

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
ENSM  
القطب الجامعي - القليعة -



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص مناجنت الموارد البشرية  
تحت عنوان :

تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية

دراسة حالة: مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال"

تحت إشراف :

د. محمد الحاج ليلي

من إعداد الطالبة:

نادور نسرين نور الهدى

السنة الجامعية : 2024/2023



## الملخص :

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، يُعد التحول الرقمي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وعليه تهدف الدراسة لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، والتعريف بواقع التحول الرقمي فيها والكشف عن إهتمام المديرية بهذا التحول وبجودة الحياة الوظيفية. ولبلوغ أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستبانة على كافة موظفي المديرية والبالغ عددهم (35) موظفا باستخدام طريقة المسح الشامل، وتم إسترجاع (33) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بما يعادل نسبة إسترجاع ( 94%) . و لمعالجة وتحليل البيانات تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSSV25 .

أثبتت النتائج وجود تأثير كبير للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن، حيث فسر بنسبة (74.3%) من التغيرات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية وهي نسبة جيدة. إذ يعد بعد المهارات الرقمية أكثر الأبعاد تأثيرا، نظرا لكفاءة أفراد المديرية على استخدام التقنيات الرقمية بمهارة وقدرتهم على التكيف مع التحول الرقمي مما أدى إلى رفع رضاهم وبالتالي التأثير على جودة حياتهم الوظيفية. حيث يظهر واقع التحول الرقمي شركة "سيال" عن طريق المنصات الرقمية الحديثة التي يسيرها الموظفين لتقديم الخدمات للعملاء. كما يظهر إهتمام كبير بكل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مما يبين حرص القائمين على مستوى مديرية الزبائن في تطوير وتحسين بيئة عملهم.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، بيئة العمل، مديرية الزبائن.

## Résumé : الملخص باللغة الفرنسية

Dans le contexte des évolutions technologiques rapides, la transformation digitale est l'un des facteurs les plus importants qui influencent la qualité de vie au travail, de sorte que cette étude vis à mesurer l'impact de la transformation digitale sur la qualité de vie au travail au niveau de la direction clientèle de la société "SEAL", et la réalité de la transformation au sein de la société ainsi que révéler l'intérêt de la direction envers cette transformation et envers la qualité de vie au travail. Pour atteindre les objectifs de la recherche, la méthode descriptive analytique a été utilisée, cependant ( 35 ) questionnaires en été distribués à l'ensemble des employés de la direction en utilisant la méthode du recensement exhaustif, (33) questionnaires valables ont été récupérés pour l'analyse statistique ce qui représente (94%). Pour traiter et analyser les données le logiciel d'analyse statistique SPSSV25 a été utilisé. Les résultats montrent qu'il y a un impact significatif de la transformation digitale sur la qualité de vie au travail au sein de la direction clientèle , expliquant,( 74,3%) des changements qui se produisent dans la qualité de vie au travail. En effet, les compétences numériques sont la dimension le plus influent, en raison de la maîtrise des membres de la direction des technologies numériques avec

compétence et de leur capacité d'adapter à la transformation digitale, ce qui a conduit à augmenter leurs satisfactions et donc à avoir un impact sur la qualité de leur vie au travail. De plus, La réalité de la transformation Digitale de "SEAAL" se manifeste à travers les plateformes numériques modernes gérées par les employés afin de fournir des services aux clients. La direction est intéressée à la transformation digitale et la qualité de vie au travail, ce qui montre que les responsables de la direction des clients tiennent à développer et améliorer leur environnement de travail. De vie au travail ce qui indique la volonté des dirigeants de la Direction de développer et d'améliorer l'environnement de travail.

**Les mots-clés :** Transformation digitale, qualité de vie au travail, environnement de travail, Direction de la clientèle.

**Abstract :** الملخص باللغة الإنجليزية

In the context of rapid technological advancements, digital transformation is one of the most significant factors that impact the quality of work life, making this study aims to measure the impact of digital transformation on the quality of work life in the Customer Directorate of "SEAAL" company, defining the status of digital transformation within it, and revealing the Directorate's interest in this transformation and in the quality of work life. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was used, where the questionnaire was distributed to all employees of the Directorate, totaling (35) employees using a comprehensive survey method, with (33) valid questionnaires retrieved for statistical analysis, equivalent to a retrieval rate of (94%). SPSS V25 statistical analysis software was utilized to process and analyse the data .

The results indicated a significant impact of digital transformation on the quality of work life in the Customer Directorate, explaining ( 74.3%) of the changes that occur in work life quality, which is a high percentage. Digital skills emerged as the most influential dimension, given the efficiency of the Directorate's personnel in using digital technologies skillfully and their ability to adapt to digital transformation, leading to increased satisfaction and consequently affecting their work life quality. The reality of digital transformation at "SEAAL" company is evident through modern digital platforms managed by employees to provide services to customers. There is also a significant interest in both digital transformation and work life quality, demonstrating the commitment of those in Charge at the Customer Directorate level to develop and improve their work environment.

**The key words:** Digital transformation, quality of work life, work environment, Customer Directorate.

# شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه و لعظيم سلطانه أن وفقنا و سددنا لإعداد و إتمام هذا العمل .

يشرفنا أن نتقدم في إختتام هذا الجهد المتواضع بالشكر والعرفان والثناء الخالص إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة محمد الحاج ليلي لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات و ملاحظات قيمة أنارت لنا طريق البحث إضافة إلى دعمها المعنوي الكبير و على تواضعها و طيبتها ، كما أشكر كافة من كانت له يد في تعليمنا من أساتذة و معلمين، وكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء من داخل أو خارج المدرسة ولهم منا تحية تقدير و إحترام على ما يبذلونه من جهد من أجل الطلبة .

أشكر أمي وأبي نورا حياتي الذين وقفوا بجانبي وساندوني حفظهم الله، وأشكر أختي هناء الغالية التي ساعدتني طول حياتي و أخي لطفي حفظهم الله وأدام عليهم الصحة والنجاح، وأشكر خالتي و صديقتي مريم على طيبتها الذين كانوا سنداً لي .

أشكر موظفة وحدة التكوين بشركة "سيال" السيدة رزيقة على حسن طيبتها ومساعدتها، وأشكر موظفي مديرية الزبائن على رأسهم السيد هشام على حسن إستقبالهم و تعاونهم الذي مكّني من إجراء الدراسة التطبيقية .

ويطيب لنا تقديم عظيم الشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تكرموا بقراءة هذه المذكرة، و قبولهم تسديد البحث فجزاهم الله كل خير .

نسرین نور الهدی

| الصفحة                                        | المحتويات                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|
| I – II                                        | الملخص                         |
| III                                           | شكر                            |
| IV– VII                                       | قائمة المحتويات                |
| VIII – X                                      | قائمة الجداول                  |
| X– XI                                         | قائمة الأشكال                  |
| XII                                           | قائمة المختصرات                |
| مقدمة                                         |                                |
| 3                                             | 1- إشكالية الدراسة             |
| 4                                             | 2- أهمية الدراسة               |
| 5-4                                           | 3- أهداف الدراسة               |
| 5                                             | 4- أسباب إختيار الموضوع        |
| 6                                             | 5- منهج الدراسة                |
| 6                                             | 6- مجالات الدراسة              |
| 7-6                                           | 7- نموذج الدراسة               |
| 8-7                                           | 8- هيكل الدراسة                |
| الفصل الأول: الدراسات السابقة و الإطار النظري |                                |
| 9                                             | تمهيد                          |
| 11                                            | المبحث الأول: الدراسات السابقة |

## قائمة المحتويات

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 11 | المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي                             |
| 15 | المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية                     |
| 19 | المطلب الثالث: الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية معا   |
| 20 | المبحث الثاني : الإطار النظري للتحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية          |
| 20 | المطلب الأول : أساسيات التحول الرقمي                                        |
| 33 | المطلب الثاني : أساسيات جودة الحياة الوظيفية                                |
| 40 | المطلب الثالث : تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية                |
| 41 | خلاصة الفصل                                                                 |
|    | الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة                     |
| 43 | تمهيد                                                                       |
| 43 | المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة                                       |
| 44 | المطلب الأول : طريقة الدراسة                                                |
| 47 | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة                                |
| 54 | المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                     |
| 55 | المبحث الثاني : السياق التنظيمي للدراسة و واقع التحول الرقمي في شركة "سيال" |
| 56 | المطلب الأول : تقديم عام لشركة المياه و التطهير للجزائر " سيال "            |
| 59 | المطلب الثاني : تقديم عام لمديرية الزبائن                                   |

## قائمة المحتويات

|                                     |                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 62                                  | المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي في شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"     |
| 64                                  | خلاصة الفصل                                                                    |
| الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج |                                                                                |
| 66                                  | تمهيد                                                                          |
| 67                                  | المبحث الأول : عرض النتائج الخاصة بإستبانة الدراسة                             |
| 67                                  | المطلب الأول : عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لإستبانة الدراسة         |
| 73                                  | المطلب الثاني : عرض نتائج المحور الأول لإستبانة الدراسة                        |
| 83                                  | المطلب الثالث : عرض نتائج المحور الثاني لإستبانة الدراسة                       |
| 98                                  | المبحث الثاني : إختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 98                                  | المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة                                           |
| 114                                 | المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها بالدراسات السابقة              |
| 118                                 | خلاصة الفصل                                                                    |
| خاتمة                               |                                                                                |
| 121                                 | نتائج الدراسة                                                                  |
| 123                                 | إقتراحات الدراسة                                                               |

## قائمة المحتويات

|     |              |
|-----|--------------|
| 124 | آفاق الدراسة |
| 127 | المراجع      |
| 135 | الملاحق      |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                       | رقم الجدول    |
|------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| 28         | مهارات القوى العاملة الرقمية                                       | جدول رقم (1)  |
| 45         | توزيع إستبانة الدراسة                                              | جدول رقم (2)  |
| 48         | طريقة تنقيط الإجابات على عبارات الإستبانة                          | جدول رقم (3)  |
| 49         | مستويات الإستجابة و تقدير درجات الإستجابة على مقياس ليكارت الخماسي | جدول رقم (4)  |
| 50         | أسماء المحكمين لإستبانة الدراسة                                    | جدول رقم (5)  |
| 60         | صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي                     | جدول رقم (6)  |
| 51         | صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية              | جدول رقم (7)  |
| 52         | المجالات المختلفة لدرجة الثبات (ألفا كرونباخ)                      | جدول رقم (8)  |
| 52         | قيمة معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور الإستبانة                         | جدول رقم (9)  |
| 53         | الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و إختبار الفرضيات   | جدول رقم (10) |
| 63-62      | المنصات الرقمية المتوفرة في شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"   | جدول رقم (11) |
| 67         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                       | جدول رقم (12) |
| 68         | توزيع أفراد العينة حسب السن                                        | جدول رقم (13) |
| 70         | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                               | جدول رقم (14) |
| 71         | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي                               | جدول رقم (15) |
| 72         | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل                           | جدول رقم (16) |

|    |                                                                                                            |               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 73 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد الإستراتيجية الرقمية                         | جدول رقم (17) |
| 75 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد التقنيات الرقمية                             | جدول رقم (18) |
| 78 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد المهارات الرقمية                             | جدول رقم (19) |
| 80 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد رقمته العملاء                                | جدول رقم (20) |
| 82 | نتائج مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده من وجهة<br>نظر الموظفين                                           | جدول رقم (21) |
| 83 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد الثقافة التنظيمية                            | جدول رقم (22) |
| 85 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد التكوين                                      | جدول رقم (23) |
| 88 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد الصحة والسلامة في بيئة العمل                 | جدول رقم (24) |
| 90 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد علاقات العمل الإجتماعية                      | جدول رقم (25) |
| 92 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد الرضا الوظيفي                                | جدول رقم (26) |
| 94 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة<br>ببعد التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية | جدول رقم (27) |
| 97 | نتائج مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من<br>وجهة نظر الموظفين                                     | جدول رقم (28) |

|     |                                                                        |               |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 99  | نتائج الفرضية الأولى                                                   | جدول رقم (29) |
| 100 | نتائج الفرضية الثانية                                                  | جدول رقم (30) |
| 102 | ملخص مخرجات تحليل الإنحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى        | جدول رقم (31) |
| 105 | ملخص مخرجات تحليل الإنحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية       | جدول رقم (32) |
| 107 | ملخص مخرجات تحليل الإنحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة       | جدول رقم (33) |
| 110 | ملخص مخرجات تحليل الإنحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة | جدول رقم (34) |
| 113 | ملخص مخرجات تحليل الإنحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الثالثة         | جدول رقم (35) |

### فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                           | رقم الشكل     |
|------------|-------------------------------------------------------|---------------|
| 19         | نموذج الدراسة العام                                   | الشكل رقم (1) |
| 38         | أبعاد جودة الحياة الوظيفية                            | الشكل رقم (2) |
| 57         | الهيكل التنظيمي لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" | الشكل رقم (3) |
| 59         | الهيكل التنظيمي لمديرية الزبائن "                     | الشكل رقم (4) |
| 68         | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                          | الشكل رقم (5) |

|    |                                                              |                |
|----|--------------------------------------------------------------|----------------|
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب السن                                  | الشكل رقم (6)  |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                         | الشكل رقم (7)  |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي                         | الشكل رقم (8)  |
| 72 | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل                     | الشكل رقم (9)  |
| 74 | ترتيب عبارات بعد الإستراتيجية الرقمية                        | الشكل رقم (10) |
| 76 | ترتيب عبارات بعد التقنيات الرقمية                            | الشكل رقم (11) |
| 78 | ترتيب عبارات بعد المهارات الرقمية                            | الشكل رقم (12) |
| 81 | ترتيب عبارات بعد رقمنة العملاء                               | الشكل رقم (13) |
| 84 | ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية                           | الشكل رقم (14) |
| 86 | ترتيب عبارات بعد التكوين                                     | الشكل رقم (15) |
| 89 | ترتيب عبارات بعد الصحة والسلامة في بيئة العمل                | الشكل رقم (16) |
| 91 | ترتيب عبارات بعد علاقات العمل الإجتماعية                     | الشكل رقم (17) |
| 93 | ترتيب عبارات بعد الرضا الوظيفي                               | الشكل رقم (18) |
| 95 | ترتيب عبارات بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية | الشكل رقم (19) |

## قائمة المختصرات

| المختصر | الدلالة باللغة العربية                                               |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| SEAAL   | شركة المياه والتطهير للجزائر                                         |
| NRT     | مؤشر الجاهزية الرقمية                                                |
| 4IR     | الثورة الصناعية الرابعة                                              |
| ANACT   | الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل                                    |
| ADE     | قطاع الجزائرية للمياه                                                |
| ONA     | الديوان الوطني للتطهير                                               |
| SPA     | شركة مساهمة                                                          |
| SPSSV25 | برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية<br>الإصدار الخامس والعشرين |

مقدمة

منذ بداية الألفية الثالثة شهد العالم تغيرات جذرية وسريعة، بسبب التطور التقني والتكنولوجي الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة التي تختلف في تعقيدها و إتساع مجالاتها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، فإعتمدت الثورة الصناعية الأولى على المحرك البخاري الذي ساهم في نقل المجتمعات من عالم البدائية إلى عالم التقدم، و إعتمدت الثورة الصناعية الثانية على الإنتاج الضخم من خلال خطوط التجميع بالكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الإلكترونيات من أجهزة الحاسوب الآلي والإنترنت، في حين إركزت الثورة الصناعية الرابعة على ظاهرة تكنولوجية جديدة تعرف بالتحول الرقمي و المؤثرة على مختلف جوانب حياة الأفراد، والتي تشير إلى إندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات، و تشمل تلك التكنولوجيات كل من الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الكبيرة، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، و تكنولوجيا الأمن الإلكتروني، حيث تكمن أهمية هذه الثورة التكنولوجية بقدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة و تحسين نقل المعلومات و المعرفة و تعزيز الابتكار و الإبداع .

وتماشيا مع الثورة الصناعية الرابعة وكغيرها من دول العالم تسعى الجزائر إلى مواكبة ما تفرضه هذه الثورة التكنولوجية، من خلال سعيها إلى تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في عدة قطاعات كقطاع التعليم العالي وقطاع التربية، و قطاع البريد و الإتصالات الإلكترونية، و قطاع العدالة، و قطاع الجزائرية للمياه (ADE)، وغيرها من القطاعات، فهذا المشروع يؤكد على أهمية المعرفة وضرورة مواكبة العالم في تطورات التكنولوجية، من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتكوين الموارد البشرية على التحكم و إستخدام هذه التقنيات بكفاءة .

فإن التحول الرقمي يعطي دوراً أكثر إستجابة و إستراتيجية للموارد البشرية، ويوفر دعماً أكبر للإدارة عبر أقسام المنظمة من خلال عدة عناصر كإستراتيجية الرقمية وتقنياته الرقمية وتطويرة لكفاءات بشرية التي تعمل على التسيير الجيد والفعال لمختلف عملياتها ومهامها، وتطوير عمليات الإستفادة والتحكم في المعلومات لتحسين عملية إتخاذ القرار وإدارة الأنشطة بطريقة فعالة مما يؤدي إلى تقليل النفقات الإدارية، و تحسين المردودية لتوفير فرص أكبر للنجاح، كما يسهل التحول الرقمي التعاون و التفاعل و تعزيز التواصل مع الموظفين و العملاء المتعاملين مع المنظمة، مما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية .

وفي ظل هذا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمصطلح حديث ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، كون المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز

والإهتمام نحو نشر الجودة كخيار إستراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفعالية أفضل في الأداء، والتي يمكن من خلال قياسها عدة أبعاد، من بينها الثقافة التنظيمية و التكوين والرضا الوظيفي و علاقات العمل الإجتماعية و الصحة و السلامة في بيئة العمل و التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، لقياس مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

و تعتبر جودة الحياة الوظيفية الفاصل الرئيسي بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء الموارد البشرية في المنظمة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة الحياة الوظيفية على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية مشجعة للموظفين من خلال إستثمار المنظمة لرأس مالها البشري، وتنمية قدراته الإبتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم وظيفيا، بما يوفر الشعور بجودة الحياة الوظيفية الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة .

وقد شهدت الشركات العمومية الجزائرية نقلة كبيرة من جراء إستخدام التكنولوجيا الرقمية، فبعد أن كان إعتمادها الكلي على الوسائل الورقية التقليدية التي تتطلب كثير من الجهد و الوقت و التكاليف، أصبحت التقنيات الحديثة من ( الحوسبة السحابية ، والمنصات الرقمية، و بيانات وشبكات الإتصال) بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود نظام معلومات يعتمد بشكل أساسي على إستخدام الحاسوب كعنصر أساسي في عملها، والتي وفرت عليها كثيرا من المصاعب والمشاكل التي كانت تواجه العمل، من حيث تحسين الأداء ودقة البيانات، و تقليص الإجراءات الإدارية، فضلا عن تمكين الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية و توجيهها للعمل على مهام أكثر إنتاجية، و بناءا على ما تقدم يكون من الواضح أن هناك أهمية قصوى للعمل على الإهتمام بالتحول الرقمي وتأثيره على جودة الحياة الوظيفية، لذلك فإن هذه الدراسة سوف تحاول الوصول إلى إطار يمكن من خلاله الإستفادة من هذه العلاقة في إحدى المديریات بالشركات الجزائرية الرائجة في قطاع المياه والتطهير التي تبنت التحول الرقمي في مجال عملها و لتقديم خدمات حديثة لعملائها.

#### • إشكالية الدراسة :

فرضت الثورة الصناعية الرابعة تبني التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف المجالات، حيث ظهرت نماذج أعمال جديدة، والشركات الجزائرية لا تعمل بمعزل عن العالم وما يحدث فيه من تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة، لهذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على الأثر الذي يسببه التحول الرقمي على

جودة الحياة الوظيفية من خلال التعرف على حالة مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال"، و هذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

**ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" ؟**

و يندرج ضمن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الخلفية النظرية لكل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية ؟
  - كيف يؤثر التحول الرقمي بصفة عامة على جودة الحياة الوظيفية من الناحية النظرية؟
  - ما هو واقع التحول الرقمي في شركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" ؟
  - ما مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة نظر الموظفين؟
  - ما مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة الموظفين ؟
  - هل يوجد إهتمام بكل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" ؟
  - هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" ؟
- أهمية الدراسة :

- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة لمناقشة موضوع مهم في مجال إدارة الموارد البشرية ؛
- توضح هذه الدراسة أن التحول الرقمي أصبح ضرورة إلزامية وخيارا إستراتيجيا للمنظمات؛
- بيان تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"؛
- لفت أنظار متخذي القرار بالمديرية محل الدراسة إلى أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لما لها من أثر و فعالية في الإرتقاء بقدرات الأفراد و المديرية على حد سواء ؛
- تعتبر هذه الدراسة لبنة مهمة من شأنها أن تثري النقاش وتدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ الأهمية، كما يمكن أن توفر أرضية فكرية ومنطلقاً للكثير من الدراسات الجديدة في هذا المجال .

● أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى :

- التعريف بواقع التحول الرقمي في شركة "سيال" ؛
- معرفة مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة نظر الموظفين ؛
- معرفة مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة نظر الموظفين ؛
- معرفة ما إذا يوجد إهتمام بالتحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"؛
- دراسة علاقة تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية ، بإعتبار أن أبعاد التحول الرقمي هي التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" ؛
- تقديم بعض الإقتراحات التي يمكن أن تقيد متخذي القرار في المديرية محل الدراسة، والمهتمين و الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية .

#### • أسباب إختيار الموضوع :

- هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لإختيار موضوع الدراسة ، نوضحها في :
- الأسباب الموضوعية :
  - الإرتباط الوثيق لموضوع و متغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن التحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ؛
  - يعد التحول الرقمي من الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية حيث كثر إستخدامه في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات ؛
  - توجه معظم المنظمات نحو تحسين جودة الحياة الوظيفية سعيا منها لتحقيق التميز ؛
  - قلة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين، لذلك ربطنا بين متغيري الدراسة لتوضيح تأثير التحول الرقمي كمتغير مستقل على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع .
  - الأسباب الذاتية :
  - الإهتمام الكبير بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيراته على مجال إدارة الموارد البشرية؛
  - تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في شركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" ؛
  - الإهتمام بمعرفة كيفية تعامل الموظفين بتقنيات التحول الرقمي، وإذا ما أثر على جودة حياتهم الوظيفية؛
  - التقرب من ميدان الدراسة لأخذ نظرة عن مجال العمل .

## • منهج الدراسة :

إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات النظرية، حيث تم توظيف العديد من المراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا و إستخدمنا أسلوب التحليل لتحليل النتائج وتفسيرها إحصائيا وذلك لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالإضافة إلى توظيف المنهج الكمي الذي يعمل على قياس و إختبار فرضيات البحث والحصول على أرقام لها دلالة و ذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss v25، مع توظيف المنهج الإستنتاجي الذي يتوجه من العام إلى الخاص للوصول إلى النتائج و تعميمها على دراستنا .

## • مجالات الدراسة :

تمثلت مجالات الدراسة في ما يلي :

### - المجال الموضوعي :

يتمحور الموضوع المراد معالجته في هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية.

وبهذا فهو يتكون من متغيرين:

- المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي وهو الذي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية.
- المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية وهي المتغير المتأثر بالتحول الرقمي.
- المجال البشري:

يشمل كل الموظفين داخل مديرية الزبائن و المقدر عددهم ب 33 موظف .

### - المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة التطبيقية في مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال"، والكائن مقرها ببلدية القبة في ولاية الجزائر .

### - المجال الزمني :

إستغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة أشهر، بداية من 1 مارس إلى 31 ماي 2024.

## • هيكل الدراسة :

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة و إختبار فرضيتها وتحقيق أهدافها، إرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول و التي يمكن توضيح محتواها على النحو التالي :

- بالنسبة للفصل الأول، خصص للدراسات السابقة والإطار النظري من خلال مبحثين، حيث تطرق المبحث الأول إلى الدراسات السابقة وذلك بإبراز الدراسات التي تطرقت لكل من المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي وكذلك المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية، ثم التطرق إلى فرضيات الدراسة، في حين تطرق المبحث الثاني للإطار النظري لكل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، حيث كل هذا جاء لوضع أسس نظرية تفيد في فهم موضوع الدراسة .

- و بالنسبة للفصل الثاني، فقد خصص للإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة من خلال مبحثين، حيث تطرق المبحث الأول للإطار المنهجي من خلال تحديد الطريقة المستخدمة في الدراسة والتعرف على الأداة المتبعة لجمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، في حين تطرق المبحث الثاني للسياق التنظيمي للدراسة وواقع التحول الرقمي في شركة "سيال"، عبر تقديم تعريف عام لشركة "سيال" و لمديرية الزبائن محل الدراسة، ومن ثم عرض واقع التحول الرقمي في شركة "سيال" .

أما الفصل الثالث، فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال مبحثين، حيث تطرق المبحث الأول إلى عرض نتائج محاور الإستبانة الخاصة بالمحور الأول للتحول الرقمي والمحور الثاني لجودة الحياة الوظيفية، في حين تطرق المبحث الثاني لإختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

# الفصل الأول : الدراسات السابقة

## و الإطار النظري

نظرا للتطور التكنولوجي و سرعة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشارها على نطاق واسع، أصبح القيام بالمهام المختلفة وتقديم الخدمات بطريقة آلية ينظم ويسير حياة الأفراد، ويساهم في تقليل الجهد والوقت والتكلفة مما سمح بزيادة الإهتمام بالتحول الرقمي وأصبح مدى تطبيقه يعكس كفاءة و نجاعة المنظمات، مما إنعكس على جودة العمل و مستوى أداء الخدمة وطريقة تقديمها من حيث السرعة و الجودة والدقة، وفي هذا الإطار، تكتسب جودة الحياة الوظيفية إهتمامها من إدارة المنظمة من خلال تعزيز رضا العاملين بتوفير النمو والأمن الوظيفيين والمكافآت لهم، كما تؤدي إلى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وتعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، مما يساعد على تحقيق أرباح عالية للمنظمة ويحسن من أدائها ، فهي تعد مؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، لذلك يعتبر تحسين جودة الحياة الوظيفية مسؤولية تتحملها المنظمات .

وإعتماًداً على ما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : الدراسات السابقة .

المبحث الثاني : الإطار النظري للتحويل الرقمي و جودة الحياة الوظيفية.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة رصيذاً معرفياً ثميناً للباحثين كونها تعمل على فتح آفاق جديدة لمواضيع دراستهم لتجعلها ذو قيمة علمية، و بعد الإطلاع على مختلف هذه الدراسات من أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير و المقالات العلمية التي إهتمت بموضوع التحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية سنقوم بالتطرق إليها مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، و عليه سنتطرق في المطلب الأول إلى الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي و في المطلب الثاني سنتطرق للدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية و في المطلب الثالث سنتطرق إلى الدراسة التي جمعت بينهما معا .

#### المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي .

##### 1- دراسة (إبراهيم حسن، 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة بعملياتها المتمثلة في ( توليد و إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة و تطبيقها) على تحقيق التحول الرقمي و تسريعه من خلال أبعاده (تحسين الخدمة، تحسين العمليات و تحسين أداء العاملين) بوزارة الاتصالات و التقنية بسوريا.

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، حيث بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (138) موظف من وزارة الاتصالات و التقنية، و الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة ( جهة تابعة للوزارة )، و قد تم توزيع الإستبانة على عينة بلغ حجمها (100) موظف، و تم إستعادة (72) إستبانة صالحة للتحليل، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع أصحاب القرار في الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، و لتحليل و معالجة البيانات تم إستخدام برنامج (Spss).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- ينطلق العاملون في وزارة الاتصالات والتقانة من إيمانهم بأهمية ضرورة التحول الرقمي في سعيهم لإستخدام الوسائل التقنية في تنفيذ معظم مهامهم والذي يعد مقبول نسبياً؛
- إمتلاك الوزارة للبنية اللازمة للتحول الرقمي، كما يؤيد الموظفون دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة ؛

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

-وجود أثر لعملية تطبيق المعرفة على تسريع التحول الرقمي عبر أبعاده الثلاثة و إقتصار أثر عملية تخزين المعرفة على بعد تحسين أداء العاملين، في حين ليس لبقية عمليات إدارة المعرفة ( توليد و إكتساب و نشر المعرفة ) أي أثر على أبعاد التحول الرقمي .

و قد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- ضرورة تبني الوزارة لإدارة المعرفة بشكل جدي عبر إعتناء منهجية واضحة و دقيقة في إدارة عملياتها، كونها أهم ركائز التغيير و تسريع التحول الرقمي ؛
- توسيع الإستخدام التدريجي لتقنيات التحول الرقمي، كإستخدام تطبيقات الأجهزة المحمولة و وسائل التواصل الإجتماعي و تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع الإنتقال من البنية التحتية الكلاسيكية إلى الحوسبة السحابية .

### 2- دراسة (قارة و وهبة، 2022):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامة لأهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الجزائر، و التعرف على مكانة الجزائر ضمن التصنيفات الدولية في مجال التحول الرقمي .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج التحليلي، عبر تحليل مختلف الأرقام و المؤشرات الإحصائية المتعلقة بكل من الإقتصاد و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الجزائر لمعرفة مدى تطور وتيرة هذا القطاع، إضافة إلى ذلك تم تحليل أهم المؤشرات الدولية ( مؤشر الإدارة الإلكترونية للفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2020، مؤشر الجاهزية الرقمية NRT 2020 لسنة 2020 و مؤشر أهداف التنمية المستدامة للفترة الممتدة من سنة 2016 إلى غاية 2020 ) من أجل تصنيف الجزائر ضمن هذه المؤشرات و معرفة إنعكاس تطور البنية التحتية على مكانة الجزائر في التصنيفات الدولية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- التحول الرقمي في الجزائر أصبح ضرورة ملحة و دعامة إقتصادية و سياسية و قد إنتقل من القول إلى الفعل ؛
- وجود تحسن كبير في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، خاصة سنة 2020، و نمو ملحوظ لكل من ( عدد مشترك الهاتف الثابت، عدد مستخدمي

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

الأنترنت، عدد مستخدمي خدمات الهاتف النقال، عدد مستخدمي تقنيات الجيل الثالث و الرابع )  
و هذا راجع لجائحة ( كوفيد 19) التي جعلت الخدمات الإلكترونية و الإتصالية ضرورة تجارية  
و إجتماعية ؛

- حسب تقرير الأمم المتحدة صنفت الجزائر ضمن مجموعة مؤشر تنمية الإدارة الإلكترونية المرتفعة  
للفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2020 ، و حسب التقرير العربي لسنة 2020 صنفت  
ضمن مجموعة الدول الواعدة رقمياً .

و قد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- ضرورة بناء إطار قانوني لتنظيم و تجسيد التحول الرقمي و حماية الممارسات الرقمية  
في الجزائر ؛

- الإهتمام أكثر بمشروع الحكومة الإلكترونية و زيادة حصته من الميزانية العامة للدولة .

### 3- دراسة (راهب و شابي، 2023) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده ( إستخدام التقنيات الرقمية، رقمنة  
العاملين بالبنك و رقمنة العملاء و علاقاتهم ) على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية لولاية  
الطارف .

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، و قد تمثل مجتمع الدراسة في  
عمال البنوك التجارية لولاية الطارف، و بناء عليه تم توزيع الإستمارة على عينة بلغ حجمها (52)  
عامل، تم إختيارها بطريقة المعاينة العشوائية، و لتحليل و معالجة البيانات تم إستخدام برنامج  
Spssv22.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

-وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أثر كل من بعد رقمنة العاملين  
و رقمنة العملاء إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين، مع غياب أثر بعد إستخدام التقنيات الرقمية  
على الأداء الوظيفي للعاملين ؛

-للعلاء ثقافة الإعتماد على التقنيات الرقمية عند معاملاتهم بالخدمات المالية بالبنك .

و قد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين ، و ذلك بإشراكهم في عمليات التحول الرقمي و تطوير مهاراتهم و قدراتهم حول كيفية إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحسين أدائهم الوظيفي .

### 4- دراسة (بشير، 2023) :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية و الإدارة الرقمية التحويلية ) في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تبسة و ولاية أم البواقي .

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الدراسة التطبيقية تم إستخدام منهج دراسة الحالة، حيث بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (463) موظف من المديرية العملية إتصالات الجزائر لولاية تبسة و ولاية أم البواقي و كل الوكالات التجارية و التقنية على مستوى البلديات التابعة لهم إدارياً ، و بناء على ذلك تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وُزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (219) موظف أي ما يماثل (52.89%) من المجتمع الكلي للدراسة، و لتحليل و معالجة البيانات تم إستخدام برنامج Spssv26 كما أجريت أربعة مقابلات، حيث جرت المقابلة الأولى و الثانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تبسة مع رئيسة قسم الموارد البشرية و نائب المدير للدائرة التجارية، بينما المقابلة الثالثة و الرابعة جرت بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية أم البواقي مع نائب المدير للدائرة التقنية و نائب المدير لدائرة الوظائف و الدعم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ؛ أهمها :

- وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، تسيير الكفاءات ، التمكين ، التدريب و تسيير المسار المهني ، حيث ساهمت أبعاده بنسبة (76.30%) في التغييرات التي حدثت في ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛

- التحول للإدارة الرقمية للموارد البشرية أساس التحول الرقمي للمؤسسة ككل .

و قد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- ضرورة إستقطاب الكفاءات و المواهب الجزائرية في مجال البرمجة بإنشاء خلية على مستوى المديرية العامة لإتصالات الجزائر ؛
- الإستثمار بشكل أكبر في مجال إستضافة المواقع الإلكترونية، لتقديم و التعريف بخدمات المؤسسة للعملاء .

### المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

#### 1- دراسة (قهيري، 2019) :

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى تحليل أثر الأنماط القيادية ( القيادة التبادلية و القيادة التحويلية ) على أبعاد جودة الحياة الوظيفية ( نظام المكافآت، المشاركة في إتخاذ القرارات، ظروف العمل، تحفيز الموظفين، زيادة فترات الراحة ) في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و قد بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (700) موظف، المتمثلين في إطارات المؤسسة و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، أختير منهم عينة بلغ حجمها (210) موظف أي (30%) من مجتمع الدراسة، وفق أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، و قد تم توزيع (210) إستبانة لجمع البيانات، أين تم إسترجاع الإستمارات بنسبة (86%)، و بلغت نسبة الإستمارات الصالحة للتحليل بـ (72%) من العينة الحقيقية ، و لتحليل البيانات و معالجتها تم إستخدام برنامج Spss19 و برنامج AMOS<sub>22</sub>.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية الحديثة ( القيادة التبادلية، القيادة التحويلية ) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- لا يوجد أثر غير مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية ؛
- يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

و إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- ضرورة زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال (نظام المكافأة، المشاركة في إتخاذ القرارات، زيادة فترات الراحة، تحفيز الموظفين و تحسين ظروف العمل ) .

### 2- دراسة (بن جلول، 2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توافر أبعاد جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل ، خصائص الوظيفة، الأجور و المكافآت، جماعات العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات ) لدى الموظفين بمديرية الشبيبة و الرياضة لولاية ورقلة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل و التفكير الإيجابي.

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و تم إختيار عينة تكونت من (176) موظف من المؤسسات الشبابية و الرياضية التابعين لمديرية الشبيبة و الرياضة لولاية ورقلة ، أي بنسبة (61.53%) من المجتمع الكلي المقدر بـ (286) موظف، تم إختيارها وفق أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، أين تم توزيع الإستبانة على (176) موظف، و لتحليل و معالجة البيانات تم إستخدام برنامج Spss .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- مستوى توافر أبعاد جودة حياة العمل كانت متوسطة بوزن نسبي قدر بـ (68.56%) ؛
- توجد علاقة إرتباطات دالة إحصائياً بين كل من أبعاد جودة العمل و التفكير الإيجابي، بإستثناء بُعد الأجور و المكافآت التي لم يتبين وجود علاقة إرتباطية بينه و بين التفكير الإيجابي .

و إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- ضرورة زيادة الإهتمام بتحسين جودة حياة العمل في مؤسسات الشبيبة و الرياضة ؛
- تحديد و تقييم جودة حياة العمل و مستوى التفكير الإيجابي لدى الموظفين بالمؤسسات الشبابية و الرياضية، لمعرفة نقاط الضعف و محاولة معالجتها و تحسينها .

### 3- دراسة (المحجوب و بشير، 2021):

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحفيز على جودة حياة العمل لدى عمال وكالة إتصالات الجزائر لولاية تندوف .

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة ب(105) موظف من وكالة إتصالات الجزائر (تندوف) أختير منهم عينة قدرت بـ (50) موظف من مختلف الرتب الإدارية (المسؤول، إطار عادي و عامل عادي )، و ذلك بإستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، و بناءً عليه تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات و المقابلة مع بعض الموظفين بمختلف رواتبهم و مناصبهم، أين تم توزيع (50) إستبانة و إسترداد (34) إستبانة صالحة للتحليل، و من أجل تحليل البيانات و معالجتها تم الإعتماد على برنامج . Spss

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيزات المادية و المعنوية على جودة حياة العمل لدى وكالة إتصالات الجزائر (تندوف) ؛
- التحفيزات المعنوية فسرت بنسبة (46.8%) من التغير الحاصل في جودة حياة العمل لدى الموظفين، أما التحفيزات المادية فسرت بنسبة (24.3%) من التغير الحاصل في جودة حياة العمل لدى الموظفين .

و إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- على مسؤولي الوكالة التركيز أكثر على التحفيزات المعنوية (كتقدير العمال، توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع ) لتحقيق جودة حياة عمل لدى الموظفين و هذا سيؤدي لتحسين الأداء و زيادة مردودية وكالة إتصالات الجزائر (تندوف) .

### 4- دراسة (زكري و شهرة، 2022) :

الهدف الجوهرى لهذه الدراسة يكمن فى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية و أبعادها المتمثلة فى ( الأجور و المكافآت، المشاركة فى إتخاذ القرارات، فرص الترقية و التقدم الوظيفي، الأمان و الإستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة و العمل) فى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية البيض من وجهة نظر العمال .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي، و بناءً عليه تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد المجتمع الإحصائي و البالغ عددهم (80) موظف من إطار و عون تحكم و عون تنفيذ، و تم

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

إستعادة (63) إستبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (78.75%)، و لمعالجة البيانات و تحليلها تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSSv26 .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- مستوى جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالببيض كان متوسطاً؛
- أكثر الأبعاد انخفاض على مستوى المديرية هو بعد المشاركة في إتخاذ القرار يليه بعد الترقية و التقدم الوظيفي .

و إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- إدخال مفهوم جودة الحياة الوظيفية ضمن برامج تدريب الموظفين ؛
- فتح فرص لترقية الموظفين و لتقدمهم الوظيفي .

### 5- دراسة (تمرباط، 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (جودة بيئة العمل الوظيفية و التنظيمية، جودة بيئة العمل المعنوية و الإجتماعية، جودة الإقتصادية و المادية ) في مديرية إتصالات الجزائر لولاية أم البواقي، بالإضافة للتعرف على درجة الإستغراق الوظيفي للموظفين، و كذلك التعرف على إتجاه العلاقة الإرتباطية بين كل من جودة الحياة الوظيفية و الإستغراق الوظيفي بالمديرية محل الدراسة .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي، و بناء عليه تم إستخدام الإستبانة و المقابلة و الملاحظة لدعم عملية الحصول على معطيات كافية لتحليل أبعاد الموضوع، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة قدرت بـ (159) موظف أي ما يماثل نسبة (58.45%) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة المقدر بـ (272) موظف، تم إختيارها بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، و قد تم إسترداد (119) إستبانة أي ما يقارب نسبة (69.19%) من مجموع عينة الدراسة، و من أجل تحليل و معالجة البيانات تم إستخدام برنامج SPSSv26 .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- مستوى توافر الأبعاد الثلاثة لجودة الحياة الوظيفية كان مرتفعاً بوزن نسبي قدر بـ (69.2%) في مديرية إتصالات الجزائر (أم البواقي) ؛
- مستوى الإستغراق الوظيفي للموظفين كان مرتفعاً بوزن نسبي قدر بـ (75.2%) ؛

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- توجد علاقة ارتباطية موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد الثلاثة لجودة الحياة الوظيفية و الإستغراق الوظيفي لدى الموظفين .

و إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

- إدخال مفهوم جودة الحياة الوظيفية ضمن برامج تدريب الموظفين ؛
- فتح فرص لترقية الموظفين و لتقدمهم الوظيفي .

### المطلب الثالث : الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية معاً

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسة التي جمعت بين المتغيرين، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة.

#### 1- دراسة (Sayed & Marwa, 2023) :

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لطرق جديدة لتحسين جودة حياة الوظيفية وتقييم الوضع الحالي في الشركة القابضة لكهرباء مصر بشكل خاص، وذلك عبر التحقق من دور التحول الرقمي في تحسين جودة حياة الوظيفية من خلال أبعادها المتمثلة في ( التعويضات و المكافآت، ظروف العمل الآمنة و الصحية، المناخ التنظيمي، التدريب و التطوير، الأمن الوظيفي، المشاركة في عملية صنع القرار، علاقات العمل الإجتماعية ) .

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري وعلى المنهج الكمي في جزء الدراسة التطبيقية للتحقق من الإرتباطات بين التحول الرقمي وتحسين جودة حياة العمل ، وبناء على ذلك تم توزيع الإستبانة على 250 عامل من الشركة القابضة لكهرباء مصر، وتم إستعادة 246 إستبانة صالحة للتحليل، ولمعالجة و تحليل البيانات تم إستخدام برنامج SPSS .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- و جود علاقة قوية ذات دلالة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة حياة العمل، حيث كان بعد التعويضات و المكافآت الأكثر تأثراً بالتحول الرقمي، و هذا يعني أنه من أجل تحسين جودة حياة العمل يلزم التركيز على التعويضات و المكافآت، أما بعد المشاركة في عملية صنع القرار كان الأقل تأثراً بالتحول الرقمي؛
- مكن التحول الرقمي العاملين من أداء مهامهم بسرعة و بأفضل طريقة .

و قد إقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها :

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- التركيز أكثر على رفاهية العاملين عبر وضع سياسة تعويضات جذابة ؛
- خلق فرص للنمو الوظيفي من خلال توفير برامج تدريبية بشكل دوري للعاملين بهدف تعزيز معارفهم و مهاراتهم حول كل ما هو جديد في مجال عملهم .

### 2- فرضيات الدراسة :

إنطلاقاً من دراسة (إبراهيم حسن، 2022) قمنا بأخذ فكرة منها لصياغة الفرضية الأولى، وكذلك بالنسبة لدراسة (تمرباط، 2023) قمنا بصياغة الفرضية الثانية، و بالنسبة لدراسة (راهب و شابي، 2023) التي إتخذت بعدي التقنيات الرقمية و رقمنة العملاء كأبعاد للتحويل الرقمي لدراسة أثرهم على الأداء قمنا بصياغة الفرضية الثالثة التي تشترك معهم في نفس البعدين لدراسة تأثير التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، و عليه قمنا بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الأولى :** يوجد إهتمام بالتحويل الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال".

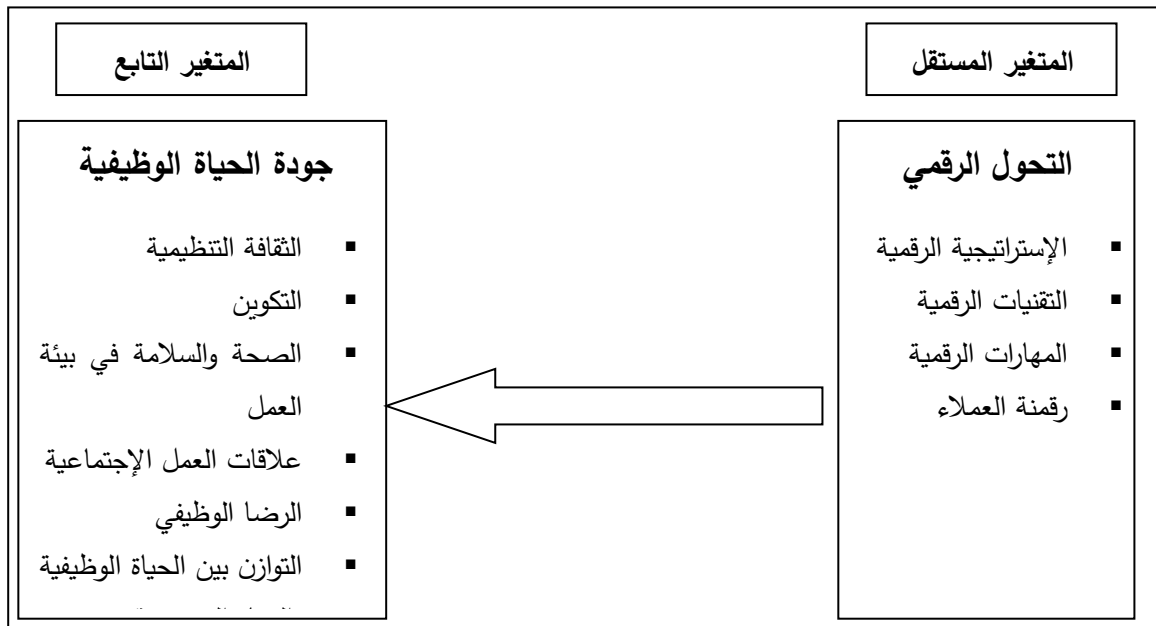
**الفرضية الثانية :** يوجد إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال".

**الفرضية الثالثة :** يوجد تأثير للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال".

### 3- نموذج الدراسة :

يلخص هذا النموذج تأثير التحويل الرقمي بإعتباره المتغير المستقل على جودة الحياة الوظيفية بإعتبارها المتغير التابع .

الشكل (1) : يوضح نموذج الدراسة العام



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

### المبحث الثاني : الإطار النظري للتحويل الرقمي و جودة الحياة الوظيفية

يعتبر التحويل والانتقال نحو الممارسات الرقمية الحديثة في العمل من بين الإستراتيجيات الجديدة التي تسعى المنظمات لتنفيذها في أنشطتها ومهامها اليومية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية، حيث يؤدي هذا التحويل إلى تغيير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت هذه الظاهرة تؤثر على جودة حياة الموظفين، لذا من الضروري تحديد كل من المفاهيم المتعلقة بالتحويل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، وعليه سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى أساسيات التحويل الرقمي، وفي المطلب الثاني إلى أساسيات جودة الحياة الوظيفية و في المطلب الثالث سنتطرق إلى تأثير التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بصفة عامة .

#### المطلب الأول : أساسيات التحويل الرقمي

مع تزايد إستخدام التكنولوجيا الحديثة التي باتت تشكل نواة الأعمال توجهت العديد من المنظمات نحو التحويل الرقمي للاستفادة من الفرص المتاحة، و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل التطور التاريخي للتحويل الرقمي حسب الثورات الصناعية الأربعة وكذلك تطوره التاريخي في الجزائر، بالإضافة إلى المقصود بالتحويل الرقمي وأهميته و الأهداف المحققة من خلاله و أبعاده، و كذا متطلباته وتقنياته التي تساهم بشكل فعال في تحسين العمليات و تسهيل الإجراءات لمواجهة التحديات التي يمكن أن تحد من نجاحه .

#### 1-مراحل التطور التاريخي للتحويل الرقمي :

سنتطرق إلى مراحل التطور التاريخي للتحويل الرقمي حسب الثورات الصناعية الأربعة إضافة إلى تطوره في الجزائر .

#### 1-1- التطور التاريخي للتحويل الرقمي حسب الثورات الصناعية الأربعة :

##### 1-1-1- الثورة الصناعية الأولى :

بدأت هذه الثورة في نهاية القرن الثامن عشر (18) و إستمرت لغاية القرن التاسع عشر(19)، تم فيها إختراع المحرك البخاري الذي ساهم في إنتقال المجتمعات من عالم البدائية إلى عالم التقدم فأستبدل العمل اليدوي بالآلات المشغلة بالبخار التي تعتمد على طاقة الفحم و التعدين و قد ساعدت هذه الإختراعات في تشكيل القطاع الصناعي و ظهور السكك الحديدية للنقل، مما أدى إلى تسارع النمو الإقتصادي .

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

### 1-1-2- الثورة الصناعية الثانية:

ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر (19) عقب التقدم التكنولوجي و الصناعي الهائل خاصة مع إكتشاف مصادر جديدة للطاقة (الكهرباء و الغاز و النفط )، و تميزت هذه الثورة بإختراع محرك الإحتراق الداخلي الذي يعد مصدر الطاقة الأساسي للسيارات و الطائرات ، إضافة إلى تطور وسائل الإتصال مثل التلغرام و الهاتف مما جعل هذه الثورة من أهم الثورات الصناعية.(Aydin، 2022، الصفحات 15-16).

### 1-1-3- الثورة الصناعية الثالثة :

ظهرت هذه الثورة في النصف الثاني من القرن العشرين (20) و سميت بالثورة الرقمية كونها تميزت بإختراع جهاز الكمبيوتر و برمجة الآلات و رقمتها و إستخدام الإلكترونيات و شبكات التواصل الإجتماعي، مما جعلها تعوض اليد العاملة.

### 1-1-4- الثورة الصناعية الرابعة :

إستمرت هذه الثورة من بداية الألفية إلى غاية يومنا هذا و أطلق عليها عدة مصطلحات منها الثورة الصناعية الرقمية و ثورة الذكاء الإصطناعي و ثورة أنترنت الأشياء التي تختصر بـ 4IR.

و وفق البروفيسور كلاوس شواب ( الرئيس التنفيذي للمنتدى الإقتصادي العالمي بسويسرا )، تتسم هذه الثورة بسرعة التقدم و تدخلات التقنيات التكنولوجية التي تؤثر على مختلف جوانب حياة الأفراد ، و تشمل هذه التقنيات الذكاء الإصطناعي و أنترنت الأشياء و الروبوتات و الواقع الافتراضي و الطباعة ثلاثية الأبعاد و أجهزة الإستشعار الذكية و غيرها من التقنيات التي ساعدت على التحول و التوجه نحو الممارسات الرقمية .(بعضي، 2022، الصفحات 564-566)

### 1-2- مراحل تطور التحول الرقمي في الجزائر :

التحول الرقمي في الجزائر ضرورة فرضتها الظروف و التطورات العالمية بغية تطوير البنية التحتية و التقنية و الفنية و عليه سنتطرق أولاً إلى بداية ظهور التحول الرقمي في الجزائر من (2008 إلى 2013)، ثم إلى إزدهار التحول الرقمي في الجزائر من سنة (2020 إلى 2024) .

### 1-2-1 - بداية ظهور التحول الرقمي في الجزائر من ( 2008 إلى 2013 ) :

وضعت الجزائر سياسة تطوير قطاع الاتصالات سنة 2000، حيث أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية و أكد هذا من خلال المنتدى العالمي للقمة العالمية لمجتمع المعلومات في جويلية 2003 بسويسرا، حيث أطلقت وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال مشروع الجزائر الإلكترونية من (2008 إلى 2013) بالتشاور مع المنظمات العمومية الأخرى .

و لتنفيذ هذه الإستراتيجية وضعت عدة برامج، منها برنامج لتطوير التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية، برنامج للتطوير الإداري و التنفيذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المستخدمة في التحول الرقمي كذلك برنامج التطوير الفني يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية لإستخدام المعدات و أنظمة البياعات أيضا برنامج تنمية الكوادر البشرية يشمل تطوير الفكر القيادي لفرق العمل، و برنامج الإعلام و التوعية لتعريف المجتمع بالتحول الرقمي .(عمارة و مناصرية ، 2022، الصفحات 564-565)

كما يعد مشروع الجزائر الإلكترونية أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة في الجزائر صادرة في ديسمبر 2008 و قد تضمنت (13 فصل) لتحديد تلك البرامج، و قد أنجز هذا المشروع في عدة قطاعات نذكر منها :

- **قطاع الداخلية و الجماعات المحلية** ، حيث أطلق مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيوميتريين بالقرار المؤرخ في 26 أكتوبر 2010 المحدد للمواصفات التقنية لمستخرجي عقد الميلاد بإصدار جواز السفر و بطاقة التعريف البيوميتريين، و إطلاق مشروع البلدية الإلكترونية، الذي يمكن موظف البلدية من عرض وثائق المواطن إلكترونياً ؛(حرفوش، 2023، الصفحات 505-507)

- **قطاع البريد و الاتصالات الإلكترونية**، تم تقديم عدة خدمات إلكترونية للعملاء كالدفع عن طريق الحوالة الإلكترونية والسحب الآلي للأموال؛

- **قطاع الضمان الإجتماعي**، تم فيه إنشاء بطاقة إلكترونية سنة 2007 ؛

- **قطاع التعليم العالي و قطاع التربية الوطنية**، أستحدثت فيه تقنية التسجيل عبر مواقع إلكترونية و إمكانية الإطلاع على النتائج؛ (عمارة و مناصرية ، 2022، صفحة 566)

و إستمر هذا المشروع عبر سنوات متتالية و عُمِمَ في عدة قطاعات أخرى منها :

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- قطاع التجارة ، بإدراج الدفع الإلكتروني بقانون المالية لسنة 2018، و إنشاء مستخرج السجل التجاري الإلكتروني بالمرسوم التنفيذي رقم 18-112 المؤرخ في أفريل 2018 يحدد نموذج مستخرج السجل التجاري الإلكتروني ؛
- القطاع المصرفي، حيث تم إنشاء الصيرفة الإلكترونية عبر بطاقات مصرفية إلكترونية و ممغنطة خلال 2016 ، كما أطلق بريد الجزائر بطاقة إئتمان تسمى البطاقة الذهبية ؛
- قطاع الجزائرية للمياه ADE، بتسهيل عملية دفع الفواتير إلكترونياً عبر البطاقة الذهبية، و تبعتها في ذلك شركة لتوزيع الكهرباء و الغاز ، شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، و شركة إتصالات الجزائر ؛
- قطاع العدالة، أين صدر القانون 15-03 المتعلق بعصرنة العدالة بإعتماد التصديق الإلكتروني و متابعة الملفات إلكترونياً، و تطبيق نظام السوار الإلكتروني بالقانون 18-01 .(سلايمي و بوشي، 2019، الصفحات 958-959)

### 1-2-2- إزدهار التحول الرقمي في الجزائر من سنة ( 2020 إلى 2024 ) :

تعزز العمل بالتحول الرقمي بعد سنة 2020 نظراً لدوره الفعال و ذلك بعد جائح كورونا، أين تم التأكيد على التحول الرقمي و تشجيع الابتكار و الشركات الناشئة، الصغيرة، المتوسطة على النمو بغية التعافي إقتصادياً و إجتماعياً من أزمة كورونا أين فرضت عليهم وضعية جديدة يعتمد فيها على التحول الرقمي لضمان إستمرارية أنشطتها عن بعد، تم فيها إنعاش مشروع الجزائر الإلكترونية سواءاً بالتجارة الإلكترونية أو الدفع الإلكتروني و كذا تجاوب المواطن و المؤسسات مع الآلية الرقمية حيث تم العمل بالقانون 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية .

حيث إزدهر التحول الرقمي خلال الفترة الممتدة من سنة (2020-2024) ، و يظهر ذلك من خلال الجوانب التالية :

- قطاع الرقمنة، تم إنشاء وزارة الرقمنة و الإحصاء بغية التحكم في التكنولوجيات الحديثة الرقمية التي شملت الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، الدفع الإلكتروني، المنصات الإلكترونية و البرمجيات ؛
- قطاع التعليم العالي و قطاع التربية الوطنية، إستحدث التعليم العالي عن بعد بتقديم دروس على المنصة الرقمية عبر وسائل إلكترونية بالمرسوم التنفيذي 20-69؛

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- **قطاع الصحة**، أنشأت وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات خاصية الطب عن بعد بتطوير منصة أرضية رقمية صحية بإنشاء نظام معلوماتي صحي يسمى (Monadim) يربط بين كل الأطباء و المؤسسات الإستشفائية ؛
  - **قطاع التجارة**، شهد تزايد في عمليات الدفع الإلكتروني عبر إستخدام البطاقة الذهبية أو البطاقة البنكية على مدى السنوات و ذلك تتابعاً مع إرتفاع عدد المواقع الإلكترونية الجزائرية و كذا إنتشار أجهزة الدفع الإلكتروني حتى في المحلات التجارية ؛
  - **قطاع الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية**، ظهر تطبيق الشباك "عن بعد" كخدمة متاحة للمواطنين لإيداع الملفات الإدارية عبر منصة الأرضية بداية من سنة 2021، و المتوفر على الرابط : <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar> .
  - **إنشاء مدرسة وطنية للذكاء الاصطناعي**، بموجب المرسوم الرئاسي 21-323 ، بهدف تنمية القطاع التقني و إستغلال التكنولوجيا ، و كذا إنشاء معهد نوميديا كجامعة للتكنولوجيا.(عمارة و مناصرية ، 2022، الصفحات 569-570-571-573-574)
- 2- تعريف التحول الرقمي :**

نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لايوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه عملية تجمع بين الأتمتة و التجريد من خلال إكتشاف قنوات جديدة للتوزيع و الإتصال والتخلي عن سابقتها المادية وخفض التكاليف فضلاً عن إعادة تنظيم الوساطة عبر هيكلية سلسلة القيمة من جديد و تحديد أدوار الفاعلين فمن الضروري التركيز على العمل بالدرجة الأولى وتنفيذ متطلباته وتوقع سلوكياته ويتم تحقيق ذلك من خلال تبني نماذج عمل رقمية جديدة بالكامل تعتمد على التقنيات التكنولوجية المتاحة .(غريسي، العبسي، و الهمشي، 2021، صفحة 102)

كما عرفته مؤسسة Educase وهي جمعية دولية للتعليم على أنه " في سياق التغييرات الاجتماعية والإقتصادية و التكنولوجية و الديموغرافية الشاملة فإن التحول الرقمي يشمل مجموعة من التحولات في كل من الثقافة التنظيمية و القوى العاملة والتقنية، التي تتيح نماذج تعليمية و تشغيلية جديدة، وتحول عمليات المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية وعرض القيمة فيها . " (الجمال، وآخرون، 2023، صفحة 15)

وعُرف أيضاً على أنه " تعزيز العقلية الرقمية داخل المؤسسة، أي الحاجة لإستخدام الأدوات الرقمية التعاونية بفعالية من أجل العمل بذكاء أكبر كفريق عمل واحد، كما أنه يطوي على نشر المعرفة على

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

نطاق واسع حول موضوع التقنيات الرقمية حتى يكون الجميع قادرين كل في مستواه وفي مجاله على إدراك فرص خلق القيمة التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة". (Dudézert, 2021, p. 16)

ومن كل هذا نرى أن التحول الرقمي هو "عملية الإستثمار في التقنيات التكنولوجية بغية إحداث تغيير في أسلوب العمل وسلوك الموظفين لإيجاد طريقة و إبداع قيمة جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث يقل العمل الرتيب و يزيد وقت التفكير بالتطوير".

### 3- أهمية وأهداف التحول الرقمي:

#### 3-1- أهمية التحول الرقمي :

للتحول الرقمي أهمية كبيرة في المنظمات و تبرز أهميته من خلال النقاط التالية :

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها عبر تبسيط الاجراءات وتحسين جودة العمل ؛
- تعزيز التفكير الإبداعي بإستخدام التقنيات الرقمية لتقديم خدمات جديدة مما يساهم في كسب رضا العملاء كإستخدام تطبيقات الهاتف ؛ (لعشب و بلحيمر، 2022، صفحة 727)
- يمكن المنظمات من خلق قيمة للبيانات عبر تفاعل المستخدمين على المنصات الرقمية ؛ لمعالجة طلباتهم و تعزيز عائداتها ؛
- تقليل معدلات الأخطاء و إنجاز الأعمال بسرعة ؛ (مدلجي، 2023، صفحة 29)
- يساعد المنظمات على الإمتداد النطاقي للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء ؛
- رفع مستويات الشفافية و المرونة في العمل . (قنديل، 2022، صفحة 6)

#### 3-2 - أهداف التحول الرقمي :

- يسعى التحول الرقمي لتحقيق أهداف فاعلة في ترقية المنظمة والعاملين بها، نوضحها كما يلي:
- خلق ثقافة مالية و أنظمة تكنولوجية أكثر إبتكاراً و تعاوناً على مستوى المنظمات و المجتمع ؛
- تعديل النظام التعليمي لإكساب العاملين مهارات جديدة و توجيه مستقبلهم بغية التفوق في العمل الرقمي و المجتمع ؛
- بناء و صيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية و ضمان إدارتها و إمكانية الوصول إليها ؛
- تنفيذ نماذج أعمال جديدة و مبتكرة و تحسين الإطار التنظيمي و المعايير الفنية ؛

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- ضمان حماية البيانات الرقمية و جودة الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء مما يعزز ثقتهم بالمنظمة؛ (سنا ، 2022، صفحة 56)

- مكافحة البيروقراطية التي تعرقل تنمية المنظمات .(حرفوش، 2023، صفحة 506)

### 4- أبعاد التحول الرقمي :

#### 4-1- الإستراتيجية الرقمية:

تعزز التقنيات الرقمية قدرة المؤسسات على تحويل العمليات وإبتكار نماذج أعمال جديدة للمنافسة في العالم الرقمي ،لذلك يجب على المؤسسات تبني إستراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تحسين تجربة العملاء و زيادة الكفاءة و تعزيز الإبتكار و تحسين عملية إتخاذ القرار .

فالتحول الرقمي بدون إستراتيجية رقمية يؤدي إلى التركيز على التقنيات الرقمية بدلاً من العمل، و بالتالي المؤسسة الناجحة هي التي تمتلك القيادة والمهارات والخبرة الكافية لتحديد وتنفيذ إستراتيجيتها الرقمية بفعالية. (خليل يوسف، 2022، صفحة 38)

#### 4-2- التقنيات الرقمية :

تعالج موقف المؤسسة من التكنولوجيا الجديد إضافة إلى قدرتها على إستخدام هذه التقنيات الرقمية في العمل (سنا ، 2022، صفحة 59)

كما يقيس هذا البعد التقنيات التي تساعد المؤسسة على التحول الرقمي، من بينها تقنية الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وتحليلاتها ومنصات التواصل الإجتماعي.

#### 4-3- المهارات الرقمية:

تركز حول الكوادر البشرية المؤهلة التي لديها القدرة على إستخدام التقنيات الرقمية التي تحتاجها المؤسسة أثناء رحلة التحول الرقمي كمسؤول عن عملية التحول الرقمي ومختصين في تحليل البيانات و أمن المعلومات . (خليل يوسف م.، 2022، الصفحات 68-96)

تتطلب عملية التحول الرقمي تغييراً في إستراتيجية وثقافة وهيكل المؤسسة لتركز على العملاء، لذا فإنها تستلزم وجود قيادة ملتزمة وتمكين العاملين من أجل إعادة توجيه العمليات للتركيز على العميل (خليل يوسف ش.، 2022، صفحة 38)

### 5- متطلبات التحول الرقمي :

لتطبيق التحول الرقمي يستوجب توفر عدة متطلبات ، نذكرها فيما يلي :

#### 5-1- المتطلبات المتعلقة بالقوانين و اللوائح التنظيمية :

يستلزم تطبيق التحول الرقمي في المنظمات الإمتثال للعديد من اللوائح التنظيمية، أهمها تلك المتعلقة بالمعاملات المالية و التجارة الإلكترونية و التوقيعات الإلكترونية و القرصنة و الجرائم الإلكترونية و منصات التواصل الإجتماعي، بالإضافة لوسائل إدارة و إستخدام المعلومات، مع ضرورة تحديث القوانين وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي . (محمد، 2023، صفحة 562)

#### 5-2- المتطلبات المتعلقة بالتقنيات البنية التقنية :

يعتمد التحول الرقمي على تكامل منظومة من الأجهزة و أنظمة التشغيل، و وسائل التخزين و البرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية و مراكز معلومات تسمح بالإستخدام المستمر لكل الأصول بكفاءة تشغيلية .

#### 5-3- المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية عنصراً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يلزم توفير كوادر مؤهلة و مختصة في إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة و تحليل البيانات لإتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى و تنفيذ كفاءات بشرية و خبرات علمية و عملية مع الإيمان بالتطوير .(النحاس و طارق دبا ، 2022، الصفحات 1505-1506)

وفي مايلي يمثل الجدول أدناه أهم المهارات المطلوبة في العصر الرقمي:

الجدول رقم (1) : مهارات القوى العاملة الرقمية

| المهارات         | الوصف                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| الذكاء الإجتماعي | قابلية التواصل مع الآخرين بعمق و بطرق مباشرة و تحفيز التفاعل المتبادل |

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

|                                |                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التفكير المتكيف                | الإحترافية في التفكير و الخروج بحلول و إستجابات مبتكرة                                                       |
| كفاءات ثقافية                  | القدرة على العمل في مختلف الثقافات و في عالم متصل و قابلية العمل في أي مكان                                  |
| الإلمام بوسائل الإعلام الحديثة | قابلية تقييم و تطوير المحتويات التي تستخدم وسائل الإعلام الجديدة و إستخدام هذه الوسائل من أجل التواصل المقنع |
| التفكير الحسابي                | القدرة على ترجمة البيانات الكبيرة إلى عبارات مختصرة و فهم منطق قواعد البيانات                                |
| العقل المصمم                   | القدرة على تمثيل و تطوير أساليب العمل و المهام لتحسين المخرجات                                               |
| الإدراك و الإرادة              | القدرة على تصنيف البيانات حسب درجة الأهمية و فهم الأداء المعرفي من خلال إستخدام مختلف التقنيات و التجهيزات   |
| التخصصات المختلفة              | القدرة على فهم المفاهيم من مختلف التخصصات                                                                    |
| التعاون الافتراضي              | القدرة على العمل و المشاركة و إثبات الحضور كفرد أو في صورة فريق افتراضي                                      |

المصدر : (خوصة م.، 2022، صفحة 59)

### 5-4 - متطلبات تتعلق بالهياكل التنظيمية و العمليات الإدارية :

يتطلب من المنظمات إعادة هندسة الهياكل التنظيمية و العمليات و الإجراءات في العمل التي تتوافق مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي ، كون إستخدام التقنيات الرقمية يمتدشى مع وجود تنظيم إداري متطور بهدف تبسيط إجراءات العمل للتسهيل على العاملين و تقديم الخدمات بدقة و سرعة للعملاء .

### 5-5 - متطلبات تتعلق بنظم و شبكة المعلومات و الإتصالات :

من الضروري وجود شبكة معلومات مؤسسية متطورة متصلة بشبكة الأنترنت نظراً لحجم و كثافة البيانات و المعلومات الخاصة بالتطبيقات الإلكترونية العديدة تعمل على نقل البيانات و المعلومات المقروءة و المسموعة و المرئية بسرعة و دقة عالية، مع الحفاظ على أمن البيانات و المعلومات المتداولة.(محمد، 2023، الصفحات 562-563)

### 6- تقنيات التحول الرقمي :

يرتكز التحول الرقمي على تقنيات عديدة حتى يتم تطبيقه، وتتمثل فيما يلي :

### 6-1- الحوسبة السحابية :

ترتكز على تخزين كم كبير من البيانات، وتوفير القدرة على تحليل البيانات وإستخراجها بصورة غير مسبوقة من قبل، كما تساعد هذه التقنية في تقديم مختلف الخدمات بصورة أكثر مرونة وسرعة، وبتكلفة منخفضة (بعضى، 2022، صفحة 570)

### 6-2- الذكاء الاصطناعي :

يهتم الذكاء الاصطناعي بتطوير أنظمة و برامج الحاسوب لتكون قادرة على تنفيذ المهام بذكاء مماثلة لها يقوم به الإنسان، و تشمل عدة مجالات كالترجمة الآلية، التعرف على الكلام و إتخاذ القرارات. (مكي، 2021، صفحة 91)

### 6-3- أنترنت الأشياء :

تعمل على ربط الأشياء المستعملة يومياً بشبكات الأنترنت عبر الأجهزة الذكية، تسمح بإنتشار الأنترنت و دفع مختلف الأشياء للتفاعل عبر أنظمة مدمجة، حيث تمكن هذه التقنية المؤسسات من التواصل مع العملاء و تطوير منتجات و خدمات جديدة مع إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة، كما تتميز بالقدرة على تبادل البيانات عبر التكنولوجيا المحمولة و تعقب المواقع و تحديدها .

