراسات اقتصادية، العدد4، المجلد1، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017.

12- البيضة وليد شفيق علي، **تأثير الحوافز المادية و المعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة،** المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ،2022.

13- تي أحمد، نعرورة بوبكر، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإقتصادية – دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد15، العدد1،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي(الجزائر)، 2021.

14- الجهني عبد الله بن حميد بن محارب، علي عمر عبد الله جفري، **أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية**، مجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد66، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2024.

15- الحربي أفراح محمد علي سعد، **أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة**، المجلة العربية للنشر العلمي،جامعةجدة، المملكة العربية السعودية، 2022.

16- حماني فضيلة، الثورة الصناعية الرابعة وإعادة صياغة مستقبل العمل والوظائف، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد02، جامعة قصدي مرباح بورقلة، 2023.

17- حمديشة نبيل، **المقابلة في البحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد01، جامعة سكيكدة، 2012، ص96-109.

18- الحوش مازن سليمان، **العلاقات الانسانية**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.

19- خلوف زهرة، **الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، 2013.

20- درواش رابح، صبرينة خام الله، **دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية المجلد1، العدد3، جامعة لونيسي علي، البليدة2، 2015.

21- دليو فضيل، **إختيار العينة في البحوث الكيفية**، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 03، العدد03، جامعة قسنطينة 03، 2022.

22- ربيع نصيرة، **حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلذ06، العدد02، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2021.

23- زيد جمال درهم أحمد، العزيزي محمود عبده حسن محمد، **جودة الحياة الوظيفية و أثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية**، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد61، المجلد9، 2022.

24- السبتي آسيا، **دور الإدارة الرقمنة في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر**، مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، المجلد 06،العدد01، جامعة قسنطينة 03، 2024.

25- السديري ديمة بنت السلطان أحمد، الشماسي أريج بنت عبد الرحمن، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق السعادة المؤسسية**، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار6، العدد 54، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2023.

26- الشمري محمد هبر، الرشيدي طلال مفرح، **أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت**، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية المجلد31، العدد4، 2017.

27- صغيري حسين، لوكية الهاشمي، **تحسين جودة الحياة الوظيفية لضمان أفضل استثمار في الموارد البشرية**، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية، المجلد10، العدد01، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2024.

28- طلحة إلياس، **نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية والإعلامية**، المجلد 07، العدد02، جامعة قسنطينة، 2016.

29- عاشور عبد الكريم، **دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذجا**، مجلة أبحاث، المجلد6، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.

30- عباس رضوان، بن معمر بو خضرة، **الملاحظة بالمشاركة و دورها في تفعيل البحث الميداني**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد11، العدد01، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022.

31- عبدو علي الطاهر، **مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر**، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، المجلد07، العدد01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار ايليزي، الجزائر، 2022.

32- عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد السابع، جامعة البليدة2 لونيسي علي، 2016.

33- غليظ شافية، **مفهوم جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري**، مجلة الدراسات الإنسانية و الإجتماعية، المجلد10، العدد01، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري – الجزائر، 2021.

34- غواظني مليكة، **المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد5، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021.

35- قهواجي أمينة، **صراع الدور و تأثيره على الأداء الوظيفي**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2018.

36- كوال روفيا، فطيمة فؤاد، **مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة باتنة 01، 2022.

37- اللاوي عبد السلام، **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**، مجلة صوت القانون، العدد7، جامعة الجيلالي بو نعامة، خميس مليانة، 2017.

38- محمد محمد مصطفى أمل، **أثر ضغوط العمل على جودة الحياة المهنية**، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد 44، العدد 5، جامعة العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية، مصر، 2024.

39- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي،** دراسة ميدانية، بحث مقبول النشر، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.

40- مغنوس دنيازاد، عقون شراف، **قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بجامعة قسنطينة2،** مجلة جديد الاقتصاد، المجلد16، العدد1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف- ميلة(الجزائر)،2021.

41- منزر سامية، بولقوس زرفة، **الإدارة العمومية في الجزائر واستراتجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها،** مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإج، المجلد 12،العدد01،جامعة قصدي مرباح ورقلة ، 2020.

42- ميلودي محمد، **استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر**، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، (د.س).

43- هبيته نريمان صبرين، **أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد17، العدد01، جامعة باجي مختار، عنابة(الجزائر)، 2023.