### 6-4- البيانات الكبيرة :

تعتبر عن مجموعة معقدة و مترابطة من قواعد البيانات المحصل عليها بفعل تزايد تدفق البيانات من مصادر مختلفة بفضل ظهور أنترنت الأشياء و (Web2) و التطبيقات و الهواتف الذكية، و التي تعمل على معالجتها و تحليلها و إستغلالها لفهم توجهات قطاع الأعمال و مختلف الفاعلين كالشركاء و الزبائن و الموردين و غيرهم، بغية إتخاذ القرارات الفعالة و تطوير المنتجات و الخدمات التي تتوافق مع رغبات العملاء و خلق القيمة للمنظمة .

### 6-5- تكنولوجيا الأمن الإلكتروني :

تقوم على الهيكل التكنولوجي والممارسات والعمليات الهادفة لحماية العالم الرقمي والمؤسسات من هجمات الإنترنت، مع ضمان سرية وسلامة الموارد الرقمية للمستخدمين كبياناتهم و هوياتهم و نقاعاتهم، وتشمل كذلك حماية الحواسيب المتصلة بالإنترنت والبنية التحتية والتطبيقات والخدمات

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

وأنظمة الاتصالات والمعلومات، كما يعتبر هذا النوع من التقنيات ذو أهمية بالغة نظرًا لزيادة الجرائم الإلكترونية، كذلك يعزز التعاون مع الموردين وشركاء الموثوقين لضمان سلامة المعلومات.

### 6-6- الأدوات المساعدة :

تتمثل في وسائط التواصل الاجتماعي و المدونات و التعلم الإلكتروني و مختلف أنظمة المراسلة التي أصبحت من أهم العوامل المؤدية للتحويل الثقافي، حيث تعزز هذه التكنولوجيا مبدأ فرق العمل و الإتصال المفرط بين الأفراد و بين الفرد و الآلة و بين المؤسسات فيما بينها و بين المستهلك و المؤسسة، مما يؤثر على طريقة تفاعل الأفراد و المؤسسات، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأعمال و فتح قنوات جديدة للوصول إلى العملاء و إبتكار طرق جديدة لتحسين الموارد و قيادة حركية السلع و الخدمات و الأفراد و المعرفة . (خوصة م.، 2022، الصفحات 10-14-15-16)

### 7- تحديات التحويل الرقمي :

يواجه التحويل الرقمي عدة تحديات تحد من نجاحه، تتمثل في ما يلي :

#### 7-1- تحديات ثقافية :

إن عدم قبول فكرة تغيير المعتقدات و القيم و الأعراف من قبل الموظفين يعد كمشكل يعيق عملية تبني التحويل الرقمي في المنظمات.(غريسي، العبيسي، و الهمشي، 2021، صفحة 103)

#### 7-2- تحديات تكنولوجية :

تعد من بين التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجه المنظمات كون البنية التحتية و التقنيات الحديثة المتاحة إما لا تزال محدودة و إما أنها بحاجة إلى تحديث، إضافة إلى قلة توفير البرمجيات و التطبيقات اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي . (الجمال، وآخرون، 2023، صفحة 187)

#### 7-3- تحديات إدارية :

ترتبط هذه التحديات بغموض مفهوم التحويل الرقمي لدى العديد من القادة مما يتطلب توضيحه لهم، بالإضافة إلى مقاومة التغيير الناجم عن خوف المديرين من فقدان السيطرة و التحكم، كونه يقوم على إعادة توزيع المهام و الصلاحيات .

### 7-4- تحديات فردية :

تعد من أهم الأسباب التي تواجه تنفيذ عملية التحول الرقمي، لأن عدم إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي وقلة تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة يجعل من تنفيذ التحول الرقمي أمر صعب تواجهه المنظمات. (محمد، 2023، الصفحات 560-561-562)

### 7-5- تحديات أمنية :

تعد أهم تحدي يعيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات، إذ يلزم حماية سرية المعلومات و سلامتها و المحافظة عليها سواء المرتبطة بالجهاز الإداري أو بالعملاء و خصوصيتهم أي الحماية من أي إختراق أو حذف أو تخريب أو تهديدات مالية، فنجاح التحول الرقمي يكمن في تحقيق الأمن و الثقة في مجال المعلوماتية و الإتصالات .

### 7-6- التحديات السياسية و القانونية :

ترتبط هذه التحديات عند غياب الدعم السياسي اللازم لإقتناع الهيئات الإدارية بالحاجة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة، و كذا الإفتقار لهيئات عليا حكومية متخصصة في التشاور السياسي لإعداد برامج التحول الرقمي و إصدار قرارات ضرورية لترقية مؤشر الجاهزية الإلكترونية، بالإضافة إلى قلة الأطر القانونية التي تحدد شروط التعامل الإلكتروني تؤدي إلى إنعدام بيئة عمل إلكترونية محمية، مثل غياب تشريعات تجرم إختراق برامج الإدارة الإلكترونية مع تحديد عقوبتها، وكذلك ضعف النصوص القانونية التي تحدد هوية العميل و التحقق منها و كذلك الخصوصية و السرية في التعاملات الإلكترونية. (حرفوش، 2023، الصفحات 509-510)

## المطلب الثاني : أساسيات جودة الحياة الوظيفية

تهتم جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل الأساليب التي تستند إليها المنظمة لتوفير حياة وظيفية أفضل للموظفين مما يساهم في رفع أداء المنظمة، وعليه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف و تطور جودة الحياة الوظيفية، و كذا أهدافها و أهميتها و أهم أبعادها، بالإضافة إلى المعوقات التي تعيقها .

### 1- مراحل تطور جودة الحياة الوظيفية:

لقد مر التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية بثلاث مراحل تتمثل في ما يلي :

#### 1-1 - مرحلة نهاية الستينات إلى بداية السبعينات :

خلال هذه الفترة ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل، مما أدى إلى ارتفاع معدلات غياب العمال و التخريب المتعمد للمعدات و تزايد عدم الرضا عن المشرفين، كما إزداد الإهتمام بهذا المصطلح في السبعينات عندما بدأت البلدان الغربية تركز على معايير العمل الجيدة و حينها عقد المؤتمر الدولي لعلاقات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1972) لتقديم المصطلح لأول مرة، و قد كان التركيز الأساسي لهذا المصطلح يدور حول أثر العمل على صحة العامل و التعرف على جودة أداء العاملين أثناء العمل .

و قد نفذت برامج جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في شركة جنرال موتورز ( GM ) في أمريكا لتحسين العمل في مصانعها، كما نفذت أيضا على مستوى شركة زيروكس ( Xerox ) التي واجهت عدة مشاكل كإنخفاض دافعية العاملين، صعوبة تنفيذهم للمهام، نقص التمويل و إنخفاض الإنتاج، لذلك لجأت الشركة إلى تنفيذ برامج جودة حياة العمل من خلال إتاحة الفرص لمشاركة العاملين و تشجيع المشاركة النقابية في إتخاذ القرار لا سيما عند إجراء التغييرات التنظيمية و معالجة مشكلة تخفيض العمال بنظم و إجراءات للأجور بما يتماشى مع ظروف العمل. (قريشي، 2018، الصفحات 2-3)

#### 1-2 - مرحلة أواخر السبعينات و بداية الثمانينات :

شهدت هذه الفترة تراجع الإهتمام بجوانب جودة حياة الأفراد في العمل ، حيث أصبح تطبيق هذا المفهوم ثانوياً نتيجة لعدة عوامل كزيادة معدلات التضخم و أزمة الطاقة، بالإضافة إلى تمسك المؤسسات الصناعية بالقوانين الفيدرالية و زيادة المنافسة من الدول الأجنبية كاليابان ، و قد أدى هذا الوضع إلى الاندماج بين المؤسسات و تراجع رضا العمال عن وظائفهم و مسيرتهم المهنية ، و نتيجة لهذه الظروف إنخفضت أهمية برامج جودة حياة العمل .

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

و مع ذلك، لا يمكن الجزم بأن برامج جودة الحياة الوظيفية قد توقفت تماماً خلال هذه الفترة، كونه أحد مصانع جنرال موتورز إستمر في تنفيذ هذه البرامج من سنة ( 1971 إلى 1978 )، و أظهر هذا التنفيذ مؤشرات إيجابية كإنخفاض نسبة الغياب من ( % 7.25 ) سنة 1971 إلى ( % 2.5 ) سنة 1978، و إنخفاض شكاوى العملاء من 2000 شكاوى سنوياً إلى 32 شكاوى خلال نفس الفترة.

(بوتاعة، 2019، صفحة 21)

### 1-3- مرحلة منتصف الثمانينات حتى الآن :

عرفت هذه الفترة عودة إهتمام المنظمات و بالأخص المنظمات الأمريكية ببرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية نظراً لضعف موقعها التنافسي على المستوى الدولي و خاصة أمام الشركات اليابانية، بالإضافة إلى زيادة تعقيد القوانين الفيدرالية في أمريكا و إنخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي، و كذا إنخفاض ولاء إلتزام العمال في أمريكا مقارنة عن غيرهم في باقي دول العالم.

و في التسعينات بدأت شركات عالمية تطبق عدة برامج مختلفة لجودة الحياة الوظيفية نتيجة التركيز على إتباع حاجيات العملاء و تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية و إكسابها مهارات متعددة لتمثل كميزة تنافسية للشركات .

و بحلول الألفينيات إزداد الإهتمام أكثر بجودة الحياة الوظيفية عبر إطلاق عدة مبادرات و فعاليات حول هذا الموضوع، و من أبرزها مبادرة الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ( ANACT ) التي أطلقت أسبوعاً سنوياً بدءاً من سنة 2004 مخصصاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية العملية للعاملين بهدف تحسين ظروف العمل و زيادة فعالية المنظمات . (قرشي، 2018، صفحة 4)

### 2-تعريف جودة الحياة الوظيفية:

تعددت تعاريف جودة الحياة الوظيفية بتعدد وجهات نظر الباحثين وإن كان مضمونها واحد يركز في كيفية تحسين جودة حياة الأفراد في العمل داخل المؤسسة .

حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة و المخططة و المستمرة التي تهدف إلى تحسين الجوانب المختلفة التي تؤثر على الحياة الوظيفية و الشخصية للأفراد، مما تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (بحر عبد عطية و حسن نصار، 2014، صفحة 8)

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

وقد جاء في الإتفاق الوطني الفرنسي المشترك بين المهن، الصادر في 19 جوان 2013 على أنها: " الشعور بالرفاهية في العمل التي يتم إدراكها بشكل جماعي وفردى، والتي تشمل عدة جوانب كثقافة المؤسسة وظروف العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات ودرجة الإستقلالية و المسؤولية والمساواة والحق في إرتكاب الأخطاء والإعتراف بمجهودات العمال وإعطاء قيمة للعمل المنجز " (Ferrand & Minchella-Gergely, 2016, p. 20)

ويمكن إعتبار جودة الحياة الوظيفية على أنها المستوى الذي يصل إليه الفرد في سعيه الديناميكي لتحقيق أهدافه الهرمية في مكان عمله مما يساهم في تقليل الفجوة بين تطلعاته والواقع العملي، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على جودة حياة الفرد وعلى الأداء التنظيمي، وبالتالي يعود بالفائدة على المجتمع بشكل عام .(حشوف، 2019، صفحة 131)

وفي ضوء التعريفات السابقة التي تم التطرق إليها يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها : " تشمل كل الجهود التي تبذلها المنظمة لتعزيز وتحسين جوانب الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين بهدف تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم و إبداعهم ومشاركتهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ، مما يجعلها مكاناً محفزاً و جذاباً للمواهب و الكفاءات " .

### 3- أهمية و أهداف جودة الحياة الوظيفية :

#### 3-1- أهمية جودة الحياة الوظيفية :

تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية :

- حل المشاكل التي تواجه الموظفين أو المنظمة بطريقة تشاركية لخلق منظمة ديمقراطية متكاملة؛
- تساهم في تصميم أنظمة الأجور و المكافآت لزيادة رضا الموظفين ؛
- السعي لخلق بيئة عمل آمنة وظيفياً من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين ؛
- تشجع على التنمية الفكرية و زيادة المعرفة في العمل ؛
- إعادة هيكلة الأنشطة لتعزيز رضا الموظفين ؛(بن خالد، 2017، صفحة 30)
- زيادة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية إتجاه المجتمع ؛
- زيادة قدرة التفوق على المنافسين من خلال تشجيع الموظفين على تحسين الإنتاجية ؛
- إتاحة الفرص لكسب ولاء العملاء للمنظمة. (حيرش، 2023، صفحة 9)

### 3-2- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تسعى المنظمة من خلال جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف مرتبطة عادة بجانبين هما، تقليل المؤشرات السلبية و تعزيز المؤشرات الإيجابية في العمل، و التي تم التطرق إليها كما يلي :

#### 3-2-1- أهداف لتقليل المؤشرات السلبية في العمل :

- خفض معدل الشكاوى و التظلمات ؛
- تقليل عدد حوادث العمل ؛
- خفض ضغوط العمل التي تؤثر سلباً على أداء و رفاة الموظفين ؛
- خفض معدل دوران العمل و الغياب عن العمل .

#### 3-2-2- أهداف لتعزيز المؤشرات الإيجابية في العمل :

- السعي إلى توطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة و تعزيز المصداقية في العمل ؛
- تحسين إنتاجية الموظفين ؛
- جذب الكوادر البشرية ذات المهارة و الإحتفاظ بهم ؛
- تعزيز الرضا الوظيفي ؛
- مساعدة الموظفين على منع العبئ الزائد بين حياتهم الوظيفية و الشخصية ؛
- تعزيز صورة إيجابية عن المنظمة . (هريكش، 2023، الصفحات 43-44-45)

و وفقاً لكوتوزي Kotze ، أنه من بين الأهداف الناتجة عن جودة الحياة الوظيفية هي :

- تعزيز الجانب الإنساني في بيئة العمل ؛
- تحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين للرفع من إنتاجية و كفاءة المنظمة . (تواتي، 2022، صفحة 6)

#### 4- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

يتم تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفق مؤشرات موضوعية ترتبط بظروف الوظيفة و تختلف حسب نوع المنظمة و قدراتها و توقعات موظفيها .(هريكش، 2023، صفحة 47)

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

ففي بداية 1975 ، إقترح والتون Walton ثمانية أبعاد رئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، و المتمثلة فيما يلي :

- عدالة الأجور و التعويضات ؛
- ظروف عمل صحية و آمنة ؛
- تطوير القدرات البشرية ؛
- فرص النمو و الأمان الوظيفي ؛
- التكامل الإجتماعي في المؤسسة ؛
- الحقوق الدستورية للموظفين ؛
- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ؛
- التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية .

تعد هذه الأبعاد أساسية و ضرورية حتى في الوقت الحالي كما أثبتت دراسات عديدة على أنها

تؤثر على مختلف جوانب جودة الحياة الوظيفية للموظفين . (بوتاعة، 2019، صفحة 31)

و سنركز في دراستنا على أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تتناسب مع بيئة مديرية الزبائن محل

دراستنا، وهي كالتالي:

### 4-1- الثقافة التنظيمية :

تؤثر الثقافة التنظيمية المرنة بشكل كبير على حياة الموظفين كونها تعزز رؤية واضحة لهم و فهم أعمق لطريقة أداء العمل و تضع قواعد سلوكية تشجع على الإبداع و المبادرة لخلق بيئة عمل تتسم بالرضا الوظيفي و هذا ما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تنعكس سلباً عليها . (قريشي، 2018، الصفحات 14-15)

### 4-2- التكوين :

تعتمد المنظمات على أسلوب التكوين المستمر للموظفين عبر تصميم و تجديد البرامج التكوينية

بما يتلائم مع متغيرات بيئة العمل و توفر الإمكانيات اللازمة .

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

### 4-3- الصحة و السلامة في بيئة العمل :

تولي المنظمات إهتماماً كبيراً بأمن وسلامة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة و صحية و الحماية من المخاطر المهنية و الإمتثال للتشريعات و القوانين المعمول بها في مجال الصحة و السلامة المهنية، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريب الموظفين للوقاية من حوادث العمل مع التوعية اللازمة فيما يخص صحتهم و سلامتهم، مما يعمل على تعزيز العلاقة بين الإدارة و الموظفين . (حشوف، 2019، الصفحات 143-144)

### 4-4- علاقات العمل الإجتماعية :

طبيعة العلاقات الإيجابية القائمة بين الموظفين داخل المنظمة تؤثر إيجابياً على مستوى جودة الحياة الوظيفية، مما ينمي شعورهم بالراحة النفسية و تقدير الذات ويساهم كذلك في زيادة مستوى الإحترام بينهم، حيث يعتبر كل من التفاهم و الثقة أساس بناء علاقة قوية و مستدامة بين الرؤساء و المرؤوسين . (حلي، 2018، صفحة 13)

### 4-5- الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي ينشأ من التفاعل بين الموظف والوظيفة نفسها والسياق التنظيمي الذي تتم فيه مهام هذه الوظيفة، و الذي يرتبط بعدة عناصر منها الإستقلالية في الوظيفة والمكافآت المالية ، والدعم من زملاء العمل والإدارة، وغيرها من العوامل التي تساهم في شعور الموظف بالفخر والالتزام والانتماء لوظيفته. (نصر، 2020، الصفحات 43-44)

### 4-6 - التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية :

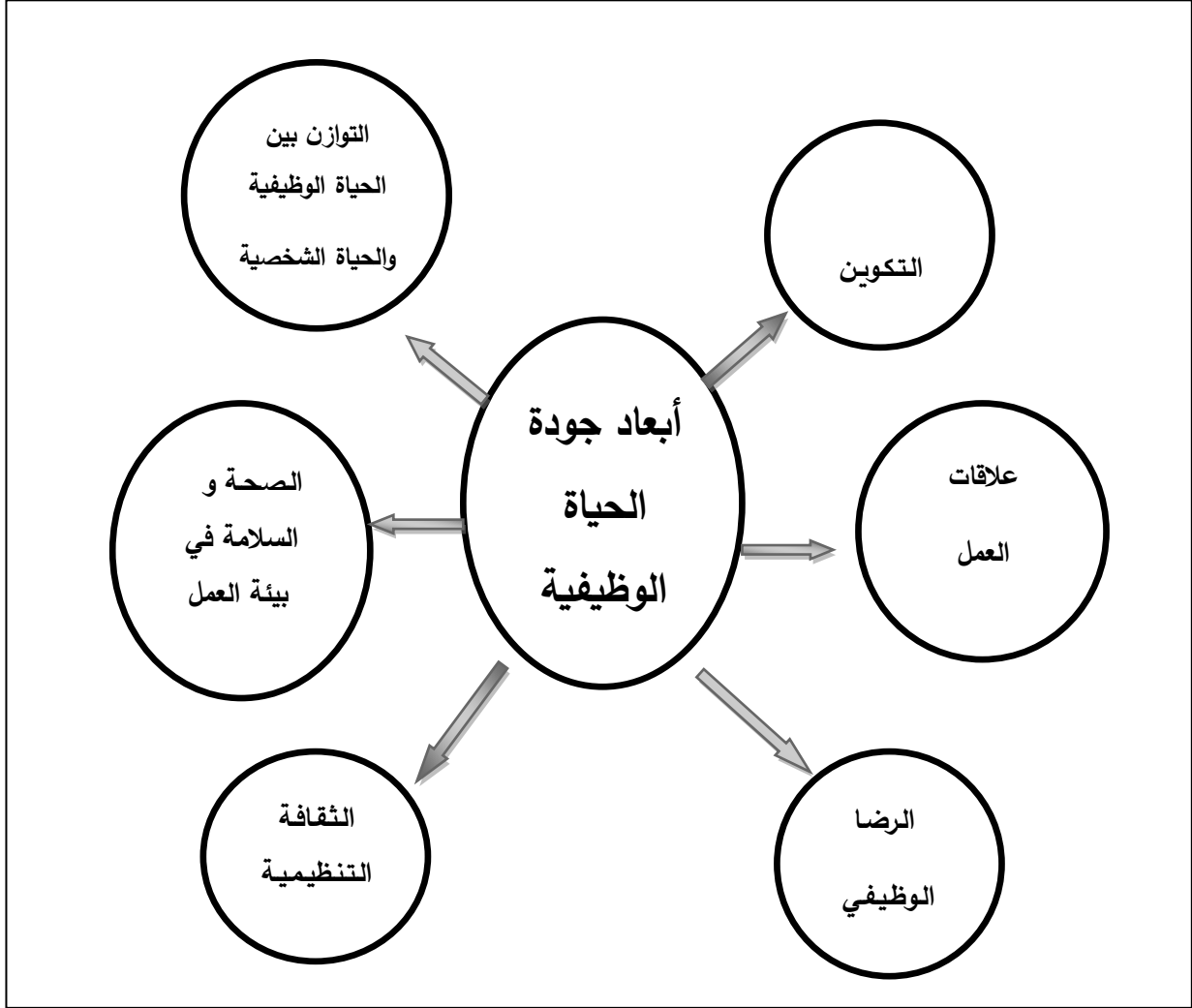
يعتمد نجاح تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية للموظفين على تطبيق مجموعة من الإجراءات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة و بسرعة، حتى يتوفر لديهم الوقت الكافي للوفاء بالتزاماتهم الشخصية و العائلية .

حيث يمكن أن يتحقق هذا التوازن بدعم الإدارة لموظفيها من أجل مواجهة المشاكل و حلها كالسماح لهم بالعمل بدوام جزئي و تخفيض ساعات العمل ، مما يؤدي إلى خفض مستويات التوتر لديهم و يعزز ولائهم . (حلي، 2018، الصفحات 12-13)

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

ويمثل الشكل أدناه الأبعاد المختلفة التي تقيس جودة الحياة الوظيفية :

شكل رقم ( 2 ) : أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على المعطيات السابقة

### 5- معيقات جودة الحياة الوظيفية :

- تواجه جودة الحياة الوظيفية في المنظمات عدة معيقات ، يتم عرض أبرزها على النحو الآتي :
- عدم إدراك الموظفين بالأهمية و القيمة التي توفرها برامج جودة الحياة الوظيفية ؛ (حيرش،، 2023، صفحة 29)
  - الموقف السلبي للإدارة من إضفاء الطابع الديمقراطي في مكان العمل و منح الموظفين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات ؛
  - قلق الإدارة العليا من التكاليف الباهظة لبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية دون وجود أي ضمان لنجاحها؛

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

- خشية الإتحادات و النقابات العمالية أن الهدف من برامج جودة الحياة الوظيفية هو تحقيق الربحية

للمنظمة، دون تقديم عوائد كافية للموظفين . (تواتي، 2022، صفحة 14)

### المطلب الثالث : تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية

يرتكز التحول الرقمي على إستخدام التقنيات الرقمية وتوظيفها في تسيير وتنظيم عمليات العمل داخل المنظمة، و هو أيضًا مرادف لإعتماد طرق عمل وعلاقات إدارية جديدة والذي قد يسبب صدمة كبيرة لدى بعض الموظفين كونه يؤثر بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية عبر رفع مستوى الإجهاد وعدم التوازن بين حياة الوظيفية و الحياة الشخصية، بالإضافة إلى انخفاض تفاعلاتهم الإجتماعية المباشرة كما قد يشعر البعض منهم بالضغط عند عدم التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة .

ومن جهة أخرى، يرى البعض أن التحول الرقمي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية بطريقة إيجابية فبفضل التقنيات الرقمية أصبح الموظفين أكثر مرونة من حيث قدرتهم على تنظيم الوقت بشكل أفضل لتخصيص الوقت لأنفسهم أو تطوير مهاراتهم ، ومع ذلك تشير البيانات بين عامي 2019 و 2020 إلى أن تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية يكون مختلفًا من منظمة لأخرى وهذا ما يبين أنهما قد لا يكونان دائمًا متسقين، لذلك يلزم من الإدارة العليا مرافقة الموظفين أثناء عملية التحول الرقمي (pyckaert, 2021)، وعليه يمكن أن يكون التحول الرقمي عاملاً في رفع المخاطر النفسية والإجتماعية للموظفين عندما لا تتم معالجة المخاطر المرتبطة بجماعة العمل من البداية بشكل كافٍ، لكن عندما تتوفر متطلبات نجاح التحول الرقمي يصبح هذا الأخير رافعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية (Bruno, 2015).

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي و بجودة الحياة الوظيفية، حيث ركزنا في موضوع دراستنا على تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، كما تطرقنا في الإطار النظري لأساسيات التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية أين إتضح أن عملية التحول الرقمي لم تصبح خياراً بل أصبحت ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات التي تسعى إلى التكيف و مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي تعتمد في تطبيقه على عدة متطلبات بما في ذلك المتطلبات القانونية والتقنيات الرقمية والكفاءات البشرية المتخصصة، بالإضافة إلى المتطلبات المتعلقة بالبيانات والعمليات التي تزيد من

## الفصل الأول : الدراسات السابقة و الإطار النظري

---

فرص نجاحه وتمكنه من مواجهة التحديات التي يمكن أن تعرقل تطبيقه، و من الواضح أيضا أن جودة الحياة الوظيفية قد حظيت باهتمام كبير من طرف المنظمات كونها تعزز العلاقات الإنسانية في المنظمة وترفع الكفاءة والفعالية التنظيمية فيها ،كما تعددت الأبعاد التي من شأنها الرفع من مستويات شعور الموظف بجودة حياته في وظيفته إلا أنه يمكننا أن نصل إلى أبعاد مشتركة بينهم و المتمثلة في الثقافة التنظيمية وتكوين الموظفين وعلاقات العمل الإجتماعية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الصحة و السلامة في مكان العمل والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين التي تتأثر بالتحول الرقمي.

# الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

### تمهيد :

على إعتبار أن إنجاز البحث الأكاديمي يشترط أن تكون الدراسة التطبيقية على إرتباط مباشر بما تم عرضه من معلومات وتفاصيل في الجانب النظري من البحث ليتحقق التكامل، فإن هذه الدراسة لها منهجية خاصة تتضمن عدد من الإجراءات، والتي على الباحث توظيفها لضمان التواصل المطلوب الذي من شأنه أن يحقق تكامل العمل و تجانسه على المستويين المنهجي و العلمي . و في ضوء ما تقدم، يأتي هذا الفصل لعرض تلك الإجراءات التي إعتمدت للإنتقال بالبحث من المستوى النظري التجريدي إلى المستوى الواقعي التطبيقي، وذلك في مديرية الزبائن التابعة لشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" والتي تعتبر من أهم الشركات الرائدة على مستوى التراب الوطني، التي شهدت تحولاً رقمياً ملحوظاً، حيث قامت بتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة أنظمتها وتقديم خدمات أفضل لعملائها .

و إعتماًداً على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما كالآتي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثاني : السياق التنظيمي للدراسة وواقع التحول الرقمي في شركة "سيال".

### المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

يستعرض هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، ألا و هي تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية ، و قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج سنحدد الطريقة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأداة المستخدمة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول : طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

##### 1- منهج الدراسة :

قبل الشروع في أي دراسة علمية ينبغي على الباحث إتباع مناهج البحث العلمي المتعارف عليها ، حيث تتعدد مناهج البحث العلمي حسب الوقت والمكان والغرض، فبعض مناهج البحث لها أوجه تشابه والبعض الآخر لها إختلافات طفيفة لكن كل مناهج البحث العلمي لها أهميتها الخاصة ويمكن الجمع بين أكثر من منهج فمن بين أنواع هذه المناهج ، يوجد المنهج الأساسي والتاريخي والتجريبي والنوعي...، كما يوجد المنهج الوصفي الذي يتعامل مع وصف الظواهر المدروسة، فالسمة الرئيسية لهذا المنهج هي أن الباحث لا يتحكم في المتغيرات ويصف العلاقة بينها كما هي، ويتضمن هذا المنهج جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل : طريقة المسح والمعاينة وتقنيات جمع المعلومات عن الحقائق(PateL, Patel, nitin, & Mimansha, 2019) ، حيث إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات عن متغيرات الدراسة، و تبين تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية .

حيث يتضمن المنهج الوصفي التحليلي جمع البيانات من مصدرين هما، المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات وأطروحات الدكتوراه وغيرها من المراجع، بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة في الإستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات من المبحوثين بمديرية الزبائن التابعة لشركة "سيال" و المنهج التحليلي لتحليل النتائج و تفسيرها إحصائياً، كما إعتدنا في الدراسة التطبيقية على المنهج الكمي بهدف التحليل الكمي للبيانات المجمعة من الإستبانة وإجراء الإختبارات الإحصائية المختلفة عبر البرنامج الإحصائي SPSSV25.

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

إضافة إلى توظيف المنهج الإستنتاجي عبر الإعتماد على الدراسات السابقة لبناء مجموعة من الفرضيات و إختبارها للوصول إلى مجموعة من النتائج و تعميمها على دراستنا الحالية(من العام إلى الخاص ) .

### 2- مصادر جمع البيانات و المعلومات :

تعد عملية جمع البيانات و المعلومات في غاية الأهمية، إذ أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها تتوقف على الإختيار السليم لمصادر جمع البيانات و المعلومات، و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين كما يلي :

#### 2-1- المصادر الأولية :

تم الإعتماد على أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من خلال تصميمها و توزيعها على عينة الدراسة و من ثم تفريغها و تحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSSV25)، إضافة إلى إستخدام الملاحظة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة.

#### 2-2- المصادر الثانوية :

تم إستخدام عدة مصادر للتوثيق من أجل الدراسة بشكل صحيح و الحصول على أكبر قدر من المعلومات ، و هي كالآتي :

- الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة ، و التي تم الحصول عليها من مكتبة المدرسة العليا للمناجمت بالقليلة و كذلك من مكتبة المركز الجامعي مرسلي عبد الله - تيبازة - ؛
- المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ( ASJP )، و التي إعتدنا عليها للوصول إلى المقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة ؛
- نظام التوثيق الوطني عبر الأنترنت ( SNDL )، و الذي إعتدنا عليه للوصول إلى أطروحات الدكتوراه و مذكرات الماجستير ذات الصلة بموضوع الدراسة ؛
- موقع الباحث العلمي Reasearchgate ؛
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ؛
- مواقع الأنترنت المختلفة مثل ( [/https://seaal.dz](https://seaal.dz) ، [/https://myrhline.com](https://myrhline.com) ، .... ) ؛
- مختلف الوثائق الداخلية بمديرية الزبائن و شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" .

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

### 3- مجتمع و عينة الدراسة :

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة و إختيار العينة عملية جوهرية في البحث العلمي .

#### 3-1- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة مصطلح علمي و منهجي ، و هو : " يشمل كل مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة " . (بن صغير، 2017، صفحة 42)

حيث يشمل مجتمع دراستنا على جميع الموظفين بمديرية الزبائن لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"، و البالغ عددهم (35) موظف .

#### 3-2- عينة الدراسة :

تعرف عينة الدراسة على أنها : " مجموعة جزئية من مجتمع البحث، يتم إختيارها بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها، و من ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي " (سرحان، 2019، صفحة 160).

و رغبة منا في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع أفراد المجتمع، و كذا صعوبة أخذنا لعينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة، كون مجتمع دراستنا صغير، إستخدمنا طريقة الحصر الشامل و هي : " طريقة جمع البيانات و المعلومات من وعن جميع أفراد مجتمع الدراسة " . (سليمان، 2022، صفحة 1066)

إنطلاقاً من هذا قمنا بتوزيع (35) إستبانة يدأ بيد على موظفي مديرية الزبائن في شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"، و تم إسترجاع (33) إستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي تشمل الموظفين من مختلف الرتب الوظيفية، منهم (5) إدارات سامية و (27) إطار و عون تحكم واحد ليصبح حجم عينة الدراسة (33) موظفاً ، و الجدول التالي يوضح عدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة و الغير مسترجعة ، كما يلي :

جدول رقم ( 2 ) : يوضح توزيع إستبانة الدراسة

| الإستبانات | الإستبانات الموزعة | الإستبانات المسترجعة | الإستبانات الغير مسترجعة |
|------------|--------------------|----------------------|--------------------------|
| المجموع    | 35                 | 33                   | 2                        |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إستبانة الدراسة

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

من خلال الجدول رقم (2) ، يتضح لنا أن نسبة الإستجابة على إستمارات الإستبانة بلغت ( 94 % ) من العدد الإجمالي ، و التي تم حسابها كما يلي :

|                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| (عدد الإستبانات المسترجعة / إجمالي عدد الإستبانات الموزعة ) $\times 100$ = نسبة الإستجابة |
| $94 \% = 100 \times (35/33)$                                                              |

المصدر : (Bhat، 2024، صفحة 02).

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

خصوصية البحث هي التي تفرض على الباحث إختيار الأداة المنهجية التي تخدم موضوعه، و لذلك إعتدنا في الدراسة التطبيقية على أداة الإستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة، و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بأداتي الدراسة و خطوات إعدادها، و من ثم تصميمها و سلم قياسها، وصولاً إلى إختبارها .

#### 1- التعريف بأدوات الدراسة :

##### 1-1- الملاحظة :

يمكن تعريف الملاحظة العلمية على أنها المشاهدة الحسية المقصودة و المنظمة والمفصلة للأحداث والظواهر للتعرف على أسبابها وقوانينها ونظرياتها عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الوقائع وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها قبل الشروع في عمليتي صياغة الفرضيات والتجريب (بن صغير، 2017، الصفحات 27-28)

وقد إستخدمنا أداة الملاحظة أثناء تواجدها في مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر، حيث لاحظنا بإستمرار موظفي المديرية عند قيامهم بأنشطتهم خلال ساعات العمل، مما ساعدنا أكثر من إختيار أبعاد جودة الحياة الوظيفية و أبعاد التحول الرقمي التي تتلائم مع بيئة عملهم، إضافة إلى جمع المزيد من المعلومات حول مهامها وعملياتها والتعرف على أهم المنصات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقديم خدمات للعملاء من طرف الموظفين بالمديرية.

### 1-2- الإستبانة:

بغرض تحقيق هدف دراستنا المتمثل في الكشف عن مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، فقد إنصب تركيزنا على إستخدام أداة الإستبانة و التي تعتبر " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة في مجتمع البحث للحصول على إجابات المبحوثين " (الرفاعي، 2009، صفحة 181)

### 2- خطوات إعداد إستبانة الدراسة :

تضمنت عملية إعداد إستبانة الدراسة، عدة خطوات حتى وصلت إلى شكلها النهائي أنظر إلى الملحق رقم (01)، و قد تمثلت هذه الخطوات في ما يلي :

- تحديد الأبعاد الرئيسية للدراسة التي تشمل كل من أبعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل، و كذلك أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع ؛
- صياغة عبارات الإستبانة بما يتوافق مع أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع ، و التي روعي في إعدادها الوضوح و البساطة في الصياغة ، و قد تمت الإستعانة ببعض الإستبانات من الدراسات السابقة ، كدراسة ( Marwa Sayed، 2023 ) و دراسة (تمربط ، 2023) و دراسة (بشير ، 2023) ؛
- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين، و الذين قاموا بتقديم الملاحظات و الإرشادات القيمة لتعديل ما يلزم ؛
- إختبار صدق و ثبات الإستبانة ، و من ثم تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ؛
- جمع إستمارات الإستبانة بغرض معالجة البيانات وفق برنامج SPSS V 25 .

### 3- تصميم إستبانة الدراسة :

تضمن الهيكل العام لأداة الدراسة ، على ما يلي :

### 3-1- مقدمة الإستبانة :

من خلالها تمت مخاطبة أفراد العينة و طلب تعاونهم في الإجابة على عبارة الإستبانة، كما تم تعريفهم بعنوان الدراسة، بالإضافة إلى التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها و إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

### 3-2- عبارات الإستبانة :

توزعت عبارات الإستبانة على قسمين ، كما يلي :

✓ القسم الأول : تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ، و المتمثلة في : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، و الأقدمية في العمل .

✓ القسم الثاني : تضمن محورين، و يمكن توضيحهما كالآتي :

المحور الأول : تضمن عبارات متعلقة بأبعاد التحول الرقمي وهو المتغير المستقل، و المتكون من (16) عبارة .

المحور الثاني : تضمن عبارات متعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية و هي المتغير التابع، و المتكون من (24) عبارة .

### 4- سلم القياس المستخدم في إستبانة الدراسة :

تم تصميم إستبانة الإستبانة وفق سلم ليكارت الخماسي ، و الذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم ( إتجاه و رأي إيجابي لأفراد العينة ) ، أو عدم موافقتهم ( إتجاه و رأي سلبي لأفراد العينة ) لكل عبارة من عبارات الإستبانة ضمن خمس درجات كما يلي :

جدول رقم ( 3 ) : طريقة تنقيط الإجابات على عبارات الإستبانة

| البدائل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر : من إعداد الطالبة حسب سلم ليكارت الخماسي

و لتحديد مستويات الموافقة إستخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- الانحراف المعياري لتوضيح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر

فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛

المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) ) / عدد المستويات، وهذا لتحديد إتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، موافق نوعاً ما، منخفضة، مخفضة جداً؛

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، و عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما؛

- تحديد طول الفئة بإستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$  ، و تم تقييم المتوسط الحسابي للإجابات حسب دراسة ( Prone , Balines and Sadana ,2011 ) و هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم ( 4 ) : يوضح مستويات الإستجابة و تقدير درجات الإستجابة على مقياس ليكرت الخماسي .

| مجال المتوسط الحسابي  | مقياس ليكرت    | درجة الموافقة   |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| من 01 إلى 1.80 درجة   | غير موافق بشدة | درجة منخفضة جدا |
| من 1.81 إلى 2.60 درجة | غير موافق      | درجة منخفضة     |
| من 2.61 إلى 3.40 درجة | محايد          | درجة متوسطة     |
| من 3.41 إلى 4.20 درجة | موافق          | درجة عالية      |
| من 4.21 إلى 5 درجة    | موافق بشدة     | درجة عالية جدا  |

المصدر : (واري، 2023)

### 5- إختبار إستبانة الدراسة :

يعتبر صدق و ثبات أداة الدراسة من أهم الشروط المنهجية، ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة، يؤدي إلى ضعف صحة و سلامة نتائج الدراسة بأكملها، و من هذا المنطلق تعين علينا التحقق من صدق المحكمين و كذلك مدى صدق الإتساق الداخلي و ثبات الإستبانة، كالتالي :

#### 5-1- صدق المحكمين :

بعد إعداد إستبانة الدراسة في صورتها الأولية ، تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها و هذا ما يدعى بصدق المحكمين، و يعرف بأنه " الإشارة إلى مدى قياس الإستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، و يتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين و المختصين في درجة قياس الإستبيان للسمة " التغير". (فرج، 2007، صفحة 239)

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

ومن أجل بلوغ صدق المحكمين عرضت الصورة الأولية للإستبانة على عدد من المحكمين، كما هو

موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 5 ) : يبين أسماء المحكمين لإستبانة الدراسة

| الرقم | إسم و لقب الأستاذ(ة) | المدرسة العليا الجامعة                                        |
|-------|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| 01    | محمد الحاج ليلي      | أستاذ بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقليلة              |
| 02    | بخيتي علي            | أستاذ بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقليلة              |
| 03    | وراي حسن             | أستاذ بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة البليدة<br>2 |

المصدر : من إعداد الطالبة

تمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات الغير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبانة، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الإعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

### 5-2- صدق الإتساق الداخلي :

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الإستبانة و الدرجة الكلية للإستبانة نفسها و الجداول التالية توضح ذلك :

### 5-2-1- محور التحول الرقمي :

جدول رقم ( 6 ) : يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي

| رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون | SIG    | رقم العبارة | SIG    | معامل الارتباط بيرسون |
|-------------|-----------------------|--------|-------------|--------|-----------------------|
| 1           | 0,796**               | 0 ,000 | 9           | 0 ,000 | 0,661**               |
| 2           | 0,730**               | 0 ,000 | 10          | 0 ,000 | 0,658**               |

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

|         |        |    |        |         |   |
|---------|--------|----|--------|---------|---|
| 0,830** | 0 ,000 | 11 | 0 ,000 | 0,702** | 3 |
| 0,718** | 0.000  | 13 | 0 ,000 | 0,646** | 4 |
| 0,694** | 0 ,000 | 14 | 0 ,000 | 0,838** | 5 |
| 0,751** | 0 ,000 | 15 | 0 ,000 | 0,775** | 6 |
| 0,533** | 0 ,001 | 16 | 0 ,000 | 0,865** | 7 |
|         |        |    | 0 ,001 | 0,559** | 8 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

### 5-2-2- محور جودة الحياة الوظيفية :

جدول رقم (7) : يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية

| 0  | معامل الارتباط بيرسون | SIG    | رقم العبارة | SIG    | معامل الارتباط بيرسون |
|----|-----------------------|--------|-------------|--------|-----------------------|
| 1  | 0,741**               | 0 ,000 | 13          | 0,000  | 0,780**               |
| 2  | 0,658**               | 0 ,000 | 14          | 0,003  | 0,504**               |
| 3  | 0,780**               | 0 ,000 | 15          | 0,000  | 0,708**               |
| 4  | 0,582**               | 0 ,000 | 16          | 0,001  | 0,550**               |
| 5  | 0,630**               | 0 ,000 | 17          | 0,000  | 0,859**               |
| 6  | 0,614**               | 0 ,000 | 18          | 0,000  | 0,594**               |
| 7  | 0,701**               | 0 ,000 | 19          | 0,000  | 0,776**               |
| 8  | 0,454**               | 0,008  | 20          | 0 ,000 | 0,633**               |
| 9  | 0,654**               | 0 ,000 | 21          | 0 ,000 | 0,694**               |
| 10 | 0,632**               | 0 ,000 | 22          | 0 ,000 | 0,576**               |
| 11 | 0,776**               | 0 ,000 | 23          | 0 ,000 | 0,647**               |

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

|         |       |    |       |         |    |
|---------|-------|----|-------|---------|----|
| 0,466** | 0,006 | 24 | 0,001 | 0,557** | 12 |
|---------|-------|----|-------|---------|----|

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV 25

### 3-5- إختبار ثبات الإستبانة :

يقصد بثبات الاستبيان، أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الإتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الإختبار قادراً على أن يُحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. (طويطي، 2018، صفحة 149)

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الإستبانة، من خلال إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، والتي تعد من أكثر مقاييس الثبات إستخداماً من طرف الباحثين، وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل Cronbach's Alpha :

جدول رقم (8): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (ألفا كرونباخ )

| دلالة (Alpha)   | قيمة (Alpha)                 |
|-----------------|------------------------------|
| غير كافية       | $0.6 > \text{Alpha}$         |
| ضعيفة           | $0.65 > \text{Alpha} > 0.6$  |
| مقبولة نوعاً ما | $0.70 > \text{Alpha} > 0.65$ |
| حسنة            | $0.85 > \text{Alpha} > 0.70$ |
| جيدة            | $0.90 > \text{Alpha} > 0.85$ |
| ممتازة          | $0.90 < \text{Alpha}$        |

المصدر : (Manu, 2010, p. 53)

و في دراستنا حصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (9) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبانة

| محاور الإستبيان | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------|--------------|--------------------|
|-----------------|--------------|--------------------|

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

|       |    |                      |   |
|-------|----|----------------------|---|
| 0.926 | 16 | التحول الرقمي        | 1 |
| 0.939 | 24 | جودة الحياة الوظيفية | 2 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الإستبانة وهي أكبر من الحد الأدنى (0.65) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما إقتربت من (01) دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

### المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSSV25)، و برنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة و الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة، و تم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي :

الجدول رقم (10) : يبين الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

| وصفها                                                                                                                                                                                                                                                         | الأداة الإحصائية                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الإستبيان                                                                                                                                                                                                        | التكرار والنسبة % والرسوم البيانية |
| إختبار ثبات الإستبيان من خلال بيانات العينة الإستطلاعية                                                                                                                                                                                                       | معامل ألفا كرونباخ                 |
| وإستخدم لقياس إتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين و تم توظيفه في حساب صدق الإستبانة .                                                                                                                                                                            | معامل الارتباط بيرسون              |
| وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له. | المتوسط الحسابي                    |

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <p>وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.</p> | <p><b>الإنحراف المعياري</b></p>      |
| <p>لتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع ، و يضع في عين الإعتبار هامش الخطأ، و الذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج . و من خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA و القيمة الإحصائية F .</p>                                                                                                                                       | <p><b>معامل الانحدار البسيط</b></p>  |
| <p>من أجل مقارنة المتوسط الفرضي والمتوسط المحسوب والحكم على مستوى متغيرات الدراسة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>إختبار (T) لعينة واحدة</b></p> |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSSV25

## المبحث الثاني : السياق التنظيمي للدراسة و واقع التحول الرقمي في شركة "سيال"

تعتبر شركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" من أهم الشركات في الجزائر، كونها تسعى دائماً إلى تحسين وتطوير الخدمة العامة للمياه والتطهير، ونظراً للتطور الحاصل في البيئة الخارجية دفع الشركة إلى تبني العديد من الأساليب الحديثة التي كان ضمنها التحول الرقمي، عن طريق تكليف مديرية الزبائن بتسيير معظم المنصات الإلكترونية لتقديم أفضل خدمة للزبائن، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق لتقديم عام لشركة "سيال" ثم التطرق إلى تقديم عام لمديرية الزبائن بالشركة، وصولاً إلى واقع التحول الرقمي فيها.

### المطلب الأول : تقديم عام لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"

شركة المياه و التطهير للجزائر " سيال" من بين الشركات الإقتصادية الناشطة بالتراب الوطني، و لإبراز أهميتها سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف شامل عنها و أهم مراحل تطورها، بالإضافة إلى تحديد مهامها و أهدافها، و وصولاً إلى هيكلها التنظيمي .

#### 1- التعريف بشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" :

هي مؤسسة عمومية مملوكة للدولة الجزائرية في شكل شركة مساهمة ( SPA ) و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، و هي فرع من فروع الجزائرية للمياه (ADE) و الديوان الوطني للتطهير ( ONA ) ، تأسست سنة 2006 برأس مال قدره 1.741.000.000,00 دج .

وتتمثل مهمتها الرئيسية في تحسين و تطوير الخدمة العمومية للمياه و التطهير، في جميع أنحاء ولايتي الجزائر العاصمة و تيبازة ، كما تضم 6643 موظف الذين يسعون بإستمرار لتحسين جودة الخدمة المقدمة إلى ما يقارب 5 ملايين مستهلك .

#### 2- التطور التاريخي لشركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " :

مرت شركة "سيال " بمراحل تطور متتالية منذ تأسيسها في سنة 2006، و التي تركزت على تحديث و تطوير خدمات المياه و التطهير بولايتي الجزائر العاصمة و تيبازة، و هي كالتالي :

##### 1-2- المرحلة الأولى (خلال سنة 2000) :

في هذه الفترة شهدت ولاية الجزائر العاصمة جفافاً شديداً خلال فصل الصيف، مما أدى إلى إنخفاض كبير في مستوى مياه السد الرئيسي الذي كان يزود ولاية الجزائر العاصمة و كان المصدر الوحيد المتاح للمياه يتمثل في المياه الجوفية ، كما كانت حالة شبكة المياه تتسبب بالفعل في مشاكل كبيرة في توزيع المياه لسكان الجزائر العاصمة، لذلك قررت الحكومة إعداد مشروع لتحديث المرافق القائمة عن طريق الإستعانة بخبرة شركة سويسز للبيئة ( Swez-environnement ) لإجراء تقييم للمرافق.

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

### 2-2- المرحلة الثانية (من سنة 2002 إلى 2003) :

تم إطلاق المشروع في أكتوبر 2002، ثم تم إضفاء الطابع الرسمي عليه من خلال مذكرة تفاهم تم توقيعها في فيفري 2003 من قبل الجزائرية للمياه (ADE) و الديوان الوطني للتطهير (ONA) و شركة سويس للبيئة، و هذا بعد مصادقة مجلس الوزراء .

### 2-3- المرحلة الثالثة (من سنة 2006 - 2011) :

بناءً على طلب السلطات الجزائرية ، أجرت شركة سويس للبيئة تقييم تشغيلي يقدم حلول للقضاء على الصعوبات المرتبطة بتوزيع المياه على المدى الطويل .

و قد أدى هذا التقييم ، الذي جرى أيضا بمشاركة المديرين التنفيذيين للديوان الوطني للتطهير (ONA) و الجزائرية للمياه (ADE)، إلى إبرام عقد عمل يهدف إلى تحديث الأنظمة و إستعادة التوزيع المستمر للمياه (24h / 24h) على مدى فترة أولية مدتها 05 سنوات .

و نظراً للتقدم الذي أحرزته شركة سيال ( SEAAL ) بموجب العقد الأول تم توقيع تعديل عليه سنة 2011 و ذلك بتوسيع نطاق خدمة المياه و التطهير إلى ولاية تيبازة لمدة 07 سنوات إضافية.

### 2-4- المرحلة الرابعة (من سنة 2018 - 2021) :

خلال سنة 2018، قامت السلطات الجزائرية بتجديد العقد مع شركة سويس للبيئة لمدة 03 سنوات إضافية، كما قامت بوضع أهداف جديدة في العقد .

و في سنة 2021، تم إنقضاء فترة العقد مع شركة سويس للبيئة، و إستعادت الكفاءات الجزائرية تسيير و إدارة شركة "سيال"، و ذلك بقرار من السلطات العليا للبلاد، الذين وضعوا ثقتهم في شباب جزائريين أكفاء ملتزمين بالتحسين المستمر للخدمة العمومية للمياه و التطهير .

### 3- مهام شركة المياه و التطهير للجزائر " سيال" :

تتمثل المهام الرئيسية لشركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " في مايلي :

-تحسين و إدارة بشكل مستدام التراث المائي ؛

-تسيير و تحديد أعمال الشركة في (إنتاج ، معالجة ، تحويل ، تخزين ، و توزيع المياه الصالحة للشرب ) ؛

-ضمان تطبيق لوائح QUSE (الجودة ، الصحة ، السلامة ، البيئة ) ؛

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

- تزويد مواطني الجزائر العاصمة و تيبازة بمياه ذات جودة عالية و بكمية كافية و توزيعها بشكل عادل وفق برنامج محدد ؛

- عصرنة خدمات العملاء لتحسين رضاهم ( بالإعتماد على الوثائق الداخلية لوحدة مركز التكوين بشركة " سيال ").

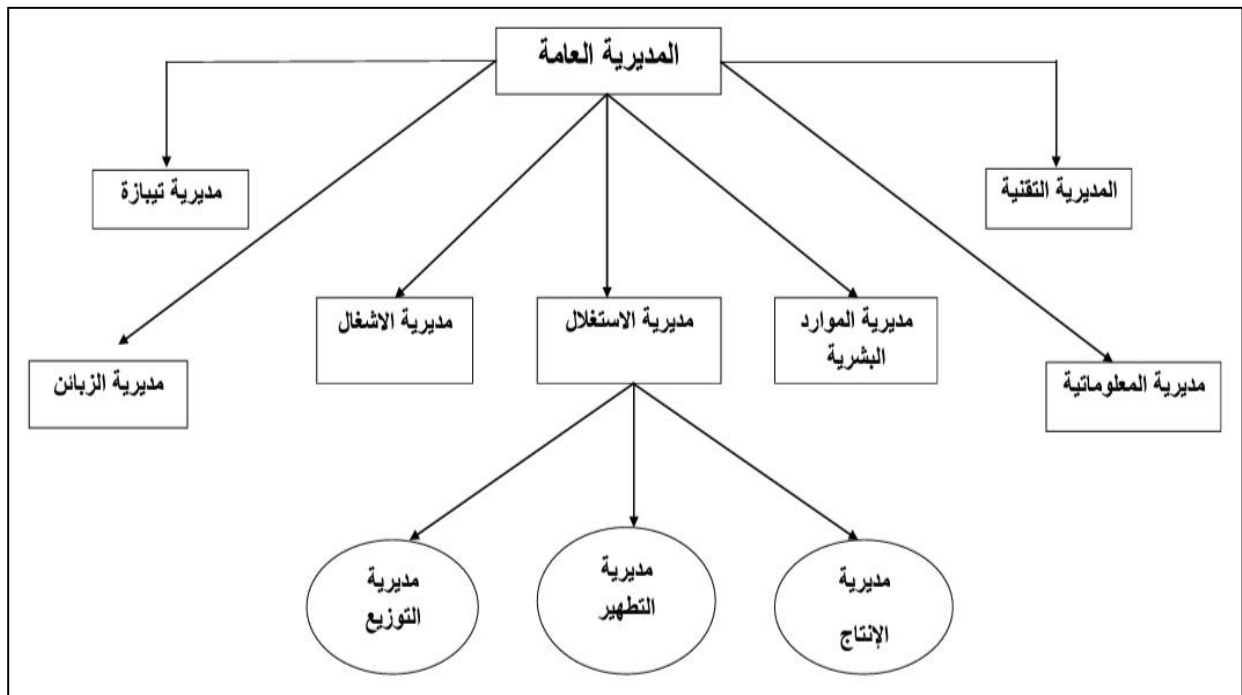
### 4- أهداف شركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " :

تتمثل الأهداف الرئيسية لمؤسسة " سيال " في مايلي :

- تحسين الخدمة العمومية للمياه و التطهير ؛
- أن تصبح الجهة المرجعية في خدمات المياه و التطهير في الجزائر ؛
- ترشيد إستخدام مورده المائي ؛
- تعزيز الإمكانيات البشرية من خلال التكوين المستمر ؛
- ضمان تقديم خدمة عالية الجودة ( إدارة فعالة لطلبات و توقعات العملاء ، دقة و سرعة الأعمال ، جودة المياه الموزعة ، إلخ ) ؛
- تعزيز نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ( بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الزبائن بشركة " سيال " ) .

### 5- الهيكل التنظيمي لشركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " :

الشكل (3) : الهيكل التنظيمي لشركة المياه و التطهير للجزائر " سيال "



المصدر : من الوثائق الداخلية لوحدة مركز التكوين بشركة " سيال "

### المطلب الثاني : تقديم عام لمديرية الزبائن

تمت دراستنا التطبيقية بمديرية الزبائن لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"، وعليه سنقوم في هذا المطلب بتقديم شامل عنها من خلال التطرق إلى تعريفها و أهم المهام التي تعمل على تنفيذها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي و من ثم الوصول إلى عناصر هويتها .

#### 1- التعريف بمديرية الزبائن :

هي مديرية تقع تحت سلطة المدير العام لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" تتولى مهمة تقديم خدمة عالية الجودة لحوالي 1065827 زبون عن طريق نقاط الإتصال بما في ذلك التوصيلات و العدادات و الفواتير، كما تقدم خدمات محددة و شخصية للعملاء عن طريق الزيارات و المشورة في الموقع لمعالجة طلباتهم و شكاويهم، إضافة إلى تسهيل خدمة الدفع إلكترونياً لتعزيز رضا العملاء.

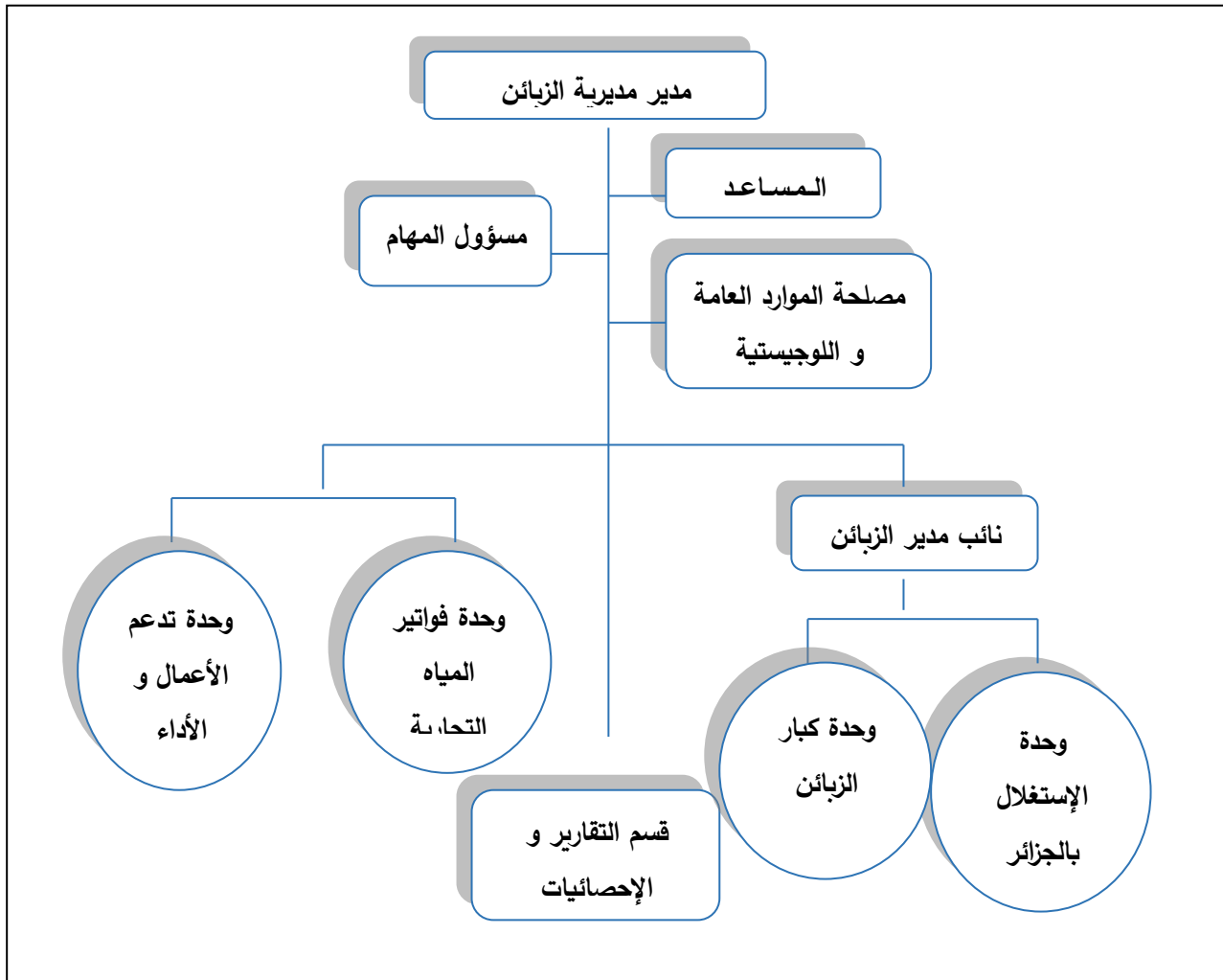
#### 2- مهام مديرية الزبائن:

تتمثل المهام الرئيسية لمديرية الزبائن ، في مايلي :

- ضمان إستمرارية جودة الخدمة المقدمة للزبائن، و الحرص على تحديث الخدمات بشكل دائم ؛
- التعامل مع طلبات و شكاوى الزبائن وفق الإجراءات المعمول بها ؛
- قياس كميات المياه المستهلكة و فوترتها للزبائن ؛
- تحصيل الفواتير و تحصيل ديون العملاء ؛
- إدارة حضيرة عدادات المياه و التأكد من دقة قياسها (بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الزبائن بشركة "سيال").

3- الهيكل التنظيمي لمديرية الزبائن :

الشكل (4) : الهيكل التنظيمي لمديرية الزبائن



المصدر : من الوثائق الداخلية لوحدة مركز التكوين بشركة " سيال "

4- عناصر هوية مديرية الزبائن :

مديرية الزبائن هي جزء أساسي في شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" و هذا ما يتطلب أن تملك هوية محددة تشمل رؤية و رسالة واضحة و قيم و أهداف تعزز التفاعل الإيجابي بين المؤسسة و عملائها ، و التي سنتطرق لها كالتالي :

4-1- الرؤية La vision :

تطمح مديرية الزبائن أن تصبح شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" جهة مرجعية لعلاقات العملاء في الخدمة العامة : عن طريق إعداد خدمة كاملة لإرضاء العملاء و تلبية إحتياجاتهم و متطلباتهم

المتطورة بمرور الوقت .

زبون راض = زبون بلا ديون

### 4-2- الرسالة :La mission

تلبية إحتياجات الزبائن من خلال توفير خدمة موثوقة و عالية الجودة، لتعزيز رضاهم و وفائهم بالمؤسسة (بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الزبائن ) .

### 4-3- القيم :Les valeurs

تتبنى مديريةية الزبائن نفس القيم التي وضعتها شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال " منذ نشأتها و المتمثلة في جملة من القيم التي ساهمت في نمو و نجاح الشركة ، و هي كالتالي :

• **الإحترافية :** و التي تعتبر من أهم القيم التي تبنتها شركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " ، و هذا ما يمكن إلتماسه في كل جانب من جوانب أنشطتها من تسيير و إدارة لإمتدادات مياه الشرب إلى جمع و معالجة المياه المستعملة و توزيع المياه الصالحة للشرب، بحيث يتم تنفيذ كل خطوة بخبرة مهنية، إذ تسعى جاهدة للحفاظ على أعلى معايير الجودة في كل أنشطتها، لضمان صحة و رفاهية المواطنين. و يمكن كذلك إلتماس الإحترافية من خلال تفعيل الإنصات الفعال لإهتمامات و إحتياجات الزبائن، لتقديم خدمة عالية الجودة لهم، و هذا ما يؤدي إلى إعترافيهم بالشركة

• **الديناميكية :** تسعى شركة "سيال" دائما إلى التطوير المستمر من خلال تعزيز الإبتكار و تحسين أنشطتها و خدماتها ، كونها تستثمر في أحدث التقنيات لتحسين جودة المياه و زيادة الكفاءات و خفض التكاليف، كما أنها تهتم بإحتياجات زبائنها و تعمل بدون كلل من أجل تحسين خدماتها .

( الموقع الرسمي لشركة "سيال" ، متوفر على الرابط : <https://seaal.dz/> و تم الإطلاع عليه في 02/05/2024 على الساعة (11:18) وعليه يمكن تحقيق قيمة الديناميكية عن طريق :

- الإنفتاح على التغيير ؛

- التطوير المستمر؛

- المبادرة (بالإعتماد على الوثائق الداخلية لوحدة مركز التكوين بشركة "سيال" ) .

• **الثقة :** تعد القيمة الرئيسية التي تبنتها شركة "سيال " لكونها مصممة لكسب و الحفاظ على ثقة زبائنها من خلال تقديمها لخدمات عالية الجودة و الإمتثال لمعايير الصحة و السلامة الأكثر صرامة .

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

كما تسعى جاهدة لبناء علاقات ثقة مع السلطات المحلية و الشركاء الرئيسيون، قصد التواصل بشفافية و العمل بشكل تعاوني لتلبية إحتياجات الزبائن. ( الموقع الرسمي لشركة "سيال"، متوفر على الرابط : <https://seaal.dz/> تم الإطلاع عليه في 2024/05/02 على الساعة 13:15 ) .

وعليه يمكن القول أن شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" تعمل على تجسيد قيماً إستثنائية و التي تعتبر جوهر نجاحها .

### 4-5 - الأهداف :

تشمل الأهداف الرئيسية لمديرية الزبائن مايلي :

- تحسين رضا الزبائن و بناء علاقات قوية و مستدامة معهم ؛
- تطوير و تنفيذ إستراتيجيات لتحسين تجربة العملاء و تسهيل طرق تواصلهم مع المؤسسة ؛
- تعزيز كفاءة و فعالية العمليات الداخلية لتحقيق أفضل خدمة للعملاء ؛
- تعزيز الوعي و التثقيف بشأن إستخدام المياه بشكل صحيح للحفاظ على المورد المائي و البيئة . ( بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الزبائن ) .

### المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي في شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المنصات التي إعتمدتها شركة "سيال" لتقديم خدمات حديثة لزبائننا و كذلك الإشارة إلى ميزة هذه المنصات بالنسبة لزبائننا .

#### 1- التعريف بالمنصات الرقمية التابعة لشركة "سيال" :

تعتبر شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" من بين الشركات الهامة في الجزائر، و ذلك لأهمية المجال الذي تنشط فيه، حيث تسعى إلى مواكبة آخر التطورات في مجال تقنيات المعلومات و الإتصالات من خلال التحول الرقمي لتحسين الكفاءة التشغيلية و تقديم أفضل الخدمات لزبائننا، و هذا ما دفعها إلى إطلاق خدمات رقمية جديدة عبر 5 منصات إلكترونية تساعد على توفير الخدمات لمدة 24 ساعة و طيلة 7 أيام في الأسبوع، بحيث يمكن تلخيص هذه المنصات الرقمية في الجدول الموالي :

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

الجدول رقم ( 11 ) : المنصات الرقمية لشركة المياه و التطهير للجزائر "سيال"

| المنصة الرقمية           | تقديمها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تطبيق وكالتي (wakalatti) | <ul style="list-style-type: none"> <li>هي عبارة عن وكالة زبائن رقمية تم إطلاقها سنة 2019 ، بهدف تبسيط العلاقة مع الزبائن من خلال تعزيز التفاعل و التواصل الرقمي ، حيث يقدم التطبيق نفس الخدمات التي تقدمها وكالة الزبائن العادية .</li> <li>يتم الإشتراك في التطبيق عبر إدخال المعلومات الشخصية للزبون و المتمثلة في ( رمز الزبون ، رمز العقد ، و عنوان الزبون ) .</li> <li>كما يمكن الولوج إلى تطبيق الوكالة الرقمية ، عن طريق تحميله من متجر بلاي ستور ( google play ) ، أو الولوج عبر الموقع الإلكتروني لشركة "سيال" : <a href="https://wakalati.seaal.dz">/https://wakalati.seaal.dz</a></li> <li>الخدمات المتاحة عبر تطبيق وكالتي : <ul style="list-style-type: none"> <li>- دفع فواتير المياه ، سواء بواسطة البطاقة الذهبية أو بطاقة الدفع الإلكتروني ؛</li> <li>- الإطلاع و تحميل و نسخ الفواتير المسددة ؛</li> <li>- تحميل مؤشر إستهلاك العداد و إرساله عبر التطبيق لتحديد قيمة الفاتورة ؛</li> <li>- إيداع الشكاوى ؛</li> <li>- الإبلاغ عن التسربات سواءاً كانت من مياه الشرب أو الصرف الصحي ، مع إمكانية تحديد موقع التسرب عبر نظام تحديد المواقع الجغرافية Maps GPS ؛</li> <li>- الإبلاغ عن الإحتيال مع تحديد موقعه (توصيل غير قانوني) .</li> </ul> </li> </ul> |

## الفصل الثاني : الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمكن الزبائن من الإطلاع بصفة آنية على برنامج توزيع المياه ، و ذلك بإستعمال خاصية تحديد المواقع الجغرافية أوتوماتيكياً ، حيث تظهر ما إذا كان التوزيع يومياً أو يوم بيوم ، و المنصة متاحة عبر الرابط :<br/><a href="https://seaal.dz/geoportail">/https://seaal.dz/geoportail</a></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>منصة البوابة الجغرافية</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ هي منصة رقمية تسمح للزبائن بمعرفة وضع أشغال الصيانة الجارية بشكل مباشر ، في كل من ولايتي الجزائر العاصمة و تيبازة ، و ذلك بإستعمال خاصية تحديد المواقع الجغرافية أوتوماتيكياً ؛</li> <li>■ وعليه إذا كانت البلدية تشير باللون الأحمر في الخريطة ، فهذا يدل على تعليق الإمتداد بمياه الشرب ، إلى غاية صيانة العطب ؛</li> <li>■ و إذا كانت البلدية تشير باللون الأصفر في الخريطة ، فهذا يدل على أنها بصدد برمجة تعليق الإمتداد بمياه الشرب ؛</li> <li>■ و إذا كانت البلدية تشير باللون الأخضر في الخريطة،فهذا يدل على عدم وجود أي عطب و توزيع المياه ساري بشكل جيد .</li> </ul> | <p>منصة معلومات حول الأشغال</p> |
| <p>وفرت شركة سيال لزبائننا طريقتين لدفع فاتورة المياه إلكترونياً ، و المتمثلة في:</p> <p>➤ منصة فاتورتي :</p> <p>توفر للزبائن إمكانية دفع فاتورة المياه ، إما بإستخدام البطاقة الذهبية أو بطاقة الدفع الإلكتروني CIB الخاصة بهم . و المنصة متاحة عبر الرابط التالي :<br/><a href="https://fatourati.seaal.dz">/https://fatourati.seaal.dz</a></p> <p>➤ منصة بريدي نات :</p> <p>تسمح للزبائن بدفع فاتورة المياه ، عن طريق البطاقة الذهبية و المنصة المتاحة عبر الرابط :</p>                                                                                                                                             | <p>منصتي الدفع الإلكتروني</p>   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لشركة سيال ، <https://seaal.dz> تم الإطلاع عليه في

2024/05/03 على الساعة 10:15

### 2- ميزة المنصات الرقمية بالنسبة لزبائن شركة المياه و التطهير للجزائر "سيال" :

- تسهيل تلقي الخدمة ؛
- تقليل التكاليف و عناء التنقل ؛
- توفير الوقت عبر تقديم خدمات شاملة ؛
- تبسيط عملية التواصل مع الشركة؛
- توفير قدر أكبر من المرونة للزبائن في دفع فواتير المياه . (بالإعتماد على الموقع الإلكتروني لشركة "سيال" <https://seaal.dz> 2024/05/03 على الساعة 10:30.

### خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بإستعراض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الكمي والمنهج الإستنتاجي ، و قمنا بتوزيع الإستبانة على عينة قدرت بـ 33 موظف من مديرية الزبائن في شركة "سيال" لجمع البيانات حول موضوع دراستنا المتمثل في "تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية" ، ولغرض معالجة البيانات إستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS.v 25 بهدف الوصول إلى النتائج ووضع الإقتراحات المناسبة .

بالإضافة إلى ذلك ، تطرقنا إلى الجانب التنظيمي عبر تقديم عام لشركة سيال و مديرية الزبائن التابعة لها و التي تعتبر محل دراستنا ، مع عرض أهم مظاهر التحول الرقمي البارزة في شركة "سيال" المتمثلة في تقديم خدمات إلكترونية عبر خمسة منصات رقمية لعملائها .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

### تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وسياقها التنظيمي، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها لمعرفة تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" وذلك من خلال عرض النتائج الخاصة بإستبانة الدراسة، إضافة للتعرف على مستوى ممارسة كل من التحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن من وجهة نظر الموظفين للإجابة على تساؤلات الدراسة مع تأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها ومن ثم مناقشتها ومقارنتها ببعض الدراسات السابقة، وقد قمنا بإجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات بالإعتماد على برنامج ( SPSS.V25 ) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

وإعتمادا على ماسبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، كالتالي:

المبحث الأول: عرض النتائج الخاصة بإستبانة الدراسة .

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

## المبحث الأول : عرض النتائج الخاصة بإستبانة الدراسة

إن هيكل الأسئلة هو الذي يوجه الباحث لهيكله مراحل تحليل النتائج الخاصة بالإستبانة بغرض تحقيق أهداف الدراسة، و عليه سنقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لإستبانة الدراسة، و سنتطرق في المطلب الثاني إلى عرض نتائج المحور الأول لإستبانة الدراسة و في المطلب الثالث سنتطرق إلى عرض نتائج المحور الثاني لإستبانة الدراسة .

### المطلب الأول : عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لإستبانة الدراسة

بعد جمعنا لكافة الإستبانات و التأكد من صحتها و سلامتها من عدم وجود إجابات فارغة، سنقوم بعرض خصائص أفراد عينة الدراسة التي تشمل الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الحالي و الأقدمية في العمل .

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم (12):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

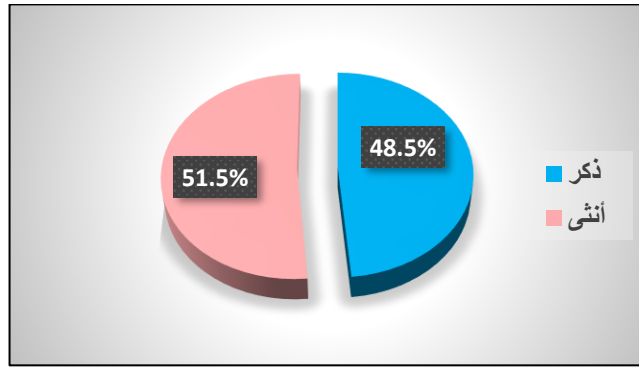
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 16      | %48.5  |
| أنثى    | 17      | %51.5  |
| المجموع | 33      | %100   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.V25

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

شكل رقم (5):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (5) إتضح أن (48.5 %) من العينة هم من الذكور، بينما تمثل الإناث (51.5 %) من العينة حيث يظهر هذا التوزيع تقارباً شبه متساوٍ بين الذكور والإناث في العينة المدروسة مما يعكس إلتزام الشركة بالمساواة و توفير فرص متساوية بين الجنسين في التوظيف، كما يلاحظ قابلية العنصر الأنثوي في ممارسة الأنشطة الإدارية أكثر من العنصر الذكوري بمديرية الزبائن محل دراستنا لأنه أقل جهد بدني مقارنة بباقي الأنشطة التي تتطلب جهد عضلي أكبر، و هذا ما تم إثباته من خلال الملاحظة و التي كان لها دور كبير في إستكشاف ميدان الدراسة و التعرف على طبيعة و ظروف العمل .

### 2-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (13):توزيع أفراد العينة حسب السن

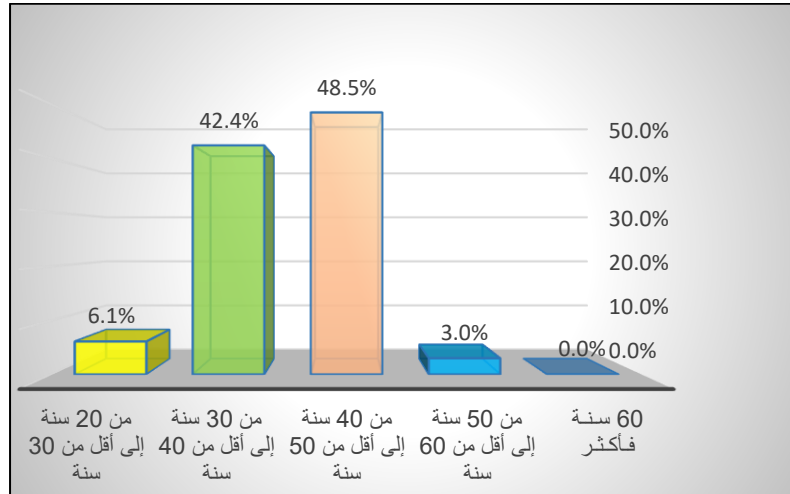
| الإجابة                     | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة | 2       | 6.1%   |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 14      | 42.4%  |
| من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 16      | 48.5%  |
| من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة | 1       | 3%     |
| 60 سنة فأكثر                | 0       | 0%     |

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 33 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25

شكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (6) إتضح لنا أن الفئات الوسطى من الأعمار تمثل النسبة الأكبر في عينة الدراسة فقد بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ( 40 إلى أقل من 50 سنة ) حوالي ( 48.5 % ) و هي أكبر نسبة مما يدل على أن هذه الفئة تضم الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات و تمتلك خبرة واسعة في مجال عملهم، حيث تمثلت المرتبة الثانية في فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ( 30 إلى أقل من 40 سنة ) و التي بلغت نسبتها حوالي ( 42.4 % ) و يمكن تفسير ذلك بأن مرحلة هذه الفئة هي مرحلة العطاء و بذل الجهد و التقدم في المسار المهني، و من اللافت أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ( 20 إلى أقل من 30 سنة ) قد بلغت ( 6.1 % ) مما يدل على أن أفراد هذه الفئة في بداية حياتهم المهنية و ذلك أن الشركة تقدم أولوية للتوظيف الداخلي، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ( 50 إلى أقل من 60 سنة ) ب ( 3 % ) و هذا يدل على التقاعد المبكر للموظفين أو إنتقالهم إلى مناصب أعلى، حيث أن نسبة الفئة العمرية من ( 60 سنة فأكثر ) هي بنسبة منخفضة و من المحتمل أن يكون ذلك بسبب تركيز السياسة العامة للشركة على عدم الإحتفاظ بالموظفين بعد سن الستين، مما يسمح لنا بالحكم أن توزيع الفئات العمرية بالمديرية جيد فهو

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

يضم مختلف الشرائح العمرية كما أن تواجد فئة الشباب عامل مهم لأن الجيل الجديد مرتبط بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال .

#### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

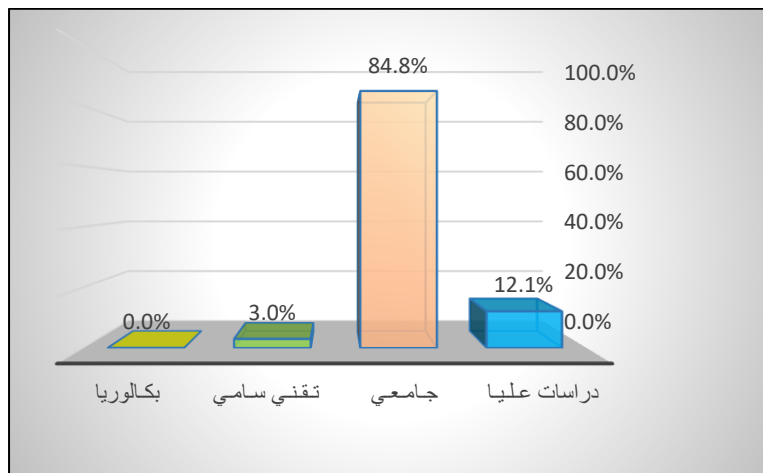
يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (14):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الإجابة     | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| بكالوريا    | 0       | %0     |
| تقني سامي   | 1       | %3     |
| جامعي       | 28      | %84.8  |
| دراسات عليا | 4       | %12.1  |
| المجموع     | 33      | %100   |

المصدر: من إعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (7):توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (7) إتضح من هذا التوزيع تركيزاً كبيراً في العينة لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل جامعي حيث يمثلون الجزء الأكبر بنسبة (84.8 % )، في حين أن نسبة الأفراد الذين يحملون مؤهل دراسات عليا تبلغ ( 12.1 % )، و لوحظ أيضاً وجود فقط شخص واحد من العينة يملك مؤهل تقني سامي ، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين مستواهم بكالوريا بنسبة منعدمة، و منه نستنتج أن الشركة لا تستقطب بنسبة كبيرة للأفراد الذين مستواهم التعليمي متدني و هذا طبيعي جدا بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في مديرية الزبائن .

### 4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي :

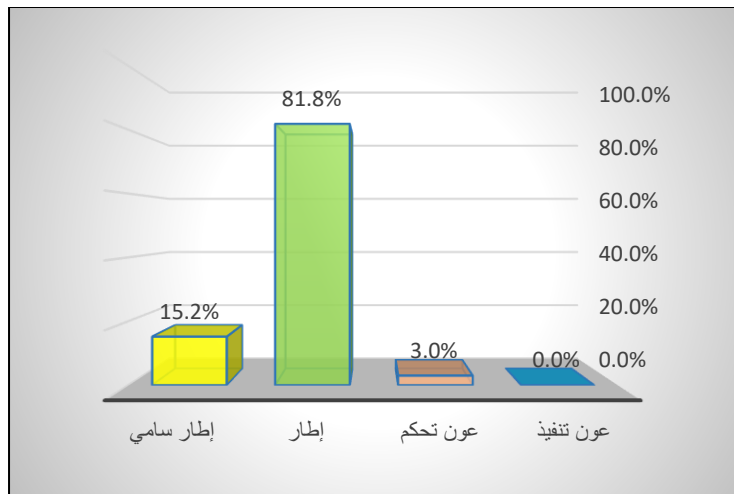
يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (15):توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي

| النسبة | التكرار | الإجابة   |
|--------|---------|-----------|
| 15.2%  | 5       | إطار سامي |
| 81.8%  | 27      | إطار      |
| 3%     | 1       | عون تحكم  |
| 0%     | 0       | عون تنفيذ |
| 100%   | 33      | المجموع   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (8):توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (8) إتضح من هذا التوزيع أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية سواء كانت إطار سامي أو إطار عادي حيث تشكل هذه الفئتين ما يقرب من (97%) من العينة من جهة آخر ، تبين أن نسبة الموظفين في مناصب عون تحكم تكاد تكون غير موجودة في العينة حيث بلغت بـ (1%) ، بينما نسبة الموظفين في مناصب عون تنفيذ قدرت بنسبة منعدمة .

### 5- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

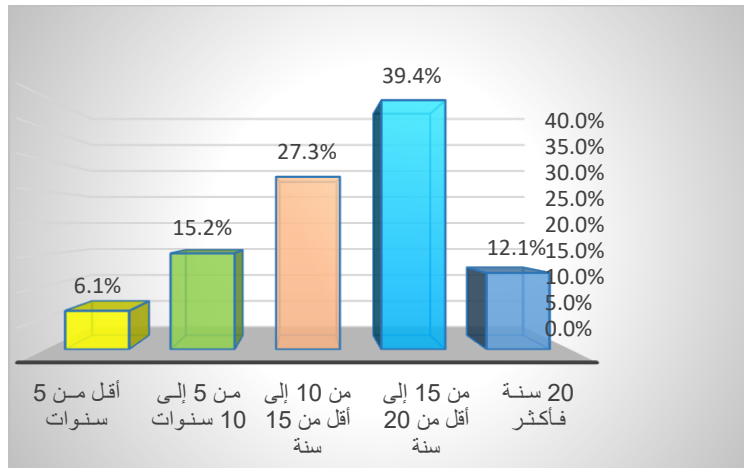
يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

| الإجابة                 | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات          | 2       | 6.1%   |
| من 5 إلى 10 سنوات       | 5       | 15.2%  |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 9       | 27.3%  |
| من 15 إلى أقل من 20 سنة | 13      | 39.4%  |
| 20 سنة فأكثر            | 4       | 12.1%  |
| المجموع                 | 33      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

شكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم (16) و الشكل (9) إتضح لنا أن الفئة الغالبة من حيث الأقدمية في العمل هي الفئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (39.4%) مما تشير إلى أن معظم الموظفين في مديرية الزبائن يتمتعون بالخبرة و الإستقرار الوظيفي، و قد تشير أيضا إلى أن الشركة تقدم مزايا جيدة للإحتفاظ بموظفيها، ثم تليها فئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.3%) في المرتبة الثانية من حيث الأقدمية، و التي قد تعكس الرضا الوظيفي للموظفين، و تليها فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 15.2% و هي نسبة متوسطة، ثم تليها فئة من (20 سنة فأكثر) بنسبة 12.1% مما تشير إلى وجود خبرة كبيرة لدى أفراد هذه الفئة و التي قد تستخدمهم المديرية لنقل معارفهم و خبراتهم إلى الموظفين الجدد، و إحتلت الفئة (أقل من 5 سنوات) المرتبة الأخيرة بنسبة (6.1%) التي قد تشير إلى الموظفين الجدد في مديرية الزبائن و هم الأقل من حيث الخبرة و الأقدمية .

### المطلب الثاني : عرض نتائج المحور الأول لإستبانة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار إجابات أبعاد محور التحول الرقمي و هو المحور الأول من خلال العبارات من 1 إلى 16 من حيث المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

#### 1- إجابات المبحوثين نحو بعد الإستراتيجية الرقمية :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم (17) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الإستراتيجية الرقمية.

| العبارة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | درجة التقييم |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 01 تمتلك مديرية الزبائن إستراتيجية رقمية واضحة و موضوعية .                                          | 3,9697          | 0,88335           | درجة عالية   |
| 02 تحرص مديرية الزبائن على توجيه و دعم عملية التحول الرقمي بشكل مستمر .                             | 4,1818          | 0,58387           | درجة عالية   |
| 03 تتيح مديرية الزبائن للموظفين الفرص لمشاركة إقتراحاتهم و أفكارهم الإبداعية بما يحقق أهدافها .     | 3,7879          | 0,85723           | درجة عالية   |
| 04 تسعى مديرية الزبائن عبر إستراتيجيتها الرقمية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية و تحسين تجربة العملاء . | 4,1818          | 0,52764           | درجة عالية   |

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

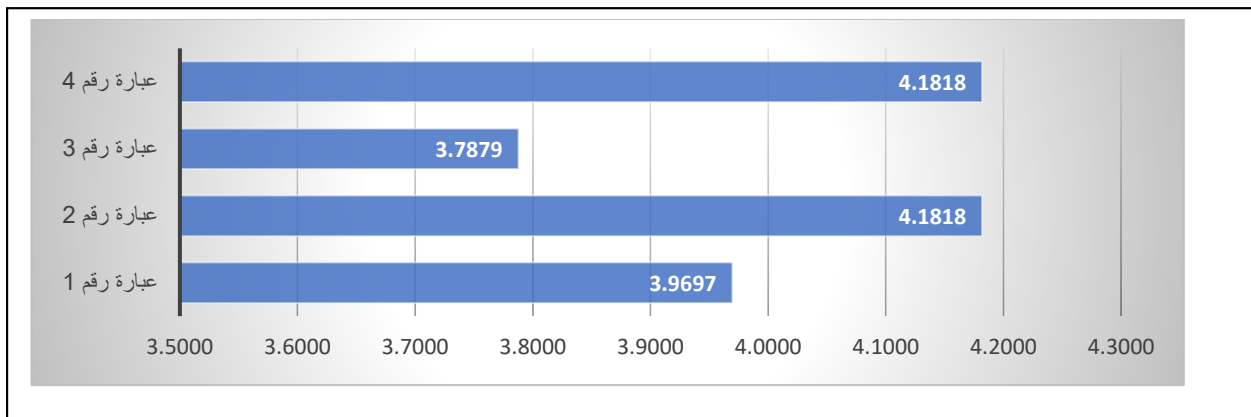
|                                                      |        |         |            |
|------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| مستوى الإستراتيجية الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة | 4,0303 | 0,56166 | درجة عالية |
|------------------------------------------------------|--------|---------|------------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSV25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإستراتيجية الرقمية، قد بلغ بـ ( $\bar{x}=4.03$ ) و بـانحراف معياري (0.56) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة بمديرية الزبائن حول مستوى بعد الإستراتيجية الرقمية هي بدرجة عالية .

و الشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بالإستراتيجية الرقمية :

الشكل رقم (10):ترتيب عبارات الإستراتيجية الرقمية.



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الشكل رقم ( 10 ) يتضح لنا مع يلي :

**العبارة رقم 1:** " تمتلك مديرية الزبائن إستراتيجية رقمية واضحة وموضوعية "، إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ ( $\bar{x}=3.96$ ) وبانحراف معياري ( 0.88 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ، مما يدل على أن مديرية الزبائن تمتلك إستراتيجية رقمية تتميز بالوضوح و الموضوعية وهذا ما يساهم في زيادة ثقة الموظفين بها و في الإتجاه الذي تتبعه .

**العبارة رقم 2:** " تحرص مديرية الزبائن على توجيه ودعم عملية التحول الرقمي بشكل مستمر"، إحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

(  $\bar{x}=4.18$  ) وبإنحراف معياري (0.58) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي، و هذا يدل على أن الموظفين يشعرون بأن مديرية الزبائن تسعى جاهدة لدعم وتوجيه عملية التحول الرقمي بشكل مستمر، وهذا يعكس إلتزامها بالتحسين المستمر و تطوير إستراتيجيتها الرقمية .

**العبارة رقم 3:** " تتيح مديرية الزبائن لموظفيها الفرص لمشاركة إقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية بما يحقق أهدافها"، إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x}= 3.78$  ) وبإنحراف معياري (0.85) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المسؤولين في المديرية يوفرّون فرصًا للموظفين لمشاركة إقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية لتقديم طرق جديدة في إنجاز الأعمال التي تعود بالفائدة على الموظفين و المديرية و الشركة معا.

**العبارة رقم 4:** " تسعى مديرية الزبائن عبر إستراتيجيتها الرقمية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء"، إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى وبدرجة قبول عالية بناءً على المتوسط الحسابي الذي بلغ (  $\bar{x}=4.18$  ) و إنحرافها المعياري الذي بلغ ( 0.52 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المديرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتحقيق أهداف إستراتيجيتها الرقمية سواء لزيادة الكفاءة التشغيلية أو لتحسين تجربة العملاء.

### 2- إجابات المبحوثين نحو بعد التقنيات الرقمية:

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم (18) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التقنيات الرقمية.

| العبارة                                                                                                | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| تمتلك مديرية الزبائن البنية التقنية اللازمة لتطوير عملياتها وضمان التطبيق الأمثل لعملية التحول الرقمي. | 3,8788          | 0,92728         | درجة عالية     |
| تساهم التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة عمل مرنة و تبسيط الإجراءات لتقديم الخدمة بسرعة و سهولة .         | 4,2424          | 0,66287         | درجة عالية جدا |

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

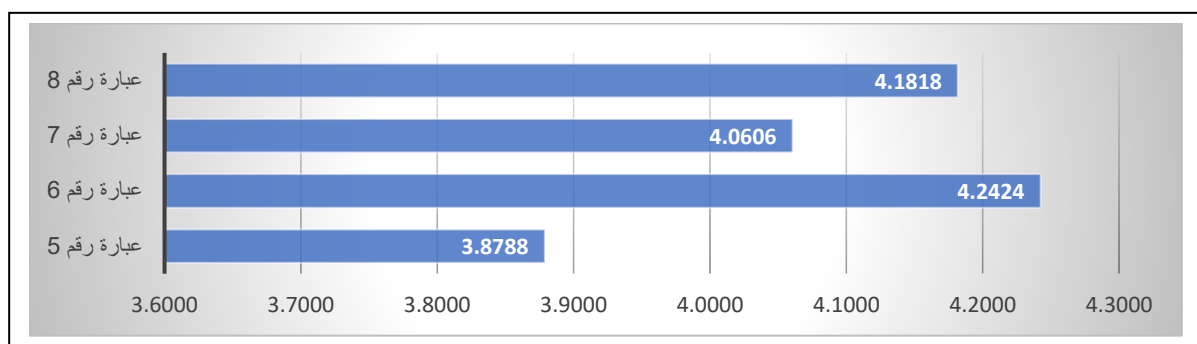
|    |                                                                                                                                                     |        |         |            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| 07 | تساهم وسائل الإتصال الإلكترونية و وسائل التواصل الاجتماعي (البريد الإلكتروني المهني ، Viber ، WhatsApp ، Facebook ) على تعزيز الإتصال بين الموظفين. | 4,0606 | 0,86384 | درجة عالية |
| 08 | تساهم التقنيات الرقمية (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي ، تحليل البيانات الضخمة ، ....) في رفع جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً للعملاء.           | 4,1818 | 0,58387 | درجة عالية |
|    | مستوى التقنيات الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة                                                                                                    | 4,0909 | 0,62443 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التقنيات الرقمية بلغ ( $\bar{x}=4.09$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.62) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة بمديرية الزبائن حول مستوى التقنيات الرقمية هو بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات التقنيات الرقمية:

الشكل رقم (11):ترتيب عبارات البعد المتعلق بالتقنيات الرقمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم ( 11 ) يتضح لنا ما يلي:

**العبارة رقم 5:** "تمتلك مديرية الزبائن البنية التقنية اللازمة لتطوير عملياتها ولضمان التطبيق الأمثل لعملية التحول الرقمي" إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

لهذه العبارة ( $\bar{x} = 3.87$ ) وبإنحراف معياري (0.92) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المديرية تتوفر على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بنجاح وتطوير عملياتها. العبارة رقم 6: " تساهم التقنيات الرقمية في تهيئة بيئة عمل مرنة وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمة بسرعة وبسهولة" إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ( $\bar{x} = 4.24$ ) وبإنحراف معياري (0.66) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يدل على أن التقنيات الرقمية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة والمرونة في العمل مما يساعد في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات للعملاء بفعالية و بسرعة .

العبارة رقم 7: "تساهم وسائل الإتصال الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي (البريد الإلكتروني المهني، Viber، Facebook، WhatsApp) في تعزيز الاتصال بين الموظفين"، إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب ( $\bar{x} = 4.06$ ) وبإنحراف معياري (0.86) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على فعالية وسائل الاتصال الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين مما يعزز الإنتاجية ويسهم في تحقيق أهداف المديرية بشكل أكثر فعالية .

العبارة رقم 8 : "تساهم التقنيات الرقمية (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، ...) في رفع جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً للعملاء"، إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ( $\bar{x} = 4.18$ ) وبإنحراف معياري (0.58) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن التقنيات الرقمية تسهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء وهذا بدوره يمكن أن يعزز رضا الموظفين وشعورهم بالإنجاز.

#### 3- إجابات المبحوثين نحو بعد المهارات الرقمية :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد المهارات الرقمية.

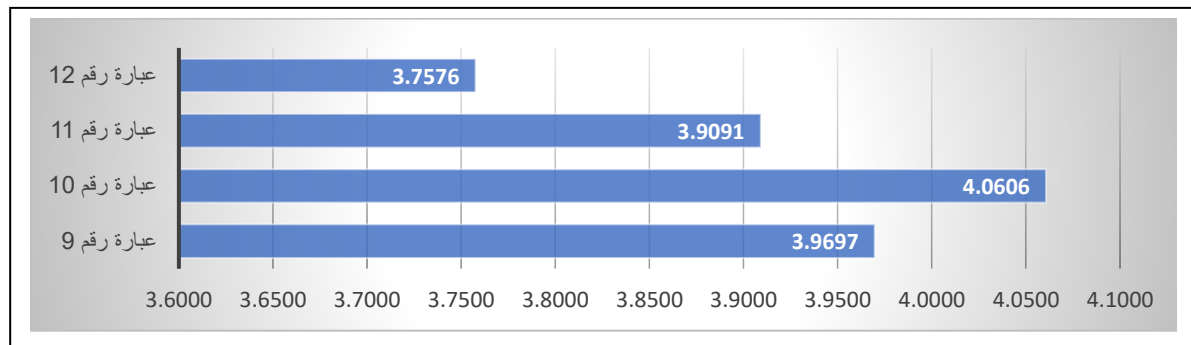
| الترتيب | العبارات                                                                             | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 09      | تمتلك مديرية الزبائن كوادر متخصصة في توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمل.        | 3,9697          | 0,98377         | درجة عالية   |
| 10      | توجد رغبة لدى الموظفين للتحويل نحو العمليات الرقمية.                                 | 4,0606          | 0,65857         | درجة عالية   |
| 11      | ممكن التحول الرقمي الموظفين على تأدية العمل بكفاءة وفعالية.                          | 3,9091          | 0,91391         | درجة عالية   |
| 12      | تتعامل مديرية الزبائن مع غير القادرين على التحول الرقمي بتوفير إحتياجاتهم التكوينية. | 3,7576          | 0,83030         | درجة عالية   |
|         | مستوى التقنيات الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة                                     | 3,9242          | 0,59780         | درجة عالية   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد المهارات الرقمية بلغ — ( $\bar{x}=3.92$ ) بإنحراف معياري (0.59) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد المهارات الرقمية هي بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد المهارات الرقمية:

الشكل رقم (12):ترتيب عبارات بعد المهارات الرقمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من خلال الشكل رقم ( 12) يتضح لنا ما يلي :

**العبارة رقم 9:** " تمتلك مديرية الزبائن كوادر متخصصة في توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (  $\bar{x} = 3.96$  ) وبإنحراف معياري ( 0.98 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المديرية تملك فريقاً متخصصاً في إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في العمل وأن آداؤهم عمومًا جيد بالنسبة لمتطلبات العمل .

**العبارة رقم 10 :** "توجد رغبة لدى الموظفين للتحويل نحو العمليات الرقمية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (  $\bar{x} = 4.06$  ) و بآنحراف معياري ( 0.65 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، مما يعكس إستعدادهم ورغبتهم للتكيف مع التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقها في بيئة العمل لتحسين الأداء و زيادة الكفاءة .

**العبارة رقم 11:** "مكن التحويل الرقمي الموظفين على تأدية العمل بكفاءة وفعالية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (  $\bar{x} = 3.90$  ) وبآنحراف معياري ( 0.91 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن التحويل الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة و فعالية أداء الموظفين في تأدية مهام عملهم .

**العبارة رقم 12:** " تتعامل مديرية الزبائن مع غير القادرين على التحويل الرقمي بتوفير إحتياجاتهم التكوينية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (  $\bar{x} = 3.75$  ) وبآنحراف معياري ( 0.83 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المديرية تهتم بتقديم الدعم اللازم للموظفين الذين يواجهون صعوبة في التكيف مع عملية التحويل الرقمي وذلك عبر تلبية إحتياجاتهم التكوينية لتطوير مهاراتهم.

### 4- إجابات المبحوثين نحو بعد رقمنة العملاء :

يتم عرض ذلك في الجدول والشكل المواليين:

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد رقمنة العملاء

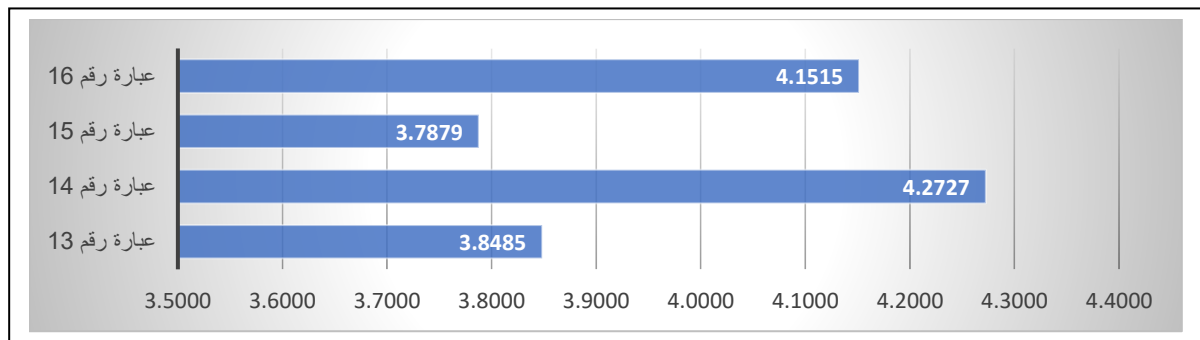
| الترتيب | العبارات                                                                                                             | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم   |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 13      | تهتم مديرية الزبائن بتحسين علاقاتها مع العملاء لتعزيز التواصل والتفاعل معهم.                                         | 3,8485          | 0,87039         | درجة عالية     |
| 14      | تستخدم مديرية الزبائن نظام معلومات الزبائن (SIC) لتحسين تجربة العملاء.                                               | 4,2727          | 0,62614         | درجة عالية جدا |
| 15      | ساهم تقديم الخدمة عبر المنصات الإلكترونية في تقليل الجهد والتكلفة عن العملاء بشكل ملحوظ مقارنة بالخدمات التقليدية.   | 3,7879          | 1,13901         | درجة عالية     |
| 16      | تعرف مديرية الزبائن بمستجدات خدماتها الرقمية عبر منصات التواصل الاجتماعي LinkedIn ، Twitter ، Facebook ، Instagram ) | 4,1515          | 0,50752         | درجة عالية     |
|         | مستوى بعد رقمنة العملاء حسب وجهة نظر أفراد العينة                                                                    | 4,0152          | 0,58942         | درجة عالية     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رقمنة العملاء: بلغ ( $\bar{x}=4.01$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.58) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال ( من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد رقمنة العملاء هي بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد رقمنة العملاء:

الشكل رقم (13):ترتيب عبارات بعد رقمنة العملاء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من خلال الشكل رقم (13) يتضح لنا مايلي :

**العبارة رقم 13 :** "تهتم مديرية الزبائن بتحسين علاقاتها مع العملاء لتعزيز التواصل والتفاعل معهم"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (  $\bar{x} = 3.84$  ) وبإنحراف معياري ( 0.87 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا يشير أن مديرية الزبائن تضع علاقاتها مع العملاء في مقدمة إهتماماتها من خلال تعزيز قنوات التواصل و التفاعل معهم و هذا ما يؤدي إلى رفع رضاهم و ولأئهم.

**العبارة رقم 14 :** " تستخدم مديرية الزبائن نظام معلومات الزبائن (SIC) لتحسين تجربة العملاء"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (  $\bar{x} = 4.27$  ) وبإنحراف معياري ( 0.62 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير إلى أن نظام معلومات الزبائن يعزز قدرة المديرية على تحسين إدارتها لعلاقاتها مع الزبائن و زيادة كفاءتها التشغيلية و دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة وتحليلات معمقة مما يساهم في بناء علاقة أقوى مع العملاء .