44- هيشر سميرة، **الإعتراف و دوره في تثمين الموارد البشرية**، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد13، جامعة بسكرة، 2013.

45- وراس أمينة، **أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة،** المجلد 10، العدد02، جامعة الجزائر"03"، 2021.

46- وطفة علي أسعد، **الثورة الصناعية الرابعة: فرص و تحديات**، كلية التربية، جامعة الكويت،2019.

47- ياحي عبد المالك، **الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، 2017.

❖ **المحاضرات:**

1- بقار مونيرة، **تصميم و بناء أدوات البحث العلمي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص النشاط البدني التربوي، جامعة الجزائر3، 2018/2017.

2- بوفالطة محمد سيف الدين، **مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال**، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2020-2021.

3- جابري دلال، **مدخل علم اجتماع تنظيم والعمل**، محاضرات لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2022-2023.

4- جنيح أمين، **نظرية انتقال المجتمع التقليدي (الحديث)**، سلسلة محاضرات مقياس نظريات الإعلام و الاتصال لطلبة السنة الثالثة، 2022-2023.

5- خالد علي، **دروس عبر الخط في مقياس مدخل إلى علم اجتماع المنظمات**، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس ، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2021.

6- زنقوفي فوزية، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم الاجتماع**، جامعة 8 ماي 1945، 2020-2021.

7- قريد سمير، **تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم و عمل في مقياس تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017.

8- مولاي الحاج مراد، **مدخل علم اجتماع تنظيم والعمل**، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص علم الإجتماع تنظيم والعمل، 2023.

9- مولاي على الزهرة، **مدخل علم اجتماع تنظيم وعمل، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر**، التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2022-2023.

10- هتهات المهدي، **إدارة المورد البشري**، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2018.

❖ **المراجع الأجنبية:**

1- L.Belgaid, cours de module sociologie des organisations,1 ere anné LMD section1.

2- Pooja verma, Dr.O.P.Monga, **Understanding Quality of work Life in Contemporay World**, International Journal of Emerging Research in Management & Technology, Volume-4,Issue-4, 2015,Faculty of Management Sciences & Liberal Art shoolini University, Bajhol, Solan(HP),India.

❖ **المواقع الإلكترونية:**

https://buc.univ-oran1.dz/ar/presentation-de-la-bu-2.html
10/05/2025 , 13:40.

الملاحق

ملحق رقم01

<u>دليل المقابلة:</u>

المحور الأول: البيانات الشخصية

- السن
- الجنس
- المستوى التعليمي
- الحالة العائلية
- السكن
- الخبرة المهنية
- المسؤولية
- المنصب الحالي

المحور الثاني: الرقمنة، ظروف العمل و جودة الحياة المهنية

1- هل بدأت العمل في المكتبة عندما كانت تعتمد على الأساليب التقليدية أم التحقت بها بعد اعتماد التحول الرقمي؟

2- هل توفر المكتبة وسائل لاستعمال الرقمنة ؟ و ماهي الأدوات و الأنظمة الرقمية التي تستعملها يوميا في العمل؟

3- هل الأدوات والأجهزة الرقمية المتوفرة في المكتبة في حالة جيدة وتناسب متطلبات عملك؟

4- هل توفر المكتبة ظروف ملائمة للعمل (أوقات الراحة، التهوية، وسائل التدفئة، الإضاءة، الأنترنت ..)؟

5- هل يمكن إنجاز مهامك خارج مقر عملك أم لا يزال يتطلب عملك حضورا دائما في المكتبة؟كيف؟

6- كيف ساهمت الرقمنة في تسهيل الخدمات المكتبية عن بعد؟

7- هل غيرت الرقمنة علاقتك بالعمل ؟ و بأي طريقة؟

8- هل ترى أن استخدام الأنظمة الرقمية ساهم في تحسين انتاجيتك و أداء عملك في وقت أقصر و أفضل مما كنت عليه سابقا؟ كيف ذلك؟

9- هل تشعر أن وتيرة عملك أصبحت أسرع مع التكنولوجيا؟ كيف؟

10- هل الرقمنة أدت إلى تغير نوعية حياتك في العمل؟ (بيئة عمل أفضل أو أسوأ بعد الرقمنة، هل أصبح هناك ضغط مهني، زيادة أو نقصان في ساعات العمل، هل تغيرت طرق إنجاز المهام، هل تشعر براحة أو إرهاق مقارنة بالفترة التي كان فيها العمل يدويا)؟

11- ما هي التحديات التي واجهتموها خلال عملية التحول من المكتبة التقليدية إلى المكتبة الرقمية ؟

12- هل هناك أشخاص مكلفون بالصيانة في حال حدوث مشاكل تقنية؟ كيف يتم ذلك؟

13- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحفظ المعلومات وحمايتها من القرصنة؟

14- ما هي الجوانب الإيجابية و السلبية للتكنولوجيا الرقمية في مهنتك؟

المحور الثالث: الموظف و الرقمنة، التكيف و المقاومة

1- كيف كانت تجربتك الشخصية في التكيف مع الأنظمة الرقمية في المكتبة ؟ وهل هناك تفاوت في التكيف بين الموظفين؟ ومن هي الفئات التي قاومت دخول الرقمنة؟

2- هل تعتقد أن هناك فرق بين الأجيال في القدرة على التحكم في التكنولوجيا و استخدام الأدوات الرقمية ؟ كيف يتم ذلك؟ هل الأشخاص الذين يتقنون استخدامها يشاركون معرفتهم مع باقي الزملاء ؟ كيف؟

3- هل تشعر بالتوتر و الضغط المرتبط باستخدام الأدوات الرقمية ؟ لماذا؟

المحور الرابع: العلاقات المهنية و الرقمنة

1- كيف أثر التحول الرقمي في علاقتك مع زملائك و مع الإدارة ؟(هل هناك تواصل بينكم أم أصبح كل واحد يعمل بشكل مستقل على جهازه ؟ أو هل ساعدت الرقمنة تسريع إنجاز المهام بالتالي زادت فرص اللقاء و التعاون بينكم)؟

2- هل تلاحظ تغير في ديناميكيات التضامن أو الصراع بين الموظفين؟ لماذا؟

3- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من نزاعات العمل أم زادت في حدتها؟ لماذا ؟

4- هل تشعر بالعزلة المتزايدة بسبب الأدوات الرقمية أم تفضل العمل بمفردك؟ لماذا؟

المحور الخامس: ثقافة المؤسسة و الرقمنة، التدريب و التكوين

1- كيف أثر التحول الرقمي على توزيع السلطة؟ و هل أدى إلى إعادة تنظيم العمل مثل تغيير تقسيم المهام بناءا على الكفاءة في استخدام الأدوات الرقمية ؟ كيف؟

2- هل تعتقد أن التحول الرقمي يمنحك استقلالية أكبر في عملك؟ و هل لديك حرية اتخاذ قراراتك بنفسك دون الحاجة لتوجيهات مستمرة من طرف المسؤولين؟

3- هل تعتقد أن الرقمنة جعلتك تحت مراقبة مستمرة مما يجعلك تشعر أنه لا يجب عليك ارتكاب أخطاء؟ و كيف يؤثر هذا على عملك؟

4- هل شعرت بالحاجة إلى التعلم أكثر عن الأدوات الرقمية الجديدة لتسهيل عملك؟

5- هل تلقيت تدريب لاستخدام الأدوات الرقمية و إذ واجهت صعوبة هل تستعين بزملائك أو مصادر أخرى؟ كيف يتم ذلك؟

6- هل تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لتحسين مهاراتك الرقمية ؟ كيف؟

7- ما هي المهارات الرقمية التي اكتسبتها أو طورتها أثناء عملك في المكتبة؟

8- ما هي التغييرات التي ترغب في إضافتها لتحسين الرقمنة في المكتبة؟

المحور السادس: الإعتراف و التقدير في ظل الرقمنة

1- هل تلقيت تحفيزا من طرف مسؤوليك و هل ترى أن هذا التحفيز يعد عامل أساسي في تحسين سير العمل داخل المكتبة الرقمية؟ لماذا؟

2- هل تعتقد أن الرقمنة ساعدت في تحسين فرصك للحصول على ترقيات في العمل؟ لماذا؟

3- هل تشعر أنه يتم تقدير المسؤولين لمجهوداتك و الإعتراف بها بعد اعتماد الرقمنة؟ لماذا؟

المحور السابع: الرقمنة و التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية

1- هل تعتقد أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين أو تدهور التوازن بين العمل و حياتك الشخصية؟ كيف ذلك؟

2- هل ساعدت الرقمنة في إدارة وقتك بشكل أفضل مما أتاح وقت أكبر لحياتك الشخصية؟ أم زادت من التزاماتك الوظيفية خارج ساعات العمل؟

الملحق رقم02: جدول المعطيات الخاصة بالمبحوث:

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الحالة العائلية	الخبرة المهنية	منصب العمل	قسم العمل
1	ذكر	41	ماستر	متزوج	16 سنة	ملحق مكتبات	رئيس مصلحة البحث البيليوغرافي
2	أنثى	41	ليسانس	متزوجة	15 سنة	ملحق مكتبات	مصلحة الطب
3	أنثى	41	ليسانس	متزوجة	15 سنة	ملحق مكتبات	مصلحة التاريخ و العلوم الشرعية
4	أنثى	53	ثالثة ثانوي	متزوجة	34 سنة	مساعدة مكتبات	مصلحة اللغات الأجنبية
5	أنثى	43	ماستر	عزباء	19 سنة	مكتبية،إدارية ملحق مكتبات مستوى أول	مصلحة الدوريات الإدارة
6	أنثى	27	ماستر	عزباء	7 سنوات	عون تقني للمكتبات الجامعية	مصلحة الأطروحات و الرسائل الجامعية
7	أنثى	35	ليسانس	متزوجة	11 سنة	Attachée	مصلحة الأطروحات و المصالح الجامعية
8	أنثى	36	ماستر	متزوجة	12 سنة	موظفة في مصلحة العلوم الدقيقة	مصلحة العلوم الدقيقة
9	ذكر	47	ماستر	متزوج	أكثر من 17 سنة	مدير المكتبة المركزية	المكتبة المركزية

الملحق رقم03:

النظام الداخلي للمكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران 1

تعتبر المكتبة الجامعية المركزية من أهم مؤسسات التعليم العالي لما لها من أهمية من طرف الطلبة و الأساتذة و ما تقدمه من خدمات و السير الحسن لإرضاء رغبات المستفيدين، و من أجل ذلك على كل مستفيد احترام النظام الداخلي المتعلق بآداب و أخلاقيات استخدام المكتبة الجامعية المركزية.

عموميات

المادة 01: إن الدخول إلى المكتبة الجامعية المركزية خاص ب:

أ- الأساتذة و الطلبة المسجلين بصفة منتظمة و كذا عمال جامعة وهران1.

ب- الأشخاص المرخص لهم من طرف إدارة المكتبة (أساتذة باحثين و طلبة تابعيين لمؤسسات التعليم العالي خارج جامعة وهران1)

المادة 02: يمنح الترخيص للاستفادة من خدمات المكتبة عن طريق:

- بالنسبة للطلبة: تقديم طلب بإذن الدخول محرر من المؤسسة الأصلية +بطاقة الطالب + بطاقة التعريف الوطنية.

- بالنسبة للأساتذة: تقديم بطاقة العمل + بطاقة التعريف الوطنية.

-بالنسبة للباحثين: تقديم بطاقة الباحث + بطاقة التعريف الوطنية.

المادة 03: بطاقة القارئ شخصية و لا يمكن لأي شخص آخر استعمالها في الإعارة أو لغرض آخر

- كل بطاقة لا تحمل صورة صاحبها أو دون صور لا تقبل و تحجز و يمنع صاحبها من دخول المكتبة.

المادة 04: على كل مستفيد من خدمات المكتبة الجامعية المركزية المرخص لهم حسب **المادة 1** أن يقدموا بطاقة القارئ أو الترخيص عند دخول مصالح المكتبة.

المادة 05: – الالتزام بالهدوء و السكينة داخل مصالح المكتبة الجامعية المركزية.

المادة 06: – كل إخلال أو عرقلة للسير الحسن داخل مصالح المكتبة حسب درجة الخطورة تؤدي إلى تنبيه بالالتزام باحترام القانون الداخلي أو الحرمان من دخول المكتبة لفترة معينة من طرف إدارة المكتبة.

المادة 07: يمنع منعا باتا إلحاق الضرر لمقتنيات المكتبة:

– إتلاف الكتب و المراجع و الدوريات و الأبحاث (بقطع صفحات أو أجزاء من الصفحات أو إزالة أغلفة المجلدات أو طي أوراق المؤلفات أو الكتابة و وضع علامات أو خطوط و إشارات على الصفحات

– سكب و تلطيخ الكتب بالسوائل

– الكتابة على الطاولات و التعرض لتجهيزات المكتبة.

المادة 08: أي ضياع لكتاب أو تمزيقه عمدا يؤدي إلى تسديد قيمته ما يعادل سعره 3 مرات بالنسبة للطلبة و 5 مرات بالنسبة للأساتذة.

قاعات الإطلاع الحر

المادة 09: يسمح بالدخول إلى مصالح الاطلاع الحر بعد تقديم بطاقة القارئ المخصصة للاطلاع (البطاقة الحمراء)

– عدم إدخال الدفاتر و السجلات و كذا الكتب المعارة و الكتب الشخصية.

المادة 10: لا يتجاوز عدد الكتب المخصصة للتصفح على الطاولة نسختين بالنسبة للطلبة و 3 نسخ بالنسبة للأساتذة.

المادة 11: يجب إعادة المؤلفات في أماكنها بالضبط بعد الاستفادة منها.

المادة 12: يمنع تصوير الرسوم و الخرائط أو اللوحات أو الرسائل الجامعية دون ترخيص بذلك.

المادة 13: عدم:

– الأكل

– التدخين

– استعمال الهاتف النقال داخل مصالح المكتبة و السماعات

– وضع الملابس و المحافظ و المضلات و الرزم فوق الطاولات.

الاستعارة الخارجية

المادة14: يستفيد من الاستعارة الخارجية كل شخص مذكور في **المادة1**

المادة 15: مدة الاستعارة كالتالي:

– أسبوع بالنسبة للطلبة التدرج

–أسبوعين بالنسبة لطلبة ما بعد التدرج

– شهر بالنسبة للأساتذة

– يوم واحد بالنسبة للمرخص لهم من طرف الإدارة.

المادة 16: لا يتجاوز المؤلفات المستعارة (2) بالنسبة للطلبة و (3) بالنسبة للأساتذة و ذلك حسب الإمكانيات.

المادة 17: تمنع من الاستعارة الخارجية:

الكتب ذات النسخة الواحدة، القواميس المعاجم، الموسوعات، البحوث و الدراسات الأصلية، الأطروحات و الدوريات و المؤلفات غالية الثمن، المصادر أو أمهات الكتب.

المادة18: كل مستعير مسؤول عن الكتاب الذي استعاره إلى حين إرجاعه إلى المكتبة.

المادة 19: تجدد الإعارة بإعادة الكتاب المستعار إلى المكتبة، و قبول طلب التجديد شريطة أن لا يكون الكتاب موضع طلب.

المادة 20: عدم إعادة الكتب في الآجال المحددة حسب **المادة 15** تعرض المخالف إلى حرمانه من الاستعارة في فترة تتراوح من **15** يوم إلى سنة.

المادة 21: يمكن اتخاذ عقوبة أشد قسوة في حق كل تجاوز على العمال بناءا على تقرير المكتبة المركزية سواء كان لفظيا أو جسديا و ذلك بإحالته إلى المجلس التأديبي للمعهد أو الكلية التابعة له.

المادة22: تقدم قائمة الأساتذة الذين لم يعيدوا الكتب المستعارة إلى المكتبة في الموعد المحدد لهم إلى عمادة الكليات التابعيين لهم لاتخاذ الإجراءات الضرورية.

المادة 23: تتوقف الاستعارة الخارجية و عملية إعادة الكتب المستعارة إلى المكتبة دون استثناء قبل 20 جوان.

المادة 24: يوجد تحت تصرف القراء سجل الاقتراحات، اقتناء، الكتب و الشكاوي على مستوى كل مصلحة.

المادة 25: المكتبة لا تتحمل أي مسؤولية فيما يخص بطاقات القراء المفقودة أو المنسية داخل مصالح المكتبة سواء التي حجزت تبعا لعقوبة تأخير أو أي سبب آخر في الموعد المحدد الذي لا يتجاوز أكثر من السنة الجامعية الجارية.

المادة 26: على كل طالب الحصول على وصل تبرئة الذمة من طرف المكتبة المركزية قبل تسليمه شهادة النجاح.

المادة 27: يلزم كل مستفيد من خدمات المكتبة الجامعية باحترام هذا النظام.

الملحق رقم04: المكتبة الجامعية المركزية لجامعة وهران1

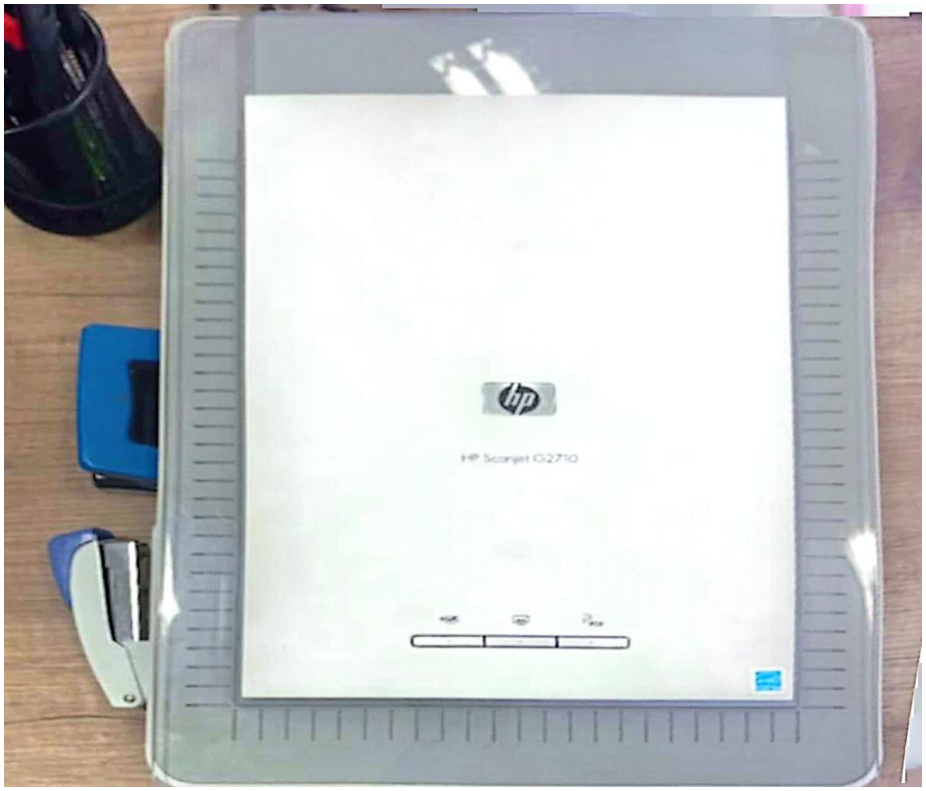




المصدر: https://buc.univ-oran1.dz/ar/presentation-de-la-bu-2.html

الملحق رقم05: نماذج عن الأجهزة و المعدات الرقمية المستخدمة في المكتبة

الماسح الضوئي

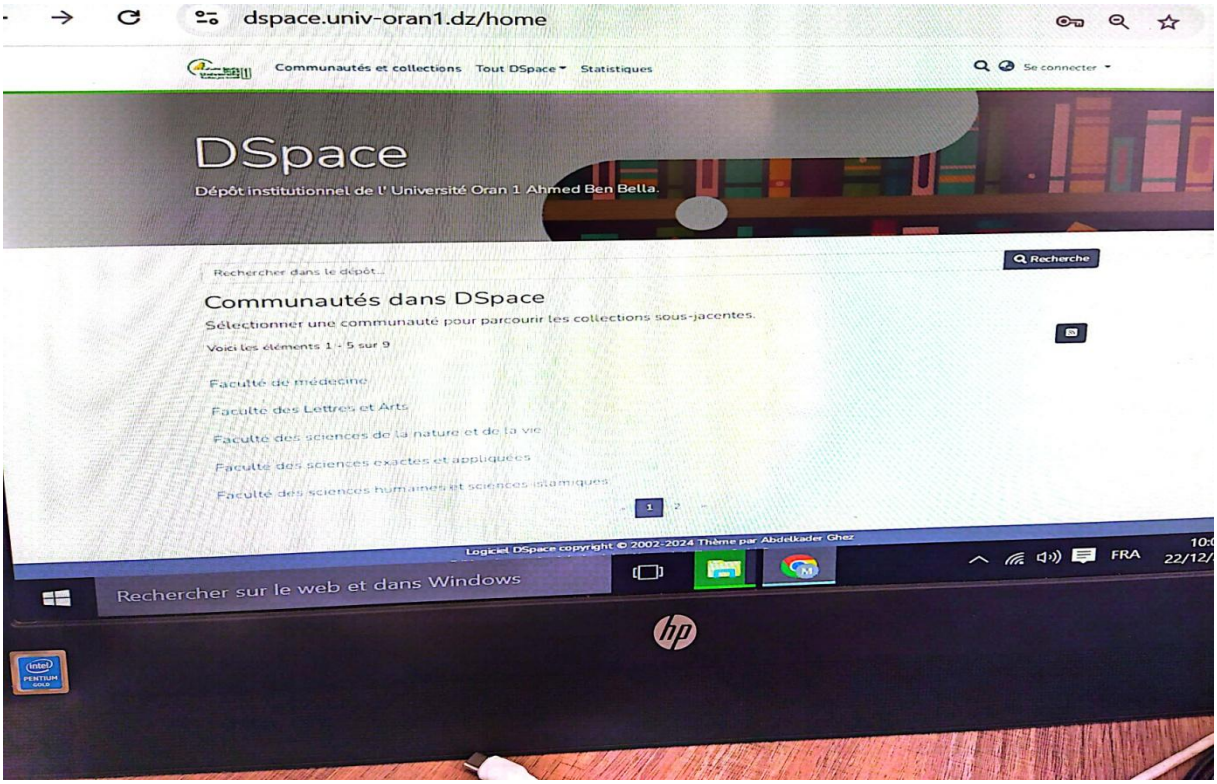


البوابة الأمنية لنظام RFD في المكتبة



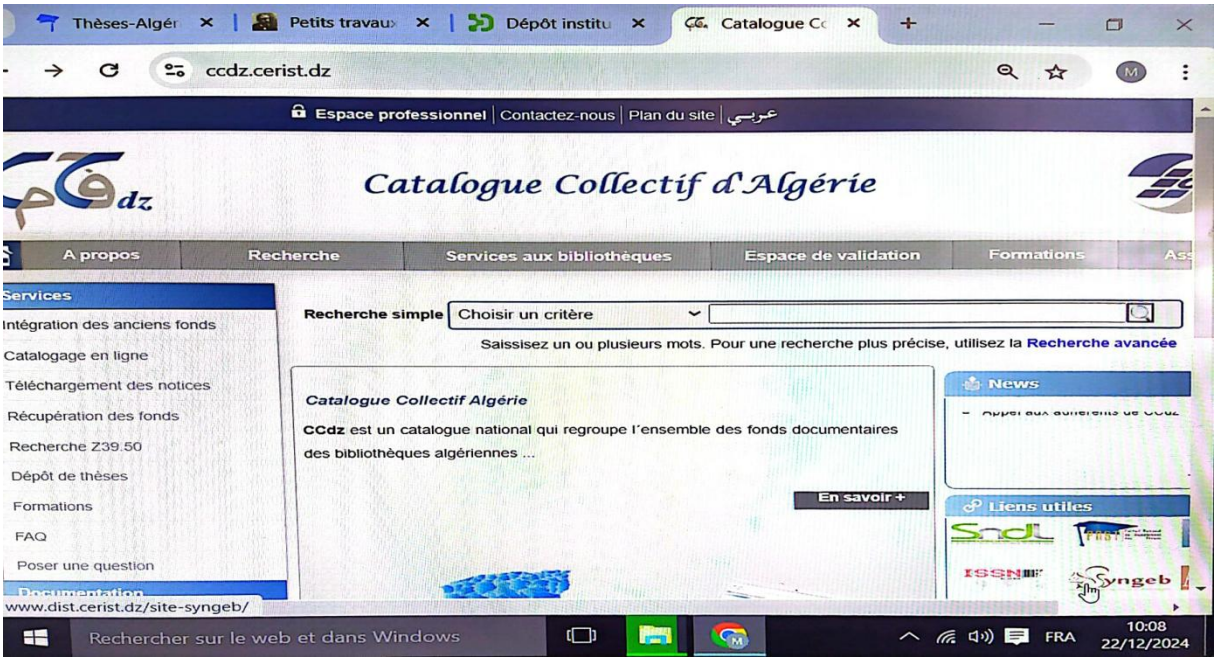
الملحق رقم06:

نموذج عن المستودع الرقمي DESPACE



الملحق رقم07:

الفهرس الموحد لجامعات الجزائر CCDZ



الملحق رقم08:

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ....زرقون حياة.....

تاريخ و مكان الميلاد : ...2002/11/07 عين الترك.....

المسجل في: ..السنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت رقم: ..2020370521430.....

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 110021125005710006

الصادرة عن: ..المجموعة وهران بتاريخ: .....

موضوع الدراسة الموسوم : ..الرقمنة وجودة الحياة المهنية لدى الموظفين في الإدارة الجزا

المؤسسة :المكتبة المركزية جامعة وهران 1 لغة : ..2024/11/13 ..2024104

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..العقعاق صخرية.....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران في 17/12/2024

الأستاذ المشرف على البحث

رئيس قسم

د. بن شارف حسين

المسؤول الرقمي لكلية العلوم الاجتماعية

علم الاجتماع

Es-Senia le 15../.02./2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise BIBLIOTHÈQUE CENTRALE UNIV dont le siège social est Sise à BP 1524 EL MENAOUER ES-SENIA ORAN représentée par son Directeur Mr. FLKEBIR MOHAMED

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : Zergoun Hayat

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 25/09/22 au 31/10/22 Inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL

DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية للطالبة (ة):

اللقب و الاسم (ة) : .....منورة دريمان.....

تاريخ و مكان الميلاد : ..[illegible]..حاسي بلال.....

المسجل في: ...سنة ثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت رقم: .....[illegible]

برسم السنة الجامعية: 2024 / 2025

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..[illegible]

الصادرة عن: .....طاقرارية.....بتاريخ: ...[illegible]

موضوع الدراسة الموسوم : ..الرقمنة وجودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية

المؤسسة : .المكتبة المركزية جامعة ابن باديس مستغانم.....المدة : ..[illegible]

تحت إشراف الأستاذ (ة) : .....العقباوي جمعة.....

للتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات الوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

حرر بـ: مستغانم في: 17/11/2024

رئيس قسم

د. بن شارف حسين

مسؤول فريق شعبة التكوين

علم الاجتماع

الأستاذ المشرف على البحث

Es-Senia le 15../.02./2024

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise BIBLIOTHÈQUE CENTRALE UNIV dont le siège social est Sise à BP 1524 EL MENAOUER ES-SENIA ORAN représentée par son Directeur Mr. FLKEBIR MOHAMED

D'autre part,

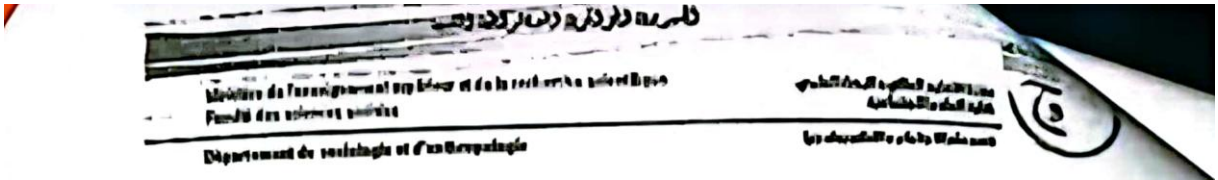
Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : Zergoun Hayat

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.



ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlerConjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 15/12/2024 ..... au 04/02/2025 ..... Inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL

DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- الاسم : حياة
- اللقب : زرقون

التخصص : سنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

جامعة : وهران "2" محمد بن احمد

رقم الهاتف :

وهران في : 15/12/7

الى السيد مدير المكتبة المركزية لجامعة وهران "2"

الموضوع : طلب اجراء دراسة ميدانية

يسرني الشرف العظيم أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا المتمثل في طلب اجراء دراسة ميدانية موضوعها " الرقصة وجودة الحياة المهنية لدى الموظف في الإدارة الجزائرية " تحت اشراف الأستاذة المحترمة " العقعاق صفية " على مستوى هيئتكم الإدارية للمكتبة المركزية لجامعة وهران 2

أرجو منكم النظر في طلبي هذا

وتقبلوا مني سيدي المدير فائق الشكر والاحترام .

امضاء المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الإسم: نريمان

اللقب: سنورة

التخصص: سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل.

جامعة وهران "2" "محمد بن أحمد"

رقم الهاتف:

بوهران في 15/12/2024

الى السيد مدير المكتبة المركزية لجامعة وهران "2".

الموضوع: طلب اجراء دراسة ميدانية.

لي الشرف العظيم أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا المتمثل في طلب اجراء دراسة ميدانية موضوعها الرقمنة وجودة الخدمات لدى الموظف في الإدارة الجزائرية تحت اشراف الأستاذة المحترمة "العقاق حفصة" على مستوى هيئتكم الإدارية للمكتبة المركزية لجامعة وهران "2"، أرجو منكم النظر في طلبي هذا.

في الأخير تقبلوا سيدي المدير فائق الشكر والاحترام

امضاء المعنية(ة)