**العبارة رقم 15 :** "ساهم تقديم الخدمة عبر المنصات الإلكترونية في تقليل الجهد والتكلفة عن العملاء بشكل ملحوظ مقارنة بالخدمات التقليدية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة و بلغ متوسطها الحسابي بـ (  $\bar{x} = 3.78$  ) وبإنحراف معياري ( 1.13 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، لكن عموما فإن نسبة درجة الإتفاق على هذه العبارة عالية مما يدل أن هناك فئة كبيرة من الأفراد الذين يرون بالفعل أن تقديم خدمة إلكترونية للعملاء بديل أفضل من تقديم خدمة تقليدية كونه يقلل عبئ الجهد والتكلفة

**العبارة رقم 16 :** " تعرف مديرية الزبائن بمستجدات خدماتها الرقمية عبر منصات التواصل الإجتماعي ( linkedin , twitter , facebook , instagram )"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (  $\bar{x} = 4.15$  ) وبإنحراف معياري ( 0.50 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير إلى أن مديرية الزبائن تسعى جاهدة لبناء علاقات مفتوحة وشفافة مع العملاء، حيث تستخدم منصات التواصل الاجتماعي لنشر مستجدات خدماتها و معلوماتها الجديدة .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

### 5- مستوى ممارسة التحول الرقمي ككل و أبعاده من وجهة نظر الموظفين :

وذلك للإجابة على التساؤل الرابع :

ما مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة نظر الموظفين ؟

يتم عرض ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (21) : نتائج مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده من وجهة نظر الموظفين

| الترتيب | درجة التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                              |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------------|
| 2       | درجة عالية   | 0,56166           | 4,0303          | الإستراتيجية الرقمية               |
| 1       | درجة عالية   | 0,62443           | 4,0909          | التقنيات الرقمية                   |
| 4       | درجة عالية   | 0,59780           | 3,9242          | المهارات الرقمية                   |
| 3       | درجة عالية   | 0,58942           | 4,0152          | رقمنة العملاء                      |
| -       | درجة عالية   | 0,54749           | 4,0161          | المستوى العام لأبعاد التحول الرقمي |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن :

بعد التقنيات الرقمية إحتل المرتبة الأولى بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (  $\bar{x} = 4.09$  ) وبانحراف معياري ( 0.62 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد وتبين هذه النتيجة أنه هناك إهتمام كبيراً وإعتماداً واضحاً على التكنولوجيا الرقمية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، مما يعكس الكفاءة العالية للبنية التحتية التكنولوجية والتحديث المستمر في إستخدام التقنيات الحديثة ك (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي،...) لزيادة فعالية العمليات إضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، بعده إحتل بعد "الإستراتيجية الرقمية" المرتبة الثانية بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (  $\bar{x} = 4.03$  ) وبانحراف معياري ( 0.56 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأمر الذي يدل على أن مديرية الزبائن التابعة لشركة "سيال" لديها رؤية وإستراتيجية محكمة لتعزيز الابتكار الرقمي وتبني أفضل

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

الممارسات الرقمية لدعم وتحقيق الأهداف طويلة الأمد، ثم إحتل بعد "رقمنة العملاء" المرتبة الثالثة بدرجة عالية و بمتوسط حسابي (  $\bar{x} = 4.01$  ) وبإنحراف معياري (0.58) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، وهذا يشير إلى أن المديرية تحقق نجاحا كبيرا في دمج العملاء بالبيئة الرقمية أي نجحت في تطبيق تقنيات رقمية تسهل التفاعل مع العملاء لتحسن تجربتهم ولتزيد من ولائهم، و في الأخير إحتل بعد "المهارات الرقمية" المرتبة الرابعة بدرجة عالية حيث بلغ متوسطه الحسابي ب (  $\bar{x} = 3.92$  ) وبإنحراف معياري (0.59) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، فبالرغم من أن بعد المهارات الرقمية جاء في المرتبة الأخيرة إلا أن هذا يعكس أن الموظفين في مديرية الزبائن يمتلكون مستوى جيدا من المهارات الرقمية مما يمكنهم من الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة في أداء مهامهم بكفاءة، ومع ذلك، يمكن أن يشير هذا إلى مجال محتمل للتحسين والتطوير المستمر لرفع المهارات الرقمية إلى مستويات أعلى.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى ممارسة التحول الرقمي بمديرية الزبائن في شركة "سيال" قد جاء بدرجة عالية وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة ب (  $\bar{x} = 4.01$  ) و بإنحراف معياري (0.54) .

#### المطلب الثالث : عرض نتائج المحور الثاني لإستبانة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار إجابات أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية و هو المحور الثاني ، من خلال العبارات ( من 1 إلى 24 ) من حيث المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

##### 1- إجابات المبحوثين نحو بعد الثقافة التنظيمية :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية.

| الترتيب | العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 01      | تتبنى مديرية الزبائن ثقافة التغيير وحرية الابتكار والإبداع في العمل. | 3,7273          | 0,94448         | درجة عالية   |

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

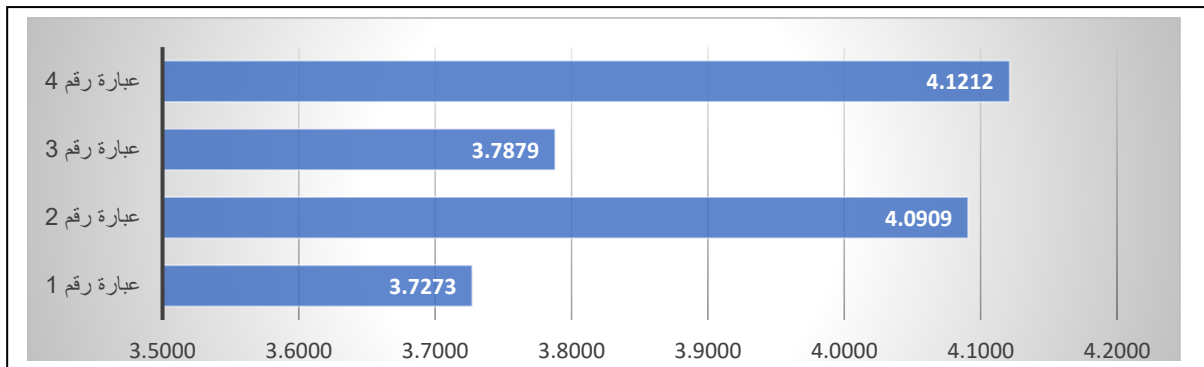
|    |                                                                       |        |         |            |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| 02 | يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل. | 4,0909 | 0,67840 | درجة عالية |
| 03 | يتبنى الموظفون قيم وثقافة المديرية و يلتزمون بالدفاع عنها.            | 3,7879 | 0,81997 | درجة عالية |
| 04 | يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف مديرية الزبائن وتقديم صورة حسنة عنها.   | 4,1212 | 0,64988 | درجة عالية |
|    | مستوى الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد العينة                     | 3,9318 | 0,59053 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقافة التنظيمية بلغ ( $\bar{x}=3.93$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.59) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية هي بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (14):ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم ( 14 ) يتضح لنا مايلي:

**العبارة رقم 1 :** "تتبنى مديرية الزبائن ثقافة التغيير وحرية الابتكار والإبداع في العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي بـ ( $\bar{x} = 3.72$ ) وإنحراف معياري ( 0.94 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير أن هناك توافق بين المبحوثين حول وجود ثقافة إيجابية نحو التغيير والابتكار داخل مديرية الزبائن وهذا ما يسمح للشركة بالبقاء متميزة وقوية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

**العبارة رقم 2 :** "يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب (  $\bar{x} = 4.09$  ) وبإنحراف معياري ( 0.67 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم إلتزام قوي بالسلوكيات الإيجابية و يتحلون بالإنضباط وفقا لنظم و قوانين العمل التي تنص عليهم المديرية .

**العبارة رقم 3:** "يتبنى الموظفون قيم وثقافة المديرية ويلتزمون بالدفاع عنها"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب (  $\bar{x} = 3.78$  ) وبإنحراف معياري ( 0.81 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن الموظفين يتوافقون مع القيم والمبادئ التي تنادي بها المديرية، مما يعني أنهم يؤمنون بها ويعملون وفقاً لها في حياتهم المهنية اليومية، وأنهم مستعدون لحماية هذه القيم من أي إنتقادات .

**العبارة رقم 4 :** "يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف مديرية الزبائن و تقديم صورة حسنة عنها"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب (  $\bar{x} = 4.12$  ) وبإنحراف معياري ( 0.64 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا يدل على وجود ولاء قوي من قبل الموظفين للمديرية الذي ينعكس في الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بنجاح ،و يعملون على تقديم خدمات عالية الجودة والتفاعل بإيجابية مع الزبائن للحفاظ على سمعة المديرية و الشركة معا.

### 2- إجابات المبحوثين نحو بعد التكوين :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التكوين.

| العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|-----------------|-----------------|--------------|
|---------|-----------------|-----------------|--------------|

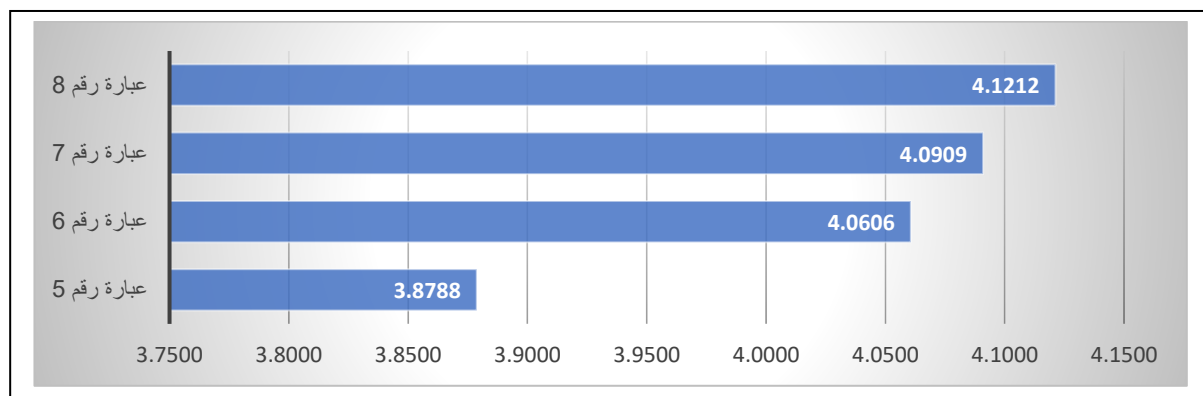
### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

|    |                                                                                    |        |         |            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| 05 | يعتبر التكوين من الأولويات الرئيسية بالشركة ويخصص له ميزانية معتبرة.               | 3,8788 | 1,05349 | درجة عالية |
| 06 | تتميز أهداف البرامج التكوينية بالوضوح بالنسبة للمشاركين في عملية التكوين.          | 4,0606 | 0,65857 | درجة عالية |
| 07 | تساهم البرامج التكوينية في تحسين مستوى ومهارة وكفاءة الموظفين بمديرية الزبائن.     | 4,0909 | 0,87905 | درجة عالية |
| 08 | تسعى الشركة لتجديد وتصميم البرامج التكوينية بما يتلائم مع المتغيرات في بيئة العمل. | 4,1212 | 0,78093 | درجة عالية |
|    | مستوى التكوين حسب وجهة نظر أفراد العينة                                            | 4,0379 | 0,67059 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكوين بلغ ( $\bar{x}=4.03$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.67) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد التكوين هي بدرجة عالية. والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد التكوين:

الشكل رقم (15): ترتيب عبارات بعد التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم ( 15 ) يتضح لنا مايلي:

العبارة رقم 5 : "يعتبر التكوين من الأولويات الرئيسية بالشركة ويخصص له ميزانية معتبرة"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة و بلغ متوسطها الحسابي بـ ( $\bar{x} = 3.87$ ) وإنحراف

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

معياري ( 1.05 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، لكن عموماً فإن نسبة درجة الاتفاق على هذه العبارة عالية مما يدل أن هناك فئة كبيرة من الأفراد يرون أن للتكوين أولوية رئيسية مهمة ويؤيدون تخصيص ميزانية كبيرة له، بينما هناك مجموعة أخرى لا تعتبر التكوين أولوية بنفس القدر أو ترى أن الشركة لا تخصص ميزانية كبيرة على التكوين .

**العبارة رقم 6:** "تتميز أهداف البرامج التكوينية بالوضوح بالنسبة للمشاركين في عملية التكوين"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب (  $\bar{x} = 4.06$  ) وبإنحراف معياري ( 0.65 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على أن المبحوثين على فهم بمحتوى البرامج التكوينية و ما يتوقعون تعلمه من خلالها مما يزيد من إستجابتهم وتفاعلهم مع البرامج.

**العبارة رقم 7 :** "تساهم البرامج التكوينية في تحسين مستوى ومهارة و كفاءة الموظفين بمديرية الزبائن"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب (  $\bar{x} = 4.09$  ) وبإنحراف معياري ( 0.87 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا يشير إلى أن المبحوثين قد لاحظوا تطوراً وتحسناً في مهاراتهم و أدائهم بعد المشاركة فيه البرامج التكوينية .

**العبارة رقم 8 :** "تسعى الشركة لتجديد وتصميم البرامج التكوينية بما يتلائم مع المتغيرات في بيئة العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 4.12$  ) وبإنحراف معياري ( 0.78 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا الأمر يدل على أن الشركة تسعى دائماً إلى تطوير البرامج التكوينية بصفة مستمرة وملائمة لإحتياجات موظفيها ومتطلبات السوق وتطورات الصناعة حتى تضمن إستمرارية تحقيق الأداء العالي والملائمة مع التحولات في بيئة العمل.

### 3- إجابات المبحوثين نحو بعد الصحة و السلامة في بيئة العمل :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين:

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

جدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الصحة والسلامة في بيئة العمل.

| الترتيب | العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 09      | تحرص مديرية الزبائن على إتباع إجراءات السلامة والوقاية للموظفين في بيئة العمل.         | 3,9091          | 0,97991         | درجة عالية   |
| 10      | توفر مديرية الزبائن للموظفين التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل. | 4,1212          | 0,54530         | درجة عالية   |
| 11      | توجد صيانة للألات وأجهزة العمل الإلكترونية بشكل دوري.                                  | 3,6364          | 1,14067         | درجة عالية   |
| 12      | تحرص مديرية الزبائن على توفير الراحة للموظفين للحد من مستوى الضغط النفسي لديهم.        | 3,6364          | 0,89506         | درجة عالية   |
|         | مستوى الصحة والسلامة في بيئة العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة                           | 3,8258          | 0,66287         | درجة عالية   |

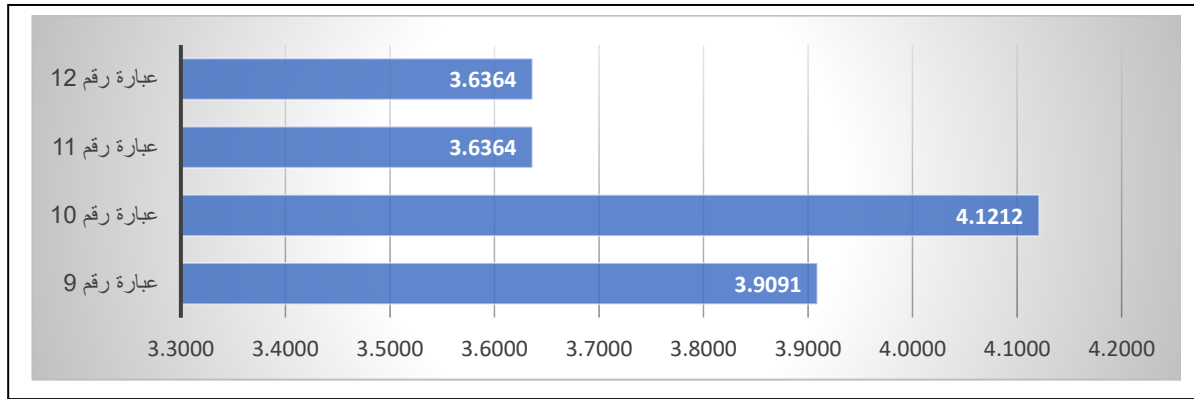
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الصحة والسلامة في بيئة العمل بلغ ( $\bar{x}=3.82$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.66) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول بعد الصحة والسلامة في بيئة العمل هي بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد الصحة والسلامة في بيئة العمل:

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

الشكل رقم (16):ترتيب عبارات بعد الصحة والسلامة في بيئة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم ( 16 ) يتضح لنا ما يلي :

**العبارات رقم 9 :** "تحرص مديرية الزبائن على إتباع إجراءات السلامة و الوقاية للموظفين في بيئة العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ ( $\bar{x} = 3.90$ ) وبإنحراف معياري ( 0.97 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، الأمر الذي يدل على إلتزام المديرية برعاية موظفيها و ضمان سلامتهم و صحتهم حتى توفر بيئة آمنة .

**العبارات رقم 10 :** "توفر مديرية الزبائن للموظفين التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ ( $\bar{x} = 4.12$ ) وبإنحراف معياري ( 0.54 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يدل على أن المديرية تضمن حماية موظفيها وتوفر لهم الدعم المالي والطبي اللازم في حالة التعرض لحوادث العمل كونها تعتبر الموظفين رأس مال الشركة .

**العبارات رقم 11 :** "توجد صيانة للآلات وأجهزة العمل الإلكترونية بشكل دوري"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ ( $\bar{x} = 3.63$ ) وبإنحراف معياري ( 1.14 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا الأمر يدل على أن معظم أفراد العينة يرون أنه هناك

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

صيانة للآلات وأجهزة العمل الإلكترونية بصفة دورية في حالة تعرضها للتلف في حين باقي أفراد العينة يرون أن صيانة الآلات لا تتم بشكل دوري .

**العبارة رقم 12 :** "تحرص مديرية الزبائن على توفير الراحة للموظفين للحد من مستوى الضغط النفسي لديهم"؛ حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (  $\bar{x} = 3.63$  ) وبانحراف معياري ( 0.89 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا الأمر يدل على أن المديرية توفر الراحة لموظفيها لتقلل من مستوى الإجهاد والضغط النفسي لديهم، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم وزيادة مستوى تركيزهم وتفاعلهم الإيجابي في العمل.

### 4- إجابات المبحوثين نحو بعد علاقات العمل الإجتماعية :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد علاقات العمل الإجتماعية.

| الترتيب | العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 13      | تربط علاقات حسنة بين الموظفين في مديرية الزبائن.                        | 3,9394          | 0,96629         | درجة عالية   |
| 14      | يوجد حرص من مديرية الزبائن على العمل بروح الفريق (تشجيع العمل الجماعي). | 3,8788          | 0,89294         | درجة عالية   |
| 15      | يتم استخدام الوسائل الإلكترونية للاتصال بين الموظفين داخل المديرية.     | 4,0909          | 0,87905         | درجة عالية   |
| 16      | يشارك أعضاء الفريق في إتخاذ القرارات التي تهمهم.                        | 3,7576          | 0,83030         | درجة عالية   |
|         | مستوى علاقات العمل الإجتماعية حسب وجهة نظر أفراد العينة                 | 3,9167          | 0,62708         | درجة عالية   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

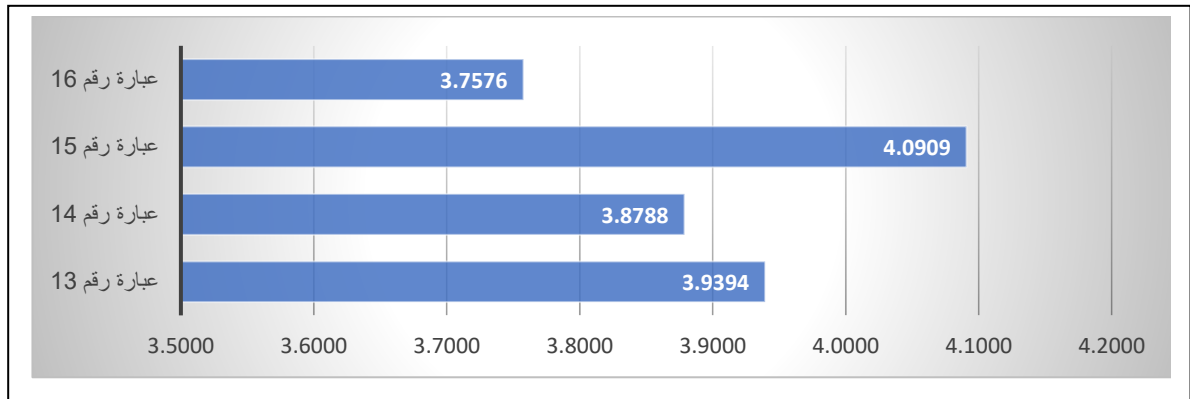
من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد علاقات العمل الإجتماعية بلغ (  $\bar{x}=3.91$  ) بانحراف معياري بلغ ( 0.62 ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

(من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد علاقات العمل الإجتماعية هي بدرجة عالية .

و الشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد علاقات العمل الإجتماعية:

الشكل رقم (17):ترتيب عبارات بعد علاقات العمل الإجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم (17) يتضح لنا ما يلي :

**العبارة رقم 13 :** "تربط علاقات حسنة بين الموظفين في مديرية الزبائن"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.93$  ) وبإنحراف معياري ( 0.96 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة وهذا الأمر يدل على وجود علاقات حسنة بين الموظفين و أن هناك جواً من التعاون و التفاهم و الإحترام المتبادل بينهم .

**العبارة رقم 14:** "يوجد حرص من مديرية الزبائن على العمل بروح الفريق ( تشجيع العمل الجماعي)"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.87$  ) وبإنحراف معياري ( 0.89 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهو ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة جيدة على سيادة مبدأ العمل الجماعي والتعاون على أداء المهام الوظيفية في المديرية، وهو ما قد تم ملاحظته مباشرة خلال إنجاز الدراسة الميدانية، حيث لاحظنا أن سياسة التنظيم تعتمد على توزيع الموظفين على مكاتب العمل من موظفين إثنين (02) إلى تسعة (09) موظفين، وقد لاحظنا أن هذه الطريقة رغم أنها تضيق من مساحات العمل وهو ما قد يؤثر على مستوى شعور الأفراد

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

بانعدام خصوصيتهم داخل المديرية، إلا أنها قد عملت على خلق مستويات عالية من التفاعل الإيجابي بين الموظفين خلال أداء العمل يظهر في مجموعة من الممارسات والسلوكيات مثل: تبادل الآراء والإستفادة من المهارات و إكتساب خبرات جديدة من خلال تبادل المعرفة وتشاركها، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون على إنجاز الأهداف .

**العبارة رقم 15 :** "يتم إستخدام الوسائل الإلكترونية للإتصال بين الموظفين داخل المديرية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (  $\bar{x} = 4.09$  ) وبإنحراف معياري ( 0.87 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا الأمر يدل على أن الوسائل الإلكترونية تستخدم على نطاق واسع بين الموظفين في تواصلهم اليومي .

**العبارة رقم 16:** "يشارك أعضاء الفريق في إتخاذ القرارات التي تهمهم"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية، و بلغ متوسطها الحسابي بـ (  $\bar{x} = 3.75$  ) وإنحراف معياري بـ ( 0.83 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا الأمر يدل على أن الموظفين يعتمدون على نهج تشاركي في إتخاذ القرارات التي تخصهم مما يعزز التعاون والترابط بينهم ، كما يساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة إلتزام الأعضاء بتنفيذها.

### 5- إجابات المبحوثين نحو بعد الرضا الوظيفي :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الرضا

#### الوظيفي

| الترتيب | العبارة                                                | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 17      | تشعر بأهمية إستثمار قدراتك وخبراتك العلمية في العمل.   | 3,6970          | 1,07485         | درجة عالية   |
| 18      | تشعر بالتقدير والإعتراف من طرف رئيسك وزملائك في العمل. | 3,9091          | 0,84275         | درجة عالية   |
| 19      | تتمتع بالمسؤولية و الإستقلالية الكافية في ممارسة عملك. | 3,6364          | 1,19421         | درجة عالية   |

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

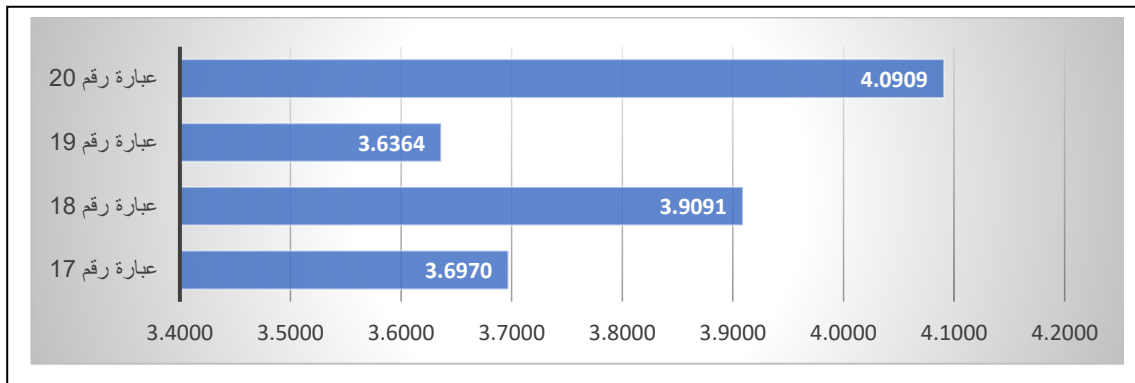
|    |                                            |        |         |            |
|----|--------------------------------------------|--------|---------|------------|
| 20 | تستحق مديرية الزبائن ولائك وإخلاصك لها.    | 4,0909 | 0,72300 | درجة عالية |
|    | مستوى الاعتمادية حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3,8333 | 0,75949 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرضا الوظيفي بلغ ( $\bar{x}=3.83$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.75) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن إتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد الرضا الوظيفي هي بدرجة عالية حسب .

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (18):ترتيب عبارات بعد الرضا الوظيفي .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم (18) يتضح لنا ما يلي :

**العبارة رقم 17:** "تشعر بأهمية إستثمار قدراتك وخبراتك في العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول عالية ، و بلغ متوسطها الحسابي بـ ( $\bar{x} = 3.69$ ) وإنحرافها المعياري بـ (1.07) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، مما يدل على أن عدد معتبر من الأفراد الذين يشعرون بقيمة توظيف خبراتهم و قدراتهم في العمل .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

**العبارة رقم 18:** "تشعر بالتقدير والإعتراف من طرف رئيسك وزملائك في العمل"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.90$  ) وبإنحراف معياري ( 0.84 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، مما يدل على شعور المبحوثين بالرضا نحو الإعتراف بجهودهم ومساهماتهم في العمل من طرف رؤسائهم وزملائهم ، وهو أمر إيجابي يساهم في تعزيز الثقة بالنفس و المشاركة الفعالة في مجموعات العمل .

**العبارة رقم 19 :** "تتمتع بالمسؤولية و الإستقلالية الكافية في ممارسة عملك"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.63$  ) وبإنحراف معياري ( 1.19 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، مما يدل أن هناك فجوة بين الأفراد الذين يتمتعون بالسلطة و الإستقلالية في عملهم، والذين ينفذون الأوامر بدقة دون الحصول على مساحة كبيرة لإتخاذ القرارات بشكل مستقل، و يبدو أن هذا الاختلاف يعكس تبايناً في مستوى القيادة والتفوق في بيئة العمل .

**العبارة رقم 20 :** "تستحق مديرية الزبائن ولاءك وإخلاصك لها"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 4.09$  ) وبإنحراف معياري ( 0.72 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ وهذا يشير إلى تفاني وولاء الموظفين إتجاه مكان عملهم وشعورهم بالرضا.

### 6- إجابات نحو بعد التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية :

يتم عرض ذلك في الجدول و الشكل المواليين :

جدول رقم (27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التوازن بين

الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية.

| العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 21 تراعي مديرية الزبائن ظروفك و تمنحك تسهيلات لتحقيق التوافق بين عملك و حياتك الشخصية . | 3,7879          | 1,05349         | درجة عالية   |

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

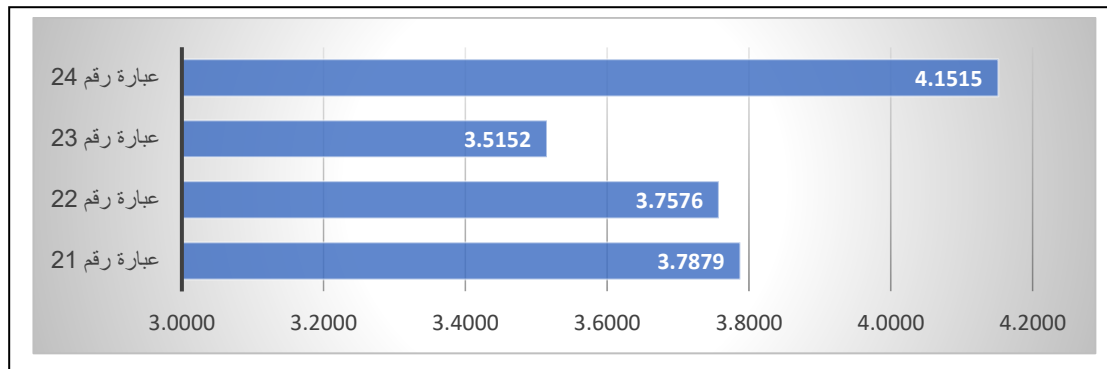
|                                                                             |                                                              |        |         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|---------|------------|
| 22                                                                          | تنظيم وقت العمل المناسب لك.                                  | 3,7576 | 0,90244 | درجة عالية |
| 23                                                                          | متطلبات و مشاكل العمل لا تؤثر على حياتك الشخصية.             | 3,5152 | 1,20211 | درجة عالية |
| 24                                                                          | يمكنك الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك . | 4,1515 | 0,66714 | درجة عالية |
| مستوى التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية حسب وجهة نظر أفراد العينة |                                                              |        |         |            |
|                                                                             |                                                              | 3,8030 | 0,68681 | درجة عالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية بلغ ( $\bar{x}=3.80$ ) بإنحراف معياري بلغ (0.68) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى بعد التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية هي بدرجة عالية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية:

الشكل رقم (19):ترتيب عبارات بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل رقم ( 19 ) يتضح لنا ما يلي :

**العبارة رقم 21 :** "تراعي مديرية الزبائن ظروفك وتمنحك التسهيلات لتحقيق التوافق بين عملك وحياتك الشخصية"، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول عالية و بلغ متوسطها الحسابي ب ( $\bar{x} = 3.78$ ) وإنحرافها المعياري ب ( 1.05 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يدل أن عدد معتبر

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

من أفراد العينة يستطيعون التوفيق بين حياتهم الوظيفية و حياتهم الشخصية وذلك بناءا على التسهيلات التي تمنحها المديرية لهم، في حين يجد باقي أفراد العينة صعوبة في التوفيق بين حياتهم المهنية و الشخصية .

**العبارة رقم 22 :** "تنظيم وقت العمل مناسب لك"، إحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قببول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.75$  ) وبإنحراف معياري ( 0.90 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير أن المبحوثين قادرين على تسيير وقتهم بكفاءة لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية .

**العبارة رقم 23 :** "متطلبات ومشاكل العمل لا تؤثر على حياتك الشخصية"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 3.51$  ) وبإنحراف معياري ( 1.20 ) وهذا الأخير أكبر من ( 1 ) مما يشير إلى عدم تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ، مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد العينة قادرين على الفصل بين ضغوطات و مشاكل العمل و عن حياتهم الشخصية .

**العبارة رقم 24 :** "يمكنك الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة إلى ذلك"، حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (  $\bar{x} = 4.15$  ) وبإنحراف معياري ( 0.66 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة، وهذا يشير إلى سياسة المديرية التي تسمح للموظفين بالخروج من مكان العمل خلال ساعات العمل الرسمية في حالة حدوث ظروف ضرورية أو طارئة، مما يعكس مرونة في تنظيم العمل وإهتماماً برفاهية الموظفين.

7- مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من وجهة نظر الموظفين:

و ذلك للإجابة على التساؤل الخامس :

ما مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مديرية الزبائن بشركة "سيال" من وجهة نظر الموظفين ؟

يتم عرض ذلك في الجدول التالي :

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

جدول رقم (28) : مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من وجهة نظر الموظفين

| الترتيب | درجة التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                                        |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------|
| 2       | عالية        | 0,59053           | 3,9318          | الثقافة التنظيمية                            |
| 1       | عالية        | 0,67059           | 4,0379          | التكوين                                      |
| 5       | عالية        | 0,66287           | 3,8258          | الصحة و السلامة في بيئة العمل                |
| 3       | عالية        | 0,62708           | 3,9167          | علاقات العمل الإجتماعية                      |
| 4       | عالية        | 0,75949           | 3,8333          | الرضا الوظيفي                                |
| 6       | عالية        | 0,68681           | 3,8030          | التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية |
| -       | عالية        | 0,58405           | 3,8921          | المستوى العام لأبعاد جودة الحياة الوظيفية    |

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن :

بعد "التكوين" إحتل المرتبة الأولى بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (  $\bar{x}=4.03$  ) وبإنحراف معياري ( 0.67 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، مما يدل على الإهتمام الكبير في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز معارفهم وهو مؤشر إيجابي على إهتمام المديرية برفع كفاءة مواردها البشرية بغية رفع جودة الحياة الوظيفية، بعده إحتل بعد "الثقافة التنظيمية" المرتبة الثانية بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (  $\bar{x}= 3.93$  ) وبإنحراف معياري ( 0.59 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تشجع القيم والمبادئ التي تساهم في تحقيق أهداف المديرية وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، ثم إحتل بعد "علاقات العمل الإجتماعية" المرتبة الثالثة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب (  $\bar{x}=3.91$  ) و بإنحراف معياري ( 0.62 ) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن الموظفين بمديرية الزبائن يساعدون على خلق جو عالي من التحفيز و المناخ المناسب للعمل مما يعزز تعاونهم و تفاهمهم، ثم إحتل بعد "الرضا الوظيفي" المرتبة الرابعة بدرجة عالية ، و بمتوسط حسابي (  $\bar{x}=3.83$  ) وبإنحراف

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

معياري (0.75) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، مما يشير إلى أن الموظفين بمديرية الزبائن راضون عن وظائفهم بشكل عام؛ وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وبالتالي رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية، ثم إحتل بعده بعد "الصحة والسلامة في بيئة العمل" المرتبة الخامسة بدرجة عالية؛ و بمتوسط حسابي (  $\bar{x}=3.82$  ) وبإنحراف معياري (0.66) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، مما يشير إلى أن هناك إجراءات وسياسات فعالة لحماية الموظفين وضمان سلامتهم أثناء العمل في مديرية الزبائن، و في الأخير إحتل بعد "التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية" المرتبة السادسة بدرجة عالية، و بمتوسط حسابي (  $\bar{x}=3.80$  ) وبإنحراف معياري (0.68) وهذا الأخير أقل من ( 1 ) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد ، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تحقيق هذا التوازن بشكل مثالي رغم درجة التقييم العالية لهذا البعد،و قد يكون هذا ناتجاً عن ضغوط العمل أو ساعات العمل الطويلة في مديرية الزبائن .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى ممارسة جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" قد جاء بدرجة عالية وفقاً لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة ب (  $\bar{x}= 3.89$  ) وبإنحراف معياري (0.58).

### المبحث الثاني : إختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث

سنحاول إختبار فرضيات الدراسة قصد إثبات صحتها أو نفيها وذلك بالإعتماد على عدة أساليب إحصائية بغية تحقيق أهداف الدراسة و الوصول إلى النتائج، وعليه سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى إختبار فرضيات الدراسة، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار فرضيات الدراسة، وذلك بداية بإختبار الفرضية الأولى ثم الفرضية الثانية بالإعتماد على الإختبار الأحادي للعينه (one sample T- test) ، وصولاً لإختبار الفرضية الثالثة بالإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، و هذا بالإستعانة ببرنامج الإحصائي SPSS.V25 .

### 1- إختبار الفرضية الأولى :

و التي تنص على : نتوقع وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال"

قد تم تحديد الفرضية الصفريه (  $H_0$  ) و الفرضية البديله (  $H_1$  ) لإختبارها إحصائياً كالتالي :

الفرضية الصفريه (  $H_0$  ) : لا نتوقع وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال".  
الفرضية البديله (  $H_1$  ) : نتوقع وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال".  
لإختبار صحة أو عدم صحة الفرضية تم إستخدام الإختبار الأحادي للعينه ( one sample T- test ) لمقارنة المتوسط الحسابي العام للمحور مع المتوسط الفرضي، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح نتائج الفرضية الأولى.

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------------------|----------------|--------|---------------|
| 4.01            | 0.54              | 3              | 10.652 | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ ( $\bar{x}=4.01$ ) و بانحراف معياري ( 0.54 ) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20) أي أن إتجاهات أفراد العينة هو بدرجة عالية، كما أن المتوسط الحسابي كان أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

(3) ، ونجد أيضا أن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (T) قدر بـ (0.000) أي أقل بكثير من (0.05) .

وبناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) و قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) و منه الفرضية التي تنص على نتوقع وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، قد تحققت.

#### 2- إختبار الفرضية الثانية :

و التي تنص على : نتوقع وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" .

وقد تم تحديد الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) و الفرضية البديلة ( $H_1$ ) لإختبارها إحصائيا كالتالي :

الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ) : لا نتوقع وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : نتوقع وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال".

لإختبار صحة أو عدم صحة الفرضية تم إستخدام الإختبار الأحادي للعينة ( $one\ sample\ T$ ) ( test ) لمقارنة المتوسط الحسابي للعينة مع المتوسط الفرضي، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (30) : يوضح نتائج الفرضية الثانية .

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتوسط الفرضي | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|
| 0.58              | 3.89            | 3              | 8.775  | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ ( $\bar{x}=3.89$ ) و بانحراف معياري (0.58) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

أفراد العينة هو بدرجة مرتفعة، كما أن المتوسط الحسابي كان أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدر ب (3)، ونجد أيضا أن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (T) قدر ب (0.000) أي أقل بكثير من (0.05).

وبناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) و قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، و منه الفرضية التي تنص على نتوقع وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، قد تحققت .

#### 3- إختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

و لإختبار هذه الفرضية نتبع مدخلين، كالتالي :

- إختبار تأثير كل من أبعاد التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بصفة منفصلة، و ذلك عن طريق إستخدام الإنحدار الخطي البسيط ؛
- ثم إختبار تأثير التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية و ذلك عن طريق إستخدام الإنحدار الخطي البسيط .

#### 3-1- إختبار تأثير كل بعد من أبعاد التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بصفة منفصلة :

سيتم إختبار الفرضيات الفرعية و ذلك بإستخدام الإنحدار الخطي البسيط ، و هذا لمعرفة إذا ما يوجد أو لا يوجد تأثير لكل بعد من أبعاد التحويل الرقمي كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع المتمثل في جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" .

#### 3-1-1- بعد الإستراتيجية الرقمية :

تنص هذه الفرضية على أنه : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

و قد تم تحديد الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) و الفرضية البديلة ( $H_1$ ) لإختبارها إحصائيا كالتالي :

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة

الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

لإختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة علاقة التأثير بين الإستراتيجية الرقمية و جودة الحياة الوظيفية ، حيث نعتد على المعادلة التالية :

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$y$ : جودة الحياة الوظيفية

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الإستراتيجية الرقمية) ( $x_1$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  :

و بالإستعانة ببرنامج SPSS.V25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار الخطي البسيط و المتعلق بإختبار تأثير الإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية نتحصل على الجدول رقم ( 31 ) و هو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS.V25 المتمثلة في ( جدول نموذج الانحدار (  $R^2$  ،  $r$  ) ، جدول تحليل التباين ANOVA المتضمن على قيمة (  $F$  ،  $Sig$  ) ، جدول معاملات الانحدار (  $B$  ،  $B_0$  ) المتضمن على قيمة إختبار (  $T$ -test ) و قيم  $Sig$  لكل معلمة إنحدار ) و هو موضح كالتالي :

جدول رقم (31) : يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى

| المعنوية الكلية لنموذج<br>الانحدار ANOVA |                      |       |       | القدرة التفسيرية         |       | المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار |                      |
|------------------------------------------|----------------------|-------|-------|--------------------------|-------|--------------------------------------|----------------------|
| قيمة F المحسوبة                          | مستوى المعنوية (SIG) | r     | $R^2$ | المعاملات نموذج الانحدار | B     | t                                    | مستوى المعنوية (SIG) |
| 39.285                                   | 0.000                | 0.748 | 0.559 | (Constant)               | 0.759 | 1.504                                | 0.143                |
|                                          |                      |       |       | الإستراتيجية الرقمية     | 0.777 | 6.268                                | 0.000                |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول ( 31 ) ما يلي :

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

- معامل الارتباط ( $r$ ) : بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين الإستراتيجية الرقمية و جودة الحياة الوظيفية وفقا لأراء العينة المستجوبة بمحل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ( $r=0.748$ ).
- إختبار  $F$  (F-test) : إن دراسة قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (الإستراتيجية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج - الإنحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار ( $F$ -test) حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة ( $39.285$ ) ( $F=$  دالة إحصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (الإستراتيجية الرقمية وجودة و جودة الحياة الوظيفية ) ، و منه:  
نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$
- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ ( $R^2=0.559$ ) يتضح أن الإستراتيجية الرقمية تفسر نسبة ( $55.9\%$ ) وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية متوسطة في نموذج الإنحدار أي أن ( $55.9\%$ ) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الإستراتيجية الرقمية والباقي  $44.1\% = (100 - 55.9)$  راجع إلى عوامل أخرى. إختبار معنوية معاملات الإنحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة إختبار ( $T$ -test) و قيمة ( $Sig$ ) لكل معامل إنحدار في الجدول أعلاه نجد :
- بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_0$ ) للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0.143$ ) (أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه لا يضم في معادلة نموذج الإنحدار.
- بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_1=0.777$ ) لمتغير الإستراتيجية الرقمية هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $0.000$ ) لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الإنحدار ( $B_1=0.777$ ) للمتغير المستقل الإستراتيجية الرقمية على أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير الإستراتيجية الرقمية يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة ( $0.777$ ) وحدة .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين الإستراتيجية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية محل الدراسة هو :

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.777 * x_1$$

### 3-1-2- بعد التقنيات الرقمية :

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

وقد تم تحديد الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) و الفرضية البديلة (  $H_1$  ) لإختبارها إحصائياً كالتالي :  
الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة " سيال " عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

الفرضية البديلة (  $H_1$  ) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

لإختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة نموذج الإنحدار الخطي البسيط من أجل دراسة علاقة التأثير بين التقنيات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_2) + \varepsilon_i$$

$y$ : جودة الحياة الوظيفية

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التقنيات الرقمية) ( $x_2$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  :

و بالإستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الإنحدار الخطي البسيط والمتعلق بإختبار تأثير التقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية نتحصل على الجدول رقم (3- ) وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS.V 25 المتمثلة في ( جدول نموذج الإنحدار (  $r^2$  ،  $r$  ) جدول تحليل التباين ANOVA المتضمن على قيم (F،Sig) ، جدول معاملات الإنحدار (  $B_1$  ،  $B_0$  ) المتضمن على قيم إختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة إنحدار)، وهو موضح كالتالي :

جدول رقم (32): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

| المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار |       |       |                             | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية لنموذج<br>الانحدار ANOVA |                    |
|------------------------------------|-------|-------|-----------------------------|------------------|-------|------------------------------------------|--------------------|
| مستوى المعنوية<br>(SIG)            | t     | B     | المعاملات نموذج<br>الانحدار | R <sup>2</sup>   | r     | مستوى<br>المعنوية<br>(SIG)               | قيمة F<br>المحسوبة |
| 0.031                              | 2.262 | 1.055 | (Constant)                  | 0.550            | 0.742 | 0.000                                    | 37.864             |
| 0.000                              | 6.153 | 0.694 | التقنيات الرقمية            |                  |       |                                          |                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول رقم (32) ما يلي :

- معامل الارتباط ( $r$ ) : بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين التقنيات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية وفقا لأراء العينة المستجوبة بمحل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ( $r = 0.742$ ) .
- إختبار ( $F$ -test) : إن دراسة قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (التقنيات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار ( $F$ -test)  $F$ ، حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة ( $F=37.864$ ) دالة إحصائيا حيث أن قيمة ( $SIG=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (التقنيات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية) ، و منه :

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدره بـ ( $R=0.555$ )

يتضح أن التقنيات الرقمية تفسر نسبة (55%) وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية متوسطة في نموذج

الإنحدار، أي أن (55%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية تعزى

لمتغير التقنيات الرقمية والباقي (44% ) = (100 - 55) راجع إلى عوامل أخرى.

- إختبار معنوية معاملات الإنحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة إختبار (T-test)

وقيمة (sig) لكل معامل إنحدار في الجدول أعلاه نجد :

• بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_0$ ) للنموذج هو معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0.031$ )

(أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه يضم في معادلة نموذج الإنحدار .

• بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_1=0.694$ ) لمتغير التقنيات الرقمية هو ذو تأثير معنوي عند مستوى

دلالة (0.000) لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه يضم

في النموذج، وتدل قيمة معامل الإنحدار ( $B_1=0.694$ ) للمتغير المستقل التقنيات الرقمية على

أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير التقنيات الرقمية يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة

(0.694) وحدة .

إذن نموذج الإنحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين التقنيات الرقمية وجودة الحياة

الوظيفية محل الدراسة هو:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 1.055 + 0.649 * x_2$$

#### 3-1-3- بعد المهارات الرقمية :

تنص هذه الفرضية على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة الحياة

الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

وقد تم تحديد الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) و الفرضية البديلة ( $H_1$ ) لإختبارها إحصائيا كالتالي :

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة الحياة

الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية

بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

لإختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة علاقة التأثير بين المهارات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_3) + \varepsilon_i$$

$y$ : جودة الحياة الوظيفية

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المهارات الرقمية) ( $x_3$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$ :

و بالإستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعلق بإختبار تأثير المهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية نتحصل على الجدول رقم (3- ) وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS.V 25 المتمثلة في ( جدول نموذج الانحدار (  $R^2$  ,  $r$  ) جدول تحليل التباين ANOVA المتضمن على قيم (F,Sig) ، جدول معاملات الانحدار (  $B_1$  ,  $B_0$  ) المتضمن على قيم إختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة إنحدار)، وهو موضح كالتالي :

جدول رقم (33): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

| المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار |        |       |                          | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                      |
|--------------------------------------|--------|-------|--------------------------|------------------|-------|---------------------------------------|----------------------|
| مستوى المعنوية (SIG)                 | t      | B     | المعاملات نموذج الانحدار | $R^2$            | r     | قيمة F المحسوبة                       | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0.150                                | 1.475  | 0.455 | (Constant)               | 0.804            | 0.896 | 126.816                               | 0.000                |
| 0.000                                | 11.261 | 0.876 | المهارات الرقمية         |                  |       |                                       |                      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول رقم (33) ما يلي :

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

- معامل الارتباط ( $r$ ) : بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين المهارات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية وفقا لأراء العينة المستجوبة بمحل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ب ( $r= 0.896$ ).

- إختبار ( $F$ -test)  $F$ : إن دراسة قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (المهارات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية ) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الإنحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار ( $F$ -TEST)  $F$ ، حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة ( $F=126.816$ ) دالة إحصائيا حيث أن قيمة ( $SIG=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد من طرفنا في البحث و هذا يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (المهارات الرقمية و جودة الحياة الوظيفية )، و منه :

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدر ب ( $R=0.804$ ) يتضح أن المهارات الرقمية تفسر نسبة ( $80.4\%$ ) وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الإنحدار، أي أن ( $80.4\%$ ) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المهارات الرقمية والباقي ( $19.6\%$ ) = ( $100 - 80.4$ ) راجع إلى عوامل أخرى .

-إختبار معنوية معاملات الإنحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة إختبار ( $T$ -test) وقيمة ( $sig$ ) لكل معامل إنحدار في الجدول أعلاه نجد:

• بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_0$ ) للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig= 0.150$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه لا يضم في معادلة نموذج الإنحدار.

• بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_1=0.876$ ) لمتغير المهارات الرقمية هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $0.000$ ) لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الإنحدار ( $B_1=0.876$ ) للمتغير المستقل المهارات الرقمية على أنه

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

زيادة وحدة واحدة في متغير المهارات الرقمية يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة ( 0.876 ) وحدة.

إن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين المهارات الرقمية وجودة الحياة الوظيفية محل الدراسة هو :

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.876 * x_3$$

3-1-4 - بعد رقمنة العملاء :

تتص هذه الفرضية على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

وقد تم تحديد الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) و الفرضية البديلة (  $H_1$  ) لإختبارها إحصائياً كالتالي:

الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة " سيال " عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة (  $H_1$  ) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

لإختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة علاقة التأثير بين رقمنة العملاء وجودة الحياة الوظيفية، حيث نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_4) + \varepsilon_i$$

y: جودة الحياة الوظيفية

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (رقمنة العملاء) ( $x_4$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  :

و بالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعلق بإختبار تأثير المهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية نتحصل على الجدول رقم (3- ) وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS.V 25 المتمثلة في ( جدول نموذج الانحدار (  $r^2$  ،  $r$  ) جدول

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

تحليل التباين ANOVA المتضمن على قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (B0, B1) المتضمن على قيم إختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة إنحدار)، وهو موضح كالتالي :

جدول رقم (34): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

| المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار |       |       |                          | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                 |
|------------------------------------|-------|-------|--------------------------|------------------|-------|---------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG)               | t     | B     | المعاملات نموذج الانحدار | R <sup>2</sup>   | r     | مستوى المعنوية (SIG)                  | قيمة F المحسوبة |
| 0.108                              | 1.656 | 0.722 | (Constant)               | 0.635            | 0.797 | 0.000                                 | 53.868          |
| 0.000                              | 7.339 | 0.789 | رقمنة العملاء            |                  |       |                                       |                 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول رقم ( 34 ) ما يلي :

- **معامل الارتباط (r) :** بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين رقمنة العملاء وجودة الحياة الوظيفية وفقا لأراء العينة المستجوبة بمحل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ب (  $r=0.797$  ).
- **إختبار (F-test) F:** إن دراسة قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين ( رقمنة العملاء وجودة الحياة الوظيفية) و عليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار (F-test) F ، حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة (F=53.868) دالة إحصائيا حيث أن قيمة ( SIG=0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (رقمنة العملاء وجودة الحياة الوظيفية) ، و منه :

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير) : من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ ( $R=0.635$ ) يتضح أن رقمنة العملاء تفسر نسبة (63.5%) وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الانحدار، أي أن (63.5%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير رقمنة العملاء والباقي (36.5%) = (100-63.5) راجع إلى عوامل أخرى.

- إختبار معنوية معاملات الانحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة إختبار (T-test) و قيمة (sig) لكل معامل إنحدار في الجدول أعلاه نجد :
- بالنسبة لمعامل الانحدار ( $B_0$ ) للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig= 0.108$ ) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا يضم في معادلة نموذج الانحدار.
- بالنسبة لمعامل الانحدار ( $B_1= 0.789$ ) لمتغير رقمنة العملاء هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.000) لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار ( $B_1=0.789$ ) للمتغير المستقل رقمنة العملاء على أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير رقمنة العملاء يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة (0.789) وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين رقمنة العملاء و جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة هو:

$$y = 0.789x + 4$$

#### 3-2- إختبار تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية :

سيتم إختبار الفرضية الثالثة وذلك بإستخدام الانحدار الخطي البسيط ، والتي تنص على أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

وقد تم تحديد الفرضية الصفرية (H0) و الفرضية البديلة (H1) لإختبارها إحصائياً كالتالي :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة " سيال " عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة " سيال " عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

لإختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة علاقة تأثير التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، حيث نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x) + \varepsilon_i$$

y: جودة الحياة الوظيفية

B<sub>0</sub>: معامل الانحدار الثابت

B<sub>1</sub> : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحويل الرقمي) (x)

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  :

و بالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعلق بإختبار تأثير المهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية نتحصل على الجدول رقم (3- ) وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS.V 25 المتمثلة في ( جدول نموذج الانحدار ( R<sup>2</sup> ، r ) جدول تحليل التباين ANOVA المتضمن على قيم ( F،Sig ) ، جدول معاملات الانحدار ( B1 ، B0 ) المتضمن على قيم إختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة إنحدار)، وهو موضح كالتالي :

جدول رقم (35) : يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الثالثة

| المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار |       |       |                          | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                      |
|--------------------------------------|-------|-------|--------------------------|------------------|-------|---------------------------------------|----------------------|
| مستوى المعنوية (SIG)                 | t     | B     | المعاملات نموذج الانحدار | R <sup>2</sup>   | r     | قيمة F المحسوبة                       | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0.610                                | 0.515 | 0.203 | (Constant)               | 0.743            | 0.862 | 0.000                                 | 89.524               |

### الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

|       |       |       |               |  |  |  |  |
|-------|-------|-------|---------------|--|--|--|--|
| 0.000 | 9.462 | 0.919 | التحول الرقمي |  |  |  |  |
|-------|-------|-------|---------------|--|--|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من الجدول رقم (35) ما يلي :

**معامل الارتباط (r) :** بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية وفقا لأراء العينة المستجوبة بمحل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ب ( $r=0.862$ ) .

**إختبار (F-test) F:** إن دراسة قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين ( التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية) و عليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار **(F-test) F**، حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة ( $F=89.524$ ) دالة إحصائيا حيث أن قيمة (  $SIG=0.000$  ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية و منه :

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة ب ( $R=0.743$ ) يتضح أن التحول الرقمي يفسر نسبة ( $74.3\%$ ) وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الانحدار، أي أن ( $74.3\%$ ) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغير المستقل التحول الرقمي والباقي ( $25.7\%$ ) = ( $100-74.3$ ) راجع إلى عوامل أخرى.

- إختبار معنوية معاملات الانحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة إختبار (T-test) و قيمة (sig) لكل معامل إنحدار في الجدول أعلاه نجد :

- بالنسبة لمعامل الإنحدار ( $B_0$ ) للنموذج هو غير معنوي لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig= 0.610$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه لا يضم في معادلة نموذج الإنحدار.

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

- النسبة لمعامل الانحدار ( $B1 = 0.919$ ) لمتغير التحول الرقمي هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $0.000$ ) لأن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ومنه يضم في النموذج ، وتدل قيمة معامل الانحدار ( $B1=0.919$ ) للمتغير المستقل التحول الرقمي على أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة ( $0.919$ ) وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية محل الدراسة هو:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = 0.203 + 0.919 * x$$

### المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها بالدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة نتائج الدراسة، إعتقاداً على نتائج الفرضيات الثلاثة التي تم إختبارها سابقاً ، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة :

##### 1-1- الفرضية الأولى :

التي تنص على : نتوقع وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال". أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور التحول الرقمي قد بلغت ب ( $\bar{x}=4.01$ ) مما يعني أن إتجاهات أفراد العينة هو بدرجة عالية و هي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة ب ( $3$ ) ، وقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار ( $T$ ) دالاً إحصائياً عند ( $0.000$ ) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، و عليه هذه الفرضية قد تحققت .

وبناء على ما سبق، تؤكد هذه النتيجة على وجود توجه قوي للموظفين نحو التكيف مع عملية التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع الواقع العملي في مديرية الزبائن التي أصبحت تستخدم منصات إلكترونية لتقديم خدماتها للعملاء، حيث يقوم الموظفون بتسيير هذه المنصات الإلكترونية للرد على طلبات العملاء، مما دفع مسؤولي مديرية الزبائن إلى الإستمرار في توسيع إستخدام المنصات الإلكترونية بغية دفع عجلة التحول الرقمي .

### 1-2- الفرضية الثانية :

التي تنص على: نتوقع وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال". أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام لمحوّر جودة الحياة الوظيفية قد بلغت بـ ( $\bar{x}=3.89$ ) مما يعني أن اتجاهات أفراد العينة هو بدرجة عالية و هي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ (3)، وقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار (T) دالا إحصائيا عند (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه هذه الفرضية قد تحققت. وبناءا على ما سبق، تؤكد هذه النتيجة على وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن، ويتضح ذلك من خلال الجهود المبذولة من قبل مسؤولي مديرية الزبائن الذين يتحملون مسؤولية كبيرة في تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي، و هذا الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء .

### 1-3- الفرضية الثالثة:

التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الزبائن في شركة "سيال" عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  .

أظهرت نتائج إستخدام إختبار نموذج الإنحدار البسيط أن نتيجة إختبار (F-test) قد بلغت (F = 89.524) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة (SIG = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار البسيط الممثل للتأثير المدروس بين المتغيرين (التحوّل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ ( $R^2 = 0.743$ ) يتضح أن التحوّل الرقمي يفسر نسبة (74.3%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية.، وحسب معامل الإنحدار لمتغير التحوّل الرقمي الذي قدر بـ ( $B1 = 0.919$ ) فهو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة (SIG = 0.000) لأنه أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه بزيادة وحدة واحدة في التحوّل الرقمي يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بقيمة (0.919) وحدة، و بناءً على هذه النتائج فإن الفرضية قد تحققت .

وهذا يؤكد أن التحوّل الرقمي له يؤثر على جودة الحياة الوظيفية، أي كلما زاد الإعتماد على التحوّل الرقمي زادت جودة الحياة الوظيفية لموظفي مديرية الزبائن من خلال تحسين علاقات العمل الإجتماعية

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

وزيادة الرضا الوظيفي و تسيير العمل بطرق أكثر فعالية لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية للموظفين .

ومن خلال الفرضيات الفرعية الأربعة لهذه الفرضية التي إختبرت تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، أظهرت النتائج أن كل الأبعاد لها تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  . حيث أن بعد المهارات الرقمية هو البعد الأكثر تأثيرا حيث يفسر نسبة (80.4 %) من التغيرات و التحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية، ويمكن إرجاع ذلك إلى قدرة وكفاءة أفراد العينة على إستخدام التقنيات الرقمية في عملهم بمهارة وقدرتهم على التكيف مع التحول الرقمي مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية العمل وبالتالي تحسين جودة حياتهم الوظيفية، ثم يليه بعد رقمنة العملاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير حيث يفسر نسبة (63.5 %) من التغيرات و التحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ويمكن إرجاع ذلك إلى تحسن تجربة العملاء وإعتمادهم على المنصات الإلكترونية لتلقي الخدمات بدل اللجوء إلى مديرية الزبائن وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض ضغط العمل والإجهاد لدى الموظفين مما يحسن جودة حياتهم الوظيفية .في حين بعد الإستراتيجية الرقمية يأتي في المرتبة الثالثة حيث يفسر نسبة (55.9 %) من التغيرات و التحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية والذي يبين أن الإستراتيجية الرقمية الخاصة بمديرية الزبائن تساعد الموظفين على فهم الأهداف الرقمية وكيفية تحقيقها، كما تتضمن برامج تكوينية لإكساب الموظفين مهارات جديدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية و هذا يعزز شعورهم بالتحقق الذاتي والرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية. وأخيرا يأتي بعد التقنيات الرقمية في المرتبة الرابعة من حيث التأثير حيث يفسر نسبة (55 %) من التغيرات و التحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية، وذلك راجع لإستخدام الموظفين للتقنيات الرقمية في أداء مهام عملهم اليومية والتي بدورها تعمل على إختصار الوقت وتسريع تقديم الخدمة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة رضاهم وبالتالي الرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمديرية .

### 2- مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة :

لقد أظهرت النتائج على أنه يوجد إهتمام بكل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، بالإضافة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، حيث كل من أبعاد التحول الرقمي كان لها تأثيرا على جودة الحياة الوظيفية، إلا أن الذي يبقى متشابها أو مختلفا مع الدراسات السابقة بخصوص هذه النتائج يمكن حصره في:

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إهتمام بالتحول الرقمي في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، وهذا يدل على توجه قوي للموظفين نحو التكيف مع عملية التحول الرقمي من خلال إستخدامهم للمنصات الإلكترونية لتقديم خدمات للعملاء بطرق حديثة، وهذا ما يتوافق مع نتيجة دراسة ( إبراهيم حسن، 2022) التي توصلت إلى أن العاملين في وزارة الإتصالات والتقانة بسوريا يؤمنون بأهمية وضرورة التحول الرقمي ويستخدمون التقنيات الحديثة لتنفيذ مهام عملهم اليومية ؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إهتمام بجودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، و يتضح ذلك من خلال الجهود المبذولة من قبل مسؤولي المديرية في تحمل مهمة تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم مما يزيد من رضاهم الوظيفي، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة (تمرابط، 2023) التي توصلت إلى أن توفر جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة مرتفعة في مديرية إتصالات الجزائر بأم البواقي، وعلى عكس دراستي (بن جلول، 2020) ودراسة (زكري وبن شهرة، 2022) اللتين توصلتا إلى أن جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة مما يستدعي زيادة الإهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية؛

- أكدت نتائج الدراسة أن كل من بعد المهارات الرقمية و رقمنة العملاء لهم تأثير على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، وهذا ما يتفق مع دراسة ( راهب وشابي ، 2023) التي أكدت أن كل من بعد رقمنة العملاء و رقمنة العاملين ( الذي يتشابه في محتواه مع بعد المهارات الرقمية)، أن لهما تأثير معنوي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية لولاية الطارف، وهذا راجع لإعتماد مديرية الزبائن على تقديم خدمات إلكترونية و بنوك ولاية الطارف على المعاملات المالية الرقمية مما ترك كل من العاملين والعملاء يتأقلمون ويتبنون هذا التحول الرقمي ؛

- أكدت نتائج الدراسة أن بعد التقنيات الرقمية له تأثير على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، وهذا ما يختلف تماما مع دراسة ( راهب وشابي ، 2023 ) التي توصلت لغياب أثر بعد التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية الجزائرية لولاية الطارف ؛

- توصلت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر على جودة الحياة في مديرية الزبائن بشركة "سيال"، حيث يساهم بنسبة ( 74,3 % ) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ، وهذا ما يتوافق مع دراسة ( بشير ، 2023) التي توصلت أن التحول الرقمي يؤثر

## الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج

على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تبسة و ولاية أم البواقي، حيث ساهم بنسبة ( 76,30% ) من التغيرات التي حدثت في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل

بعدما إختبرنا كل من تساؤلات وفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية اللازمة لذلك، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية ) ، والتي أظهرت أن مستوى ممارسة كل من التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية بأبعادهما بالمديرية محل الدراسة قد كانت بمستوى مرتفع، كما كشفت أيضا نتائج الدراسة تحقق جميع الفرضيات التي قمنا بصياغتها مسبقا ، و بالنسبة لمقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة وجدنا إختلاف وتشابه في النتائج.

خاتمة

بناءً على ماسبق، يمكن إستنتاج أن نجاح المنظمات اليوم مرتبط بشكل كبير على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، فبتبني التقنيات الحديثة للتحويل الرقمي وتمكين الموظفين من إستخدامها والتحكم فيها يسهم في تحسين أداء مختلف الوظائف بسرعة أكبر و جهد و تكلفة أقل، مما يسمح بتطوير بيئة العمل ورفع الكفاءة التشغيلية للموظفين، و هذا ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة بشرط أن يتم إدارته وتطبيقه بشكل صحيح. و بهدف معرفة مدى تأثير التحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الكمي و المنهج الإستنتاجي، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في مديرية الزبائن بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال" التي شهدت تحولاً رقمياً ملحوظاً منذ عام (2019) عن طريق إعتادها على منصات إلكترونية لتقديم الخدمات للزبائن، و قمنا بتصميم إستبانة الدراسة إستناداً على المفاهيم النظرية للتحويل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، وتم توزيعها على الموظفين من مختلف الرتب بمديرية الزبائن .

حيث يعتمد التحويل الرقمي في مديرية الزبائن على أربعة عناصر أساسية وهي (الإستراتيجية الرقمية، التقنيات الرقمية، المهارات الرقمية، ورقمنة العملاء)، فوجود إستراتيجية رقمية واضحة ودقيقة تساعد الموظفين على فهم الأهداف الرقمية وكيفية تحقيقها، كما تتضمن برامج تكوينية لإكساب الموظفين مهارات جديدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يعزز شعورهم بالتحقق الذاتي والرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية، كما أن توفر تقنية رقمية ملائمة يساهم في إختصار الوقت وتسريع تقديم الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فإن توفر كوارر بشرية مؤهلة ومتخصصة في إستخدام التقنيات الرقمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، أما العملاء الذين يملكون ثقافة الإعتماد على المنصات الإلكترونية لتلقي الخدمات بدلاً من اللجوء إلى الوكالات التجارية التابعة لمديرية الزبائن، فيساهم في تخفيض ضغط العمل والإجهاد لدى الموظفين مما يحسن جودة حياتهم الوظيفية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات التي يمكن أن تساعد مديرية الزبائن على زيادة جهودها للإستثمار أكثر في التحويل الرقمي وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين عبر عدة مؤشرات للحفاظ على بيئة عمل مستقرة، و في ما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها :

• النتائج النظرية :

من خلال عرض الإطار النظري فيما يخص متغيرات الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية تم إستنتاج ما يلي :

- هناك بداية فعلية للتحول الرقمي في الجزائر والتي يمكن لمسها من خلال الحكومات والمؤسسات العمومية الخدماتية التي تبنته بعد أزمة كورونا ليصبح ضرورة و ليس خيارا ؛

- يساعد التحول الرقمي المنظمة على الإنتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات ؛

- التحول الرقمي له دور كبير على الموارد البشرية في المنظمات كونه يساهم في رفع كفاءة العنصر البشري و تحقيق الإبداع و الابتكار و منه تحقيق الميزة التنافسية ؛

- تعد جودة الحياة الوظيفية منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين تطوير رأس المال البشري في المنظمة ؛

- درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرتها في خلق بيئة عمل ملائمة لموظفيها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة ؛

- يعتبر التحول الرقمي رافعة قوية لجودة الحياة الوظيفية إذ ما تم تنبيه وتنفيذه بشكل مدروس .

• النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة :

- كثرة العنصر النسوي على العنصر الذكري في مديرية الزبائن بشركة "سيال" حيث قدرت نسبتهم ب ( 51,5 % ) مقارنة مع نسبة الذكور التي بلغت ب ( 48.5% ) ، وهذا يدل على قابلية العنصر النسوي في ممارسة الأنشطة الإدارية أكثر من العنصر الذكري لأنه أقل جهد بدني مقارنة بباقي الأنشطة التي تتطلب جهد عضلي أكبر ؛

- تشير نتائج متغير السن أن الفئات الوسطى من الأعمار التي بين ( 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ) تمثل النسبة الأكبر في مديرية الزبائن ب ( 48.5% ) وهذا يدل على أن هذه الفئة تضم الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات وتمتلك خبرة واسعة في مجال عملهم، حيث يعتبر توزيع الفئات العمرية بالمديرية جيد كونه يضم مختلف الفئات العمرية كما أن تواجد فئة الشباب عامل مهم لأن الجيل الجديد مرتبط أكثر بالوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن أغلبية مفردات العينة يمتلكون مستوى جامعي وذلك بنسبة (84.8%) مما يدل على أن مديرية الزبائن بشركة "سيال" تخصص مناصب التوظيف لحاملي الشهادات الجامعية لأنها تدرك أهمية المستوى التعليمي للموظف ؛

- بالنسبة لمتغير المنصب إتضح ان الأغلبية العظمى من أفراد العينة يشغلون منصب "إطار" وذلك بنسبة (81.8% ) وهذا راجع للخدمات المعقدة بمديرية الزبائن التي تتطلب مهارات إدارية وإشرافية متقدمة لضمان سلاسة العمل و تقديم الخدمة بجودة عالية للعملاء ؛

- بالنسبة لمتغير الأقدمية تبين أن الفئة الغالبة هي من (15 إلى أقل من 20 سنة ) وذلك بنسبة (39.4% ) ، مما يدل على أن معظم الموظفين في مديرية الزبائن يمتلكون الخبرة وأن الشركة تستثمر في تطوير مهارات موظفيها الحاليين بدلا من تعيين موظفين جدد مما يساهم في الإحتفاظ بهم لفترات أطول وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالإستقرار والرضا الوظيفي.

#### • النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثالث و الرابع و الخامس للدراسة :

توصلت نتائج التساؤل الثالث المتعلق بمعرفة واقع التحول الرقمي في المديرية محل الدراسة و التساؤل الرابع الخاص بمستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده، ونتائج التساؤل الخامس الخاص بدرجة توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده في المديرية محل الدراسة ، على ما يلي :

- تعتمد شركة "سيال" على المنصات الرقمية في تقديم الخدمات مما ساهم في إستقطاب المزيد من العملاء، حيث تتمثل هذه المنصات في ( تطبيق وكالتي ، منصة فاتورتي ، وإمكانية الدفع عبر منصة بريدي نت ، منصة معلومات حول الأشغال، منصة البوابة الجغرافية ) والمتوفرين عبر الموقع الرسمي لشركة "سيال" ؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التحول الرقمي بأبعاده في مديرية الزبائن بشركة "سيال" قد جاء بدرجة مرتفعة حسب مقياس الدراسة و بمتوسط حسابي ( 4.016 ) وبإنحراف معياري (0.54) ؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده في مديرية الزبائن بشركة "سيال" قد جاء بدرجة مرتفعة حسب مقياس الدراسة و بمتوسط حسابي ( 3.89 ) وبإنحراف معياري (0.58) ؛

• نتائج فرضيات الدراسة :

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود إهتمام بالتحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" كل على حدا ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإستراتيجية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، حيث يفسر نسبة (55.9%) من التغيرات و التحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، حيث يفسر نسبة (55%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المهارات الرقمية على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، حيث يفسر نسبة (80.4%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد رقمنة العملاء على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، حيث يفسر نسبة (63.5%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية في مديرية الزبائن بشركة "سيال" عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، حيث يفسر نسبة (74.3%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية .

• إقتراحات الدراسة :

- بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار فرضيات الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات بناءا على ما تم التوصل إليه في نتائج هذه الدراسة، و هي على النحو التالي :
- على القائمين بمديرية الزبائن تكثيف الدورات التكوينية بإستمرار للموظفين في مجال التقنيات الرقمية الحديثة قصد الرفع من مستوى مهاراتهم الرقمية و قدرتهم على إدارة البيانات وتطوير البرمجيات؛

- تبني آراء و مقترحات العملاء المتغيرة باستمرار لزيادة تحسين جودة الخدمات؛
- التركيز على قياس مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ك (الرضا الوظيفي، علاقات العمل الإجتماعية ، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، ....) بشكل دوري للتعرف على النقائص التي قد تعاني منها بيئة العمل بمديرية الزبائن ؛
- التركيز على إعداد بيئة عمل مرنة تساعد في خلق التوازن والتوافق لدى الموظفين فيما يتعلق بحياتهم الشخصية و الوظيفية ؛
- تعزيز صحة وسلامة الموظفين في بيئة العمل عن طريق توفير فترات راحة قصيرة ودورية لإبعادهم عن شاشات الحاسوب، وتوفير فحوصات طبية لمتابعة حالتهم الصحية والكشف عن أي مشكلات قد تنتج عن العمل المكتبي الطويل بهدف تجنب إصابات الإجهاد وتعزيز رفايتهم ورضاهم ؛
- تعزيز العمل بتقنيات التحول الرقمي كونه يعتبر رافعة لجودة الحياة الوظيفية ؛
- الإستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات العالمية في مجال التحول الرقمي ومحاولة دراستها و تجسيدها بما تتماشى مع بيئة الأعمال الجزائرية ؛
- العمل على إنشاء قنوات إتصال بين شركة "سيال" والمؤسسات العمومية الخدماتية، بهدف تبادل الخبرات والمعارف فيما بينها، مثل مؤسسة إتصالات الجزائر وشركة سونلغاز اللتين تبنتا التحول الرقمي لتقديم خدمات حديثة للعملاء .

### • آفاق الدراسة :

نجد أنه لا يمكن حصر موضوعنا في دراسة واحدة بحكم تشعب جوانبه، فمن خلاله يمكن مواصلة البحث في جوانب لها صلة بموضوع الدراسة وبشكل أعمق، لأنه تم تحديد حدود دراستنا بالتركيز على مديرية الزبائن في شركة "سيال" و دراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية مع التركيز على أربعة أبعاد محددة للتحول الرقمي و المتمثلة في ( الإستراتيجية الرقمية، التقنيات الرقمية، المهارات الرقمية، رقمنة العملاء)، و بناءا على هذا يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا للكثير من الدراسات المستقبلية سيتم ذكر بعضها فيما يلي :

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات أخرى سواءا كانت عمومية أو خاصة ؛
- دراسة هذا الموضوع من خلال توسيع عينة الدراسة إعتقادا على عينات من مختلف مديريات شركة "سيال " لدراسة أوجه المقارنة ؛
- التعمق في موضوع الدراسة من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛
- إستكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وجوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية، مثل:
- دور التحول الرقمي في تطوير القيادة الإدارية بالمؤسسة ؛
- فرص و قيود التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛
- دراسة مقارنة قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة معينة.

## قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

- 1- أحمد حسين الرفاعي، (2009) ، مناهج البحث العلمي - تطبيقات إدارية وإقتصادية -، دار وائل للنشر ، الطبعة السادسة ، عمان ، الأردن .
- 2- فرج صفوت، (2007) ، القياس النفسي، مكتبة أنجلوس المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر.
- 3- محمد سرحان علي المحمودي، (2019)، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة ، صنعاء اليمن .
- 4- مصطفى طويطي، (2018)، التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان-تطبيقات عملية على برنامج EXCEL ، دار النشر، الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر .
- 5- يوسف عبد عطية بحر و إيمان نصار حسن، (2014)، جودة حياة العمل وآثاره على تنمية الإستغراق الوظيفي - دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة غوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة، مصر.

❖ الأطروحات و الرسائل الجامعية :

- 6- أمينة حيرش، (2023)، قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 7- حسين واري ، 2023، الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني- CR METAL أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج.
- 8- سليمة بوتاعة، (2019)، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم و التسيير ، جامعة الجزائر 3.

- 9- عبد الحميد بشير، (2023)، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد الشخش العربي التبسي ، تبسة .
- 10- عبد الكريم بن خالد، (2017)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بأدرار - ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2.
- 11- عمار حشوف، (2019)، التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل ،أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس والتربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة.
- 12- فاطنة قهيري، (2019)، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور الجلفة .
- 13- مسعود هريش، (2023)، أثر جودة حياة العمل في الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .
- 14- مصطفى خوصة، (2022)، التحول الرقمي و إشكالية تطوير ممارسات الموارد البشرية في الجزائر - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص المنظمة و التحولات الرقمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة مصطفى إسمطبولي ، معسكر .
- 15- نبيل بن جلول، (2020)، جودة حياة العمل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى الموظفين - دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة بولاية ورقلة - ، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري ، قسنطينة .

- 16- نورة تمرابط، (2023)، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالإستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،تخصص علم إجتمع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي .
- 17- هاجر قريشي، (2018)، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية قسنطينة - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 .
- 18- رؤى إبراهيم حسن ،(2022)، أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي -دراسة ميدانية في وزارة الإتصالات والتقانة-، مذكرة ماجستير في التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
- 19- ميس مدلجي، (2023)، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي- ، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

#### ❖ المقالات العلمية :

- 20- أحمد حمدي النحاس و ندى طارق دبا، (2022)، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، جامعة مدينة السادات،المجلد 13، العدد 3.
- 21- آسيا بعضي، (2022)، الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة الوادي ، الجزائر ، المجلد 05 ، العدد 02.
- 22- أحمد حمدي النحاس و ندى طارق دبا، (2022)، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، جامعة مدينة السادات،المجلد 13، العدد 3.
- 23- آسيا بعضي، (2022)، الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة الوادي ، الجزائر ، المجلد 05 ، العدد 02.
- 24- إبتسام قارة و أمال وهبة،(2022)، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 08 ،العدد 1 .

- 25- المحجوب غيثي محمد وبشير عبد العالي، (2021)، فعالية نظام الحوافز و أثره على جودة حياة عمل العاملين -دراسة حالة لوكالة اتصالات الجزائر تندوف-، مجلة مجاميع المعرفة ، مجلد 7 ، عدد 1 .
- 26- جميلة سلايمي و يوسف بوشي، (2019) ، التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 10، العدد 02.
- 27- رضا حسين قنديل، (2022)، أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتعليق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلة 45، العدد 01.
- 28- سناء راهب وحليمة شابي، (2023)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف -، مجلة الإقتصاد الصناعي khazzartech ، المجلد 13 ، العدد 1.
- 29- سناء محمد عبد الغني، (2022)، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة و الإقتصاد، جامعة بني يوسف مصر، المجلد 15 ، العدد 14.
- 30- سهام لعشب و آمال بلحيمر، (2022)، مقاومة التحول الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص-، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة ، جامعة الوادي (الجزائر) ، المجلد 7 ، العدد 2.
- 31- سومية تواتي،(2022)، جودة الحياة الوظيفية التأسيس للنظري والمفاهيمي، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 02 .
- 32- شريفة زكري و مداني ابن شهرة،(2022)، واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض من وجهة نظر العمال، مجلة إقتصاد المال و الأعمال ، مجلد 6 ، عدد 46 .
- 33- صديقي غريسي و علي العبسي و رضا سي الطيب الهمشي، (2021)، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمتة، مجلة آراء للدراسات الإقتصادية و الإدارية، المركز الجامعي آفلو الأغواط ، المجلد 03 ، العدد 02 .
- 34- محمد عادل محمد محمد، (2023)، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 133.

- 35- مسعود سليمان، (2022)، عينة البحوث الميدانية - دراسة في الأحجام و الأنواع -، مجلة المعارف، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، المجلد 17، العدد 01.
- 36- مسعودة عمارة و حنان مناصرية، (2022)، دراسة كرونولوجية تطبيقية و تشريعية للتحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، كلية الحقوق جامعة تيسيمسيلات، المجلد 07، العدد 02.
- 37- مصطفى حلي، (2018)، مدخل إلى جودة الحياة في العمل، مجلة مجتمع تربية عمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 3، العدد 2.
- 38- مداني حرفوش، (2022)، التحول الرقمي حتمية ما بعد البيروقراطية أم خيار إستراتيجي في عصر الرقمنة، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 37، العدد 02.
- 39- مها خليل يوسف شحادة، (2022)، التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية -دراسة في المصالح والمفاسد-، مجلة بيت المشورة، المجلد 2، العدد 17.
- 40- مها خليل يوسف شحادة، (2022)، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية -، مجلة الجامعة القاسمية للإقتصاد الإسلامي، المجلد 2، العدد 1.

#### ❖ التقارير :

- 41- أحمد الجمال و بسام محمد الحمد و إبراهيم عبيدات تركي و حسين سالم مرجين و جميل سرحان ناصر بن محمد، (2023)، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية-الواقع و التحديات و المقاربات المستقبلية -، إتحاد مجالس البحث العلمي العربية، الجمعية الليبية للجودة و التميز في التعليم، ليبيا.
- 42- عماد ناصيف مكي، (2021)، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير و البتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوباك، الكويت.

❖ المطبوعات الجامعية :

43- كريمة بن صغير،(2017)، مطبوعة بيداغوجية في مادة المنهجية و تقنيات البحث، جامعة 8 ماي قالمة <https://www.univ-guelma.dz> تم الإطلاع عليه في 2024/04/27 على الساعة 16:40.

❖ المواقع الإلكترونية :

44- Adi Bhat، معدل الإستجابة للمسح، ما هو وكيفية تحسينه، متواجد على الرابط : [/https://www.questionpro.com/fr](https://www.questionpro.com/fr) تم الإطلاع عليه في 2024/04/28 على الساعة 21:31 .

45- الموقع الإلكتروني الخاص بشركة المياه والتطهير للجزائر "سيال"، متواجد على الرابط: [/https://seaal.dz](https://seaal.dz) تم الإطلاع عليه في : 2024/05/02 على الساعة 11:18.  
و في : 2024/05/02 على الساعة 13:15  
و في : 2024/05/03 على الساعة 10:15  
و في : 2024/05/03 على الساعة 10:30

المراجع باللغة الأجنبية :

❖ الكتب :

46- Aydin Ömer,(2022), The impact of Digital Transformation, Izmir Akademi Dernegi, deuxième édition, Izmir,Turkey.

44- Dudézert Aurélic, (2021), La transformation digitale des entreprise, La découvert, Paris, France.

45- Ferrand Sandrine et Minchella-Gergly Nathelie, (2016), Prévention des RPS avec la PNL – une combinaison gagnante pour la qualité de vie au travail (QVT), Gerso édition, France.

---

46- Manu, c., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). Analyse de données avec SPSS, deuxième édition, Édition Pearson education, Paris ,France.

❖ المقالات العلمية :

47- Marwa Sayed Mohamed Hussein, (2023), The Role of Digital Transformation in Improving the Quality of Work life: Empirical Case Study of the Egyptian Electricity Holding Company, The International Journal of Public Policies In Egypt, Volume 2, Issue 3.

48- Patel Mimansha , & Patel Nitin, (2019), Exploring Research Methodology, International Journal of Research and Review, Volume (6), Issu(3).

❖ التقارير :

49- Burno Methling, (2015), Transformation numérique et vie de travail, La ministère du travail et de l'emploi et de la formation professionnelle et de dialogue social, France .

❖ المواقع الإلكترونية :

50 - Margot pyckaert, (2021) , la transformation digitale : Risque où opportunité pour la qualité de vie au travail, Disponible sur : <https://myrhline.com/> consulté le 20/03/2024 à 22:06.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستبانة الدراسة

قسم إدارة المنظمات  
تخصص مناجمت الموارد البشرية  
السنة الثانية ماستر



المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القطب الجامعي - القليعة -

إستبانة البحث

السيد (ة) المحترم (ة) ، تحية طيبة و بعد ؛

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، و الموسومة بـ " تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية- دراسة حالة بديرية الزبائن في شركة المياه و التطهير للجزائر " سيال " ، نرجو منكم التعاون معنا و المساهمة في هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الإستبانة مع التحلي بالدقة و الموضوعية في الإجابة على العبارات و ذلك بوضع عبارة (X) أمام الإجابة المناسبة ، مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا مني جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم في هذا البحث العلمي .

من إعداد الطالبة :

- نادور نسرین نور الهدی

السنة الجامعية : 2024/2023 م

## القسم الأول : البيانات الشخصية للمبحوث

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر : من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐  
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة ☐  
 60 سنة فأكثر ☐

3-المؤهل العلمي : بكالوريا ☐ تقني سامي ☐  
 جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4-المنصب الحالي : إطار سامي ☐ إطار ☐  
 عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5-الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐  
 20 سنة فأكثر ☐

## القسم الثاني : محاور الإستبانة

## المحور الأول : التحول الرقمي

التحول الرقمي : هو إستخدام التقنيات الرقمية لتحسين عمليات العمل و تعزيز تجربة العملاء من خلال تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية .

| عبارات قياس التحول الرقمي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|---------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|

## البعد الأول : الإستراتيجية الرقمية

|      |                                                                                                  |  |  |  |  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| (01) | تمتلك مديرية الزبائن إستراتيجية رقمية واضحة و موضوعية .                                          |  |  |  |  |
| (02) | تحرص مديرية الزبائن على توجيه و دعم عملية التحول الرقمي بشكل مستمر .                             |  |  |  |  |
| (03) | تتيح مديرية الزبائن للموظفين الفرص لمشاركة إقتراحاتهم و أفكارهم الإبداعية بما يحقق أهدافها .     |  |  |  |  |
| (04) | تسعى مديرية الزبائن عبر إستراتيجيتها الرقمية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية و تحسين تجربة العملاء . |  |  |  |  |

## البعد الثاني : التقنيات الرقمية

|      |                                                                                                          |  |  |  |  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| (05) | تمتلك مديرية الزبائن البنية التقنية اللازمة لتطوير عملياتها و ضمان التطبيق الأمثل لعملية التحول الرقمي . |  |  |  |  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |      |                                                                                                                                                 |
|--|--|--|--|--|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (06) | تساهم التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة عمل مرنة و تبسيط الإجراءات لتقديم الخدمة بسرعة و سهولة .                                                  |
|  |  |  |  |  | (07) | تساهم وسائل الإتصال الإلكترونية ووسائل التواصل الإجتماعي (البريد الإلكتروني المهني ،Viber، WhatsApp، Facebook ) على تعزيز الإتصال بين الموظفين. |
|  |  |  |  |  | (08) | تساهم التقنيات الرقمية (الحوسبة السحابية ، الذكاء الاصطناعي ، تحليل البيانات الضخمة ، ....) في رفع جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً للعملاء .     |

### البعد الثالث : المهارات الرقمية

|  |  |  |  |  |      |                                                                                        |
|--|--|--|--|--|------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (09) | تمتلك مديرية الزبائن كوادر متخصصة في توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمل .         |
|  |  |  |  |  | (10) | توجد رغبة لدى الموظفين للتحويل نحو العمليات الرقمية .                                  |
|  |  |  |  |  | (11) | مكن التحويل الرقمي الموظفين على تأدية العمل بكفاءة و فعالية .                          |
|  |  |  |  |  | (12) | تتعامل مديرية الزبائن مع غير القادرين على التحويل الرقمي بتوفير إحتياجاتهم التكوينية . |

البعد الرابع : رقمنة العملاء

|  |  |  |  |  |                                                                                                                           |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (13) تهتم المديرية بتحسين علاقاتها مع العملاء لتعزيز التواصل و التفاعل معهم .                                             |
|  |  |  |  |  | (14) تستخدم المؤسسة نظام معلومات الزبائن (SIC) لتحسين تجربة العملاء .                                                     |
|  |  |  |  |  | (15) ساهم تقديم الخدمة عبر المنصات الإلكترونية في تقليل الجهد و التكلفة عن العملاء بشكل ملحوظ مقارنة بالخدمات التقليدية . |
|  |  |  |  |  | (16) تعرف مديرية الزبائن بمستجدات خدماتها الرقمية عبر منصات التواصل الاجتماعي ( Facebook ،Instagram ،LinkedIn،Twitter )   |

المحور الثاني : جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية: هي بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية و المعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالرضا الوظيفي و يبذل أقصى جهد لخدمة المؤسسة.

| ملاحظات | عبارات قياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية | موافق | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق |
|---------|----------------------------------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|
|---------|----------------------------------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|

## البعد الأول : الثقافة التنظيمية

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (01) تتبنى مديرية الزبائن ثقافة التغيير و حرية الإبتكار و الإبداع في العمل . |
|  |  |  |  |  | (02) يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم و قوانين العمل.  |
|  |  |  |  |  | (03) يتبنى الموظفون قيم و ثقافة المديرية و يلتزمون بالدفاع عنها .            |
|  |  |  |  |  | (04) يسعى الموظفون إلى تحقيق أهداف مديرية الزبائن و تقديم صورة حسنة عنها .   |

## البعد الثاني: التكوين

|  |  |  |  |  |                                                                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (05) يعتبر التكوين من الأولويات الرئيسية بالشركة و يخصص له ميزانية معتبرة .              |
|  |  |  |  |  | (06) تتميز أهداف البرامج التكوينية بالوضوح بالنسبة للمشاركين في عملية التكوين .          |
|  |  |  |  |  | (07) تساهم البرامج التكوينية في تحسين مستوى و مهارة و كفاءة الموظفين بمديرية الزبائن.    |
|  |  |  |  |  | (08) تسعى الشركة لتجديد و تصميم البرامج التكوينية بما يتلائم مع المتغيرات في بيئة العمل. |

## البعد الثالث : الصحة و السلامة في بيئة العمل

|  |  |  |  |  |                                                                                              |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (09) تحرص مديرية الزبائن على إتباع إجراءات السلامة و الوقاية للعاملين في بيئة العمل .        |
|  |  |  |  |  | (10) توفر مديرية الزبائن للموظفين التأمينات و التعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل. |
|  |  |  |  |  | (11) توجد صيانة للآلات و أجهزة العمل الإلكترونية بشكل دوري.                                  |
|  |  |  |  |  | (12) تحرص مديرية الزبائن على توفير الراحة للموظفين للحد من مستوى الضغط النفسي لديهم .        |

## البعد الرابع : علاقات العمل الإجتماعية

|  |  |  |  |  |                                                                               |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (13) تربط علاقات حسنة بين الموظفين في مديرية الزبائن                          |
|  |  |  |  |  | (14) يوجد حرص من مديرية الزبائن على العمل بروح الفريق (تشجيع العمل الجماعي) . |
|  |  |  |  |  | (15) يتم إستخدام الوسائل الإلكترونية للإتصال بين الموظفين داخل المديرية.      |
|  |  |  |  |  | (16) يشارك أعضاء الفريق في إتخاذ القرارات التي تهمهم .                        |

## البعد الخامس : الرضا الوظيفي

|  |  |  |  |  |                                                               |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (17) تشعر بأهمية استثمار قدراتك و خبراتك العلمية في العمل .   |
|  |  |  |  |  | (18) تشعر بالتقدير و الإعتراف من طرف رئيسك و زملائك في العمل. |
|  |  |  |  |  | (19) تتمتع بالمسؤولية و الإستقلالية الكافية في ممارسة عملك .  |
|  |  |  |  |  | (20) تستحق مديرية الزبائن وللائك و إخلاصك لها .               |

## البعد السادس : التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية

|  |  |  |  |  |                                                                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (21) تراعي مديرية الزبائن ظروفك وتمنحك تسهيلات لتحقيق التوافق بين عملك و حياتك الشخصية . |
|  |  |  |  |  | (22) تنظيم وقت العمل مناسب لك.                                                           |
|  |  |  |  |  | (23) متطلبات و مشاكل العمل لا تؤثر على حياتك الشخصية .                                   |
|  |  |  |  |  | (24) يمكنك الخروج في أوقات العمل الرسمي إذا دعت الضرورة لذلك .                           |

الملحق رقم 02: ( 05 ) منصات رقمية توفرها شركة "سيال"



الملحق رقم 03: صدق الإتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي و جودة الحياة الوظيفية

|               |                     | التحول الرقمي | العبارة 1 | العبارة 2  | العبارة 3  | العبارة 4  | العبارة 5  | العبارة 6  | العبارة 7  | العبارة 8  |
|---------------|---------------------|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| التحول الرقمي | Pearson Correlation | 1             | ,796**    | ,730**     | ,702**     | ,646**     | ,838**     | ,775**     | ,865**     | ,559**     |
|               | Sig. (2-tailed)     |               | 0,000     | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,001      |
|               | N                   | 33            | 33        | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |
|               |                     |               | العبارة 9 | العبارة 10 | العبارة 11 | العبارة 12 | العبارة 13 | العبارة 14 | العبارة 15 | العبارة 16 |
|               |                     |               | ,661**    | ,658**     | ,830**     | ,356*      | ,718**     | ,694**     | ,751**     | ,533**     |
|               |                     |               | 0,000     | 0,000      | 0,000      | 0,042      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,001      |
|               |                     |               | 33        | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |

|                      |                     | جودة الحياة الوظيفية | العبارة 1  | العبارة 2  | العبارة 3  | العبارة 4  | العبارة 5  | العبارة 6  | العبارة 7  | العبارة 8  | العبارة 9  | العبارة 10 | العبارة 11 | العبارة 12 |
|----------------------|---------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| جودة الحياة الوظيفية | Pearson Correlation | 1                    | ,741**     | ,658**     | ,780**     | ,582**     | ,630**     | ,614**     | ,701**     | ,454**     | ,654**     | ,632**     | ,776**     | ,557**     |
|                      | Sig. (2-tailed)     |                      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,008      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,001      |
|                      | N                   | 33                   | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |
|                      |                     |                      | العبارة 13 | العبارة 14 | العبارة 15 | العبارة 16 | العبارة 17 | العبارة 18 | العبارة 19 | العبارة 20 | العبارة 21 | العبارة 22 | العبارة 23 | العبارة 24 |
|                      |                     |                      | ,780**     | ,504**     | ,708**     | ,550**     | ,859**     | ,594**     | ,776**     | ,633**     | ,694**     | ,576**     | ,647**     | ,466**     |
|                      |                     |                      | 0,000      | 0,003      | 0,000      | 0,001      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,000      | 0,006      |
|                      |                     |                      | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |

الملحق رقم 04: ثبات محور الإستبانة

Reliability

Scale: ثبات محور التحول الرقمي

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,926       | 16         |

Reliability

Scale: ثبات محور جودة الحياة الوظيفية

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,939       | 24         |

## الملحق رقم 05: خصائص أفراد عينة الدراسة

Frequency Table

|       |       | الجنس     |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | ذكر   | 16        | 48,5    | 48,5          | 48,5                  |
|       | أنثى  | 17        | 51,5    | 51,5          | 100,0                 |
|       | Total | 33        | 100,0   | 100,0         |                       |

|       |                             | السن      |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
|       |                             | Frequency | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة | 2         | 6,1     | 6,1           | 6,1                   |
|       | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 14        | 42,4    | 42,4          | 48,5                  |
|       | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 16        | 48,5    | 48,5          | 97,0                  |
|       | من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة | 1         | 3,0     | 3,0           | 100,0                 |
|       | Total                       | 33        | 100,0   | 100,0         |                       |

|       |             | المؤهل العلمي |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------------|---------------|---------|---------------|-----------------------|
|       |             | Frequency     | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | تقني سامي   | 1             | 3,0     | 3,0           | 3,0                   |
|       | جامعي       | 28            | 84,8    | 84,8          | 87,9                  |
|       | دراسات عليا | 4             | 12,1    | 12,1          | 100,0                 |
|       | Total       | 33            | 100,0   | 100,0         |                       |

|       |           | المنصب الحالي |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------|---------------|---------|---------------|-----------------------|
|       |           | Frequency     | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | إطار سامي | 5             | 15,2    | 15,2          | 15,2                  |
|       | إطار      | 27            | 81,8    | 81,8          | 97,0                  |
|       | عون تحكم  | 1             | 3,0     | 3,0           | 100,0                 |
|       | Total     | 33            | 100,0   | 100,0         |                       |

|       |                         | الأقدمية  |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
|       |                         | Frequency | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | أقل من 5 سنوات          | 2         | 6,1     | 6,1           | 6,1                   |
|       | من 5 إلى 10 سنوات       | 5         | 15,2    | 15,2          | 21,2                  |
|       | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 9         | 27,3    | 27,3          | 48,5                  |
|       | من 15 إلى أقل من 20 سنة | 13        | 39,4    | 39,4          | 87,9                  |
|       | سنة فأكثر 20            | 4         | 12,1    | 12,1          | 100,0                 |
|       | Total                   | 33        | 100,0   | 100,0         |                       |

## الملحق رقم 06: مخرجات SPSSV25 تتعلق بتساؤلات الدراسة

## Descriptives

## Descriptive Statistics

|                                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------|----|--------|----------------|
| العبارة 1                          | 33 | 3,9697 | ,88335         |
| العبارة 2                          | 33 | 4,1818 | ,58387         |
| العبارة 3                          | 33 | 3,7879 | ,85723         |
| العبارة 4                          | 33 | 4,1818 | ,52764         |
| البعد الأول : الإستراتيجية الرقمية | 33 | 4,0303 | ,56166         |
| العبارة 5                          | 33 | 3,8788 | ,92728         |
| العبارة 6                          | 33 | 4,2424 | ,66287         |
| العبارة 7                          | 33 | 4,0606 | ,86384         |
| العبارة 8                          | 33 | 4,1818 | ,58387         |
| البعد الثاني : التكنولوجيا الرقمية | 33 | 4,0909 | ,62443         |
| العبارة 9                          | 33 | 3,9697 | ,98377         |
| العبارة 10                         | 33 | 4,0606 | ,65857         |
| العبارة 11                         | 33 | 3,9091 | ,91391         |
| العبارة 12                         | 33 | 3,7576 | ,83030         |
| البعد الثالث : المهارات الرقمية    | 33 | 3,9242 | ,59780         |
| العبارة 13                         | 33 | 3,8485 | ,87039         |
| العبارة 14                         | 33 | 4,2727 | ,62614         |
| العبارة 15                         | 33 | 3,7879 | 1,13901        |
| العبارة 16                         | 33 | 4,1515 | ,50752         |
| البعد الرابع : رقمنة العملاء       | 33 | 4,0152 | ,58942         |
| التحول الرقمي                      | 33 | 4,0161 | ,54794         |
| Valid N (listwise)                 | 33 |        |                |

## Descriptives

## Descriptive Statistics

|                                 | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------|----|--------|----------------|
| العبارة 1                       | 33 | 3,7273 | ,94448         |
| العبارة 2                       | 33 | 4,0909 | ,67840         |
| العبارة 3                       | 33 | 3,7879 | ,81997         |
| العبارة 4                       | 33 | 4,1212 | ,64988         |
| البعد الأول : الثقافة التنظيمية | 33 | 3,9318 | ,59053         |
| العبارة 5                       | 33 | 3,8788 | 1,05349        |
| العبارة 6                       | 33 | 4,0606 | ,65857         |
| العبارة 7                       | 33 | 4,0909 | ,87905         |
| العبارة 8                       | 33 | 4,1212 | ,78093         |

|                                                            |    |        |         |
|------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| البعد الثاني: التكوين                                      | 33 | 4,0379 | ,67059  |
| العبارة 9                                                  | 33 | 3,9091 | ,97991  |
| العبارة 10                                                 | 33 | 4,1212 | ,54530  |
| العبارة 11                                                 | 33 | 3,6364 | 1,14067 |
| العبارة 12                                                 | 33 | 3,6364 | ,89506  |
| البعد الثالث : الصحة و السلامة في بيئة العمل               | 33 | 3,8258 | ,66287  |
| العبارة 13                                                 | 33 | 3,9394 | ,96629  |
| العبارة 14                                                 | 33 | 3,8788 | ,89294  |
| العبارة 15                                                 | 33 | 4,0909 | ,87905  |
| العبارة 16                                                 | 33 | 3,7576 | ,83030  |
| البعد الرابع : علاقات العمل الإجتماعية                     | 33 | 3,9167 | ,62708  |
| العبارة 17                                                 | 33 | 3,6970 | 1,07485 |
| العبارة 18                                                 | 33 | 3,9091 | ,84275  |
| العبارة 19                                                 | 33 | 3,6364 | 1,19421 |
| العبارة 20                                                 | 33 | 4,0909 | ,72300  |
| البعد الخامس : الرضا الوظيفي                               | 33 | 3,8333 | ,75949  |
| العبارة 21                                                 | 33 | 3,7879 | 1,05349 |
| العبارة 22                                                 | 33 | 3,7576 | ,90244  |
| العبارة 23                                                 | 33 | 3,5152 | 1,20211 |
| العبارة 24                                                 | 33 | 4,1515 | ,66714  |
| البعد السادس : التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية | 33 | 3,8030 | ,68681  |
| جودة الحياة الوظيفية                                       | 33 | 3,8921 | ,58405  |
| Valid N (listwise)                                         | 33 |        |         |

## الملحق رقم 07: مخرجات SPSSV25 تتعلق بالفرضية الأولى

### T-Test

| One-Sample Statistics |        |        |                 |                 |                                           |
|-----------------------|--------|--------|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|
|                       | N      | Mean   | Std. Deviation  | Std. Error Mean |                                           |
| التحول الرقمي         | 33     | 4,0161 | ,54794          | ,09538          |                                           |
| One-Sample Test       |        |        |                 |                 |                                           |
| Test Value = 3        |        |        |                 |                 |                                           |
|                       | t      | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|                       |        |        |                 |                 | Lower Upper                               |
| التحول الرقمي         | 10,652 | 32     | ,000            | 1,01606         | ,8218 1,2104                              |

## الملحق رقم 08: مخرجات SPSSV25 تتعلق بالفرضية الثانية

## T-Test

## One-Sample Statistics

|                      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| جودة الحياة الوظيفية | 33 | 3,8921 | ,58405         | ,10167          |

## One-Sample Test

Test Value = 3

|                      | t     | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|----------------------|-------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                      |       |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| جودة الحياة الوظيفية | 8,775 | 32 | ,000            | ,89212          | ,6850                                     | 1,0992 |

## الملحق رقم 09: جداول الانحدار الخطي المتعلق بالفرضية الثالثة

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered          | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | التحول الرقمي <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. All requested variables entered.

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,862 <sup>a</sup> | ,743     | ,734              | ,30094                     |

a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,108          | 1  | 8,108       | 89,524 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2,808          | 31 | ,091        |        |                   |
|       | Total      | 10,916         | 32 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |      |
| 1     | (Constant)                  | ,203       | ,393                      | ,515 | ,610 |
|       | التحول الرقمي               | ,919       | ,097                      | ,862 | ,000 |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                  | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | البعد الأول :<br>الإستراتيجية الرقمية <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,748 <sup>a</sup> | ,559     | ,545              | ,39409                     |

a. Predictors: (Constant), البعد الأول : الإستراتيجية الرقمية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,101          | 1  | 6,101       | 39,285 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4,814          | 31 | ,155        |        |                   |
|       | Total      | 10,916         | 32 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), البعد الأول : الإستراتيجية الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients        |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       | B                                  | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                         | ,759       | ,505                      | 1,504 | ,143 |
|       | البعد الأول : الإستراتيجية الرقمية | ,777       | ,124                      | ,748  | ,000 |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
|-------|-------------------|-------------------|--------|

|   |                                                 |         |
|---|-------------------------------------------------|---------|
| 1 | البعد الثاني : التقنيات<br>الرقمية <sup>a</sup> | . Enter |
|---|-------------------------------------------------|---------|

- a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية
- b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,742 <sup>a</sup> | ,550     | ,535              | ,39813                     |

- a. Predictors: (Constant), البعد الثاني : التقنيات الرقمية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,002          | 1  | 6,002       | 37,864 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4,914          | 31 | ,159        |        |                   |
|       | Total      | 10,916         | 32 |             |        |                   |

- a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية
- b. Predictors: (Constant), البعد الثاني : التقنيات الرقمية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                      | 1,055                       | ,466       |                           | 2,262 | ,031 |
|       | البعد الثاني : التقنيات الرقمية | ,694                        | ,113       | ,742                      | 6,153 | ,000 |

- a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                               | Variables Removed | Method  |
|-------|-------------------------------------------------|-------------------|---------|
| 1     | البعد الثالث : المهارات<br>الرقمية <sup>a</sup> |                   | . Enter |

- a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية
- b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,896 <sup>a</sup> | ,804     | ,797              | ,26299                     |

- a. Predictors: (Constant), البعد الثالث : المهارات الرقمية

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,771          | 1  | 8,771       | 126,816 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2,144          | 31 | ,069        |         |                   |
|       | Total      | 10,916         | 32 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : المهارات الرقمية

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                      | ,455                        | ,309       |                           | 1,475  | ,150 |
|       | البعد الثالث : المهارات الرقمية | ,876                        | ,078       | ,896                      | 11,261 | ,000 |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                            | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | البعد الرابع : رقمته<br>العملاء <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,797 <sup>a</sup> | ,635     | ,623              | ,35863                     |

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع : رقمته العملاء

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,928          | 1  | 6,928       | 53,868 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3,987          | 31 | ,129        |        |                   |
|       | Total      | 10,916         | 32 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع : رقمئة العملاء

| Coefficients <sup>a</sup> |                              |                             |            |                           |      |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model                     |                              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig. |
|                           |                              | B                           | Std. Error | Beta                      |      |
| 1                         | (Constant)                   | ,722                        | ,436       |                           | ,108 |
|                           | البعد الرابع : رقمئة العملاء | ,789                        | ,108       | ,797                      | ,000 |

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية