

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

مذكرة تخرج

تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص مقاولاتية وإدارة المشاريع
تحت عنوان:

تأثير الرقمنة على نمو ظاهرة الصراعات المهنية بين الموارد
البشرية داخل المنظمات

دراسة حالة: مديرية شبكة الاستغلال للبنك الوطني الجزائري لولاية وهران

إشراف الأستاذ:

مزعاش يزيد

إعداد الطالب:

بوراس عمر

السنة الجامعية

2024/2023

الملخص:

إن هذه الدراسة المهمة تسعى إلى استكشاف دور الرقمنة وتأثير استخدام الأدوات الرقمية على خفض ظاهرة الصراعات المهنية بين الموارد البشرية داخل المنظمات. يمثل هذا الموضوع اهتماماً بالغاً للمسؤولين والعاملين على حد سواء، وذلك نظراً لما تشكله هذه الصراعات من تحديات تنظيمية واجتماعية. تم إجراء هذه الدراسة على حالة مؤسسة البنك الوطني الجزائري في ولاية وهران، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من عينة مكونة من 61 فرداً من عمال البنك باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني. وقد تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS 19 للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة. تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية متوسطة المدى والتأثير بين الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية من قبل العمال في تقليل الصراعات التي تنشأ بينهم أثناء العمل. ومع ذلك، لا تعد الرقمنة العامل الوحيد المؤثر، بل هناك عوامل أخرى تساهم في الحد من هذه الصراعات. إن هذه النتائج تطرح تحديات هامة أمام المنظمات لتطوير استراتيجيات فعالة لتوظيف التقنيات الرقمية بما يخدم الاستقرار والتماسك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة - الصراعات - الموارد البشرية - البنك الوطني الجزائري - مؤشر الرقمنة - نضج مؤشر الرقمنة- التحول الرقمي

Résumé :

Cette étude importante vise à explorer le rôle de la numérisation et l'impact de l'utilisation des outils numériques sur la réduction des conflits professionnels entre les ressources humaines au sein des organisations. Ce sujet suscite un intérêt considérable tant pour les responsables que pour les employés, en raison des défis organisationnels et sociaux que représentent ces conflits. L'étude a été menée sur le cas de la Banque Nationale d'Algérie (B.N.A) dans la wilaya d'Oran, où les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de 61 employés de la banque à l'aide d'un questionnaire électronique. Les réponses ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 19 pour vérifier les hypothèses posées. Les résultats de l'étude indiquent une corrélation positive et modérée entre la numérisation et l'utilisation des outils numériques par les employés pour réduire les conflits professionnels. Cependant, la numérisation n'est pas le seul facteur influent, d'autres éléments contribuent également à la réduction de ces conflits. Ces résultats soulèvent des défis importants pour les organisations afin de développer des stratégies efficaces pour exploiter les technologies numériques au service de la stabilité et de la cohésion organisationnelle.

Mots-clés: Numérisation - Conflits - Ressources humaines - Banque Nationale d'Algérie - Indice de numérisation - Maturité de l'indice de numérisation - Transformation numérique

Abstract:

This important study aims to explore the role of digitization and the impact of using digital tools on reducing professional conflicts among human resources within organizations. This topic is of great interest to both managers and employees, given the organizational and social challenges that these conflicts represent. The study was conducted on the case of the National Bank of Algeria (B.N.A) in the Wilaya of Oran, where data was collected from a sample of 61 bank employees using an electronic questionnaire. The responses were analyzed using SPSS 19 to verify the proposed hypotheses. The study's findings indicate a positive and moderately strong correlation between digitization and the use of digital tools by employees in reducing professional conflicts. However, digitization is not the only influential factor, other elements also contribute to mitigating these conflicts. These results present significant challenges for organizations to develop effective strategies to employ digital technologies in the service of organizational stability and cohesion.

Keywords: Digitization - Conflicts - Human resources - National Bank of Algeria- Digitization index - Maturity of digitization index - Digital transformation

كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَاذْكُرُونِي أَنذُرَكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ"

(سورة البقرة: 152)

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلہ ما أنا اليوم أنظر إلى حلم طال
انتظاره و قد أصبح واقعا أفخر به.

إلى ملائكي الطاهر و قوتي بعد الله عز وجل، داعمتي الأولى و الأبدية "أمي"
أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، أنا ممتن لأن الله
قد اصطفاك لي من البشر، أما يا خير سند و عوض إلى من دعمني بلا حدود
و أعطاني بلا مقابل "أبي"

إلى المرشد والموجه من إلى صاحب التوجيهات و تعليمات الأستاذ الموقر
"يزيد مزعاش"

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة ومن كان لهم الفضل في تحقيق هذه الحلم
بكلمة أو فعل، شكرا، من أعماق القلب

فهرس المحتويات

II.....	الملخص
V.....	كلمة شكر
VI.....	فهرس المحتويات
IX.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الأشكال
XIII.....	قائمة المختصرات
1.....	مقدمة
6.....	الفصل الأول
8.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
13.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لرقمنة
13.....	المطلب الأول : تاريخ ونشأت الرقمنة
13.....	1. الثورة الصناعية الأولى
13.....	2. الثورة الصناعية الثانية
14.....	3. الثورة الصناعية الثالثة
14.....	4. الثورة الصناعية الرابعة
15.....	المطلب الثاني : مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي والفرق بينهما
15.....	1. مفهوم الرقمنة
16.....	2. التحول الرقمي
16.....	3. الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي
16.....	المطلب الثالث : أهداف ومتطلبات الرقمنة
16.....	1. أهداف الرقمنة وإيجابياتها
18.....	2. متطلبات الرقمنة
20.....	المطلب الرابع: دوافع وخطوات التوجه نحو الرقمنة
20.....	1. دوافع التوجه نحو الرقمنة
21.....	2. خطوات التوجه نحو الرقمنة
22.....	المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الرقمنة
24.....	المطلب السادس : سلبيات الرقمنة
26.....	المبحث الثالث : الإطار النظري لصراع

المطلب الأول : تعريف الصراع وأشكاله	26
1. مفهوم الصراع.....	26
2. مفهوم الصراع التنظيمي.....	27
3. أشكال الصراع.....	28
المطلب الثاني : خصائص الصراع ومراحله	30
1. خصائص الصراع.....	30
2. مراحل الصراع.....	30
المطلب الثالث : أسباب نشوب الصراعات	32
1. الأسباب الشخصية	32
2. الأسباب التنظيمية	33
المطلب الرابع : أنواع ومستويات الصراعات	34
1. التصنيف الأول : على حسب النتائج.....	34
2. التصنيف الثاني : على حسب الاتجاه	35
3. التصنيف الثالث : على حسب المستويات	35
المطلب الخامس : أساليب ونماذج إدارة الصراعات.....	36
1. وضع أهداف مشتركة:.....	37
2. إجراء تغييرات هيكلية.....	37
3. الأساليب الإدارية والقانونية	37
4. نموذج توماس و كيلمان	38
المطلب السادس:آثار الصراع	41
1. الآثار السلبية لصراع.....	41
2. الآثار الإيجابية لصراع.....	42

45.....الفصل الثاني

1. منهج الدراسة.....	47
2. المبررات المنهجية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي.....	48
3. عينة ومجتمع الدراسة.....	48
4. أدوات جمع البيانات	49
5. أدوات التحليل	50

45.....الفصل الثالث

المبحث الأول : تحديد الوضعية التنظيمية للبنك الوطني الجزائري بالمقارنة مع إشكالية الدراسة.....	53
المطلب الأول : تاريخ والتعريف بالبنك الوطني الجزائري	53

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال 56

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج البحث 64

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الاستبيان 64

المطلب الثاني : مناقشة النتائج 98

خاتمة **101**

قائمة المراجع 106

قائمة الملاحق 115

فهرس الجداول

- الجدول 1 : توزيع افراد العينة على حسب الجنس ----- 64
- الجدول 2 : توزيع أفراد العينة على حسب السن----- 65
- الجدول 3: توزيع افراد العينة على حسب الاقدمية(الخبرة)----- 66
- الجدول 4 : توزيع افراد العينة على حسب مستواهم التعليمي----- 67
- الجدول 5 : توزيع افراد العينة على حسب المنصب الوظيفي----- 68
- الجدول 6 : توزيع تكرار إجابات أفراد العينة حول ايجابيات الرقمنة----- 69
- الجدول 7 : تكرار اختيارات أفراد العينة حول أهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك ب.و.ج----- 70
- الجدول 8 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال الأول----- 71
- الجدول 9 : توزيع اجابات افراد العينة حول سؤال هل البنك يمتلك المتطلبات الاساسية المناسبة لتحقيق الرقمنة؟ ---- 72
- الجدول 10 : توزيع اجابات أفراد العينة حول السؤال الثالث ----- 73
- الجدول 11 : توزيع اجابات افراد العينة حول السؤال الرابع----- 74
- الجدول 12 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس ----- 75
- الجدول 13 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال السادس ----- 77
- الجدول 14 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال السابع----- 78
- الجدول 15 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الثامن----- 79
- الجدول 16 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال التاسع----- 80
- الجدول 17 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر ----- 81
- الجدول 18 : توزيع إجابات أفراد العينة عدد الصراعات التي يواجهونها----- 82
- الجدول 19 : توزيع اجابات افراد العينة حول المدة التي تدوم في الصراعات----- 83
- الجدول 20 : توزيع إجابات أفراد العينة حول أهم أسباب نشوب الصراعات----- 84
- الجدول 21 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الاول----- 85
- الجدول 22 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال اثنائي----- 87
- الجدول 23 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث----- 88
- الجدول 24 : توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الرابع----- 89
- الجدول 25 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس----- 90
- الجدول 26 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال السادس----- 91
- الجدول 27 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال السابع----- 92
- الجدول 28 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال الثامن----- 93
- الجدول 29 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع----- 94
- الجدول 30 : توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر----- 95
- الجدول 31 : معامل ألفا كرونباخ----- 96
- الجدول 32 : العلاقة بين الرقمنة والصراعات----- 96

97 ----- ANOVA : 33 الجدول

98 ----- معامل الانحدار الخطي : 34 الجدول

فهرس الأشكال

- الشكل 1 : التسلسل الزمني لثورات الصناعية الاربعة عبر التاريخ.....14
- الشكل 2 : دورة حياة الصراع.....31
- الشكل 3: نموذج توماس وكيلمان لادارة الصراعات.....39
- الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال.....56
- الشكل 5: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب الجنس64
- الشكل 6 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب السن65
- الشكل 7: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة على حسب الاقدمية(الخبرة)66
- الشكل 8 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب مستواهم التعليمي67
- الشكل 9: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة على حسب منصبهم الوظيفي68
- الشكل 10: مخطط الصفوف يوضح تكرار الاقتراحات من قبل افراد العينة.....69
- الشكل 11 : مخطط الصفوف يوضح تكرار اختيارات أفراد العينة حول أهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك ب.و.ج....70
- الشكل 12: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول السؤال الاول.....72
- الشكل 13: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول السؤال الثاني73
- الشكل 14 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول السؤال الثالث74
- الشكل 15 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول السؤال الرابع75
- الشكل 16: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات بافراد العينة على السؤال الخامس76
- الشكل 17: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال السادس.....77
- الشكل 18: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال السابع78
- الشكل 19: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال الثامن.....79
- الشكل 20 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال التاسع80
- الشكل 21: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال العاشر.....81
- الشكل 22: دائرة نسبية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول عدد الصراعات التي يواجهونها82
- الشكل 23 : دائرة نسبية توضح توزيع اجابات أفراد العينة حول المدة التي يستغرقها الصراع83
- الشكل 24 : مخطط صفوف يوضح توزيع اجابات أفراد العينة حول أهم أسباب نشوب الصراعات84
- الشكل 25: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الاول86
- الشكل 26: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الثاني87
- الشكل 27: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الثالث.....88
- الشكل 28 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على السؤال الرابع.....89
- الشكل 29 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال الخامس90
- الشكل 30 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال السادس.....91
- الشكل 31: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال السابع92
- الشكل 32 : أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على السؤال الثامن.....93

الشكل 33 : أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال التاسع.....94

الشكل 34: أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر.....95

قائمة المختصرات

BNA: البنك الوطني الجزائري

DRE: مديرية شبكة الاستغلال

DER: مديرية الإشراف على الشبكة

CPA: القرض الشعبي الجزائري

BDL: بنك التنمية المحلية

BADR: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

R: قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات

SIG: (قيمة احتمالية) يجب أن تكون أقل من 0.05 (5%)

ANOVA: اختبار التباين الإحصائي ويحدد مدى رفض أو قبول الفرضيات

DF: درجة الحرية

مقدمة

منذ اللحظة التي وجد فيها الإنسان على وجه الأرض ظهرت معه الصراعات، فنجد قصة ابني سيدنا آدم عليه السلام الأخوين هابيل وقابيل حيث وصل بهما الصراع على المصالح والاختلاف في المبادئ إلى أن يقتل قابيل أخاه هابيل، وهذا فقط لنثبت تجذر الصراعات في الطبيعة البشرية وإنها جزء لا يتجزأ منها، ويأخذ الصراع أشكالاً مختلفة على حسب أطرافه وزمان ومكان وقوعه، بدءاً من الصراعات والخلافات الشخصية البسيطة مروراً على الصراعات بين الجماعات وصولاً إلى الصراعات الكبرى مثل الحروب، حيث تعتبر هذه الأخيرة شكلاً شديداً من أشكال الصراع فهي نتاج لتباين في الأهداف والآراء بين مجموعتين أو تنظيمين أو أكثر.

الصراعات دائماً ما تكون هي السبب حول التغييرات التي تحدث من حولنا وكما يقول كارل ماركس "إن الصراع هو محرك الأمم"، فنلاحظ أن التحولات السياسية والتقلبات الاقتصادية ما هي إلا نتاج لحالات مختلفة من الصراعات، مثلاً نجد أن التطورات التكنولوجية ما هي إلا نتيجة للمنافسة التي تعتبر شكلاً من أشكال الصراع بين الشركات لجذب أكبر عدد من الزبائن عن طريق طرح قيمة مضافة في منتجاتها، وهذا لنؤكد على ما مدى تأثير الصراعات على العنصر البشري وطبيعته والواقع الذي يعيش فيه.

مع انطلاق الثورات الصناعية وأول بداية لظهور لمصانع الإنتاج والتصنيع الضخمة، وبروز دور العامل البشري في تشغيل تلك الآلات، ظهر ما يسمى بالصراع التنظيمي، بسبب الاحتكاك الغير المسبوق للموارد البشرية ببعضهم البعض ووجودهم في بيئة عمل واحدة، وهذا مما لا شك فيه أدى إلى ظهور صراعات وخلافات بينهم على السلطة والموارد وغيرها من الأهداف والمصالح، وغالباً ما يكون السبب في نشوبها إما الاختلافات في الأهداف والقيم، أو التوترات المرتبطة بسوء الفهم والإدراك، أو الاختلافات في الأنماط الشخصية والنفسية، أو بسبب طرق وأدوات الاتصال والتواصل السيئة، كما تتباين آثار الصراعات في مكان العمل على الفرد والشركة، فنجدها على الفرد تؤدي إلى زيادة في التوتر والإجهاد، عدم الرضا عن العمل، ونقص في الإنتاجية، وبالنسبة للشركة قد يؤدي الصراع إلى تقليل الإنتاجية والكفاءة، والتأثير على المهارات القيادية لقادة المنظمة، وزيادة الأعباء والتكاليف المترتبة عن الإجراءات التصحيحية للنتائج السلبية التي سببتها الصراعات، ولكن من الضروري أن نفهم أن الصراعات ليست بالضرورة الحتمية ظاهرة سلبية بحتة، بل إن القدرة على التعامل مع الصراعات بشكل صحيح وإيجابي وإدارتها على أكمل وجه يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تعزيز النمو والتطور الشخصي والتنظيمي وبالتالي خلق بيئة عمل ممتازة.

في هذا السياق تتدخل الرقمنة بلعبها دوراً مهماً في تحسين النقص وإعادة هيكلة العلاقات والتنظيمات بشكل جذري ومستمر باستمرار التطور التكنولوجي، حيث نرى أن العالم والعصر الذي نعيش فيه اليوم هيمنت عليه الرقمنة بشكل كامل، فأصبحت هذه الأخيرة على اختلاف أشكالها وألوانها جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية وأعمالنا لا يمكن الاستغناء عنه، حيث تمكنت من تحويل العديد من الجوانب في حياتنا، بدءاً من الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين وبناء علاقتنا الاجتماعية، ومروراً بتأثيرها على قطاع الصحة والتعليم وحتى الجانب الثقافي لم يسلم منها، فهي الوسيلة التي قلصت العالم وجمعتنا وألغت الحدود الجغرافية فأصبح العالم وشعوبه متصلين افتراضياً اتصالاً وثيقاً رغم آلاف الكيلومترات التي تفصلهم عن بعضهم البعض، وصولاً إلى الطريقة التي ندير بها أعمالنا فبالنسبة للجانب الاقتصادي للرقمنة تعد ثورة في عالم الأعمال والقطاع الاقتصادي حيث تساهم في تحسين الكفاءة، زيادة الإنتاجية، تحقيق النمو، تقليل التكاليف. كما تساعد الأنظمة والأدوات الرقمية الشركات على تتبع الأداء وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المناسبة، هذا الذي يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة، إضافة إلى مساهمتها في تحسين

خدمة العملاء من خلال توفير قنوات اتصال أكثر فعالية ومريحة ولحظية، هذا يزيد من رضاهم وولائهم، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح والنمو، ولكن الأهم من ذلك، تساعد الرقمنة الشركات على البقاء متكيفة ومنافسة في سوق الأعمال المتغير بسرعة، خاصة وإن المنافسة في العصر الحالي لم تعد تقتصر على الشركات المحلية فقط، بل أصبح السوق العالمي مفتوحاً تماماً أي أن أي شركة في أي دولة في أي من القارات السبع في العالم تعتبر منافسة لك، وبالتالي يمكننا القول أن الرقمنة ليست فقط تحولاً تكنولوجياً، بل هي أيضاً تحول استراتيجي يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في نجاح الشركات والقطاع الاقتصادي بشكل عام.

مما يضعنا أمام فكرة أن الرقمنة وفوائدها وآثارها الإيجابية بشكل عام تساهم في التقليل من فرص حدوث مسببات الصراع، ومنه التقليل من نسبة حدوث الصراعات من الأساس، أي أن الرقمنة في هذه الحالة تنطبق عليها مقولة "إذا كنت تريد أن تزيل شجرة، فأزل الجذور". حيث يتجلى ذلك التأثير في تعزيز التواصل وتحسين فهم العمليات التشغيلية من خلال الأدوات الرقمية الحديثة التي تُسهّل المشاركة السريعة والفعّالة للمعلومات، واستخدام منصات العمل الرقمية وتطبيقات الاتصال توفر وسائل لتبادل الأفكار والآراء، مما يقلل من سوء فهم والتوترات بين العمال، بالإضافة إلى ذلك تُعزّز الرقمنة الشفافية في توزيع المهام وتنظيم العمل، مما يقلل من الالتباس والتوترات، كما تُحسّن من تجربة العمل من خلال توفير بيئة مرنة، وإدارة فعّالة للموارد والمعلومات التي تُعزّز الفهم المتبادل بين العمال، مما يقلل من الصراعات المحتملة المرتبطة بالتوجيه والأهداف العامة للشركة.

1. أسباب اختيار الموضوع :

بعد البحث والتفكير العميق قررت اختيار موضوع " تأثير الرقمنة على نمو ظاهرة الصراعات المهنية بين الموارد البشرية داخل المنظمات" كموضوع لمذكرة تخرجي، ولكن أولاً وقبل كل شيء يعكس اختياري لهذا الموضوع الاهتمام الشخصي بالتقنيات الرقمية والتطورات التكنولوجية وتأثيرها على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك بيئة العمل وطبيعة العمل بحد ذاتها والعلاقات الاجتماعية. إضافة إلى التطورات التكنولوجية الحديثة عالمياً والتوجهات الحكومية محلياً نحو رقمنة كل القطاعات والمؤسسات بكل أنواعها، وتأثيرها المتزايد على بيئة العمل والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، لأنه بينما يبدو التقدم التكنولوجي واعطاً بالفعل بالنسبة للمؤسسات والأفراد، فإنه يثير أيضاً قضايا جديدة تتعلق بالتوازن بين استخدام التقنيات الرقمية الجديدة والحفاظ على العلاقات الإنسانية ورضا العمال. وبما أنني مقبل على التخرج ودخول عالم الشغل، فإن فهم تأثير الرقمنة على الصراعات بين العمال سيكون لي مرجعاً هاماً لفهم كيفية التعامل مع التحولات التكنولوجية في بيئة العمل في المستقبل، كما سوف يساعدني هذا البحث في تطوير مهارات التحليل والتفكير السليم والمنطقي، وفهم أعمق للتحديات التي قد تواجه العمال والمدراء في عالم سريع التغير، علاوة على ذلك يهدف البحث إلى تقديم نظرة شاملة لكيفية تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية والمشاكل التي قد تواجهها مثل الصراعات بين العمال في ظل الرقمنة.

2. أسئلة الدراسة :

تبرز أهمية طرح الإشكالية في تحديد مسار الدراسة الدقيقة والواضحة، إضافة إلى ما ينتج منها من عدة أسئلة فرعية تحتاج إلى إجابات دقيقة.

1.2 إشكالية الموضوع :

ليقدم العامل ما هو مطلوب ومتوقع منه يجب على الإدارة أولاً توفير بيئة عمل صحية، ونعني بذلك بيئة خالية من الصراعات والخلافات التي تؤثر على الفرد في انجاز أعماله، وهنا يكمن دور الرقمنة كوسيلة لتحقيق ذلك، وبالتالي خلال هذه الدراسة نحاول الإجابة على الإشكالية والتساؤل التالي :

ما مدى تأثير الرقمنة في التقليل من الصراعات المهنية بين الموارد البشرية؟

2.2 الأسئلة الفرعية :

- هل يساهم توفير بيئة عمل رقمية في تقليل الصراعات بين العمال؟
- ما هي التغيرات التي تطرأ على ثقافة العمل نتيجة تبني الرقمنة؟ وكيف يمكن لهذه التغيرات أن تقلل من حدة الصراعات بين العمال؟
- ما هي الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للرقمنة على بيئة العمل؟
- كيف يؤدي تبني الرقمنة إلى تغيير ديناميكيات العمل وتحويلها، وكيف يؤثر ذلك على التفاعلات والعلاقات بين الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟
- هل للصراعات بين العمال داخل الشركة تأثير على أدائهم في العمل؟

3.2 الفرضيات :

تعرف الفرضيات على أنها تخمين أو اقتراح يطلقه الباحث على التساؤلات التي قام بصياغتها في إشكالية الدراسة، وتتضمن علاقة بين متغيرين لهما دلالة، حيث يعمل الباحث على جمع الوقائع والبيانات لتحليلها وتفسيرها والخروج بنتائج إما تثبت صحة الفرضية أو تنفيها (فرضيات البحث العلمي، 2023)، إن الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الرقمنة على الصراعات بين الموارد البشرية ومعرفة مدى اثر استخدام الأدوات الرقمية في التقليل من تلك الصراعات، وذلك من خلال عينة تضم مجموعة من عمال البنك الوطني الجزائري لولاية وهران باختلاف مناصبهم وبهذا الصدد وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سيتم التحقق منهم ميدانياً :

الفرضية 01: هناك اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي بين الرقمنة وتقليل الصراعات المهنية بين الموارد البشرية داخل البنك الوطني الجزائري؛

الفرضية 02: هناك مستوى مقبول فيما يتعلق بالرقمنة وتقليلها للصراعات والرقمنة ليست العامل الوحيد الذي يساهم في تقليل الصراعات بين العمال؛

الفرضية 03: الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية لهما اثر إيجابي في تحسين أداء العمال وعلاقتهم.

3. أهداف الدراسة :

✓ إظهار أهمية الرقمنة في العصر الحالي في تحسين أداء العمال ورفع الإنتاجية وتقليل التكاليف.

- ✓ توفير إطار نظري شامل ومتكامل حول الرقمنة والصراعات.
- ✓ قياس ما مدى تأثر الصراعات بالرقمنة وإذا ما كانت هناك عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر على الصراعات وتقلل منها.
- ✓ فهم آليات التأثير التي يمكن أن تؤدي إلى تقليل الصراعات بين العمال نتيجة لتبني التقنيات الرقمية.
- ✓ إجراء دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري باستخدام الأدوات المناسبة لمعرفة آراء العمال حول دور الرقمنة واثار الصراعات عليهم.
- ✓ تحديد التحولات في ديناميكيات العمل والتفاعلات بين الموارد البشرية في ظل توافر التقنيات الرقمية.
- ✓ تقديم توصيات عملية لتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الصراعات وتحسين التفاعلات الاجتماعية بين العمال في المؤسسات.
- ✓ تحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الرقمنة في تحقيق الأهداف المرتبطة بتقليل الصراعات بين العمال.
- ✓ تطبيق المعرفة المكتسبة خلال فترة الدراسة.

4. أهمية الدراسة :

تستمد أهمية الدراسة والموضوع من الاعتماد الواسع النطاق للتقنيات الرقمية في جميع مجالات الحياة والنمو السريع الملحوظ في التكنولوجيا الرقمية، ونتيجة لذلك، أصبح فهم تأثير الرقمنة على بيئات العمل والعمال أمراً بالغ الأهمية ومهم للشركات والمؤسسات. لقد اخترنا هذه الدراسة للتعرف على آراء العمال حول التغيرات الكبيرة التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية في مكان العمل وتأثيرها على الطبيعة الديناميكية لبيئة العمل، وتحديدًا فيما يتعلق بالتفاعلات الاجتماعية والتعاون بين العمال، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في سرعة العمل وطرق الاتصال وتبادل المعلومات وتحسين النتائج. إلى جانب فهم الطريقة التي يمكن بها لهذه التقنيات والأدوات الرقمية أن تقلل من التوتر والصراع الناجم عن سوء الفهم أو تضارب المصالح أو عدم الوضوح فيما يتعلق بدور الأعضاء في فرق العمل، من المهم استكشاف تأثير الرقمنة على تقليل الصراع بين العمال. ونظراً لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع، فمن الضروري فهم كيفية إنشاء بيئات العمل النموذجية. زيادة التعاون الإيجابي والمثمر بين الموارد البشرية والإنتاجية في المنظمات الحديثة.

5. المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج هو المسار أو الطريق الذي سيسلكه الباحث للتحقيق في بحثه علمياً. عادة ما تحدد طبيعة الموضوع والغرض من الدراسة نوع المنهج المستخدم. تم في هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمكونات المشكلة وبيان جوانبها النظرية والعملية المختلفة. المنهج الوصفي دقيق في تحليله للظاهرة ويحدد العلاقة بين الرقمنة والصراعات العمالية، ويتناول مفهوم الرقمنة وفوائدها، كما يصف خصائص الصراعات وتأثيراتها على مكان العمل. بالنسبة للطريقة التحليلية الكمية، والتي تقوم بتحويل المعلومات النوعية إلى قيم عددية قابلة للقياس عن طريق استخدام برامج مثل **Excel** و **Spss**، وكذلك استخدام الأدوات المختلفة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات في حالتنا، مما أدى إلى جمع أكبر عدد من الردود والآراء من عمال البنك الوطني الجزائري في ولاية وهران، وكذا عمال مديرية شبكة الاستغلال (المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري) في وقت قياسي.

6. حدود وصعوبات الدراسة :

لا يوجد بحث علمي يخلو من الصعوبات وفيما يتعلق بالصعوبات التي واجهتني في إعداد مذكرة التخرج هذه، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

ندرة في الأبحاث والدراسات التي تتناول بالتفصيل كيفية تأثير الرقمنة على الصراعات والعلاقات الداخلية في المؤسسات. معظم الدراسات المتاحة تركز على الجوانب التقنية للرقمنة دون التطرق إلى التأثيرات السلوكية والتنظيمية. هذا النقص في المعرفة العلمية والأكاديمية حول هذا الموضوع الحيوي أثر على قدرتي في الحصول على إطار نظري متكامل يمكن الاستناد إليه في إجراء الدراسة الميدانية. ونظرًا لطبيعة مذكرة التخرج كمتطلب أكاديمي ملزم بإنجازه في فترة زمنية محددة، واجهتني تحديات في إدارة الوقت والجمع بين متطلبات الدراسة والالتزامات الأخرى. هذا الضغط الزمني حد من قدرتي على إجراء استقصاء أكثر شمولية وتفصيلاً، وربما أثر على عمق التحليل والاستنتاجات المستخلصة. إضافة للقيود الزمنية والموارد المتاحة، اقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسة واحدة فقط، وهو ما يحد من إمكانية تعميم النتائج والاستنتاجات على نطاق أوسع. كذلك، كان حجم العينة المشاركة في الدراسة صغيراً، مما يقلل من قوة التحليل الإحصائي والقدرة على استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة.

هذه هي أبرز الصعوبات التي واجهتها في إعداد هذه المذكرة. رغم ذلك، حاولت التغلب عليها قدر الإمكان من خلال المنهجية العلمية المتبعة والتحليل الدقيق للبيانات المتاحة.

7. خطة البحث:

لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة من خلال هذه الدراسة توجب علينا تقسيم مذكرتنا إلى ثلاثة فصول كالتالي :

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري، قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا أولهم للدراسات السابقة لأخذ لمحة عامة عن الموضوع أما المبحثين الثاني والثالث عبارة عن الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة وهما الرقمنة والصراعات على التوالي.

الفصل الثاني عبارة عن الإطار المنهجي للدراسة، حيث ذكرنا فيه نوع المنهج الذي اخترناه والمستخدم في الدراسة ومبررات هذا الاختيار إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيراً ذكر مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الثالث وهو الإطار التطبيقي، ويتكون من قسمين الأول حددنا فيه الوضعية التنظيمية للبنك الوطني الجزائري بصفة عامة من تعريف للبنك وتاريخه ثم عرض الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال، وأما المبحث الثاني فقد كان لعرض ومناقشة نتائج الاستبيان الذي قمنا به.

أخيراً ننهي دراستنا بخاتمة عامة تلخص أهم ما جاء في الفصول السابقة إضافة إلى النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد :

بعد أن شهد العالم تطوراً تكنولوجياً كبيراً وسريعاً في كافة مجالات الحياة، بدءاً من المعاملات اليومية البسيطة بين الأفراد إلى تلك التي لها دور كبير في الشركات والمؤسسات، فمن الواضح أنها غير مكلفة وفورية، وهذا هو السبب وراء التوجه نحو الشمولية الرقمية واعتبارها ضرورية ولا يمكن استبدالها. ولهذا السبب يجب على المسؤولين داخل المؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها وضع خطة إستراتيجية بغرض تحسين أدائهم وأداء مواردهم البشرية، بما في ذلك تقليل الصراع بينهم. لما لها من تأثير على أداء العمال، وتعزيز بيئة العمل، وزيادة كفاءة الأفراد، وتحسين التواصل، ولتوضيح هذه المفاهيم والعلاقة التي تربط بين الرقمنة و الصراعات بين الموارد البشرية في المؤسسات، تم صياغة هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي كالتالي:

المبحث الأول، يعالج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم انتقاء بعناية مجموعة من الدراسات السابقة التي تعالج الموضوع المستهدف بمتغيريه الاثنين أو كل متغير على حدا، وهي مزيج بين مقالات علمية محلية، عربية، أجنبية وأطروحات دكتوراه.

المبحث الثاني، جاء ليوضح الأدبيات النظرية والمفاهيم المتعلقة بالرقمنة من تعريف لها وأهم متطلباتها، وذكر أهدافها ودورها، وكذا دوافع توظيفها في المؤسسات ومبادئها، وصولاً إلى العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسات والشركات.

المبحث الثالث، فتم التطرق فيه إلى مفهوم الصراعات وأنواعها ومراحلها ومسبباتها وأنماط واستراتيجيات معالجتها وذكر آثارها السلبية وحتى الايجابية على الفرد والشركة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

هذا موضوع ذو أهمية كبيرة ويستحق المزيد من البحث العلمي، والغرض من هذا المبحث هو تحقيق ذلك. للاستكشاف الشامل وإنشاء إطار نظري متين وقوي، يجب الاستفادة من الدراسات السابقة لأهميتها في التعرف على الفجوة المعرفية، وتعزيز الدراسة بالنتائج التي حصلت عليها، ووضع الفرضيات والأسئلة، وأخذ آراء الباحثين الآخرين فيما يتعلق بفعالية طرق وأدوات جمع البيانات، المنهج الصحيح للدراسة، الطريقة الأنسب لاختيار العينة، والأساليب الإحصائية. وما يجب تجنبه خلال الدراسة، وكذلك في عملية جمع البيانات وتحليلها.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع، وارتباطه القوي بالتركيبة الاقتصادية والتنظيمية لأي مؤسسة، لأنه يتعلق بعلاقة بين متغيرين مهمين فيها، وهما الموارد البشرية ومشاكلها الناجمة عن الصراعات ومستواها الرقمي، حيث لا توجد الكثير من الدراسات العلمية التي تستكشف آثار الرقمنة على الصراعات بين العمال في المنظمات بشكل دقيق.

غالبًا ما يتم التعامل مع الرقمنة والصراعات بين العمال بشكل منفصل إلا أن المقالة المنشورة في سنة 2022 بعنوان "الضغط الرقمي، ونتائج سلوك العمال في مكان عمل رقمي: دراسة حالة عمال في البنوك التجارية في ينجوا"، من طرف الباحثين (دون سولومون، أماكيري، وباريدي تونبارا)، جاءت كدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الرقمنة واستخدام الأدوات والتكنولوجيا الرقمية ونتائجها على سلوك العمال وتأثير بيئة العمل الآلية عليهم، مركزين على عمال البنوك التجارية في ينجوا، اعتمدت الدراسة منهجية جمع البيانات من خلال استبيانات مستخدمين مقياس ليكرت الخماسي، حيث شملت عينة الدراسة 179 عامل موزعين على البنوك التجارية في ينجوا، تم تحليل البيانات بشكل وصفي واستدلالي، وباستخدام برنامج Spss وحساب متوسط وارتباط بيرسون، أظهرت النتائج انه هناك علاقة معتبرة بين بيئة العمل الآلية التي تركز وتعتمد في على استخدام الأدوات وتقنيات الرقمية في انجاز المهام و ضغط العمل، حيث وجدوا أن نسبة من العمال أحسوا بنوع من التعب والإرهاق بسبب بيئة العمل الرقمية، مما يدفع العامل للشعور بما أطلقوا عليه "الضغط الرقمي" حيث حذروا منه بسبب تداعياته على الصحة الجسدية والنفسية وسلوكيات العامل فقد يؤدي غالبًا إلى عدم الرضا أو شعور بالظلم والتمييز التي تكون مسببات لظهور ونشوب الصراعات بين الزملاء في العمل. (Don-Solomon, Amakiri, & Baridei, 2022)

وفي دراسة أخرى نشرت في أبريل 2023 منسوبة إلى الباحثة جيلينا لوكيتشني كوليتش بعنوان "تأثير التكنولوجيا الرقمية على مشاركة العمال: دراسة حالة لشركة (أ) في صربيا"، التي تدرس مدى الارتباط والعلاقة بين التكنولوجيا الرقمية على مشاركة العمال في بيئة العمل الحالية. هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الأدوات والتقنيات الرقمية على مشاركة العمال في العمل وكيفية تأثيرها على كفاءتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم في العمل، اعتمدت الباحثة على منهجية دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات عن طريق تنظيم مقابلات (10 مقابلات) شبه منظمة مع عينة من العمال لاستكشاف آرائهم وتجاربهم حول التأثيرات المحتملة للتكنولوجيا الرقمية على مشاركتهم في العمل، وذلك بطرح سلسلة من الأسئلة المحددة تم التركيز عليها في المقابلات، بعد تسجيل وتوثيق ردود المقابلات وتحليل البيانات ومقارنتها بالأبحاث السابقة والنظريات المتعلقة بمشاركة العمال وتكنولوجيا المعلومات، توصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة حول تأثير التكنولوجيا الرقمية على مشاركة العمال. حيث أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يعزز مشاركة العمال من خلال تمكينهم من العمل

عن بُعد، وتحديد ساعات العمل المرنة، وتسهيل التواصل والاتصال، تحسين إنتاجيتهم من خلال انجاز الأعمال المطلوبة منهم في وقت قصير، ولكنها قد تواجههم أيضًا بعض التحديات مثل الاعتماد المفرط على التكنولوجيا، وخلق صراعات العمل الكثيرة بسبب تداخل وترابط المهام، والخلط بين الحياة المهنية والعائلية وبالتالي تقليل الوقت المخصص للعائلة والحياة الشخصية. (Nikolić, 2023).

هدفت الدراسة التي نشرتها الباحثتين إي. جوروفا، ن. رومانوفا بعنوان "رقمنة علاقات العمل" إلى استكشاف آراء عمال في المؤسسات الروسية الحكومية والخاصة، حول تأثير التكنولوجيا الرقمية على علاقات العمل. تناولت الدراسة مزايا وعيوب المكاتب الخالية من الورق، وأماكن العمل الرقمية، والعمل عن بعد كجزء من أساسيات الاقتصاد الرقمي المبتكر، التي تعيد تشكيل وتعريف علاقات أصحاب العمل مع العمال والعمال مع بعضهم البعض. كما كشفت الدراسة عن آراء المشاركين حول من سيستفيد أكثر من التكنولوجيا الرقمية في علاقات العمل، وما إذا كانت قد تؤدي إلى التمييز بين العمال بناءً على المهارات الرقمية، حيث تم إتباع منهجية استقصائية لاستطلاع آراء 116 عاملاً من المؤسسات الروسية الخاصة والحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث كشفت عن تفضيل معظم المشاركين للمكاتب والمهام الخالية من الورق، وكذلك تحدثت عن القلق من فقدان التواصل الشخصي والمرئي بين العمال أثناء العمل عن بعد، إضافة إلى صعوبة مراقبة العمال، وكل هذا قد يخلق مشاكل بين العمال أو بين أصحاب العمل والعمال فيما يتعلق بسوء فهم الطرف الآخر والتدخل في مسؤوليات وصلاحيات الآخرين. كما أظهرت الدراسة توجهات مختلفة بين العاملين من مؤيد ومعارض لدور الرقمنة. (Gurova & Romanova, 2020).

إن القيام بدراسة تعالج موضوع الرقمنة وأثرها محلياً على البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات يجب عليها حصرها المرور ببعض الدراسات السابقة التي تعالج وتوضح مدى قابلية هذه الشركات في تبني النهج الرقمي والتزامها به، وفهم مدى اعتمادهم على التكنولوجيا الرقمية في أعمالها اليومية وتقييم فعالية هذا الاعتماد، وهذا ما عالجه المقال المنشور في سنة 2022 بعنوان "التحول الرقمي واستخدام التقنية الرقمية: ما هو التزام الشركات الجزائرية؟"، ومن خلال جمع البيانات من خلال استمارات الاستبيان التي تم توزيعها عبر الانترنت على مجموعة من الشركات المحلية (70 شركة) وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وأداة Excel لتمثيل البيانات، تم تقديم نتائج التالفة القابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بشكل

- 88% من الشركات الجزائرية المشاركة في الدراسة تستخدم الأدوات الرقمية في أعمالها اليومية؛
- 70% من الشركات تمتلك موقع ويب أو تطبيقاً محمولاً، والمزيد من الشركات بدأت في استخدام هذه التقنيات بين عامي 2015 و2020؛
- 91% من الشركات ترى أن التحول الرقمي يمثل تحدياً رئيسياً لتطوير أعمالهم، ولكن 75% منهم فقط يرون أن تنظيمهم ملائم لهذا التحول.

هذه النتائج توضح مدى انخراط الشركات الجزائرية في التحول الرقمي وتحدياتها وفرصها المحتملة والتزام الشركات الجزائرية بالتحول الرقمي وتقييمها لفعالية استخدام التكنولوجيا الرقمية في أعمالها. (BRAHAMI & BELGHABA, 2022).

من جانبه قامت كل من الباحثتين خيرة شاوشي وزهرة خلوف في سنة 2023 بنشر مقال بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر"، بدراسة مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي ومؤثراته وأهميته في تحسين أداء العمال وأهميته للمؤسسات في الوقت الحالي، وتسليط الضوء على جهود الدولة الجزائرية لتطبيقه في كافة القطاعات إضافة إلى رهانات التحول الرقمي في الجزائر وأفاقه وإذا ما كان التحول الرقمي في الجزائر خيار أم حتمية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتم الوصول إلى العديد من النتائج أهمها أن الرقمنة والتحول الرقمي توفر الجهد، الوقت، والمال إضافة إلى دور الأدوات الرقمية الفعال في تسهيل وتحسين التواصل ورفع المردودية والإنتاجية، وذكرت الباحثتين أيضا مساعي الدولة الجزائرية في التطبيق الشامل والفعال لنموذج التحول الرقمي لأنه أصبح ضرورة حتمية وليس مجرد خيار وذلك للانتقال من مرحلة القول إلى مرحلة الفعل، إضافة إلى استعراض مفصل للبنية التحتية الرقمية التي تطورها الدولة الجزائرية وتقييم التقدم المحرز في انجاز المنشآت القاعدية للمواصلات السلكية واللاسلكية اللازمة للتحول الرقمي الفعال. (شاوشي و خلوف، 2023)

في موضوع "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)"، أشار كل من لفرط ناصر ولعشب سهام في مقال منشور لهما سنة 2023، إلى مدى تأثير الرقمنة والتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الرقمنة والتحول الرقمي للمؤسسة ومدى ارتباطه وتأثيره على مواردها البشرية، إضافة إلى فهم طبيعة العلاقة بينهما، وتم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، للإحاطة بالجانب النظري إضافة إلى دراسة الحالة من أجل اختبار صحة الفرضيات، واستخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم اختيار عينة من 54 عامل في المؤسسة، وبعد جمع وعرض وتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS، تم الوصول إلى نتائج مفادها أن مستوى الرقمنة مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث وجد الباحثين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر أي أنه يوجد علاقة بين الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية على أداء العاملين، مما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وتم تفسير إن الرقمنة والتحول الرقمي يساهمان بنسبة 61% في زيادة أداء الموارد البشرية للمؤسسة وذلك بالمقارنة مع نتاج المؤسسة في السنوات السابقة قبل دخول التقنيات الرقمية وغيرها. (ناصر و لعشب، 2023)

قام ايردون فالديس في مقاله المنشور سنة 2023 المعنون بـ "الصراعات في مكان العمل، الأسباب، والتدخلات"، بإجراء استعراض شامل للدراسات السابقة حول الموضوع للتحقيق في أسباب الصراعات في مكان العمل، وتقديم بعض التدخلات المحتملة التي يمكن استخدامها لمعالجة وإدارة وتجنب وحل هذه الصراعات، إضافة إلى تقديم بعض الإحصائيات والأرقام المهمة، قام الباحث بجمع وتحليل البيانات والمعلومات الموجودة في الدراسات السابقة من مقالات علمية المنشورة، ندوات، كتب، والتي تمثل مصدرا رئيسيا للمعلومات والنتائج. وجاء بنتائج مفادها أن الصراعات في مكان العمل تنشأ غالبا بسبب الاختلافات الشخصية في تباين في القيم والمعتقدات وتعارض الأهداف ومشاكل الاتصال والتواصل بين الأفراد، إضافة إلى أن السياسات الشاملة المتبعة من طرف الإدارة وصاحب العمل يمكن أن تلعب دورا هاما في إدارة الصراعات في مكان العمل وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وختم دراسته بإحصائيات مهمة تمثلت في أن الصراعات في مكان العمل تكلف الشركات

متوسط 2400 دولار سنويًا لكل عامل، وان التدريب على مهارات حل الصراعات يمكن أن يقلل من عدد الصراعات التي تم التبليغ عنها بنسبة 41%. ويؤدي إلى توفير 9000 دولار لكل شخص في العام. (Valdes, 2023)

وفي دراسة أخرى تم نشرها في 2022 تحت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" لكل من منقوري منال ابتسام، ورجم خالد، ولواتي خاتمة. تناولت العلاقة بين الصراعات داخل المنظمة وأداء العاملين فيها إضافة إلى مدى درجة تأثير الصراعات الموجودة في بيئة العمل على أداء المؤسسة والعمال في حد ذاتهم، وللقيام بدراسة معمقة لهذه الإشكالية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قدرها 40 عامل من عمال المؤسسة وكانت النتائج المتحصل عليها بعد معالجة الأجوبة وتحليلها ببرنامج SPSS تتضمن وجود تأثير من طرف الصراعات وطرق إدارتها على أداء العمال إضافة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الصراعات و الأداء بحيث كلما زادت وانتشرت الصراعات في بيئة العمل و بين العمال نقص الأداء وتدهورت الإنتاجية، إلا انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين إدارة الصراعات و أداء العمال بحيث انه كلما زادت خبرة الإدارة العليا وأصحاب العمل في إدارة الصراعات وتبني السلوك الصحيح لمعالجته كان له اثر إيجابي على تحسين أداء العمال مما يرفع إنتاجيتهم و يخلق روح المنافسة الشريفة بينهم والإبداع. (IBTISSEM, LOUATI, & RADJEM, 2022)

نشر كل من الصادق هاني ومحمد الأخضر كرام في مقالا لهما سنة 2022 بعنوان "الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في أعمال الإدارة المحلية الجزائرية"، يناقشان فيه مدى ناجعة الخطوات المتبعة من طرف الدولة الجزائرية لدعم سياسة الرقمنة في الإدارة المحلية، ورغبتها في الحد والتقليل من صور الفساد الإداري والانحراف بالسلطة، وتوضيح العلاقة بين الرقمنة والفساد الإداري حيث تم طرح الإشكالية التالية: "كيف تحقق الرقمنة الإدارية في ظل النصوص القانونية الحديثة، المشروعية في أعمال الإدارة المحلية، وتحد من انحرافها"، وكانت مخرجات هذا البحث أن الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية هي الوسيلة الفعالة والأكثر ملائمة حاليا لتكريس الشفافية وخلق إدارة محليه تسودها النزاهة والوضوح، إضافة إلى تسليط الضوء على وجود نقص وثغرات قانونية في قانون الجماعات المحلية والذي يدفع السلطات المحلية بأن تكون غير ملزمة بتطبيق نظام الرقمنة مما يفتح بابا للانحراف بالسلطة في أعمالها وانتشار الفساد وغياب لنزاهة، وأيضا أكدوا على النقائص التي يعاني منها قانون العمل الجزائري في ظل الرقمنة التي غيرت موازين العمل جذريا، دون التغاضي عن الجهود التي تبذلها الحكومة، وأخيرا وكأهم نتيجة تم التوصل إليها هي أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الرقمنة والانحراف والفساد، وهذا ما يوضح لنا دور الرقمنة الكبير في الحد والتقليل من مظاهر الانحراف بالسلطة والفساد الإداري وانعدام الشفافية والنزاهة في العمل، وبالنظر المعمق نجد أن كل هذه المظاهر تكون غالبا احد أسباب ظهور ونشوب الصراعات في مكان العمل، أي أن الرقمنة تؤثر بطريقة غير مباشرة على بيئة العمل والصراعات بين الأفراد العاملين حيث يكون لها دور فعال في التقليل من هذه الأخيرة. (هاني و كرام، 2022)

وأكدت نسرين ساحل في دراستها المنشورة في سنة 2023 بعنوان "الصراع داخل المنظمة وكيفية إدارته"، عن دور الصراع في إضعاف المنظمات والشركات وخطره عليها، لأنه يستهلك من وقت المؤسسة بحيث عوضا أن تستثمر المنظمة

وقتها في تحسين خدماتها ومنتجاتها ورفع من قيمتها فهي تقوم بإضاعته بسبب الصراعات والمشاكل الناجمة عنها في إيجاد حلول ترضي الأطراف المتصارعة، وذلك بشرح مفهوم الصراع والمفاهيم المتعلقة به إضافة إلى مسبباته، مراحل الصراع، وآثاره على الفرد والجماعة، وذكرت أيضا مجموعة من الأساليب وطرق إدارة الصراعات داخل المنظمات، وفي الأخير قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات والطرق لتخفيف والتقليل من الصراعات بين العمال مثل توفير بيئة عمل صحية للعمال وكذا الحث على العمل الجماعي و زرع روح التعاون بين أفراد المنظمة الواحدة، وكان من أهم الاقتراحات التي أكدت عليه الباحثة هو تفعيل وإنشاء طرق اتصال وتواصل فعالة بين العمال وهذا ما تقدمه تقنيات الاتصال الرقمية والرقمنة عموما، لأنه وكما ذكرت الكاتبة في مقالها أن أهم أسباب نشوب وظهور الصراعات هو سوء فهم وتفسير وإدراك الرسائل أو عدم وضوحها لهم بسبب عوامل أخرى مثل اللغة المستعملة والألفاظ الحركات وهنا يأتي دور الرقمنة والأدوات والتقنيات الرقمية كحل مثالي وفعال في توحيد طرق التواصل والاتصال لإزالة الغموض والمشاكل المترتبة عنه دون التغاضي عن إيجابياتها في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها وتسهيل العمل وتسريع إنجازة مما يريح الفرد نوعا ما من ضغوطات العمل والإرهاق وبالتالي يحسن مزاجه داخل المنظمة مما يكون له اثر إيجابي على سلوكياته وعلاقاته بين العمال الآخرين.(ساحل، 2023)

المبحث الثاني: الإطار النظري لرقمنة

شهد الاستخدام المتزايد للإنسان للأدوات والتكنولوجيات والأساليب التقنية المتنوعة، بما في ذلك التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والإعلام والاتصال، ثورة كبيرة في نظم المعلومات والرقمنة. وقد ساهمت هذه التطورات في تنمية وتوجيه الاقتصاد والمجتمع العالمي نحو تحقيق مزيد من التقارب، بحيث أصبح من الصعب على أي اقتصاد أن يعزل عن ما يحدث عالمياً. فقد امتد تأثير الرقمنة المتقدمة لتشمل مختلف القطاعات، وخاصة القطاع الاقتصادي. وفي ضوء الثورة الصناعية الثالثة المشهودة في الدول النامية، اضطر مسيري السياسة الاقتصادية وصانعو القرار ومديرو المؤسسات في هذه الدول إلى اعتماد استراتيجيات جديدة أكثر ملائمة. تسمح هذه الاستراتيجيات بالانفتاح على مجالات حيوية جديدة وبناء أساليب وممارسات مميزة تتسجم مع متطلبات السوق الحديثة والمتغيرة. بالإضافة إلى ذلك تتيح هذه الاستراتيجيات المشاركة في السوق العالمية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية.

المطلب الأول : تاريخ ونشأت الرقمنة

لقد اخترنا بأن تكون انطلاقتنا في توفير إطار مفاهيمي وشامل للرقمنة يستعرض تاريخها، ابتداءً من الثورات الصناعية التي شهدتها العالم والتي تعد محطات حاسمة في تطور الإنسان. إذ سببت تغييرات جذرية في نماذج الإنتاج والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية، وحتى في التحولات السياسية. تُعد هذه الثورات الصناعية بمثابة عناصر وصفية هامة وصفحات أساسية في سجل التاريخ الحديث، ودراسة الثورات الصناعية الأربع الرئيسية بالتسلسل الزمني، نكتسب فهماً حول كيفية نشأتها وبدايتها، وتأثيرها على المجتمعات والعالم بأسرها؛ مما يساعدنا في توقع مسار العلوم والتكنولوجيا وأثارها في المستقبل على القطاع الصناعي.

الهدف الآخر من دراسة الثورات الصناعية الأربع هو فهم أهميتها. ذلك لأن هناك دول لا تزال في مرحلة الثورة الصناعية الثانية، في حين تتواجد دول أخرى في مرحلة الثورة الصناعية الثالثة. ومن الممكن أن تشهد بعض الدول الثورة الصناعية الرابعة في وقت مبكر وفي تزامن مع الثورة الصناعية الثالثة.

إن الثورات الصناعية السابقة لا تعد مجرد تاريخ، وإنما هي حاضر لبعض الدول ومستقبل للآخرين. ويمكن تقسيم الثورات الصناعية الأربعة إلى فترات زمنية معينة تتزامن مع بداية اعتماد تكنولوجيا جديدة أو اكتشاف معين في قطاع الصناعة. وفيما يلي، سنذكر المراحل الأربعة للثورة الصناعية التي مر بها العالم حتى الآن:

1. الثورة الصناعية الأولى:

بدأت الثورة الصناعية الأولى في بريطانيا حوالي عام 1784 مع تطوير المحركات البخارية واستخدامها في الصناعة والزراعة والنقل. أدى هذا الابتكار إلى استبدال الحرف اليدوية بالآلات الميكانيكية في العديد من القطاعات، مما ساهم في تعزيز الإنتاجية والنمو الحضري. ظهرت وسائل نقل جديدة مثل القطارات البخارية، مما أدى إلى تزايد حركة الناس والبضائع، واعتمدت الصناعة بشكل كبير على الفحم كمصدر رئيسي للطاقة. (عامر و بن عمار، 2020، صفحة 806)

2. الثورة الصناعية الثانية:

بدأت الثورة الصناعية الثانية في عام 1870 مع اكتشاف الكهرباء واستخدامها في التصنيع. أدت الكهرباء إلى تحسينات كبيرة في حياة الناس وتطوير خطوط الإنتاج الكثيفة. شهدت هذه الفترة ابتكارات مهمة مثل صناعة الفولاذ، والمصابيح

الكهربائية، والهواتف السلكية، والمحركات الاحتراق الداخلي التي أحدثت ثورة في قطاع النقل بظهور السيارات والطائرات. كان النفط هو المصدر الأساسي للطاقة، مما أدى إلى تحولات اقتصادية وسياسية عالمية. (السعودية، 2018)

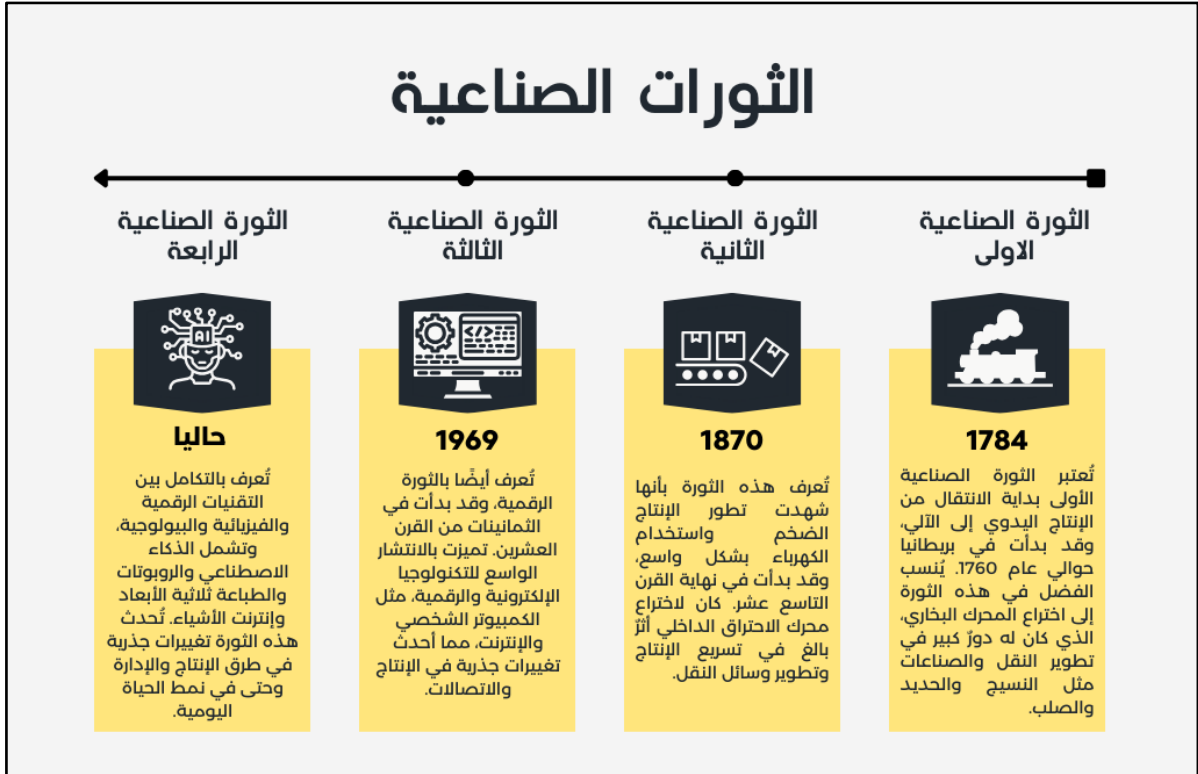
3. الثورة الصناعية الثالثة:

انطلقت الثورة الصناعية الثالثة عام 1969 مع اكتشاف خصائص السليكون وتطور صناعة المعالجات. تُعرف هذه الثورة أيضًا بالثورة الرقمية بسبب اختراع أشباه الموصلات وتطور صناعة الرقائق الإلكترونية. ساهمت هذه الابتكارات في تطور الحواسيب والهواتف الذكية والإنترنت، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في الزراعة ووسائل النقل، بالإضافة إلى ظهور تقنيات الطاقة المتجددة والبيدلة. (The third industrial revolution, 2012)

4. الثورة الصناعية الرابعة:

تم تعريف الثورة الصناعية الرابعة في المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2016 من قبل كلاوس شواب (السعودية، 2018). تتميز هذه الثورة باندماج الأنظمة الرقمية مع الفيزياء الحديثة والعلوم البيولوجية، بفضل تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، الروبوتات، إنترنت الأشياء، الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتكنولوجيا النانو. تتغير طريقة الحياة والعمل بشكل جذري مع هذه التقنيات الجديدة، مما قد يؤدي إلى تغييرات كبيرة في البشر أنفسهم.. (آسيا، 2022، الصفحات 569-571)

الشكل 1: التسلسل الزمني لثورات الصناعة الاربعة عبر التاريخ



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من البيانات التي تم جمعها

المطلب الثاني: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي والفرق بينهما

يعد تحديد المفاهيم أحد الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، وذلك لتجنب الغموض وتعزيز فهم القارئ بموضوع الدراسة. وبناءً على ذلك، قررنا أن نقدم تحديداً شاملاً لمفاهيم هذه الدراسة.

1. مفهوم الرقمنة:

الرقمنة باللغة الفرنسية "Numérisation" أما في اللغة الانجليزية فإننا نستعمل مصطلح "Digital" أو "Digitization"

هي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي يمكن للكمبيوتر فهمه وقراءته، بهدف تمثيل صورة، صوت، مستند، أو إشارة، عن طريق إنشاء سلسلة من الأرقام الرقمية التي تتكون من أرقام ثنائية مخصصة لأجهزة الكمبيوتر دون المساس في المحتوى الأساسي. (الرقمنة، 2021)

وتم تعريف مصطلح الرقمنة "Digitization" في معجم اوكسفورد على الانترنت على أنها عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري (المادي) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته بواسطة أجهزة الكمبيوتر. (Dictionaries, 2020)

ينظر تيري كاني (Terry Kuny) إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات والبيانات المتنوعة، مثل الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، والصور المتحركة إلى شكل قابل للقراءة من قبل الحواسيب باستخدام النظام الثنائي، أو ما يُعرف بالبايتات. يعتبر النظام الثنائي وحدة المعلومات الأساسية في نظام المعلومات والحواسيب. يتم تحويل هذه المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، مما يُسمح بعملية الرقمنة، ويتم تحقيق هذه العملية بفضل استخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (علي و بوزيدة، 2020، صفحة 44)

كما تشير شارلوت بيرسي (Charlette Buresi) إلى أن: "الرقمنة عبارة عن منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي". (المكتبات، 2012)

ويقدم دوج هودجز (Doug Hodges) مفهوماً للرقمنة بحيث أنها إجراءٌ يهدف لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات والخرائط، إلى شكل رقمي. (امين و عبد اللطيف، 2020، صفحة 178)

تقنية الوسائط الإلكترونية التي تسهل تجهيز المعلومات ونقلها وعرضها. وبفضل هذا التقدم التكنولوجي نمت قاعدة تكنولوجيا المعلومات، وأعطت دفعة للاقتصاد المرتكز على المعرفة. هذا بدوره أدى إلى زيادة النشاط في مجالات الإبداع والإنتاج ونشر التقنيات الجديدة. (بوضياف، 2022، صفحة 393)

بالنظر إلى المفاهيم و التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن المصطلح "الرقمنة" يستخدم عند تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري الفيزيائي والمادي إلى تنسيق رقمي إلكتروني، الذي يمكن أنظمة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى من فهمه. وتتمتع المعلومات والبيانات الرقمية بسهولة في التخزين والوصول والإرسال والتعامل.

2. التحول الرقمي

نظرًا للتوجه العالمي نحو أهمية التحول الرقمي المتزايد، حاول الباحثون تحديد المفهوم بدقة منذ بدايته، إذ لا يوجد تعريف محدد ونهائي له. وعمومًا يشير التحول الرقمي إلى سلسلة من التغييرات في المكونات التنظيمية والاقتصادية والهيكلية للمؤسسات، والتي تستفيد من التكنولوجيا الرقمية وتتأثر بها. ونتيجة لتبني هذه التحولات ومتابعة الإستراتيجية الرقمية، يكون للنهج الرقمي تأثير ملموس في جميع جوانب حياة الإنسان، وخاصة في سياق الأعمال. سناقش بالتفصيل بعض التعاريف الشائعة للتحول الرقمي.

تم تعريف التحول الرقمي من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنه نتيجة تطبيق الرقمنة والأدوات الرقمية، وتأثيرهما على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. مما يتسبب في تغيير شامل وأساسي في عمليات التشغيل وتقديم القيمة للعملاء، (هاجر و بن جلون، 2023، صفحة 111)

التحول الرقمي بالنسبة لـ (Michael Wade) هو إحداث التغيير التنظيمي هدفه تعزيز الأداء من خلال استخدام التقنيات والأدوات الرقمية ونماذج الأعمال. (Wade, 2015, p. 03)

يمكننا تلخيص تعريف شامل للتحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسات من النموذج التقليدي للعمل إلى نموذج جديد يعتمد على دمج التكنولوجيا والأدوات الرقمية في ساحة الأعمال. يتمثل هذا التحول في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المتعلقة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى شكل إلكتروني ذكي، مما يهدف إلى تبسيط وتسهيل المهام والعمليات التشغيلية الروتينية.

3. الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

ينبغي التمييز بين مفهوم "التحول الرقمي" ومفهوم "الرقمنة". رغم وصف بعض الأبحاث والمؤلفات الرقمنة بوصفها مرادفًا للتحول الرقمي، إلا أن هناك فرقًا بينهما، على الرغم من ارتباطهما الوثيق ببعضهما. التحول الرقمي يشير في الحقيقة إلى التغييرات والتحولات التي تطرأ على سلوك الفرد أو هيكلية المنظمة أو توجه الحكومة، نتيجة للاستخدام الفعلي أو المتوالي للتقنيات والتطورات الرقمية وإتباع النهج الرقمي. ومن ناحية أخرى، تعني الرقمنة عملية تحويل المعلومات والبيانات من أشكالها المادية والتناظرية إلى شكل رقمي.

المطلب الثالث: أهداف ومتطلبات الرقمنة

تترتب على كل ظاهرة أهداف وإيجابيات تميزها، وبالمثل تنطوي على متطلبات يجب توفرها لتحقيقها، وكذا سلبيات لها وعوائق تواجهها وهذا هو الغرض من هذا المطلب.

1. أهداف الرقمنة وإيجابياتها

يوضح السعي الفعال والمستمر الذي تقوم به المؤسسات والشركات والمنظمات لاعتماد ودمج التقنية الرقمية في أنظمتها أهمية الرقمنة ودورها الحيوي والحاسم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات والشركات. وفيما يلي نعرض أهداف تطبيق الرقمنة والفوائد التي تنجم عنها:

- **تحسين الأداء:** يهدف هذا إلى تحسين أداء العمليات الداخلية والكفاءة التشغيلية وتنظيمها عن طريق تعزيز الإجراءات داخل المؤسسات والشركات بهدف زيادة معدل الإنتاجية. ويشمل ذلك تبسيط العمليات عن طريق دمج الأدوات الرقمية وتطبيق أتمتة العمليات للحد من الأخطاء البشرية وتحسين جودة المنتجات والخدمات. وبالتالي توفير في الوقت والجهد وزيادة الكفاءة في التشغيل لتعزيز النجاح والتنافسية في سوق الأعمال. (ناصر و لعشب، 2023، صفحة 239)
- **تقليل الوقت والجهد:** تساهم الرقمنة في تقليل الوقت والجهد المستخدم في إنجاز المهام والأعمال الروتينية المتكررة، عن طريق توفير الوصول السريع إلى المعلومات والبيانات المهمة. مما يوفر الوقت والجهد الذي يستغرقه العمل اليدوي التقليدي. (يونس، 2022)
- **اختصار وقت التنفيذ:** من خلال استخدام تقنيات الرقمنة، يتم تخفيض وقت التنفيذ المطلوب لإنجاز العمليات والمهام، مما يتيح فرصة لإتمام مهام إضافية وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل.
- **تقليل سوء الفهم ونشوب الصراعات:** تسهم الرقمنة في تقليل سوء الفهم ونشوب الصراعات من خلال توفير البيانات والمعلومات بشكل دقيق وشفاف. فبواسطة الأنظمة الرقمية، يتم توفير الوصول إلى البيانات الموحدة والمحدثة بشكل مستمر، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء الفهم أو التباين في التفسيرات. وبفضل هذه التقنيات، يمكن للأفراد الوصول إلى المعلومات بشكل سهل وفعال، مما يقلل من الارتباك والتداخل في التواصل. كما تساعد الرقمنة في تنظيم وتحسين تدفق البيانات، مما يقدم تحليلات مدروسة و موثوقة، وبالتالي تعزز الفهم المشترك وتقلل من حدوث الخلافات والتناقضات.
- **تقليل التكلفة:** تُوفّر الرقمنة فوائد اقتصادية ضخمة من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية. وبفضل التشغيل الآلي والأتمتة للعمليات، يُمكن الحدّ من تكاليف العمالة والموارد البشرية، فضلاً عن تقليل تكاليف الإدارة عبر توفير حلول رقمية لإدارة البيانات والعمليات. وهذا يُقلل من حاجة الاعتماد على الأوراق والوثائق الورقية، بالتالي يُوفر تكاليف الطباعة والتخزين والنقل.
- **تحسين التواصل الخارجي:** يتم تحقيق ذلك من خلال توفير خدمات رقمية عن بُعد وخدمات شخصية ذات كفاءة، مما يُعزز العلاقة مع العملاء والشركاء. (يمينه، نشات، و زادي، 2019، صفحة 73)
- **تحسين التواصل الداخلي والتعاون:** يتضمن ذلك تعزيز التعاون بين الأقسام والفرق داخل المنظمة، وتحسين كفاءة العمل الجماعي، وبالتالي إيجاد بيئة عمل متناغمة بشكل أكبر.
- **تحسين تجربة العملاء:** يتحقق ذلك من خلال توفير تجارب رقمية مُحسّنة وسلسة، سُهولة الاستخدام تكون عن طريق تقديم تطبيقات سلسلة تتوافق مع جميع الأجهزة والهواتف، إضافةً إلى طرق دفع سريعة وأمنة. هذا ينعكس على رضا العملاء وولائهم بشكلٍ كبير. (بوراس و بن بو عبد الله، 2018، صفحة 124)
- **تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية:** انتشار التكنولوجيا الرقمية واستخدام الأدوات الرقمية في تقديم الخدمات يساهم في تطوير حلول جديدة وغير تقليدية. (المالك، 2023، صفحة 469)
- **خلق فرص عمل:** الرقمنة تعدّ منبعاً لخلق فرص ومهن جديدة لم تكن موجودة سابقاً، خاصة فيما يتعلق بمجالات البرمجة وتصميم المواقع الإلكترونية، وغيرها من المهن الحديثة المرتبطة بالتطور التكنولوجي. ونتيجة لهذا تتوسع نطاقات الأعمال وزيادة جاذبية الشركات للعملاء الجدد، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل معدلات البطالة. (علي و بوزيدة، 2020، صفحة 47)

- **القدرة على التخطيط الجيد للمستقبل:** تقدم الأدوات الرقمية البيانات الدقيقة والمعلومات الضخمة والتحليلات المتقدمة التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي للمستقبل. (ديلويت، 2016)
- **الحفاظ على البيئة:** من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية التي تنتجها وسائل النقل المستخدمة في التنقل من مكان لآخر لإنجاز الأعمال والمهام، تتحقق فائدة بيئية وايكولوجية. كما يقلل ذلك من استهلاك الثروة الغابية في إنتاج الورق المستخدم في المعاملات الورقية والمستندات. والاعتماد على تكنولوجيا الإتمان الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية. هذه الإجراءات تساهم بشكل كبير في الحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة البيئية. (Technology, 2021)
- **تسريع عملية التحول الرقمي:** تعزيز وتعجيل عملية التحول الرقمي للمؤسسات والمنظمات بواسطة الابتكار والتقنيات والتكنولوجيا الجديدة، بالإضافة إلى نشر المعرفة وتسريع التكيف مع الاختراعات والتكنولوجيا الحديثة. (سفيان، شريط، وزغلامي، 2020، صفحة 78)

من الواضح واستناداً إلى جميع الأهداف والفوائد التي ذكرناها بخصوص الرقمنة، أن تطبيقها لم يعد مجرد تبني لتقنيات إضافية، بل أصبح يُعدّ تحولاً استراتيجياً يؤثر على العمليات والأعمال بشكل كبير. بفضل أهدافها الواضحة والمحددة في تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، يصبح دور تطبيق الرقمنة ضرورة حتمية وأمرًا حاسماً لتعزيز التطور المستدام وضمان التميز المستمر من قبل المؤسسات والشركات التي تسعى للقيادة.

2. متطلبات الرقمنة:

تتطلب الرقمنة وتنفيذها تعاوناً بين جميع الأطراف المعنية، حيث يكون التزام الإدارة وتنفيذها لخطّة واضحة ومدروسة هو الأمر الأساسي، إضافة إلى ذلك يلعب العنصر البشري الماهر دوراً مهماً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى القطاعات المختلفة المتعلقة بالتحول الرقمي. يجب أيضاً أخذ العنصر المالي في الاعتبار، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الملائمة لتنفيذ هذه العملية. وبشكل مهم لا يمكن تجاوزه، يجب أن يكون هناك إطار قانوني مناسب لتحقيق نجاح هذه العملية، هناك مجموعة من الشروط التي يجب تحقيقها كما يلي:

1.2 **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** يضمّ الجملة التعديلات التي ينبغي إجراؤها على البنية التنظيمية والإجراءات والهيكل الإدارية، بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها، ووضع خُطط واقعية ومدروسة لتحقيق الأهداف المرجوة، مع ملاحظة أن الرقمنة تُعتبر مشروعاً مستقلاً يجب أيضاً دراسته. (الرزاق، 2019، صفحة 71)

2.2 **المتطلبات البشرية المؤهلة:** الموارد البشرية المؤهلة والماهرة في التعامل مع الأدوات التكنولوجية بكفاءة وفعالية لها أهمية كبيرة. حيث يساهم التفاعل والتواصل السليم بين الموارد البشرية والتكنولوجيا الرقمية في تعزيز كفاءة العمل. فالعامل البشري يعدّ عنصراً حيوياً وأساسياً لا يمكن للمؤسسات تحقيق التحول الرقمي بدونه. بالإضافة إلى ذلك تشمل هذه النقطة الاستمرار في تدريب العاملين وتحديث مهاراتهم بشكل دوري، إذ يُعدّ هذا الجانب جزءاً لا يتجزأ من المتطلبات البشرية. إن أهمية التدريب المستمر تكمن في تمكين العاملين من اكتساب المهارات الضرورية لمواجهة التغييرات والتكيف مع التقدم التكنولوجي المستمر. (علي و بوزيدة، 2020، صفحة 469)

3.2 المتطلبات المادية والتقنية: ويمكن توزيعها إلى فئتين رئيسيتين وهما: (بوخاري و جياوي، 2022، صفحة 459)

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت، وتشمل البنية التحتية لشبكة الاتصالات، مثل الكابلات والأجهزة اللاسلكية والموجهات ومفاتيح الشبكة. إضافة إلى البنية التحتية للإنترنت، مثل الخوادم والمواقع الأصلية ومكونات الحماية.
- المتطلبات المتعلقة بالمعدات والأجهزة والبرمجيات، وتشمل العناصر التالية: (علي و بوزيدة، 2020، صفحة 470)

○ الحواسيب Computer: يعرف الحاسوب بأنه جهاز إلكتروني يُنفذ البرامج ويُعالج البيانات آلياً. تتكون أجزاء الحاسوب الأساسية من وحدة المعالجة المركزية (المعالج) التي تُعدُّ بأدائها وعموميتها أهم عضو في أجزاء الحاسوب، وذاكرة الوصول العشوائي (ذاكرة الرام) التي تُستخدم لتخزين البيانات المؤقتة، ووحدة معالجة الرسوم التي تُعالج الرسومات والصور، ووحدة التخزين. يعمل الحاسوب بواسطة نظام التشغيل الذي يُدير كامل العمليات ويُتفاعل بالعمل مع كل مكونات الجهاز؛ (مشكاف، 2023)

- الماسح الضوئي Scanner: هو جهاز يُستخدم كملحق للحواسيب، ويعمل على نسخ جميع أشكال البيانات المادية والفيزيائية المتواجدة على الأوراق، مثل الوثائق، الكتب، المقالات، الصور، والمخطوطات، ويقوم بتحويلها إلى صيغة رقمية (إشارات رقمية يمكن تخزينها في ذاكرة الحاسوب). يوجد عدة أنواع من الماسح الضوئي، بما في ذلك الماسح الضوئي المسطح المخصص للوثائق، والماسح الضوئي للصور، والماسح الضوئي المحمول باليد، والماسح الضوئي ثلاثي الأبعاد. (المقالات التجارية والمقالات الاحترافية: انواع الماسحات الضوئية، 2023)
- البرمجيات Software: مجموعة الأنظمة والتطبيقات الموجودة على الحاسوب مثل النظم التشغيل والتطبيقات والأدوات اللازمة لتشغيل الأجهزة وتحقيق الوظائف المحددة.

4.2 المتطلبات المالية: تعتبر الموارد المالية أحد الجوانب الحساسة في أي إستراتيجية تنتهجها المؤسسات. إن أهمية هذه الموارد تكمن في تقدير الاحتياجات المالية لمشروع الرقمنة بشكل صحيح، حيث يتطلب عملية الرقمنة دعماً مالياً قوياً يساهم في تنفيذ وتشغيل المشروع. ومن هنا يجب توفير الموارد المالية والميزانية الكافية لاقتناء التجهيزات والأدوات الضرورية وصيانة الأجهزة والمعدات المختلفة، وذلك دون التأثير سلباً على المشاريع الأخرى في المؤسسة ومع مراعاة استمرارية الإنتاج وتوفير الخدمات المقدمة بأفضل جودة وأداء.

5.2 المتطلبات القانونية: وتتضمن مجموعة من التشريعات والنصوص التشريعية التي يجب دراستها وتطبيقها لتهيئة البيئة القانونية المناسبة للعمل الرقمي، (المالك، 2023، صفحة 496)، وعلى المؤسسة التي تتبنى الرقمنة أن تأخذ في الاعتبار حقوق الملكية الفكرية الإلكترونية وتحافظ عليها من الضياع أو السرقة، بالإضافة إلى الامتثال للقوانين التي تم وضعها أو تحديثها من قبل الدولة لضمان الالتزام بحقوق وواجبات العمال. (منسل، 2023، الصفحات 47-46)

المطلب الرابع: دوافع وخطوات التوجه نحو الرقمنة

تحديد الخطوات لأي ظاهرة وكذلك الدوافع التي تحركها ضرورة حتمية للفهم الدقيق لها، هذا ما قمنا به في هذا المطلب مع شرح واضح ودقيق للخطوات والدوافع.

1. دوافع التوجه نحو الرقمنة

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع في هذا العصر، أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً بشكل حاسم للشركات والمؤسسات الراغبة في البقاء ذات صلة في السوق العالمية. تتعدد وتشابك الدوافع المحفزة لاتخاذ هذا التحول، لكن يمكن تحديد عدد من العوامل الرئيسية التي تدفع الشركات نحو اعتماد إستراتيجية التحول الرقمي. سنوضح كل نقطة بالتفصيل فيما يلي:

زيادة التكاليف: تتيح الأدوات الرقمية للشركات والمؤسسات إمكانية تطبيق الأتمتة في عملياتها واستخدام الأنظمة الذكية لتحسين سرعة الإنتاج وزيادة الكفاءة التشغيلية، إضافةً إلى زيادة دقة العمل، مما يقلل من حدوث الأخطاء التي تترتب عليها تكاليف ونفقات إضافية. وبالتالي تلعب الرقمنة دوراً في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، وهو الهدف الأساسي لكل مؤسسة اقتصادية. (سلامي و يوسف، 2019، صفحة 954)

الطلب المتزايد من قبل العملاء: يشهد العصر الحالي زيادة في الطلب من قبل العملاء، حيث أثر التقدم التكنولوجي وسرعة التطور على تفكير الناس ومجتمعاتهم. يتوقع العملاء في الوقت الحاضر أن تقدم لهم الشركات والمؤسسات خدمات رقمية متطورة ومتقدمة، وذلك لأنها توفر لهم الكثير من المجهود، مثل جهد الانتقال والوقت المستغرق في الانتظار. بالإضافة إلى ذلك ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا في توفير مصدر مفتوح وأساسي لمعرفة متطلبات العملاء الحالية بشكل فوري. وبالتالي تعمل الشركات والمؤسسات على تلبية تلك المتطلبات وتحسين خدماتها لتتماشى مع احتياجات السوق وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية. (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 20)

التوجهات الحكومية: تعتبر التوجيهات والقرارات الحكومية عاملاً أساسياً في تسريع التطور الرقمي حيث أن اعتماد الحكومة على خطة واضحة وتوجه لتبني الثورة الرقمية يدفع الجميع من مؤسسات وشركات ومواطنين نحو التحول الرقمي والتأقلم معه. (سعيد و مصطفى، 2022، صفحة 336)

تبدي الجزائر التزاماً قوياً في رحلتها نحو الرقمنة. ويتجلى ذلك بوضوح من خلال الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، التي يتمثل هدفها الأساسي في تعزيز الربط البيئي وتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعكس هذا التعهد من الحكومة الوعود الرئاسية، مع إصلاح شامل للقطاعات من خلال الرقمنة الشاملة، وهو ما يتوافق أيضاً مع المبدأ الأساسي لرؤية الجزائر 2030 وهو التطلع نحو التنمية المستدامة والجزائر الرقمية. (قاسي، 2023، صفحة 1106)

شرعت الإدارة الجزائرية في عملية تطوير الخدمات الإلكترونية بتعميم 454 خدمة عمومية عبر الإنترنت. هذا بالإضافة إلى 178 خدمة أخرى في طور التحول الرقمي. وفي إطار هذه المبادرات تم بذل الجهود لإنشاء مراكز بيانات حكومية وهيئات للتصديق الإلكتروني تهدف إلى تعزيز الأمن التكنولوجي الوطني. ولا تؤكد هذه الإجراءات على الدور القيادي الذي تلعبه الحكومة في التحول الرقمي فحسب، بل تعمل أيضاً كعوامل محفزة للمؤسسات والشركات. (الجزائرية، 2023)

2. خطوات التوجه نحو الرقمنة

إن الرحلة نحو الرقمنة ونجاحها هي عملية أبعد ما تكون عن البساطة، فهي لا تحدث بين عشية وضحاها، بل تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً حكيمًا. ويتميز القرار بخصوصية تتناسب مع الطبيعة الفريدة لكل مؤسسة، ومع ذلك تميل جميعها إلى إتباع خطة عمل مشتركة تتضمن خطوات شاملة رئيسية للتخطيط والتنفيذ والتحليل. تتلخص عملية التنبؤ هذه في نقطتين محوريّتين هما صياغة إطار مناسب يناسب المنظمة في مجملها، وتقييم الاستعداد لهذا التحول في كافة الأبعاد المالية، والمتعلقة بالقوى العاملة، والإدارية. وفي ما يلي نتعمق في هاتين النقطتين أكثر: (شاوشي و خولف، 2023، صفحة 20)

1.2 الإطار العملي: يجب على المنظمة إنشاء إطار يضمن نجاح مثل هذا النهج ويمكن أن يعتمد ذلك على

الاتجاهات الثلاثة الأساسية التالية: (شاوشي و خولف، 2023، صفحة 20)

1.1.2 إستراتيجية التحول الرقمي: تشير إلى الرؤية الشاملة للمنظمة لتحقيق التحول. ويتعين عليها أن تحدد بوضوح أهدافها واتجاهاتها الرئيسية؛

2.1.2 نموذج الابتكار المؤسسي: هو نموذج يركز على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات والشركات. الهدف من هذا الابتكار هو تطوير الحلول الرقمية التي يمكنها تحسين مستويات الأداء العام لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها التنافسية، والتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح؛

3.1.2 النموذج التشغيلي لتقنية المعلومات: هو نموذج يركز على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات والشركات. الهدف من هذا الابتكار هو تطوير الحلول الرقمية التي يمكنها تحسين مستويات الأداء العام لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها التنافسية، والتأكد من قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح.

2.2 تقييم الجاهزية: يشمل هذا التقييم عدة جوانب: (شاوشي و خولف، 2023، صفحة 21)

1.2.2 تقييم منصة تقديم الخدمة : من الضروري النظر إلى ما يحدث حاليًا في نظام تقديم الخدمة، ومن ثم التحقق منه لمعرفة ما إذا كان يتناسب مع أي نماذج أعمال متاحة. يجب اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت المؤسسة ستطور منصتها الخاصة أم لا أو ستتعاون مع شركات التكنولوجيا في تطوير واحدة جديدة أو حتى ستنضم إلى منصة موجودة بالفعل في السوق؛

2.2.2 تقييم الاستعداد المالي : يهدف هذا إلى التحقق دون أي هامش للخطأ، مما إذا كانت المؤسسة مؤهلة ماليًا لتحمل تكاليف هذا التغيير بما في ذلك جميع النفقات اللاحقة لشراء التقنيات والأجهزة بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية لتلبية متطلبات الرقمنة؛ ناهيك عن الإنفاق على بناء القدرات، والتدريب، وتكاليف التحسين المستمر والتكاليف الدورية.

3.2.2 يتضمن تقييم جاهزية الموارد البشرية: تقييم وعي المؤسسة فيما يتعلق بهذه المبادرة مع جميع العمال على جميع المستويات. من الضروري لأي منظمة أن تكون على دراية باستعداد القوى العاملة لديها للتعامل مع الرقمنة وقدرتها على التكيف مع التغيير. وعليهم العمل على خطط تمكنهم من التكيف السريع من خلال إعداد دورات توعوية بأهمية الرقمنة وتوفير التدريب الذي يجعل الأفراد مؤهلين لمواجهتها.

4.2.2 تقييم الإستراتيجية الرقمية: من المهم للإدارة إجراء تقييم صارم لفعالية الإستراتيجية التي ستوجه هذه العملية وينبغي أن يكون هذا التقييم شاملاً؛

5.2.2 تقييم القيادة: هناك نوعان من التقييمات التي يجب إجراؤها فيما يتعلق بالقيادة.

- الأول هو تقييم مدى استعداد الإدارة العليا لقيادة المنظمة من خلال هذا التغيير؛
- الثاني هو تقييم مدى استعداد المديرين لتولي الأدوار الرئيسية في الإستراتيجية الجديدة والعمل على تنفيذ أهداف المنظمة وسياساتها وكذلك تحديد ما يريدون تحقيقه.

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه الرقمنة

تعتبر العديد من الدول في جميع أنحاء العالم التحول الرقمي أحد أهم أولوياتها، وهي فكرة ترددها العديد من الشركات والمؤسسات. في مناقشتنا السابقة أكدنا على أهمية وفوائد الرقمنة واعتبارها أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهذا الابتكار بدوره يواجه تحديات وسلسلة من العقبات التي تخنق عوائدها المحتملة ما لم تتم معالجتها. وتتنوع هذه التحديات بدءاً من تجديد أنظمة الاتصالات ووصولاً إلى رعاية مجموعات المهارات الرقمية داخل القوى العاملة وتعزيز الأمن السيبراني. وسوف نتعمق في تفاصيل هذه التحديات في النقاط التالية:

1. عدم كفاية الكفاءات الفنية:

تتطلب الرقمنة معرفة تقنية عالية المستوى للاستخدام الفعال للتكنولوجيا المعاصرة. ولسوء الحظ، قد يعاني العديد من الأشخاص والمؤسسات من نقص في هذه المهارات التقنية المطلوبة، مما يعيق قدرتهم على تبني الحلول الرقمية وتنفيذها. ومعالجة هذه القضية تتطلب تخصيص أموال للتعليم والتدريب؛ وسيلة يتم من خلالها تطوير كفاءة القوى العاملة من خلال اكتساب المهارات. وفي مجال التكنولوجيا، كما أظهرت العديد من الدراسات، يعتمد نجاح أو فشل عمليات التغيير والتحول إلى حد كبير على الأشخاص لأنه من الضروري مراعاة الموارد والعوامل البشرية. (لحول و جوال، 2020، صفحة 528)

2. قضايا الأمن السيبراني:

يشكل الأمن السيبراني أو سلامة وسرية المعلومات، عائقاً وتحدياً كبيراً أمام عملية الرقمنة، وتحديداً للمؤسسات والشركات التي لها أولوية الحفاظ على البيانات الشخصية والمالية لعملائها، مثل البنوك. نظراً لتعرضها لمخاطر متزايدة من الهجمات الإلكترونية مثل البرامج الضارة والاختراقات وسرقة البيانات، فإن فقدان الخصوصية هو نتيجة مباشرة لذلك. ولسرية المعلومات وسلامة وأمن البيانات والأنظمة الرقمية، يجب على المؤسسات اتخاذ تدابير استباقية والاستفادة من مبادئ الأمن السيبراني الحديثة.

3. صعوبات البنية التحتية:

وتشكل البنية التحتية الغير كافية أو القديمة عقبة كبيرة. يجب على المؤسسات تخصيص الموارد مالية ضخمة لتحديث وتعزيز البنية التحتية الرقمية الخاصة بها، بما في ذلك الاتصال بالشبكات ومواصفات الأنظمة والأجهزة، وإلا فإنها ستواجه صعوبة في تنفيذ التكنولوجيا الجديدة واستيعابها. (المالك، 2023، صفحة

(477)

4. اللوائح القانونية:

قد تشكل القوانين والتشريعات مشكلة وصعوبة في عمليات الرقمنة بسبب تعقيد الجمع بينها وتأخر التغييرات التشريعية التي تتماشى مع التطور السريع وشبه اليومي للتقنيات الرقمية والقضايا القانونية الدولية والتكاليف الخاصة بالتنفيذ والامتثال. في بعض الأحيان قد تكون القوانين الحالية قديمة ولا تعكس التطور التكنولوجي في العالم الرقمي ولا تتبع نفس المبادئ، بالإضافة إلى عدم وجود تشريعات وقوانين تحمي البيانات والخصوصية في العالم الرقمي، مثل صعوبة وملاحقة المخترقين قانونيا وإثبات تورطهم. (ياسين و بكدي، 2023، صفحة 110) فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة المخاطر الأمنية ويعرض الأفراد والمؤسسات للخطر. ويعتمد التغلب على هذه العقبات على التعاون الوثيق بين كافة دوائر الدولة، إلى جانب التواصل الدائم مع الخبراء القانونيين لضمان التوافق مع القوانين والأنظمة والتغلب على المعوقات التشريعية.

5. الانسجام بين الأجيال القديمة والجديدة من العاملين في ميدان الرقمنة:

إن تبني إستراتيجية جديدة من قبل المنظمة تركز على الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية في التعزيز من مكانتها في سوق العمل ورفع الإنتاجية، يدفعها أحيانا إلى توظيف عمال جدد من الأجيال الحديثة، لأنهم من عايشوا الثورة الرقمية بكل صغيرة وكبيرة لها وذلك بهدف بعث روح التغيير ونفس جديد، إلى انه يمكن أن يحدث خلل في التوازن بين العمال بسبب فروقات الأجيال، فجد جيل قديم من العاملين يمتلكون خبرة سنوات طويلة وتجارب تكون بمثابة الكنز المدفون ولكن يصعب عليهم التعامل والتأقلم مع التقنيات والاختراعات الحديثة والمتجددة باستمرار، وفي الجهة الأخرى نجد جيل شبابي ونشيط ومتمكن من التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية بكل أصنافها إلا انه لا يمتلك الخبرة وتجارب العمل، وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المنظمة تفصل بين العمال وبالتالي تقلل التواصل بينهم وتزرع نوعا من الصراعات والسلوكيات السلبية، لذا يجب العمل قبل تبني الرقمنة كتوجه للمنظمة على تحسين أداء عمالها الحاليين مع الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة وترسيخ مبدأ التأقلم والبحث عن التغيير، والاستثمار في العمال أصحاب الخبرات وتجارب وسنوات الخدمة الطويلة، والاستفادة منها وتكون بمثابة المرجع بالنسبة للعمال الجدد، وهكذا تحقق المنظمة التوازن وتستفيد من الرقمنة وفوائدها بأقصى حد ممكن.

6. مقاومة التغيير:

ويتميز هذا بالتزام قوي بالثقافة التقليدية والتاريخية للمنظمة، بما في ذلك القيم والمعتقدات والمفاهيم التي تحدد عمليات المنظمة في بيئة رقمية. ويجب أن تكون الثقافة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات. (شاوشي و خلوف، 2023، صفحة 21) وهذا يعني أن القادة والعمال يجب أن يكونوا على استعداد. ولتنفيذ أساليب جديدة في العمل والاستفادة من التكنولوجيا بطرق مبتكرة، والاستعداد أيضا للتطور المستمر والتطوير المهني، فإن ذلك يتطلب توجيه قيادة المنظمة نحو سياسة التغيير وتشجيع الابتكار وتعزيز ثقافة التعاون والمرونة. ومن خلال تمويل المبادرات الإستراتيجية وتعليم العاملين، يمكن تسهيل التطور الثقافي اللازم لتسهيل التبني الناجح للتحويل الرقمي.

7. ميزانية محدودة:

إن تبني نهج رقمي شامل وفعال يستلزم استثمارات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك البنية التحتية للمعلومات، والأجهزة، والبرمجيات، والأمن السيبراني، إلى جانب التكاليف المرتبطة بتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية. وهذه التكاليف إضافية، ولدى المنظمات ميزانية محدودة، مما يعيق التقدم ويجعل عملية التحول بطيئة وأكثر صعوبة. (بونس، 2022، صفحة 329)

المطلب السادس: سلبيات الرقمنة

على الرغم من الإيجابيات الهائلة التي تحققت بفضل الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية، فإن تلك الثورة المعلوماتية والرقمية التكنولوجية الهائلة والمتصاعدة، قد صاحبتهما في المقابل جملة من الانعكاسات السلبية الخطيرة نتيجة سوء الاستخدام أو الاستخدام المفرط، ومن بين تلك الانعكاسات ما يلي:

1. الجريمة الرقمية:

وقد أدت هذه الظاهرة التي زادت مخاطرها بدورها إلى ظهور شكل جديد من أشكال الجريمة العالمية، أصبحت مخاطرها وآثارها أكثر اتساعاً من حدود دولة معينة، وقد أدى ذلك إلى بعض الخلافات القانونية مع الأجهزة نظراً لمسئوليتها عن مكافحة الجريمة، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية والإنترنت، زاد أيضاً خطر القرصنة والهجمات الإلكترونية، وهذا يترك بيانات الأفراد والمعلومات في متناول المتسللين. (زيد، 2019)

يمكن أن تنطوي الهجمات السيبرانية على فيروسات برمجية، وتكنولوجيا إلكترونية احتيالية، وغيرها من التهديدات التي يمكن أن تؤثر سلباً على البيانات الشخصية والمعلومات الهامة وتعرضها للخطر، بالإضافة إلى تزايد انتشار استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في التكنولوجيا الحديثة. الآن جميع البرامج والتطبيقات تحتوي على أدوات الذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك يتم توظيف التعلم الآلي لتعزيز كفاءتها وزيادة فعاليتها، مما يجعلها هدفاً محتملاً للهجمات الإلكترونية التي تنطوي على التلاعب بالنتائج أو نشر معلومات غير دقيقة.

2. زيادة حجم الأعمال المنجزة:

ومن فوائد الرقمنة أنها تسرع إنجاز المهام اليومية وتقلل الوقت اللازم لإنجازها. ويؤدي ذلك إلى إنجاز قدر أكبر من العمل مقارنة بما يتم إنجازه عادةً باستخدام الأساليب والأدوات التقليدية التي تفتقر إلى المكونات الرقمية، وسيؤدي ذلك إلى زيادة الحجم الإجمالي للعمل خلال نفس ساعات العمل القانونية. هذه المعضلة قد تجعل العمال يشعرون بالضغط. إنه أمر مهم لأنهم يعتقدون أن حجم وكمية العمل الذي أنجزوه يتزايد دون زيادة في الأجور، الأمر الذي سيؤدي إلى شكل من أشكال عدم الرضا الذي سيؤدي إما إلى الاحتجاج على الإدارة لزيادة الأجور، أو إلى بقية العمال كشكل من أشكال الإزاحة النفسية، سيكون لذلك تأثير سلبي على المنظمة، مثل إهمال العاملين في إنجاز المهام المطلوبة أو ظهور الصراعات بينهم.

3. تمديد مدة العمل:

إن القدرة على الاتصال بالشبكة والعمل عن بعد من خلال الإنترنت تمنح الأفراد المرونة للعمل من أي مكان وفي أي وقت. ومع ذلك فهذا يعني أيضاً أن المهام والواجبات والأعمال غير المكتملة المتعلقة بالعمل يمكن أن تتبعهم خارج مكان العمل وخارج ساعات العمل العادية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة

الضغط النفسي والتوتر، حيث تصبح الحدود بين العمل والحياة الشخصية غير واضحة بشكل متزايد. إن المشاركة المستمرة في العمل عبر الإنترنت قد تؤدي في النهاية إلى الإرهاق الرقمي، وهي حالة من الإرهاق والإجهاد الناجم عن الاستخدام المطول للأجهزة الرقمية.

4. تقليل التواصل المرئي:

إن القدرة على الاتصالات الرقمية كان لها الأثر في تقليل مستوى التفاعل المرئي بين العمال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة على تفسير الإشارات الغير لفظية والتعبير عن العواطف. قد يكون لعملية الرقمنة تأثير ضار على التواصل الحقيقي وجهًا لوجه، مما يؤثر سلبًا على الثقة والتعاون بين الأفراد. إضافة إلى أن الاعتماد المستمر على الاتصالات الرقمية يمكن أن يؤدي إلى مشاعر العزلة والانفصال، مما يعيق بناء شبكة اتصالات قوية بين الأشخاص.

5. تؤثر على الحياة العائلية للعمال:

إحدى العواقب المحتملة للعصر الرقمي هي تفاقم الانفصال الاجتماعي والعزلة الشخصية. على الرغم من الاتصالات الافتراضية العديدة التي أصبحت ممكنة بفضل التكنولوجيا الحديثة، فإن الاعتماد المتزايد على الأجهزة الرقمية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض التفاعلات الاجتماعية وجهًا لوجه والتواصل المرئي بين الأشخاص، مما يؤدي إلى زيادة مشاعر الوحدة. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تؤدي سهولة إكمال المهام والعمل عن بعد من خلال الرقمنة إلى الانتقاص عن غير قصد من الوقت الذي يتم قضاءه في رعاية العلاقات العائلية والتفاعل مع الأحباء، مما يعرض الاستقرار والوثام داخل العائلات للخطر. وقد يساهم هذا الخلل في تفاقم الصراعات الأسرية ويؤثر سلبًا على الصحة العاطفية والاجتماعية للأفراد، مما يؤثر في النهاية على حياتهم الشخصية والمهنية.

المبحث الثالث: الإطار النظري لصراع

في سياق إدارة المنظمات، ندرك أهمية خلق بيئة تعاونية لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية. ومع ذلك، تعترضنا التحديات في شكل صراعات داخلية نشأت بسبب التنافس على الموارد والسلطة والمكانة الاجتماعية. بحيث يتنافس الأفراد والمجموعات في بيئة العمل على هذه الموارد المحدودة، مما يمكن أن يعيق جهود التعاون أو يعززها، حسب طبيعة الصراع وأطرافه، علاوة على ذلك يتعدى التحدي الذي تطرحه الخلافات الداخلية للمنظمة إلى ما يعرف بالصراعات بين العمال، فالتفاعلات اليومية بين الأفراد قد تتسبب في اختلافات ومواقف متضاربة تؤدي إلى نشوب الصراعات، سواء كانت تلك الاختلافات تتعلق بالأراء، المصالح، أو حتى القيم الشخصية.

تعتبر إدارة الصراع في بيئة العمل من العناصر الأساسية التي يجب التركيز عليها لضمان حصول المنظمة على أقصى استفادة من مواردها البشرية وتحقيق أهدافها بنجاح. لذلك، من الضروري اعتماد استراتيجيات فعالة تهدف إلى فهم عميق للصراع وعوامل تفاعله وتأثيره على الفريق والمنظمة بشكل عام. يجب أيضًا تطوير مهارات التواصل والتفاوض لدى العمال للحد من الصراعات الداخلية والتنظيمية. بذلك، يمكن بناء بيئة عمل تعاونية تسهم في تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية ودون التأثير السلبي للصراعات.

المطلب الأول: تعريف الصراع وأشكاله

الصراع مفهوم متشعب ومعقد وللقيام بدراسة دقيقة وشاملة عنه ينبغي علينا دراسة الصراع بعناية لفهم جوانبه المختلفة وتأثيراته على الأفراد والمجتمعات. من الضروري تحديد المفاهيم المتعلقة بالصراع، مثل أنواعه ومراحله وأسبابه، لتوضيح المفاهيم وتبسيط الفهم للقراء. باستكشاف هذه الجوانب المختلفة، يمكننا تحقيق دراسة شاملة ودقيقة عن الصراع وشحن فهمنا حياله.

1. مفهوم الصراع:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع يعني الخصام، الخلاف، الشقاق، النزاع، والمنافسة، وكلمة الصراع مشتقة من الكلمة "conflict" وهي من أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة بمعنى العراك أو الخصام وتعني أيضا الصدمة، إذا الصراع إشتقاقا يعني التعارض والتصادم بين المصالح والأراء أو الخلاف والقتال وهذه الأخيرة تسبب خسائر لكل من الطرفين المتصارعين.(ساحل، 2023، صفحة 58)

لم يتفق أو يصل المفكرين والعلماء على تعريف ثابت و واحد للصراع فكلٌ عرفه على حسب مدرسته الفكرية وتوجهاته حيث نجد أن:

رواد المدرسة الكلاسيكية: تصورهم هو أنه لا خير في الصراع، مما يجعله يبدو وكأنه مرض يصيب المنظمة ومكوناتها وهياكلها، والتي ينبغي علاجها من خلال تعزيز سبل التواصل والاتصال، والتحديد الواضح للمهام والأهداف، وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى حل أو التقليل من نشوب الصراعات، وفي الأخير بالمجمل يرون على أن الصراع أمر خطير يصيب المؤسسات والشركات وجماعات العمل، يجب التخلص منه وتفادي أضراره و تأثيراته السلبية على بيئة العمل.(صبرينة و حمزة، 2013، صفحة 66)

رواد المدرسة الحديثة : كان لديهم وجهة نظر مختلفة حول الصراع، حيث اعتقدوا أنه جزء طبيعي وضروري من حياة المنظمة، ويؤثر على كل قسم في المنظمة. كما لاحظوا أن هناك جانباً إيجابياً للصراع، حتى أنهم اعتبروه ظاهرة صحية ترغب فيها المنظمات والشركات بشدة طالما أنه يتم معالجته علانية، لأنه يسمح بتقاسم الآراء والأفكار وعدم دكتاتوريتها من قبل أفراد أو جهات معينة، بالإضافة على أنه يدل على الحيوية وتبادل الآراء، فهناك حالات من الصراع ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل بحد ذاتها، ويرون أيضاً على أنه ممارسات تكون إما ظاهرة أو خفية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف معينة ويدعون الإدارة لتكييف الصراعات بما يخدم مصلحتها و ذلك بتطبيق نهج إدارة الصراعات على أكمل وجه.(سرار، 2019، صفحة 524)

فيما يلي التعريفات المختلفة لصراع على حسب المفكرين

- **تعريف مارش وسايمن (March & Simon):** يُعتبر بالنسبة لهما الصراع كتغيير أو انقلاب واضطراب يصيب السلوك اليومي، مما يعرقل عملية اتخاذ القرارات ويواجه الأفراد والجماعات تحديات في اختيار البدائل وحل المشاكل.(الشماع و خضير، 2007، صفحة 296)
- **تعريف سيكيو (Sekiou):** "الصراع هو نتيجة لتعارض وتضارب في الأفكار أو في المصالح لطرفين أو أكثر خلال تواجدهم في بيئة عمل مشتركة". (SEKIOU, Louise, Mohamed, PERETTI, & CHEVALIER, 2004, p. 726)
- أما عن ريتشارد إل. دافت (Richard L. Daft) فقد عرفه على النحو التالي: "تفاعل متبادل يحاول فيه فرد أو مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين". (Daft, 2003, p. 625)
- **تعريف الحنيطي:** الصراع هو جوهر الصدام والتناحر بين الأطراف المختلفة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها وأهدافها. يمكن أن ينشأ الصراع عن الاعتماد المتبادل بين الأطراف، أو من تنافسهم على الموارد المحدودة، أو أن هناك تدخل في الشؤون الخاصة. (مطر، 2014، صفحة 4)
- **تعريف ليكرت (Likert):** الصراع عبارة عن نزاع حاد غايته الوصول والحصول على نتيجة تكون محط أنظار الفرد والتي إذا تحققت وتم الحصول عليها تكون حائلاً وحاجز أمام وصول الآخرين إلى ما يرغبون فيه، وبالتالي تؤدي إلى خلق وظهور العداء ما بينهم.(الشماع و خضير، 2007، صفحة 295)
- **تعريف باركر (Prker):** في بيئة العمل المعقدة، غالباً ما ينشأ الصراع نتيجة التفاعلات والأدوار المتداخلة بين العمال والأقسام المختلفة. هذا النوع من الصراع قد ينشأ عندما يسعى فرد أو مجموعة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب الأهداف التنظيمية الأوسع نطاقاً. في بعض الأحيان، قد يؤدي هذا السلوك إلى عرقلة الأنشطة الوظيفية للآخرين أو التداخل معها أو مقاومتها، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية والكفاءة الإجمالية للمنظمة.

2. مفهوم الصراع التنظيمي:

تعدّ هذه الظاهرة من الظواهر السلبية التي تُلقى بظلالها على المنظمات والمؤسسات، حيث يصعب تجنبها أو تفاديها بشكل كامل، كونها تُمثّل ردة فعل طبيعية أو نتيجة سلبية لتفاعل واحتكاك الأفراد المستمر بعضهم البعض. قد تنجم هذه الظاهرة عن اختلاف في وجهات النظر أو محاولة لفرض السلطة والهيمنة، أو ربما تكون مجرد وسيلة لتحقيق أهداف ومصالح

شخصية. وتؤثر هذه الظاهرة سلبيًا على أداء وإنتاجية المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وعلى أداء العاملين وإنتاجيتهم بشكل خاص. وقد قدم الكتاب والباحثون تعريفات مختلفة لهذه الظاهرة، اعتمادًا على منظورهم الفكري مثل:

- **تعريف ويليام:** يرى علي أن الصراع ليس حالة ثابتة، بل وضعية ديناميكية تنشأ من مجموعة التفاعلات الاجتماعية التنظيمية بين فردين أو أكثر، أو بين جماعتين أو أكثر، سواء كانت هذه التفاعلات رسمية أو غير رسمية. ويشدد على أن لكل صراع تنظيمي أطرافه الخاصة، وأسبابه ودوافعه التي تؤدي إلى نشأته، ووسائله التي يتم من خلالها التعبير عنه، ونتائجه التي قد تؤثر بشكل كبير على المنظمة والأفراد العاملين فيها. (جويده، 2018، صفحة 286)
 - **تعريف حسين سلامة:** يُعرّف حسين سلامة الصراع التنظيمي بأنه حالة تنافسية يدرك فيها الطرفان وجود تعارض بين مصالحهما، حيث يرغب كل طرف في تحقيق منافع تتناقض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل عملية صنع القرار. يُعزى تعقيد إجراء المقارنة واختيار البدائل والأهداف المتضاربة إلى هذا التعارض في المصالح. يُعتبر الصراع محلولة فقط عندما تتفق جميع الأطراف على الحلول المقترحة. يؤثر الصراع سلبيًا على الأداء ويُسبب ارتباكًا في صنع القرار. يُعدّ الصراع أحد الأعراض الشائعة للمناخ التنظيمي، ولا يمكن تجاهله. تعتمد شدة الصراع وتأثيره على المنظمة والفردي، وفقًا لموضوع الصراع والأطراف المتصارعة. (العظيم و حسين طه، 2007، صفحة 16)
 - **تعريف غرينزبرغ و بارون:** يرونه على أنه أحد الإجراءات، أو التصرفات، أو السلوكيات التي يتم اتخاذها من طرف الأفراد أو الجماعات أو بصدد اتخاذها، ويتم تفسيرها والنظر إليها من خلال الطرف الآخر على أنها سلبية وتلحق ضررًا به أو بمصالحه أو تعيق وصوله لأهدافه. (قاسمي، 2005، صفحة 09)
 - **ويعرفه كوسر على أنه:** الكفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة، الترقية المهنية، الزيادة في الأجر، والحوافز، حيث تسعى كل الأطراف والجهات المعنية إلى تحقيق أهدافها وتحقيق تطلعاتهم من خلال إبعاد وتحييد أي عوائق أو منافسين يعتبرونهم تهديدًا لتحقيق هذه الأهداف. (IBTISSEM, LOUATI, & RADJEM, 2022, p. 80)
 - **تعريف كروزيه:** يشير كروزيه إلى الصراع التنظيمي باعتباره صراعاً دفاعياً عن القيم والمبادئ، وهدفه الحصول على مكانة وقوة أو الوصول إلى موارد محدودة. ينشأ هذا الصراع بين الأفراد والجماعات، ويكون هدف كل طرف إبعاد الآخر لاعتباره عائقاً أمام تحقيق أهدافه أو منافساً عليها. (عليوة، 2018، صفحة 149)
- انطلاقاً من مجمل هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى تعريف موحد لصراع التنظيمي على أنه حالة من التوتر وعدم الاستقرار التي تكون بين طرفين أو أكثر يمكن أن يكونوا أفراد أو جماعات أو منظمات ككل بحد ذاتها، تنشأ عادة بسبب رغبة الأطراف المتصارعة في الوصول إلى أهدافها من سلطة أو مصادرها أو إلى الامتيازات المادية والمعنوية.
- في الأخير يمكن أن نعرف الصراع التنظيمي بشكل ملخص على أنه سلوك طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة بين الأفراد داخل المنظمة على المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف في المصالح والأهداف أو حول طرق التسيير.

3. أشكال الصراع

الصراع كظاهرة سلوكية تتسم بالتطور التدريجي وتعدد الأشكال، حيث يظهر بدرجات وأشكال متفاوتة من الحدة داخل المنظمات. يمكن تقسيم الصراع إلى شكلين رئيسيين وهما الشكل الظاهري والشكل الخفي، حيث يحتوي كل منهما على مجموعة من الظواهر التي تمثلها.

1.3 الأشكال الظاهرة لصراعات: أشكال الصراع الواضحة (سرار، 2019، صفحة 522)

- **الإضراب:** الإضراب يعتبر واحداً من أشكال الصراعات العلنية الأكثر شيوعاً بين العمال في حالات الخصومة والصراع، حيث يقوم العمال بتعليق وتوقف عن العمل بشكل مؤقت بقرار جماعي، ويهدف ذلك إلى تحقيق أهداف معينة. تعتبر ممارسة الإضرابات الداخلية عملية مستمرة ناشئة عن تضارب المصالح بين العمال وأصحاب العمل، وفقاً لتعريف دانييل بيكارد، الإضراب يمثل سلوكاً قسرياً لمجموعة من الأشخاص يعارضون السلطات المتعلقة بهم.
- **الاحتجاج والتظاهر:** يعتبر التعبير العلني عن الرفض والسخط والاستنكار ضد الظلم والإتلاف للمصلحة والغبن والتناول على حقوق الآخرين، واحداً من أكثر أساليب التعبير عن حالة الصراع..(ثقافة الاحتجاج السلمي بين المرجعية الإسلامية والتاريخ، 2020). يتمثل هذا التعبير غالباً في المظاهرات والاحتجاجات بحيث تنظمها مجموعة من الأفراد المتضررين من نفس المشاكل والظلم. يعتبر هذا النوع من التعبير سلاحاً قوياً في يد العمال لإيصال أصواتهم ورأيهم إلى الإدارة، ويعد وسيلة فعالة لضمان تحقيق المساواة والعدالة.
- **الشكاوى:** تعتبر الشكاوى من أهم الوسائل التي يمكن للعامل استخدامها للتعبير عن عدم رضاه عن الإجراءات أو المعاملات التي يتم تطبيقها عليه، سواء من قبل الإدارة أو أحد العمال الآخرين. يمكن استخدامها أيضاً لتعبير عن عدم الرضا، عن تكاليف معينة أو عن طريقة تقديمها. يجب أن تكون الشكاوى مكتوبة بشكل واضح ومحترم، ويفضل أن تحتوي على تفاصيل دقيقة حول الواقعة الموضوع الشكاوى والأسباب التي أدت إلى تقديمها.

2.3 الأشكال الخفية لصراع: مظاهر الصراع الكامنة

- **التغيب:** يعتبر الغياب عن العمل ظاهرة سلبية تنبئ بعدم رضا العامل عن بيئة العمل والظروف التي يعمل فيها. يجب على أصحاب العمل والمديرين توجيه جهودهم نحو تحسين بيئة العمل وتوفير فرص للتحفيز والتطوير للعمال لتجنب حدوث حالات الغياب المتكررة. بالعمل على تحسين علاقة العمل وإنشاء بيئة إيجابية.
- **التوتر:** إنه حالة من عدم التوازن تحدث عندما يتعرض الفرد للضغط، بحث يختل إدراكه بين المشاكل التي تفرضها عليه الحياة والبيئة المحيطة من عوامل خارجية مع الموارد الشخصية المتاحة لديه وإمكانياته للتعامل مع هذه التحديات والمشاكل.(مداني، 2016، صفحة 297)
- **التخريب:** هو سلوك ضار بغض النظر عن الأسباب الكامنة وراءه، يلجأ إليه الفرد إلا عندما يترك الموقف أو الصراع انطباعاً دائماً في ذاكرته. يتم التعبير عن هذا السلوك من خلال الإضرار بوسائل الإنتاج، التبذير والإسراف، وتعهد إعاقة سير العمل. يجب على الأفراد والمنظمات تجنب اللجوء إلى العمل التخريبي والاعتماد على الحوار وحل الصراعات بطرق سلمية وبناءة.
- **اللامبالاة والسلبية في العمل:** تعتبر تصرفات غير مرغوب فيها في بيئة العمل، حيث يمكن أن تكون علامة على عدم الرضا أو المعارضة للسياسات والإجراءات المفروضة. قد يظهر هذا السلوك كشكل من أشكال المقاومة الخفية للصراع دون إبداء رفض صريح.
- **ترك العمل:** نظراً للأوضاع الصعبة في بيئة العمل، قد يلجأ العاملون إلى أسلوب سلوكي مضر يتمثل في التخلي الدائم عن العمل. ينبع هذا السلوك من شعور عميق بالاستياء نتيجة سوء التواصل بين العمال أو الإدارة، مما

يؤدي إلى وضع مؤسف للعامل في بيئة عمل شديدة الخطورة. هذا الأسلوب السلوكي يعكس تدهور الظروف المهنية وانعدام الثقة بين جميع الأطراف المعنية..(سرار، 2019، صفحة 325)

المطلب الثاني: خصائص الصراع ومراحله

تُعتبر دراسة ظاهرة الصراع معقدة، نظرًا لإستلزامها منا أن نقوم بتحليلها من جميع الجوانب، وهذا ينطبق على توضيح خصائص هذه الظاهرة ومراحلها التي تمر بها وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب:

1. خصائص الصراع: يتميز الصراع بمجموعة من الجوانب التي تميزه وتجعله ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه، وهي

على النحو التالي: (هبة، 2018، الصفحات 218-219)

1.1 وجود طرفين أو أكثر في الصراع: يكون الصراع نتيجة لتبادل الآراء والتداخل بين طرفين أو أكثر داخل الهيكل التنظيمي.

2.1 الصراع الجماعي: يمكن أن يكون الصراع فرديًا بين فردٍ أو أكثر، أو جماعيًا بين مجموعتين أو أكثر. (الخالدي، 2008، صفحة 17)

3.1 له أسبابه وظروفه الخاصة: يحدث الصراع نتيجة وجود أسباب وظروف تساهم في التباين في الآراء أو المصالح بين الأطراف.

4.1 عدم الاتفاق وتوتر العلاقة: ترافق الصراع حالة من عدم التوافق والتوتر بين الأطراف المتصارعة.

5.1 الوعي والإدراك المشترك: يتطلب الصراع وجود وعي وإدراك مشترك من الأطراف المتصارعة لفهم المواقف والأهداف المتبادلة.

6.1 القدرة على تأثير بعضهم البعض سلبيًا: يهدف كل طرف في الصراع إلى تحقيق مصالحه الخاصة وإلحاق الضرر بالطرف الآخر وتعطيله عن تحقيق أهدافه.

7.1 نتيجة غير معروفة: تظل أطرافه غير مدركة لمسار الصراع ونتائجه حتى لغاية انتهائه.

8.1 عدم تماثل الأهداف الأولية: عندما يبدأ الصراع، تكون الأهداف الأولية للأطراف المتصارعة غير متكافئة، وتحرص على تحقيق توازن الأهداف والمصالح يشق الطرق.

9.1 التوترات والعدوانية: يصاحب الصراع توتر شديدة ما قد يؤدي إلى الأعمال العدائية بين الأطراف.

10.1 مؤقت: تعتبر الصراعات حالات مؤقتة حتى لو كانت هناك صراعات طويلة الأمد ومزمنة.

11.1 مكلف: يفرض الصراع تكاليف اقتصادية واجتماعية باهظة على جميع الأطراف. (العميان، 2013، صفحة 344)

12.1 المؤثرات البيئية والداخلية: يحدث الصراع بسبب المؤثرات البيئية الخارجية أو الداخلية التي تؤثر على تفاعل الأطراف داخل الهيكل التنظيمي.

2. مراحل الصراع:

لا يظهر الصراع فجأة من العدم، بل هو نتاج عملية معقدة تتطور عبر مراحل متعددة تؤثر على مساره ونتائجه. واتفق العلماء على أن الصراع يمر بخمس مراحل أساسية، أطلق عليها اسم "دورة حياة الصراع"، وذلك بناءً على نموذج الباحث "لويس بوندي" (Louis Pondy). وتشمل هذه المراحل: (الزويطي، 2014، صفحة 89)

1.2 المرحلة الأولى: الصراع الضمني

في هذه المرحلة الأولى من الصراع، تبدأ الاختلافات والصراعات بالظهور بين الأطراف المتنازعة. فهنا تبرز الخلافات في الأهداف والقيم والمصالح المتضاربة، ما يمهد الطريق نحو اندلاع الصراع بشكل واضح وعلني. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة البوابة التي يتجلى من خلالها الصراع بصورة ملموسة وعلنية. إن فهم هذه المرحلة الأساسية من الصراع أمر بالغ الأهمية، إذ يمكن الأطراف المتنازعة من تبصر طبيعة الخلافات القائمة بينهم، والسعي نحو إيجاد الحلول المناسبة قبل تفاقم الأزمة وتصاعد الصراع.

2.2 المرحلة الثانية: الصراع المدرك

في المرحلة الثانية من الصراع، يصبح الصراع واضحًا ولموسًا للأطراف المتنازعة. تلعب عوامل مثل تدفق المعلومات، وطرق الاتصال، وكيفية تأويل هذه المعلومات دورًا حاسمًا في تغذية الصراع وتوجيهه إما نحو التصعيد أو الهدوء. في هذه المرحلة، يدرك الأطراف المتنازعة بوضوح وجود خلاف بينهم، مما يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ إجراءات للدفاع عن مصالحهم.

3.2 المرحلة الثالثة: الشعور بالصراع

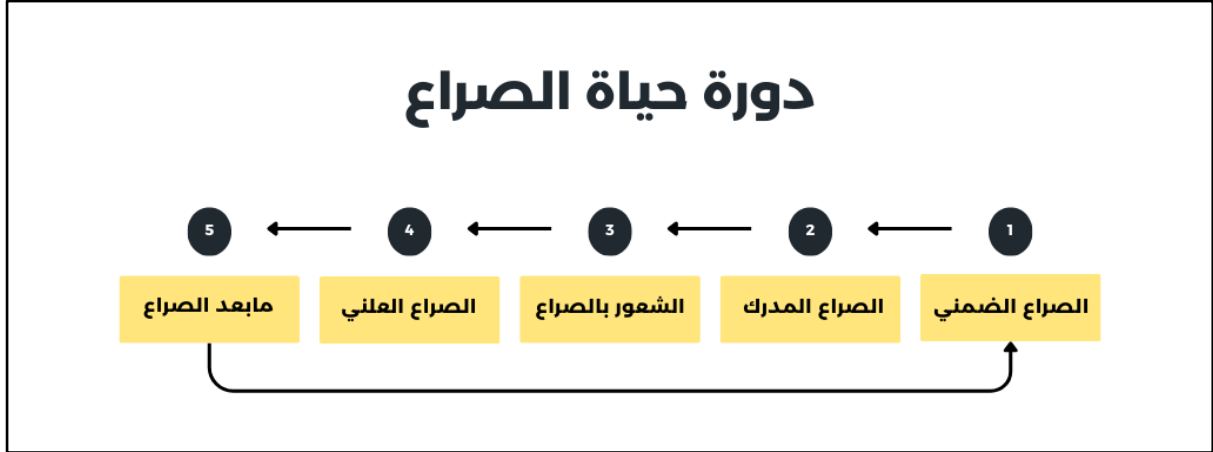
في المرحلة الثالثة من الصراع، يبرز الشعور بالقلق والتوتر على المستوى الفردي أو الجماعي بين الأطراف المتنازعة. في هذه المرحلة، يسعى كل طرف إلى التخفيف من حدة الآثار السلبية للصراع والتأثير على مجرياته. يتطلب ذلك مهارات إدارة الصراع وتخفيف التوترات، والتركيز على إيجاد حلول وسطية تخدم مصالحه أو مصالح جميع الأطراف.

4.2 المرحلة الرابعة: الصراع العلني

في هذه المرحلة المتقدمة من الصراع، يبرز الخلاف بشكل علني وواضح أمام العامة. حيث تلجأ الأطراف المتصارعة إلى استخدام أساليب علنية مثل المشاحنات، التخريب، المواجهات والامتناع عن التعاون. وفي هذه المرحلة، تشتد حدة الصراع بصورة ملحوظة.

5.2 المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع العلني

المرحلة الخامسة والأخيرة في نموذج إدارة الصراع تُعرف بما بعد الصراع العلني. في هذه المرحلة، يواجه المتنازعون خيارين رئيسيين: إما التوصل إلى حلول مناسبة تُرضي الطرفين وتؤدي إلى السلام والتعاون، وبالتالي منع الأضرار التي قد تُلحق بأهداف المنظمة. أو أن تسود حالة من عدم الرضا عن الحلول المنفذة، مما يؤدي إلى تفاقم الصراع أو ظهور صراع جديد (جويده، 2018، صفحة 289). في هذه الحالة تصبح نتائج الصراع السابق هي الأسباب وراء نشوب صراع جديد، ما يدفع المتصارعين إلى العودة إلى بداية دورة الصراع بأكملها.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (جويده، 2018)

المطلب الثالث: أسباب نشوب الصراعات

تعتبر المنظمات اليوم كيانات حية تتنفس وتتشكل من أفكار وأفعال المشاركين فيها وتتأثر أيضًا بتفاعلاتهم. ومع ذلك فإن هذه التفاعلات والسلوكيات قد تكون بمثابة مصدر للصراع الذي يمكن أن يؤثر سلبيًا على الأداء العام للمنظمة. وتتجلى أهمية فهم أسباب وأصول هذه الصراعات في قدرتها على مساعدة المنظمات وإيجاد الطرق الفعالة لمعالجتها، إما بتجنبها أو بتقليل تكرار حدوثها، ويرى البعض أنها فرصة لتحقيق النمو والتطور. وكما هو معروف، فإن فهم أصل المرض ومصدره هو الخطوة الأولى في التعافي.

تتنوع أسباب الصراعات الداخلية في المنظمات فنجد هناك اختلافات فردية أو جماعية، بالإضافة إلى التغيرات الهيكلية، وسوء التنظيم، والمؤثرات الخارجية. ونتيجة لذلك لا بد من منهج شامل يأخذ في الاعتبار مدى تعقيد هذه الخلافات، وهذا ما دفع الكثير من العلماء والمفكرين إلى التعمق في الفهم والبحث في أسباب الصراع ومصادره وتقسيمها، حيث اتفق العديد من المفكرين والباحثين على تمييز الأسباب الشخصية للصراع عن الأسباب التنظيمية، وسنتناولها بمزيد من التفصيل فيما يلي:

1. الأسباب الشخصية: وهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد والتي تكون سبباً في خلق الصراع وهي:

- **الطبيعة البشرية:** هي كل الصفات الشخصية المرتبطة بالأفراد والاختلافات بينهم. نحن نتعرف على الأفراد ذوي السمات الاجتماعية بطبيعتهم فمنهم من يعاني من مشاكل نفسية أو اضطرابات في الشخصية، وهناك أفراد يميلون إلى تجنب الاتصال والتواصل ويفضلون العمل بمفردهم، وهناك أيضاً أفراد لديهم طبيعة عدوانية غير تعاونية وانتهازية. إضافة إلى تدخل القيم الدينية والاجتماعية إلى جانب ثقافة وتقاليد الأفراد. (كافي، 2015، الصفحات 36-37)
- **تباين المستويات:** هو الفرق في المستويات الثقافية والاجتماعية والتعليمية للعمال الذين يشكلون المنظمة، ويشمل هذا الاختلاف العديد من الأفراد ذوي المستويات التعليمية المختلفة وطبقات الثقافة والاجتماعية المتباينة. وهذا أمر شائع بسبب تنوع المهن وحق كل فرد في التحصيل العلمي والتقدم الثقافي.
- **سوء الفهم:** ينشأ غالباً من سوء التفسير أو التأويل، حيث قد يفهم بعض الأفراد الرسائل بشكل مختلف تماماً عن معناها الحقيقي، مما يؤدي إلى شعور بعدم الارتياح والارتباك. وإذا لم يتم تصحيح هذا سوء الفهم وتوضيح الأمور، فقد يتطور إلى صراع.

- **تعارض الأهداف:** لكل عضو في المنظمة مصلحة شخصية وهدف يرغب في تحقيقه بأي طريقة ممكنة، وقد يؤدي ذلك إلى صراعات في حالة عدم تحقيقه. (الزويبي، 2014، صفحة 86)
- **ضعف التواصل:** يعد ضعف التواصل بين العمال من أبرز العوامل المؤدية إلى الصراعات والخلافات. عندما لا يتمكن العمال من التواصل بشكل واضح ومحدد، ينشأ سوء الفهم والتباين في الآراء والتوقعات، مما ينتج عنه حالات من التوتر والصراع. لذا، من الضروري إرساء قنوات اتصال فعالة بين جميع أفراد المؤسسة. (مطر، 2014، صفحة 4)
- **عدم الرضا الوظيفي:** يؤدي عدم الرضا عن المنصب المشغول أو مكان العمل إلى ظهور سلوكيات تتسبب في خلق الصراعات من طرف العامل، وقد تظهر على شكل لامبالاة أو استهتار أو قد تصل أيضاً إلى التخريب وتعطيل سير العمل. (محمود و مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، 2008، صفحة 16)

2. **الأسباب التنظيمية:** تعتبر الأسباب التنظيمية هي المصادر التي تؤدي إلى حدوث الصراعات نتيجة للعوامل الخارجية والتنظيمية، مثل نقص خبرة القادة في التعامل مع العمال أو وجود مشاكل في التواصل والهيكل التنظيمي. وتتضمن هذه الأسباب::

- **أسلوب اتخاذ القرار:** على الرغم من شيوع النهج التشاركي في صنع القرار، إلا أنه قد يفتح الباب أمام تناقضات. يهدف هذا النهج إلى سماع واحترام وجهات نظر متنوعة، لكنه قد يؤدي إلى تفاقم الوضع، وتراكم الأفكار غير المجدة، وظهور أفكار سلبية، مع سعي كل فرد لفرض رأيه. من جهة أخرى، فإن إتباع النهج الدكتاتوري قد يؤدي إلى مشاكل في الولاء والامتثال، ونقص الإبداع والابتكار.
- **تداخل الصلاحيات:** يحدث هذا نتيجة لسوء التنظيم وهشاشة الهيكل التنظيمي وضعفه ووجود ثغرات فيه، ويمكن أن يحدث التصادم بشكل أفقي أو عمودي على مستوى الهرم التنظيمي أو كلاهما معاً.
- **نقص العدالة التنظيمية:** وهي غياب المعاملة العادلة بين العمال من قبل الإدارة والمسؤولين في جميع جوانب العمل، بما في ذلك اتخاذ القرارات وتكليف المهام وتطبيق سياسة التفضيل. (جارالله، 2020، صفحة 07)
- **ضغط العمل:** يُمكن أن يؤدي ضغط العمل الناتج عن تعدد مهام الإدارة ووظائفها المختلفة في المنظمة إلى زيادة احتمالية قيام كل قسم بتحقيق أهدافه الخاصة، مما قد يؤدي إلى تعارض هذه الأهداف مع الأهداف العامة للمنظمة.
- **قلة الموارد:** في ظل محدودية الموارد المتاحة، تتنافس الأفراد والوحدات بشكل مستمر للاستحواذ على أكبر قدر ممكن منها. سواء كان ذلك على صعيد الموارد المالية (الميزانية)، أو الأفكار الإبداعية، أو المعدات المتخصصة، أو الخدمات المطلوبة، فإن هناك دائماً منافسة قوية للحصول على أكبر حصة ممكنة.
- **عدم توفير المعلومات الكافية:** يعني ذلك أن الإدارة قد لا تقدم جميع المعلومات الضرورية للعمال لأداء مهامهم بفعالية، فقد يحدث تغييرات في السياسات أو الإجراءات التنظيمية، أو قرارات هامة تتعلق بالمنظمة، ولكن الإدارة لا تشارك هذه المعلومات مع عمالها، مما يتسبب في الارتباك والغموض حيث يشعر العامل بعدم اليقين بشأن ما يجب عليه القيام به أو كيف ينبغي عليه التصرف. قد يؤدي هذا النقص في المعلومات غالباً إلى ظهور الصراعات، حيث قد يشعر العمال بالإحباط أو الغضب بسبب عدم قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية، وقد يشعرون أيضاً بعدم التقدير أو عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة.

- **عدم تحديد للأدوار والمسؤوليات:** هي الحالة التي تكون فيها الأدوار والمسؤوليات غير واضحة أو متداخلة بين الأفراد أو الأقسام في المنظمة، هذا قد يحدث عندما يكون هناك عدم وضوح في السلطة أو المسؤولية حيث يؤدي إلى التداخل في الصلاحيات والتبعية المبهمة. هذا الوضع يؤدي إلى تحرر بعض العمال من المسؤوليات الموكلة إليهم أو تحميلها لعمال آخرين، مما يسبب انعدام الانضباط وعدم الراحة في بيئة العمل.
- **تنوع معايير تقييم الأداء وتحديد المكافآت:** تُعد معايير تقييم الأداء وتوزيع المكافآت من الجوانب الحيوية في إدارة الموارد البشرية، إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على دافعية وإنتاجية العمال. ومع ذلك عندما يتم التركيز بشكل مفرط على قياس أداء الأقسام المختلفة بمعزل عن الأداء الكلي للمنظمة، قد ينجم عن ذلك تضارب في الأهداف وصراع بين الأقسام. فقد يسعى كل قسم إلى تحقيق أهدافه الخاصة على حساب المصلحة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى انتشار الأنانية والتنافس السلبي بدلاً من التعاون. (هبة، 2018، صفحة 218)
- **الاعتماد على الموارد المشتركة:** تُعد الموارد المشتركة أحد أبرز مصادر الصراع بين الوحدات والأفراد في المنظمات. فعندما يتشارك عدة أطراف بالموارد والخدمات والمعدات، كالحواسيب وخدمات السكرتارية والطباعة والمرافق، ينشأ صراع بينهم نتيجة سعي كل طرف لتحميل الآخر مسؤولية الأخطاء والمشكلات بغية محاسبته. وينتج عن هذا التوتر والصراعات المختلفة بين هذه الأطراف، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل وإنتاجية العمال. (الشماع و خضير، 2007، صفحة 297)

المطلب الرابع: أنواع ومستويات الصراعات

تُظهر الصراعات تنوعًا واسعًا في أشكالها ومستوياتها وأنماطها، مما يعكس تنوع العلاقات الاجتماعية والتفاعلات البشرية. هذه الطبيعة المتعددة الأوجه تجعل فهم الصراعات أمرًا معقدًا ومتغيرًا. لذلك فإن فهم أنواع الصراعات ومستوياتها وتحليلها يُعتبر ضروريًا لمعرفة كيفية التعامل معها بفعالية. في هذا السياق نقدم عرضًا لأنواع وتصنيفات ومستويات الصراعات المختلفة وهي كالآتي:

1. التصنيف الأول: على حسب النتائج (الزويطي، 2014، الصفحات 84-85)

- 1.1 الصراعات البناءة (نتائج ايجابية):** هي تلك التي تساهم في تحسين العلاقات وتنعكس إيجابًا على المنظمة والأفراد، هذه الصراعات تدفع الأفراد والفرق إلى التفكير بشكل أعمق في المشاكل والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة، مما يعزز التغيير الإيجابي والتطور في المنظمة ويزرع روح التعاون والثقة بين الأفراد.
- 2.1 الصراعات الهدامة (نتائج سلبية):** هي صراعات تؤدي إلى نتائج سلبية تُعرض العلاقات المهنية للخطر وتُقلل من الاستقرار والإنتاجية، مما يُؤثر سلبًا على المنظمة والعمال ويُضعف روح العمل الجماعي والفردية ويُفوّض الثقة بينهم.

2. التصنيف الثاني: على حسب الاتجاه (كافي، 2015، صفحة 63)

- 1.2 الصراع الأفقي:** عادة ما يكون هذا الصراع بين الأقسام أو الوحدات والعمال من نفس المستوى أو الرتبة. قد يكون سبب ذلك هو الخلاف حول الأهداف أو السياسات أو الموارد، مثل الصراع بين قسم المبيعات وقسم الإنتاج حول الجدول الزمني المقصود لإصدار المنتج.
- 2.2 الصراع العمودي:** هذا الصراع عادة ما يكون بين المدير وعماله أي بين فردين من نفس المؤسسة ولكن يوجد تباين في المناصب والمستويات. قد يكون سبب ذلك الخلاف حول الأهداف أو الأساليب المستخدمة لتحقيقها. على سبيل المثال، قد يكون هناك نزاع بين مدير وعامل حول الطريقة الأكثر فعالية لإكمال مهمة معينة.

3. التصنيف الثالث: على حسب المستويات: وهي ستة أنواع من المستويات تتمثل في: (ناجي و فاتن، 2016، صفحة 303)

- 1.3 الصراع داخل الفرد / الصراع مع النفس:** يُعرف هذا النوع من الصراع بأنه تضارب داخلي يواجهه الفرد عندما يكون ممزقاً بين قرارات أو اختيارات متعارضة، يمكن أن ينشأ هذا الصراع من الضغوط النفسية، الأخلاقية، أو العاطفية التي تؤثر على الفرد، وقد يتضمن ذلك الصراع بين الرغبات والواجبات، أو بين الحاجات المختلفة والموارد المحدودة. (هلال، 2001، صفحة 27)
- 2.3 الصراع بين الأشخاص:** يحدث هذا الصراع بين الأفراد بسبب اختلاف الآراء أو الأهداف أو القيم أو الاحتياجات. يمكن أن يكون سببه سوء الفهم أو المنافسة أو الاختلافات في الشخصية. يتطلب تشتيت هذا النوع من الصراع مهارات القيادة والتواصل الفعالة.
- 3.3 الصراع داخل المجموعة:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون لأعضاء المجموعة الواحدة آراء مختلفة، مثل أعضاء الفريق. يمكن أن يكون سببه الخلافات حول الأهداف، أو توزيع الموارد، أو تقسيم المسؤوليات بين الأعضاء. يمكن أن يؤثر سلبيًا على العمل الجماعي والأهداف العامة.
- 4.3 الصراع بين المجموعات:** يحدث هذا الصراع بين مجموعتين أو أكثر، ويمكن أن يكون بسبب التنافس على الموارد، الاختلافات الإيديولوجية والعقائدية، أو تصادم الأهداف، ومن أهم أسباب نشوب هذا النوع هو سوء التواصل وأنظمة الاتصال بين الفرق والمجموعات.
- 5.3 الصراعات داخل المنظمات:** تُحدث هذه الصراعات بين أفراد المنظمة نفسها أو بينهم وبين الإدارة، وقد تنشأ بين العاملين في مستويات مختلفة من السلطة، أو بين الأقسام المختلفة. وتُعزى هذه الصراعات غالباً لعدم التفاهم، أو اختلاف الأهداف الشخصية، أو التنافس على الموارد، أو اعتراضات على القرارات الإدارية.
- 6.3 الصراع بين المنظمات:** التنافس بين المنظمات هو أمر شائع في السوق، حيث تسعى المنظمات المختلفة إلى التفوق على بعضها البعض من خلال المنافسة على العملاء والموردين. هذا الصراع غالباً ما ينعكس على أداء السوق وتوازنه، مما يتطلب إدارة فعالة للتقليل من الآثار السلبية الناتجة عنه. تظهر هذه الصراعات في أشكال متعددة كالسعي للاستحواذ على حصة سوقية أكبر أو التنافس على الموارد المتاحة. وعلى الرغم من الطبيعة التنافسية لهذه الصراعات، إلا أنه من الضروري إيجاد أساليب إدارية مناسبة للتعامل معها بما يحقق التوازن والاستقرار في السوق.

المطلب الخامس: أساليب ونماذج إدارة الصراعات

إن المؤسسة الناشطة والفاعلة هي ذلك الهيكل الذي يتعامل مع الصراعات بمختلف أنواعها، والتي تنشأ نتيجة للتفاعل بين الموارد البشرية العاملة على مستويات متنوعة داخل الهيكل التنظيمي. ويهدف العمل على هذه المؤسسة إلى تحليل وتخفيف حدة هذه الصراعات، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ظل التطورات العلمية والبحثية المتسارعة، تقدمت أساليب إدارة الصراعات بشكل ملحوظ، مما أدى إلى تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها. وبالتالي، أصبح وجود الصراعات ضمن المؤسسات ظاهرة مقبولة وعادية، وذات آثار إيجابية. ومع التركيز على الوسائل الأكثر فعالية في إدارة ومعالجة هذه الصراعات، يقترح الباحثون والمفكرون الإداريون مجموعة من النماذج والأساليب لإدارة الصراعات، والتي تتفاوت في مدى فعاليتها وملاءمتها مع حجم وطبيعة الصراع الموجود في كل مؤسسة.

قبل التطرق للاستراتيجيات وأساليب إدارة الصراعات لا بد من معرفة أن مفهوم إدارة الصراع بالمنظمة يعني ويتجسد في عملية تحويل الصراع الهدام إلى صراع بناء من خلال التخطيط والمهارات الإدارية المناسبة. فعملية إدارة الصراع تُعد عملية مُخطط لها تهدف إلى تشخيص ودراسة طبيعة الصراع لإيجاد طريقة فعالة للحد منه والمحافظة على استمرارية المنظمة وفعاليتها (جواد و جواد، 2020، صفحة 80)، وذلك باستخدام استراتيجيات وأساليب تمكن الأفراد من التعامل مع الصراعات بشكل إيجابي. ويتطلب ذلك من القادة امتلاك المعرفة والقدرات اللازمة لتحقيق هذا الهدف. (Ramahi & Tasneem, 2021, p. 177)

إدارة الصراعات في المؤسسات هي مسألة حساسة تتطلب تدخلاً استراتيجياً من قِبَل الإدارة. من الأهمية بمكان الحفاظ على التوازن المثالي للصراع، حيث يجب على الإدارة التحرك بحزم عندما يتجاوز الصراع الحدود المقبولة، لتجنب حدوث تأثيرات ضارة وغير مرغوبة في بيئة العمل. (سرار، 2019، صفحة 527)

في المقابل، إذا انخفض مستوى الصراع دون الحد المطلوب، يصبح من الضروري أن تقوم الإدارة بتحفيز الصراع بشكل مدروس. فوجود درجة معينة من الصراع يمكن أن يكون له فوائد إيجابية، مثل تعزيز الأداء وتشجيع الابتكار. وبالتالي، على الإدارة أن تتعامل مع هذا الموضوع بحرص وتوازن، مع الأخذ بالاعتبار التأثيرات المحتملة للصراع على بيئة العمل، ونلخصها على شكل النقاط التالية:

1- زيادة الصراع عن المستوى المرغوب :

- تتدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع. (زيد، 2019)
- تعمل على معالجة الآثار السلبية المحتملة.

2- انخفاض الصراع عن المستوى المرغوب :

- تتدخل الإدارة لتنشيط الصراع. (زيد، 2019)
- تنشيط وتحفيز الإبداع وتحسين الأداء من خلال إدارة الصراع بشكل إيجابي.

تعد إدارة الصراعات داخل المؤسسات عملية معقدة تتطلب توظيف مجموعة متنوعة من الأساليب والتكتيكات والنماذج، بما في ذلك الاستراتيجيات والخطوات والطرق المختلفة، يُركز هذا النهج على تحديد الأساليب الأكثر فعالية لمعالجة الصراعات وتقليل تأثيرها السلبي على العاملين والإدارة، وتحقيق الغاية الرئيسية من هذه الجهود والتي هي ضمان استمرارية واستدامة المؤسسة.

تتنوع هذه النماذج والأساليب من وضع أهداف مشتركة للأطراف المتصارعة، إلى إجراء تغييرات هيكلية داخل المؤسسة، وصولاً إلى استخدام أساليب إدارية مختلفة لتسوية الصراعات، وهي كالتالي :

1. **وضع أهداف مشتركة:** إن التنافس والتباين في الأهداف بين أطراف الصراع هو السبب الرئيسي لنشوب الصراعات. لذا، فإن تعزيز التواصل بينهم والعمل على بناء أرضية مشتركة تجمعهم أمر بالغ الأهمية لتسهيل الوصول إلى حلول وأهداف مشتركة ومتوافقة، تلبي احتياجات وتطلعات جميع الأطراف المعنية. (هبة، 2018، صفحة 222)
2. **إجراء تغييرات هيكلية:** تلجأ الإدارة إلى إجراء تغييرات هيكلية كأحد الحلول الفعالة. وتتضمن هذه التغييرات مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تخفيف أو الحد من حدة الصراع القائم بين الأطراف المختلفة. وقد تشمل هذه التغييرات تبادل المواقع والمهام بين العاملين، تقليل التواصل والاعتماد المتبادل بين الأطراف المتصارعة، أو اللجوء إلى توظيف مستشارين وخبراء لمعالجة الصراعات عند ظهورها. وفي بعض الحالات القصوى، قد تصل الإدارة إلى طرد أحد الأطراف إذا تبين أنه يتعمد إثارة الصراعات بهدف الإضرار بالمنظمة وأفرادها. (هبة، 2018، صفحة 222)
3. **الأساليب الإدارية والقانونية:** توجد العديد من الأساليب التي طرحها الباحثون في مجال الصراعات وكل واحد فيهم قدم نتائجه على شكل نماذج وأساليب ومخططات لإدارة الصراعات نستعرض أهمها: (هبة، 2018، صفحة 223)

1.3 أسلوب كلي لإدارة الصراعات: حيث يقترح هذا الأخير 3 توجهات لكل واحدة منها مزاياها وسلبياتها ويتم

- تطبيقها على حسب ظرف وحدة كل صراع وهي: التفاوض، التحكيم، والتوسط. (العميان، 2013، صفحة 363)
- التوجه نحو أسلوب التفاوض: يتم من خلاله جمع الأطراف المتصارعة للتوصل إلى حلول وأهداف تتفق عليها جميع الأطراف، ويعتمد نجاحه على قدرة كل طرف على التواصل بوضوح وتقديم تنازلات متبادلة، مما يُساعد على بناء اتفاقيات مرضية للجميع.
 - التوجه نحو أسلوب التحكيم: ينقسم إلى التحكيم الطوعي أو الاختياري والتحكيم الإجمالي
 - الاختياري: قبول وموافقة كل الأطراف المتصارعة إلى اللجوء إلى التحكيم بإرادتهم.
 - الإجمالي: فيتم إلزامه بموجب القوانين والأنظمة دون الحاجة إلى موافقة الأطراف المتصارعة.
 - التوجه نحو أسلوب التوسط: يعتمد على مشاركة طرف ثالث محايد لمعالجة الصراعات. يعمل الوسيط كحلقة وصل بين الأطراف، مُساعداً في تحديد الأسباب الأساسية والمخفية للصراع، وصولاً إلى حلول تلبي احتياجات الجميع. الهدف من التوسط هو بناء أرضية مشتركة تجمع الأطراف المتصارعة على هدف واحد ومصلحة واحدة.

2.3 أسلوب انتوني و هودج: من الأساليب المميزة والمستخدمة لمعالجة الصراعات تتكون من 5 نقاط تختلف كل واحدة عن الأخرى ولكل نقطة خصوصياتها تميزها و فوائد استعمالها وبالتأكيد سلبياتها: (الشماخ و خضير، 2007، صفحة 312)

- **القوة والسلطة:** هذا الأسلوب يعتمد على استخدام القوة أو السلطة لإنهاء الصراع، وقد يكون فعالاً في بعض الحالات لكنه قد يؤدي إلى مشاكل أخرى إذا شعرت الأطراف المتصارعة بالظلم.
- **التلطيف والتسكين:** يتضمن هذا الأسلوب استخدام اللغة المؤثرة والتعاطف لتهدئة الأطراف ومحاولة إعادة بناء العلاقات الإيجابية بينهم.
- **التجنب والانسحاب:** يعتبر هذا الأسلوب من أساليب الدفاع النفسي حيث يتجنب الفرد المواجهة وينسحب من الصراع، وقد يكون مفيداً في الحالات التي لا يكون فيها الصراع ذو أهمية كبيرة.
- **التوفيق بين الأطراف:** يهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف المتنازعة، ويتطلب التفاهم والتنازلات من جميع الأطراف.
- **المواجهة:** يتضمن هذا الأسلوب مواجهة الصراع بشكل مباشر والعمل على حله من خلال الحوار والتفاوض.

4. نموذج توماس و كيلمان:

لا شك في أن الصراعات بآثارها السلبية تشكل عبئاً كبيراً على المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية فيها. وقد أظهرت الأبحاث والدراسات أن ما يقرب من ربع وقت المديرين يُصرف في إدارة هذه الصراعات والبحث عن حلول مناسبة لها، وخاصةً تلك الصراعات التي تنتشعب على مستوى الأفراد. فهذا النوع من الصراعات يتميز بسرعة التفاعل وتأثيره الكبير على سير العمل، مما يستدعي تطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها والحد من آثارها السلبية. وبالتالي، فإن التعامل الناجح مع الصراعات في بيئة العمل يُعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

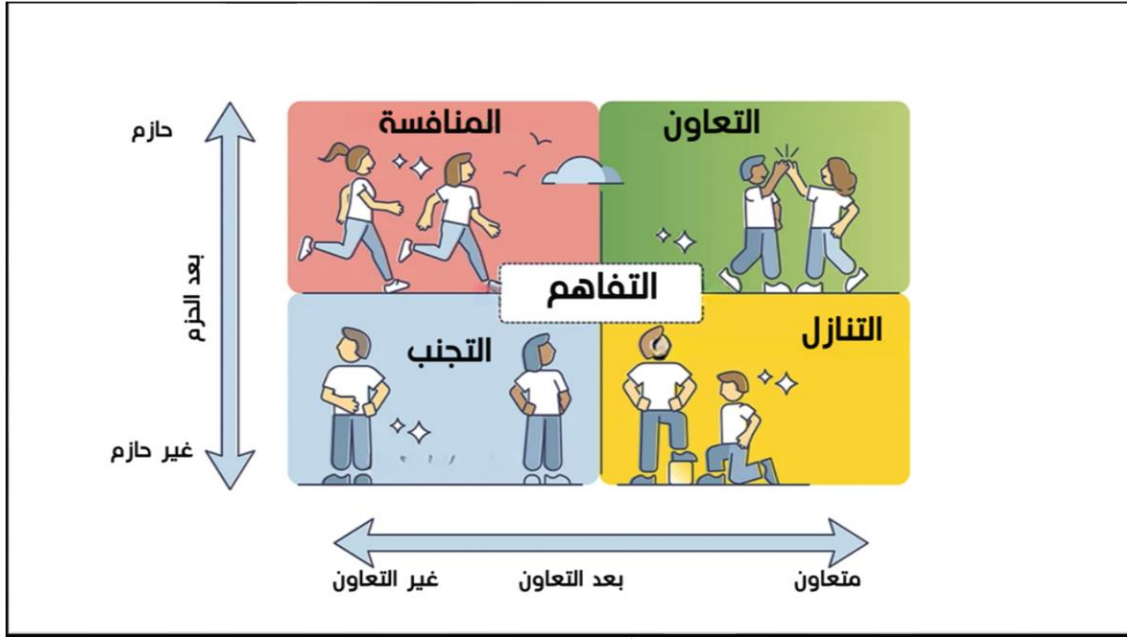
في عام 1974، أجرى الباحثان **كينيث دبليو توماس و رالف إتش كيلمان** دراسة شاملة على سلوك العمال وتصرفاتهم في مواجهة الصراعات المهنية اليومية في بيئة العمل. لاحظ الباحثان خلال دراستهما نمطاً مميزاً في طرق حل الصراعات بين الأفراد، وقاموا بتصنيفها إلى خمس أساليب رئيسية. شكلت هذه الأساليب الخمسة أساس نموذج توماس كيلمان لإدارة الصراعات، والذي قدمه الباحثان كمساعد للفهم سلوك الأفراد في مواجهة الصراعات وتحديد أفضل إستراتيجية للتعامل معها. ينقسم نموذج توماس كيلمان إلى محورين رئيسيين، يصف كل محور بعلاً مُحدداً من أبعاد السلوك خلال الصراع وهما كالتالي: (McPheat, 2022)

المحور الأول يصف بُعد التعاون: وهي الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات ومصالح الطرف الآخر.

المحور الثاني يصف بُعد الحزم: وهي الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجاته ومصالحه الخاصة.

يظهر سلوك كل فرد الأسلوب الأمثل له من خلال توحيد والدمج بين البعدين لنحصل على خمسة 05 سلوكيات للفرد يقابلها خمسة أساليب لإدارة الصراعات وهي كالتالي: (جواد و جواد، 2020، الصفحات 80-84)، (هلال، 2001، الصفحات 47-

الشكل 3: نموذج توماس وكيلمان لإدارة الصراعات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (McPheat, 2022)

1.4 أسلوب التجنب: يتميز الفرد بحزم منخفض وغير تعاوني

إن أسلوب التجنب في التعامل مع الصراعات هو إستراتيجية يتميز بها الفرد ذو الحزم المنخفض وغير تعاوني. يقصد به عدم مواجهة الصراع أو تأجيله أو تجنبه تمامًا، بحيث لا يحاول أي من أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر. في هذه الحالة، يختار الفرد الانسحاب والهروب من مواجهة الطرف الآخر. قد يكون هذا النهج مفيداً في حالات الصراعات التي لا تتطلب اهتماماً كبيراً، حيث قد يتبدد الصراع بتجنب الاحتكاك والمواجهة. ومع ذلك، قد يؤدي التجنب أحياناً إلى تفاقم المشكلة إذا لم يتم التدخل لحلها أو التفاوضي عن بعض الصراعات التي قد تبدو في البداية غير ذات أهمية. حالات استعماله:

- عندما تكون أسباب الصراع ليست بمستوى عال من الأهمية؛
- حين يدرك الشخص أن لا أمل في إشباع حاجاته وتحقيقها؛
- عندما يُراد أن تهدأ جميع الأطراف؛
- عندما يكون جمع المعلومات أفضل من القرار المتسرع؛
- عندما تكون المسألة لها علاقة بمسألة أخرى.

2.4 أسلوب المنافسة: يتميز الفرد بحزم مرتفع وغير تعاوني

في هذه الإستراتيجية، يهدف الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية والفوز في الصراع دون الاكتراث بمصالح أو مشاعر الطرف الآخر. يلجأ هذا الفرد إلى استخدام القوة والسيطرة والإجبار لفرض إرادته، دون مراعاة للحدود الشخصية للأطراف المعنية. هذا النهج الأناني والانتهازي قد يحقق مكاسب فورية للفرد، لكنه يشكّل تهديداً لبناء علاقات صحية وبناءة على المدى البعيد. من المهم أن يدرك الأفراد أهمية التوازن بين تحقيق أهدافهم والاحترام المتبادل مع الآخرين.

حالات استعماله:

- حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهماً؛
- في القضايا المهمة لمصلحة المنظمة؛
- عندما يكون الشخص على حق.

3.4 أسلوب التنازل: يتميز الفرد بحزم منخفض وتعاوني

يتسم هذا الأسلوب بانخفاض تقدير الذات واهتمام كبير بالآخرين، مما يؤدي إلى التضحية والتنازل عن اهتمامات الفرد وحاجاته وأهدافه ومصالحه لرضا الأطراف الأخرى وتحقيق رغباتهم. وهذا النهج قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل خلق التبعية وفقدان السمعة.

حالات استعماله:

- عندما يشعر الشخص انه على خطأ؛
- عندما يحاول الشخص إرضاء الطرف الآخر والحصول على تعاونه؛(حريم، 2009، صفحة 153)
- للحصول على دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية؛(عمر و لارقو، 2019)
- في حالة أن الطرف الآخر هو الأقوى وذو سلطة؛
- إعطاء درس للطرف الآخر لكي يتعلم من أخطائه.

4.4 أسلوب التعاون: حزم مرتفع و تعاوني

يقصد به محاولة الفرد في العمل مع الطرف الآخر من الصراع جنباً إلى جنب تعاوناً كاملاً في إيجاد حل مقبول يرضي الطرفين، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم، من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والاستفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل يرضي كليهما. (Cloke & Joan, Resolving Conflicts at Work "Ten Strategies for Everyone on the Job", 2011, p. 224)

حالات استعماله:

- لإيجاد حل موحد عندما تكون كل الأهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها؛
- عندما يكون الهدف هو التعلم؛
- عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة؛
- عندما يراد تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات؛
- الاهتمام بإقامة العلاقات الطيبة بين العاملين.

5.4 أسلوب التفاهم: يتميز الفرد بحزم و تعاون متوسطين

يقصد به الوساطية في درجة التعاون مع الأطراف الأخرى من الصراع والوساطية في الحزم والذاتية، والهدف منه إيجاد حلول توافق عليها وتتعاون على تحقيقها جميع الأطراف، ولكن ليس بنفس الدرجة المرتفعة التي يتميز بها أسلوب التعاون، و ما يميزه أن كل طرف سيكتسب شيء مع تقديمه شيء للطرف الآخر، زيادة على ذلك أن كل طرف سوف يذكر باستمرار ما اضطر لتنازل عنه من أجل حل الصراع. (Clove & Joan, Resolving Organizational Conflicts: A Course on Mediation & Systems Design, 2021, p. 197)

حالات استعماله:

- حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع؛
- عندما تدعم قوى متساوية أطراف الصراع؛
- عندما يراد إيجاد حلول مؤقتة خصوصاً للمسائل المعقدة؛
- في حالة وجود ضغط الوقت؛
- عندما لا ينجح أسلوب التعاون أو التنافس.

المطلب السادس: آثار الصراع

تعد الصراعات، سواء كانت حروباً أو خلافات بسيطة بين زملاء العمل الذين يتشاجرون على المساحات المكتنبة، جزءاً لا مفر منه من أي بيئة تفاعل اجتماعي أو إنساني سواء كان ذلك داخل أسوار مؤسسة أو في الشوارع بين المارة. عندما يجتمع الناس معاً، لا بد أن يكون هناك صراع بين الآراء والاهتمامات والمصالح المتنوعة، وذلك ببساطة لأن كل شخص يرى العالم بشكل مختلف بناءً على تجاربه الفردية، تشكل هذه الصدمات أساس ما نسميه الصراعات التي تنشأ عندما تتعارض أهداف وتطلعات شخص ما مع أهداف وتطلعات شخص آخر. ولكن من المثير للاهتمام أن الصراعات لا تؤدي فقط إلى الهلاك والكآبة، فهي في الواقع تعكس الحياة الحقيقية بكل مجدها الديناميكي مع جوانبها الإيجابية والسلبية. فمن ناحية، يعملون كمحفزين للتغيير وهو أمر جيد، ولكن من ناحية أخرى يمكنهم أيضاً أن يقودونا إلى مسارات يتعرض فيها السلام والاستقرار داخل منظماتنا للتهديد بالتأكيد ليس جيداً. وتتراوح آثار الصراعات بين تعزيز التعاون، وإثارة الابتكار، وبناء روابط اجتماعية أقوى. وهي نتائج رائعة نود جميعاً أن نراها في كثير من الأحيان، ولكن لسوء الحظ تشمل أيضاً زرع بذور الخلاف داخل المجتمعات والتشتت ونشر الأنانية وعدم الثقة. وهو أمر غير مرغوب فيه بالتأكيد. ومن ثم يجب فك تشابك هذه التأثيرات وفهمها بحكمة حتى نتمكن من فك رموز الميكانيكا الاجتماعية والسلوك البشري بشكل أفضل. وفي النقاط التالية سوف نوضح بعض من الآثار التي تنجم عن الصراعات وهي كالتالي:

1. الآثار السلبية لصراع: تشمل الآثار الضارة للصراع التنظيمي ما يلي:

- يضعف الروابط ويكسر العلاقات بين أطراف الصراع؛
- تُضعف الصراعات التواصل والتعاون بين العمال والأفراد؛

- تُشجع الأناية وتُركز على تفضيل المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة؛(MURPHY, 1994, p. 57)
- الصراعات سبب مهم في انحراف المنظمة عن أهدافها؛
- تُقلل من رضا العمال، مما يُؤثر سلبيًا على الأداء والإنتاجية؛(جريدة، 2018، صفحة 294)
- قد يدفع في بعض الحالات إلى ترك العمل كإجراء لتقادي الصراع وبالتالي يزيد من معدل دوران العمل مما سيزيد التكاليف على المنظمة بسبب البحث عن البديل وإجراءات البحث والتوظيف؛(سرار، 2019، صفحة 526)
- يخلق جو مشحون بالغضب والمشاعر السلبية مما يؤثر على بيئة العمل وجودة حياة العمل داخل المنظمة؛
- يستنزف الطاقة والموارد، وتُؤثر سلبيًا على الروح المعنوية، مما يُقلل من كفاءة وفعالية الموظفين؛
- فقدان الثقة بين العمال بعضهم البعض وحتى بين الإدارة والعمال إذا لم تعمل على إيجاد حل له أو أن الحل لم يكن منصف؛(الزويبي، 2014، صفحة 92)
- يشجع على الأعمال الانتقامية مثل تعطيل الأجهزة أو إخفاء المعلومات أو عدم التعاون أو نشر الأكاذيب والشائعات؛
- يسبب ضغوط نفسية وتوتر العصبي والإحباط أو الارتباك وفقدان الشغف وانعدام الثقة في النفس؛(العيان، 2013، صفحة 380)
- تُؤثر سلبيًا على مهارات القيادة وتُقلل من ثقة الموظفين في القادة وذلك إذا طال الصراع بدون حلول أو الحلول المقترحة والمطروحة لم تؤدي الغرض منها.

2. الآثار الإيجابية لصراع: تُعدُّ الصراعات ظاهرة طبيعية ومتوقعة في البيئة المنظمة، والتي قد تؤدي إلى تغييرات إيجابية في بعض الأحيان. ووفقًا لما أشار إليه رواد الفكر الإداري الحديث، فإن للصراعات آثارًا إيجابية على المنظمة والأفراد، وذلك إذا تم إدارتها بشكل صحيح. وتشمل هذه الجوانب الإيجابية تحفيز الابتكار، وتحسين نوعية القرارات، وتعزيز التفاعل بين الأفراد، ومساعدة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية. ومن ثم، تعد الصراعات التنظيمية أداة فعالة لتعزيز النمو والتطوير المستمر للمنظمة، شريطة أن تتم إدارتها بشكل احترافي وفعال. وتشمل الجوانب الإيجابية للصراع ما يلي :

- الصراع التنظيمي يبعث الطاقة في الأفراد ويبرز القدرات والمواهب الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية والمهام الروتينية مما يرفع من الأداء ويزيد الإنتاجية؛(كافي، 2015، صفحة 76)
- الصراع الوظيفي يدفع بالبحث عن حلول وبالتالي التنقيب عن المشاكل والثغرات التي أهملت سابقًا وأدت إلى ظهوره وإحداث تغييرات داخل النظام؛
- الصراع هو شكل من أشكال التواصل، وحله أو البحث عن حل له يخلق طرق اتصال جديدة؛ (الزويبي، 2014، صفحة 92)
- الصراع وسيلة لإشباع احتياجات الفرد النفسية، وخاصة فيما يتعلق بالعدوانية؛ (Cloke & Joan, Resolving Organizational Conflicts: A Course on Mediation & Systems Design, 2021, p. 223)
- يسهل الصراع الكشف عن المعلومات والحقائق ذات الصلة التي يمكن أن تساعد في تحديد بعض القضايا التي لم تكن لتظهر للعلن لولا نشوب الصراع ومعالجتها بطريقة مناسبة وفعالة؛

- يمكن أن يكون الصراع تجربة تعليمية مفيدة للعمال والإدارة لتدارك الأخطاء وتجنبها مستقبلاً؛
- يسهل مناقشة القضايا بأسلوب المواجهة المباشرة؛ (كافي، 2015، صفحة 77)
- مناقشة القضايا التي تم تجاهلها سابقاً بشكل علني، فالاعتراف بوجود المشكلة هو الخطوة الأولى في معالجتها؛
- إشراك أطراف الصراع من أجل الفهم الكامل لمواقف بعضهم البعض، فهذا الوضع يعزز تدفق الفكر الإبداعي بين العمال ويتيح لهم اقتراح خيارات وحلول متعددة؛ (ناجي و فاتن، 2016، صفحة 305)
- الصراع يعزز السعي وراء أفكار وأساليب جديدة، والتي بدورها تدفع نحو التغيير والابتكار، حيث أن حالة الصراع المستمر تتطلب اتخاذ قرارات صعبة وغير مألوفة؛
- أحيانا القرارات التي تتخذها الإدارة لحل أو إدارة الصراع تكون ذات جودة عالية، حيث أن القادة لديهم ميل إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة في أوقات الأزمات والمصيرية أكثر من تلك التي يتم اتخاذها في المواقف العادية؛
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى التزام و وفاء أكبر إذا تمت إدارته بكفاءة.

خلاصة الفصل :

الموارد البشرية تعد الكنز الحقيقي للمؤسسات والشركات، إن الشركة تزهر وتذبل بكفاءة مواردها البشرية وأي عامل يؤثر عليهم وعلى أدائهم يؤثر على الشركة مباشرة، ومن أهم تلك المؤثرات هي الصراعات التي تشكل عقدة ومعضلة أزرية للمدراء المسؤولين، ودائماً ما يسعون إلى حلها أو التقليل منها في أحسن الحالات، وهنا يأتي دور الرقمنة كمنقذ والوسيلة المثالية في العصر الحالي لتقليل عدد الصراعات، وذلك عن طريق الفهم الجيد لطريقة عملها وإيجابياتها ومتطلباتها من أجل الاستثمار السليم والرابح فيها لتصبح من أهم العناصر في ترقية الشركة والعمال على حد سواء.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

تمهيد:

يعتبر اختيار منهج البحث المناسب من الشروط الضرورية لأي بحث علمي حيث أن هناك بعض الأساليب والمناهج النظرية التي يستخدمها الباحثون للحصول على نتائج دقيقة ومقبولة أثناء عملية البحث، وهذه مجموعة من الأنظمة التي يستخدمها الباحثون ويتبعونها في جميع مراحل البحث العلمي، للحصول على تفسيرات ونتائج علمية موضوعية، والتي يمكن تعميمها في الدراسات المستقبلية حول نفس المواضيع أو مواضيع مماثلة. (صادقي، 2021، الصفحات 21-22)

أما في قاموس اللغة العربية فان كلمة "المنهج" وجمعها "المنهاج" تعني: "الطريقة أو الطريق والمسار الواضح". ويُطلق على المنهج المستخدم أيضاً اسم الأسلوب المنظم الذي يختاره الباحث للدراسة، وعادةً ما يتبع هذا الأسلوب الباحث بناءً على الموارد المتاحة وطبيعة الموضوع. ويعتبر المنهج الطريقة المستخدمة للإجابة على الاستفسارات المطروحة في سؤال البحث. ونتيجة لذلك فهو الطريق الذي يسلكه الباحث لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة. (عقيل، 1999، صفحة 47)

يحدد موضوع الدراسة وأهدافها نوع النهج المستخدم وقد تستدعي بعض الدراسات والمواضيع استخدام طرق ومناهج متعددة، ويرجع ذلك إلى درجة الارتباط بين متغيرات الموضوع وتعقيدها ولفهم ذلك بالطريقة الأكثر فعالية، يتم استخدام أساليب متعددة لبحثنا هذا الذي يركز على تأثير الرقمنة ودورها في الحد من الصراعات بين الموارد البشرية داخل المنظمة، اكتشفنا هدفاً في توظيف واختيار الأساليب الوصفية والتحليلية من أجل الفهم الدقيق لمكونات حل المشكلة من خلال عرض الجوانب النظرية والعملية المختلفة.

1. منهج الدراسة

هذه الدراسة تُصنّف على أنها دراسة وصفية تحليلية، حيث سنقوم بتوضيح الأساليب الوصفية والأساليب التحليلية من خلال إسقاط الجوانب المفاهيمية على كيفية استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة. وتنطوي هذه الدراسة على تشخيص واقع الظاهرة محل الدراسة ومحاولة تفسيرها بشكل منهجي وعلمي. كما سنتطرق إلى العلاقة بين المتغيرات ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وسنحاول تفسيرها بشكل منهجي وعلمي، وذلك لمعرفة مدى تأثير الرقمنة في التقليل من عدد الصراعات بين الموارد البشرية داخل المنظمات.

1.1 المنهج الوصفي:

يُعد المنهج الوصفي أداة بالغة الأهمية للبحث العلمي نظراً لفوائده الكبيرة واستخدامه على نطاق واسع. فهذا المنهج يُستخدم لمتابعة التغيرات الزمنية والمكانية المختلفة، ويساعد في وصف الظواهر وتحليلها بعناية. كما أنه يُستخدم في دراسة وتحليل القضايا والمواضيع ذات الطبيعة الوصفية، أي تلك التي تتسم بكونها معلومات وبيانات غير عددية. ويركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للأحداث والمتغيرات أو المواضيع المعنية، مما يؤدي إلى نتائج عملية بطريقة موضوعية.

تتضمن خطوات المنهج الوصفي تحديد الموضوع والإشكالية محل الدراسة، جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات ذات الصلة، وضع فرضيات أو أسئلة تمثل حلولاً محتملة للمشكلة، تقديم التفسيرات، استخراج النتائج، واختبار الفرضيات.

من أبرز سمات هذا المنهج أنه يصف بدقة الأنماط الخفية والباطنية للظواهر الوصفية، ويدرس العلاقات بين المتغيرات، ويعتمد على التحليل والموضوعية في جمع المعلومات. ويظهر الاعتماد على هذا المنهج من خلال وصف خصائصه، والتطرق إلى مفهوم كل من الرقمنة والصراعات، وأساليب الإدارة الرقمية في ظل الصراعات داخل المنظمات وطرق تطبيقها..

2.1 المنهج التحليلي الكمي:

المنهج التحليلي هو أداة بحثية فعالة وشائعة الاستخدام بسبب مرونتها وقدرتها على ضبط المتغيرات والظواهر المدروسة بدقة. لتطبيق هذا المنهج بشكل صحيح، يجب على الباحث المرور بخطوات محددة تتضمن تحديد موضوع ومشكلة البحث وصياغة الفرضيات حول المتغيرات المؤثرة، إضافة إلى تحديد الإطار المكاني والزمني للدراسة بما يتناسب مع مجريات المجتمع والفترة الزمنية. كما يجب تحديد عينة البحث ومجتمعها والخصائص الديموغرافية للمشاركين.

يتيح المنهج التحليلي للباحث استخدام مختلف المصطلحات والجداول الإحصائية وتحليل الوثائق والرسومات البيانية، وذلك من خلال تحويل البيانات النوعية إلى كمية قابلة للعد والقياس وتفسير نتائجها وفقاً للنظريات والمقاربات النظرية. ويبرز استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال جمع المعلومات عن طريق أداة الاستبيان والبحث في إمكانيات الرقمنة في تقليل الصراعات بين الموارد البشرية في المنظمات وتقييم مدى فاعليتها.

وبالاستجابة لمتطلبات البحث يعد المنهج الوصفي التحليلي طريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها، انطلاقاً من معطيات يمكن البرهنة على صحتها وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية قابلة للقياس والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم في نطاق علمي معين.

يشتمل هذا المنهج على دراسة تطبيقية في مديرية شبكة التشغيل للبنك الوطني الجزائري لولاية وهران، بهدف الحصول على نتائج واقعية من خلال تطبيق أدوات البحث على عينة من عمال البنك الوطني الجزائري في هذه الولاية. وبذلك يمكن للباحث الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم في نطاق علمي معين.

2. المبررات المنهجية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي

إن الهدف من استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة تأثير الرقمنة في تقليل الصراعات بين الموارد البشرية، يعود إلى الحاجة الملحة لفهم شامل وعمق لهذه الظواهر المعقدة وتفاعلاتها في الساحة الاجتماعية والاقتصادية.

يبدأ البحث بالمنهج الوصفي في توثيق الظواهر والتغيرات التي يشهدها النظام الاجتماعي والاقتصادي نتيجة لتقدم التكنولوجيا و الرقمنة وكذا تأثير الصراعات على بيئة العمل بصفة عامة وعلى العمال بصفة خاصة، وذلك من خلال استخدام أساليب جمع البيانات وتحليلها بدقة لتحديد السياق والعوامل المؤثرة، أما المنهج التحليلي فيقدم خطوة إضافية يعتمد عليها الباحث في تحليل هذه البيانات الوصفية بعمق، وذلك باستخدام أدوات التحليل المناسبة لفهم العلاقات السببية والتأثيرات المتبادلة بين مختلف العوامل والمتغيرات الرئيسية للموضوع محل الدراسة. و بالتالي يظهر استخدام المنهجين معاً كأداة بحثية متكاملة تساهم في تطوير فهم متعمق لتأثير الرقمنة على الصراعات بين الموارد البشرية، مما يوفر أساساً قوياً لتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات في السياق الحديث.

3. عينة ومجتمع الدراسة

في سياق البحث العلمي، يُشار إلى "مجتمع الدراسة" باعتباره المجموعة النموذجية من الأفراد أو الوحدات الاجتماعية التي تخضع للدراسة والتحليل. أما "عينة الدراسة" فتتعلق بالأفراد أو العناصر التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيله بشكل معقول ودقيق.

يعتمد اختيار مجتمع الدراسة على موضوع البحث والهدف منه، حيث يجب أن يكون قادرًا على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. أما اختيار عينة الدراسة فيتأثر بعوامل متعددة، مثل حجم المجتمع، التكلفة، الوقت المتاح، أهمية التمثيل الجيد للمجتمع، والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات. (Villegas، 2023)

تختلف عملية اختيار مجتمع الدراسة وحجم العينة باختلاف طبيعة البحث ومتطلباته. فقد يتم اختيار المجتمع بناءً على متطلبات المشكلة ومتغيراتها والموقع الجغرافي، كما يمكن اختيار العينة باستخدام الطرق العشوائية لضمان تمثيل صحيح للسكان، كالعينة الاحتمالية العشوائية البسيطة، العينة العشوائية النسبية، العينة النمطية، العينة العنقودية، أو العينة غير الاحتمالية.

في دراستنا الحالية، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال البنك الوطني الجزائري المتواجدين في إقليم ولاية وهران ومجموعهم 300 عامل، الموزعين على 17 وكالة إضافة إلى مديرية شبكة التشغيل، من مختلف المستويات الإدارية والفئات العمرية وكلا الجنسين. وقد تم اختيار عينة قوامها 61 عاملاً باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية عن طريق توزيع استبيانات الكترونية، نظرًا لأن موضوع الدراسة يتطلب التعامل مع كل عامل كحالة فريدة لفهم الأسباب الكامنة والخفية للصراعات بين الأفراد وكيف تساعد الرقمنة في الحد منها.

4. أدوات جمع البيانات

في إطار استكشاف واقع ومدى تأثير الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية من قبل عمال البنك الوطني الجزائري في التقليل والحد من الصراعات بينهم، واتساقاً مع المجال البحثي للدراسة، تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تم الاستعانة بأدوات تكميلية أخرى مثل البحث الوثائقي، لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول العناصر المختلفة للدراسة داخل البنك الوطني الجزائري.

1.4 الوثائق: تم اختيار المصادر الوثائقية والمعلوماتية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وذلك عبر إجراء بحث وثائقي في البداية، من خلال قراءة الكتب والمقالات المقدمة من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت. كما تم إثراء الرصيد المعرفي حول الموضوع واستكشافه بشكل شامل عن طريق قراءة وتصفح المقالات العلمية المتنوعة التي تتناول الموضوع، بالإضافة إلى الاستعانة بالمواقع الإلكترونية الموثوقة التي تنشر المقالات والمجلات العلمية مثل: ASJP, Z Library, Google Scholar, Theses.fr, Cairn.info. وقد تم استخدام منهج التحليل المضمون لاستخلاص الأسس النظرية والمفاهيمية، بغرض تشكيل منطوق داخلي للمقاربة المستعملة في الدراسة وتقديم حقل للملاحظة التي تشملها الظواهر المرتبطة بها.

2.4 الاستبيان: فهو الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة. فهو عبارة عن مجموعة منظمة من الأسئلة مختلفة الصيغ التي تطرح على العينة محل الدراسة، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتحليلها لاتخاذ القرارات. وتعتبر الاستبانة أداة بحثية تستخدم على نطاق واسع في البحث العلمي، لكونها أداة بسيطة وسريعة لجمع البيانات، ويمكن أن تغطي مساحة كبيرة في وقت قصير، ولا تستغرق الإجابة عليها وقتاً طويلاً. وقد تم الاستعانة بالاستبيانات الإلكترونية في هذا البحث العلمي، حيث تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني لرؤساء وكالات البنك الوطني الجزائري الموجودة على إقليم ولاية وهران، وكذلك لعمال مديرية شبكة الاستغلال (المديرية الجهوية) لإقليم ولاية وهران. كما تم توزيع قصاصات ورقية تحتوي على رمز الاستجابة السريعة "Code QR" لرابط مباشر لاستمارة الاستبيان أو إرسالها لهم عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي.

1.2.4 هيكل الاستبيان: يتكون من مجموعة من الأسئلة مختلفة الصيغ، بما في ذلك أسئلة ذات الاختيار الواحد، وأخرى متعددة الخيارات، إضافة إلى أسئلة تكون إجابتها على حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة – غير موافق – محايد – موافق – موافق بشدة).

وتم تقسيم الأسئلة إلى 3 محاور وهي كالتالي:

-المحور الأول: محور البيانات الشخصية والوظيفية للعامل ويحتوي على 5 أسئلة.

-المحور الثاني: محور الرقمنة ويتكون من 11 سؤال.

-المحور الثالث: محور الصراعات ويتكون من 12 سؤال.

5. أدوات التحليل

للتعبير عن مدى استيعابنا للظاهرة قيد الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على أسلوب التحليل الكمي، وذلك من خلال تمثيل وعرض إجابات أفراد العينة على شكل جداول ودوائر نسبية ومختلف الرسومات البيانية، ثم تقديم معطيات إحصائية في شكل تكرارات ونسب مئوية وذلك باستخدام برنامج Excel، بالإضافة إلى استخدام برنامج Spss19 لتفريغ البيانات وقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار صحة الفرضيات، عن طريق إجراء الاختبارات المناسبة للبحث وتفسير المخرجات المتحصل عليها والتي تساهم في بناء واستخلاص النتائج ومناقشتها مناقشة علمية.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم توضيح منهجية البحث التي تم إتباعها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث استهدفت الدراسة عمال البنك الوطني الجزائري لولاية وهران وتم اختيار عينة مكونة من 61 عامل لتمثيل المجتمع المدروس بشكل مناسب، تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان دقة وشمولية الإجابات المسترجعة مما يتيح استخلاص نتائج موثوقة باستعمال أدوات التحليل المناسبة.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد أن حددنا في الفصلين السابقين كل المفاهيم النظرية المتعلقة بالدراسة، وكذا المنهج العلمي المستخدم. نتابع في هذا الفصل الدراسة التطبيقية حيث وقع الاختيار على مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية وهران تحديدا في مديرية شبكة التشغيل، وسوف نحاول في هذا الفصل فهم حقيقة واقع موضوعنا في المؤسسة محل الدراسة حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول يتكون من مطلبين تناولنا فيهما الوضعية التنظيمية للبنك الوطني الجزائري، انطلاقا من تاريخ ونشأته وصولا إلى أهم مهامه ومن ثم الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية.

المبحث الثاني خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة أهم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول: تحديد الوضعية التنظيمية للبنك الوطني الجزائري بالمقاربة مع إشكالية الدراسة
لتأكد من صحة الفرضيات و تدعيم الاطار النظري وجب علينا الاستعانة بدراسة ميدانية في احد المؤسسات الجزائرية الكبرى ووقع الاختيار على المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري لولاية وهران وفي هذا المبحث سوف نقدم البنك الوطني الجزائري وتاريخ نشأته ونفصل في مديرية شبكة الاستغلال ونوضح هيكلها التنظيمي و مهام كل قسم

المطلب الأول: تاريخ والتعريف بالبنك الوطني الجزائري

ان توضيح تاريخ ونشأت البنك الوطني الجزائري نابع من معرفة جذوره و مبادئه واخذ نظرة على أهم المحطات التي مر بها من تأسيسه.

1. تاريخ البنك الوطني الجزائري

أول بنك تجاري وطني تم إنشاؤه في الجزائر بعد الاستقلال هو البنك الوطني الجزائري "B.N. A" في 13 جوان 1966، قام بممارسة كافة نشاطات البنك الشاملة، من بينها تمويل القطاع الزراعي، تلاه إنشاء القرض الشعبي الجزائري "C.P. A" والبنك الخارجي الجزائري "B.E. A".

احتكر البنك الوطني الجزائري التمويل الفلاحي حتى مارس 1982، عندما قررت السلطات العامة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بإنشاء مؤسسة مصرفية متخصصة، هدفها الرئيسي هو تولي مسؤولية التمويل والنهوض بالقطاع الفلاحي، وهكذا تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R، تم بعدها توسع القطاع المصرفي الجزائري بعد ذلك مع إنشاء بنك التنمية المحلية "B.D. L".

كان من المقرر أن تشمل إعادة الهيكلة المذكورة أيضاً جوانب أخرى، مثل سياسة التنفيذ (تكثيف شبكة الفروع)، وإعادة تنظيم هياكل الإدارة العامة، وإنشاء إدارات شبكة التشغيل، بهدف تكثيف اللامركزية التي بدأت من خلال إنشاء الفروع السابقة، إلى أنها تأخرت حتى سنة 1988 (بعد أن تم التخلي عن الخيار الاشتراكي من خلال اعتماد دستور عام 1989)، حيث جاء القانون رقم 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 بتوجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي الذي كان له تأثير على سياسة وتنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمرکز توزيع الموارد من قبلها؛
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

في أفريل 1990 تم إصدار القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الذي سمح بتغيير جذري لنظام البنكي بالتوافق من التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد (ظهور الخصخصة وبداية تبني النظام الرأس المالي)، هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي على غرار البنوك الأخرى، واعتبار البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمنهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، عمليات القروض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

في سبتمبر 1995 تم منح الاعتماد للبنك بعد مداولة مجلس النقد والقرض وبهذا يصبح البنك الوطني الجزائري أول بنك جزائري حائز على الاعتماد وذلك تحديدا بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

عرف البنك الوطني الجزائري تحولات كبيرة منذ نشأته مثل رفع رأس ماله للمرة الأولى في 2009 من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري، وللمرة الثانية في جوان 2018 من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 150.000 مليار دينار جزائري.

في 30 جويلية 2020 تحصل البنك الوطني الجزائري على رخصة تسويق منتجات الصيرفة الإسلامية و بعدها القيام بإطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية" حيث يطرح البنك الوطني الجزائري مجموعة ثرية من صيغ الادخار والتمويل الموافقة لتعاليم الشريعة الإسلامية، والتي تمت المصادقة عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية بالبنك ومن طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية.

وتتمثل مهام البنك لوطني الجزائري في:

- **العمليات المصرفية:** يعالج البنك الوطني الجزائري كل العمليات المصرفية، للصرف والقرض في إطار التشريعات وتنظيمات المصرفية.
- **الخدمة المالية للمؤسسات:** يؤمن البنك الوطني الجزائري الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات.
- **القروض:** يقدم البنك قروض الاستهلاك والقروض العقارية للأفراد، بالإضافة إلى قروض الصندوق وقروض الاستثمار للمؤسسات.
- **التجارة الخارجية:** يدعم البنك المؤسسات التي تعمل بمجال الاستيراد والتصدير.
- **القروض المدعمة من قبل الدولة:** يقدم البنك قروضاً مدعمة من الدولة ذات مزايا مميزة للشباب الراغبين ببدء مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة والكبرى.
- **الخدمات الإلكترونية:** يقدم البنك خدماته عبر الإنترنت، مما يتيح للعملاء إجراء معاملاتهم المصرفية بسهولة.
- **التأمين البنكي:** يقدم البنك أيضاً منتجات للتأمين البنكي، تهدف أساساً إلى تغطية العديد من المخاطر.
- **التوفير والاحتياط:** يتيح البنك للأفراد إمكانية تأمين مدخراتهم المختلفة واستثمارها.
- **توفير التقاعد:** يتيح البنك للأفراد إمكانية زيادة رأس مالهم المدخر عن طريق شراء الأسهم من صناديق الاستثمار والشغل.

2. البنك الوطني الجزائري بالأرقام

البنك الوطني الجزائري هو أحد وأهم البنوك الرئيسية في الجزائر، حيث سعى منذ تأسيسه سنة 1966 على تحسين خدماته لما يلاءم متطلبات الزبائن والمتعاملين وكذا تحسين وتدعيم مكانته وعن طريق تقوية بنيته التحتية حيث أصبح البنك يقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية عن طريق بنية تحتية قوية وشبكة واسعة تتكون من 21 مديرية جهوية ويصل عدد الوكالات إلى 235 وكالة من إضافة إلى 32 وكالة رقمية "فضاء رقمي" و 9 وكالات مخصصة حصراً للصيرفة الإسلامية التي تعد من أهم واحداث الخدمات التي يقدمها البنك تتوزع هذه الوكالات على كامل التراب الوطني ويوفر البنك كذلك 100 شباك آلي، 68 شباك إسلامي، وما يزيد عن 180 موزع آلي، و 8.000 جهاز دفع إلكتروني، أما عن الموارد البنك البشرية فيوفر مناصب شغل لـ 5.851 عامل ويقدم البنك خدماته المصرفية بجميع أنواعها لأكثر من 2.639.319 زبون لديهم حساب لدى البنك، ولديه ما يفوق 88.805 زبون مشترك في خدمة البنك

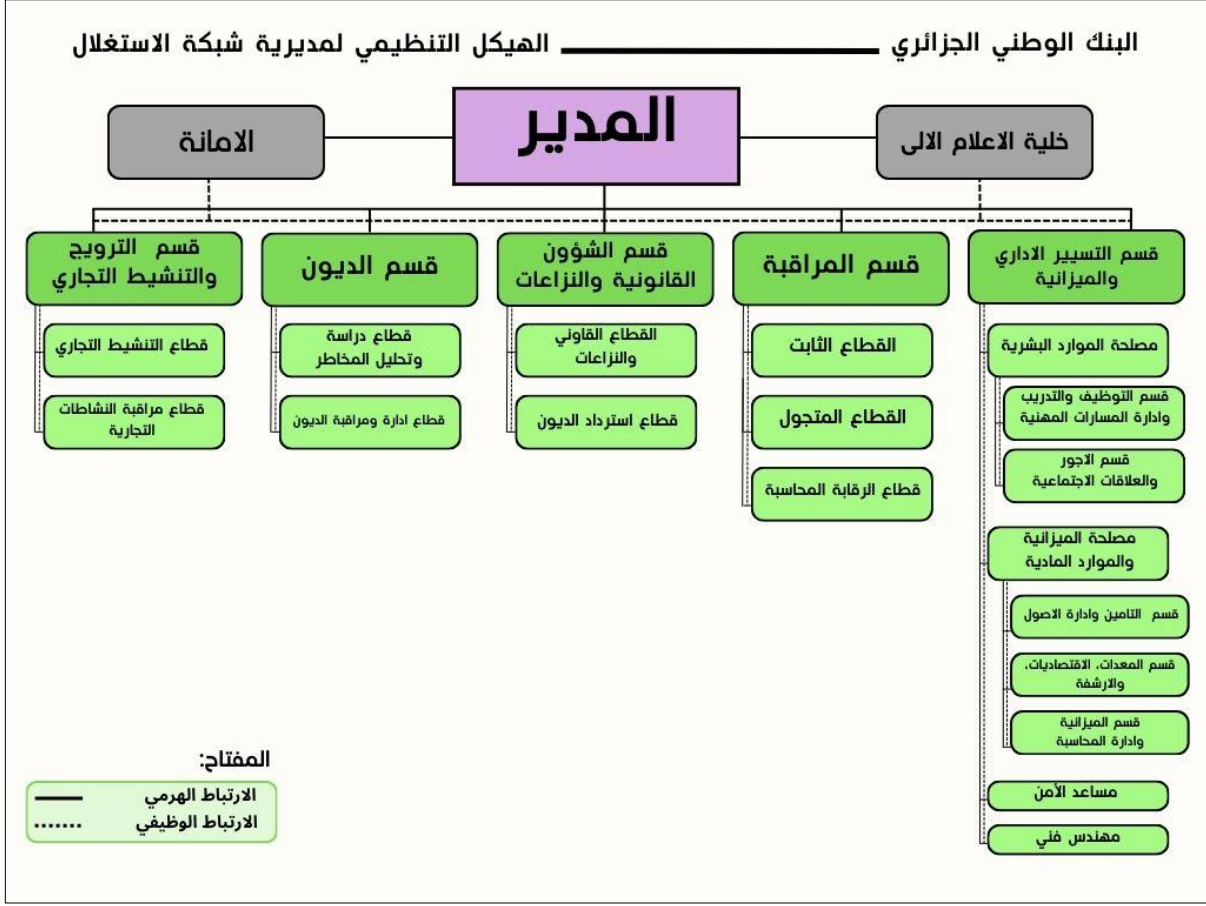
عن بعد و137.228 منخرط في خدمة الدفع بدون تلامس التي تم تطويرها وإطلاقها خلال فترة جائحة كوفيد-19، بالإضافة إلى أن عدد المتعاملين المنخرطين في خدمة الدفع الإلكتروني وصل إلى 64متعامل ويصدر البنك 543.772 بطاقة بنكية.(BNA, 2024)

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بصفة عامة وهي البنك الوطني الجزائري، نتجه لتعريف بالمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري والمعروفة أيضا باسم مديرية شبكة الاستغلال "D.R.E"، التي فتحت أبوابها لنا لإجراء التربص والاستفادة من الخبرات والأفكار والاحتكاك بالعاملين فيها على مدار شهرين من الزمن، حيث يمكن تعريف مديرية شبكة الاستغلال على أنها حلقة الوصل بين المديرية المركزية للبنك والوكالات، وهي مرتبطة بشكل هرمي بمديرية الإشراف على الشبكة "D.E.R"، وتعتبر هي الممثل الرسمي والشرعي للبنك في حدود منطقتها، ويوجد منها 21 مديرية على المستوى الوطني، من بينها مديرية شبكة الاستغلال لولاية وهران، هذه الأخيرة تقع تحت سلطتها 17 وكالة تجارية للبنك الوطني الجزائري موزعة على كامل إقليم الولاية من بينها وكالتين رقميتين "فضاء رقمي" وعدد عاملين يقدر بـ 300 عامل على المستوى الولاية بصفة عامة و 49 عامل في مديرية شبكة الاستغلال بصفة خاصة، أما بالنسبة للمهام الأساسية و الرئيسية لمديرية شبكة الاستغلال فتتمثل في :

- تمثيل البنك الوطني الجزائري لدى مختلف الشركاء والمؤسسات على مستوى منطقتها؛
- تقوم بإدارة النشاط التجاري لشبكتها من خلال عقد اجتماعات دورية مع الشركاء ومدراء الوكالات التابعة لها لمراقبة وتقييم سير العمل وتحقيق الأهداف؛
- تحافظ على العلاقات الوظيفية مع جميع هياكل البنك؛
- المسؤول الأول عن الإشراف والتنسيق على جميع أنشطة إدارتها، الوكالات، والجهات التابعة لها، والتأكد من تطوير مستوى خبرات فرقها وعمالها؛
- تقدم اقتراحات للإدارة العليا بإنشاء وكالات جديدة أو إعادة تحديث وتهيئة للوكالات القديمة داخل نطاق صلاحياتها؛
- تضمن خلق بيئة وظروف عمل جيدة وتقوية شبكة الاتصالات داخلها كمديرية وخارجها بالنسبة للوكالات التابعة لها؛
- التعامل مع الوكالات المرتبطة لتنفيذ التوصيات والأوامر المذكورة في التقارير بما في ذلك المتعلقة بالمراقبة والتدقيق والتفتيش؛
- التعامل مع شكاوى الزبائن والعملاء من خلال خدماته والوكالات التابعة لها؛
- تحقيق الأهداف المتعلقة بجمع الديون؛
- إعداد ميزانية الإدارة الإقليمية والوكالات المرتبطة بها وضمان تنفيذها بشكل عقلاني داخل حدود الميزانية؛
- إعداد التقارير الشهرية والسنوية للأعمال المنجزة من طرف المديرية والوكالات التابعة لها وضمان نقلها إلى المديرية المركزية؛
- ضمان الاستخدام العقلاني والفعال للموارد البشرية والموارد المادية؛
- السهر على تنفيذ وتطبيق إجراءات النظافة والسلامة للأفراد من طرف العاملين والزبائن وأيضا الأماكن لمعايير السلامة والنظافة وتطبيقها بشكل صحيح .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال



المصدر: القانون رقم 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتضمن بانتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة التشغيل للبنك الوطني الجزائري بالمجمل من 5 أقسام وخليّة واحدة تعمل جنباً إلى جنباً على ضمان السير الحسن لخدمات البنك وتوفير أحسن تجربة لزبائن بما يتوافق مع سياسات وخطط البنك الوطني الجزائري، وهذه الأقسام والخليّة هي كالتالي:

1. قسم الترويج والتنشيط التجاري
2. قسم الائتمان
3. قسم الشؤون القانونية والنزاعات
4. قسم المراقبة
5. قسم التنظيم الإداري والميزانية
6. خلية الإعلام الآلي والمعلومات

وللإطلاع أكثر والتعمق في فهم الدور المحوري الذي تقوم به مديرية شبكة الاستغلال يتوجب علينا معرفة المزيد عن دور ومهام والخدمات التي تقوم بها المديرية وهذا انطلاقاً من معرفة دور ومهام كل قسم وخليّة فيها وهذا ما هو موضع في النقاط التالية:

1. قسم الترويج والتنشيط التجاري: يتكون هذا القسم من قطاعين اثنين هما قطاع التنشيط التجاري وقطاع مراقبة النشاطات التجارية.

1.1 قطاع التنشيط التجاري: تتمثل المهمة الرئيسية لهذا القطاع في قيادة وتوجيه نشاط جميع المندوبين التجاريين والإشراف عليهم ومراقبتهم على مستوى الوكالات المرتبطة بها وخاصة عمال العلاقات مع العملاء وبالتالي يمكن شرح مهام القطاع بالتفصيل في النقاط التالية:

- مساعدة عمال العلاقات مع العملاء والمندوبين التجاريين في الوكالات أثناء تنفيذ خطط الأنشطة التجارية؛
- المشاركة بنشاط في تحقيق وتنفيذ الخطة الدورية للأنشطة المعتمدة من قبل مديرية شبكة الاستغلال؛
- متابعة تنفيذ الخطط الدورية للأنشطة التجارية وإعداد التقارير الخاصة بها؛
- المشاركة في الفعاليات الاقتصادية والتجارية المحلية بالتعاون مع الهياكل المركزية المعنية بما في ذلك إدارة التسويق والاتصال؛
- الاهتمام بالتشغيل السليم وصيانة الصرافات الآلية "GAB&DAB" والحفاظ على تشغيلها بأفضل الظروف على مدار 24 ساعة وسهولة توفير النقود والسيولة؛
- ضمان متابعة وتشغيل السليم لمجموعة أجهزة الدفع الإلكتروني والإبلاغ عن أي أعطال أو حوادث تصيب الهياكل المعنية.

2.1 قطاع مراقبة النشاطات التجارية: يهتم هذا القطاع بمتابعة وتقييم أداء تسويق جميع خدمات ومنتجات البنك وفقاً لذلك فإن مهام القطاع كما يلي:

- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات شاملة تحتوي على معلومات تتعلق بالفرص التجارية والإمكانات في المنطقة وتوفيرها لعمال العلاقات مع العملاء والمندوبين التجاريين في الوكالات المرتبطة؛
- متابعة جميع الأعمال المتعلقة بملف العملاء وضمان أن تلتزم الوكالات بالقواعد المحددة في هذا الشأن؛
- توزيع الأهداف التجارية الشهرية والمساهمة في تحقيقها؛
- معالجة والرد على طلبات الاستعلام حول ملف "الممنوعين من الشيكات"؛
- إدارة العمليات المالية (التسعيرات، الاستثمارات، السندات، الأسهم...) بالتعاون مع إدارة الأسواق المالية.

2. قسم الائتمان: ينقسم هذا القسم إلى قطاعين هما:

1.2 قطاع دراسة وتحليل المخاطر: تحت إشراف رئيس القسم، بمساعدة من مسؤولي الدراسات، فإن مهام هذا القسم تتمثل في:

- استلام ودراسة طلبات الائتمان التي تمت معالجتها مسبقاً من قبل الوكالات التي تخضع لصلاحيات؛

- تحليل المعلومات المتعلقة بالعملاء، بما في ذلك تلك المذكورة في التقارير التجارية للزيارات التي تقدمها إدارة المبيعات والعلاقات العامة للملفات التي تخضع لصلاحيات؛
- تقديم ملفات الائتمان لرئيس القسم للتقدير وتقديمها إلى اللجنة المركزية؛
- إعداد تذاكر الموافقات المتعلقة بالملفات الموافق عليها إيجابياً من قبل اللجنة المركزية وإرسالها إلى الوكالات بمجرد الموافقة عليها؛
- مساعدة الوكالات في تجميع ملفات الائتمان المعقدة؛
- متابعة تطور ملفات الائتمان من حيث الاستحقاق وتجديدها بالتعاون مع الوكالات.

2.2 قطاع إدارة ومراقبة الديون: تقع تحت إشراف رئيس القسم، بمساعدة من مسؤولي الدراسات، فإن مهام هذا

القسم تتمثل في:

- ضمان إدارة الائتمانات للوكالات المرتبطة به؛
- استلام والتأكد من مطابقة ملفات الائتمان المرآة لصلاحيات الوكالة؛
- متابعة جميع الأحداث المتعلقة بملفات الائتمان التي تخضع لصلاحيات اللجان الإقليمية والمركزية للائتمان؛
- متابعة مستويات التزام الوكالات على أساس التقارير الدورية عن طريق استخدام محاضر اجتماعات لجان متابعة التزامات والتأكد من تطبيق الوكالات للتوصيات والملاحظات الواردة فيها؛
- المساهمة، بالتعاون مع قسم الدراسات والتحليلات المتعلقة بالمخاطر، في إعداد تقرير مراقبة التزامات؛
- التأكد من تجديد الوكالات للملفات المستحقة في الأوقات المطلوبة؛
- إعداد إحصائيات حول إدارة ومراقبة التزامات الائتمان، إضافة إلى إعداد وتجميع جميع الإحصائيات الهامة للإدارة ونقلها إليها.

3. قسم الشؤون القانونية والنزاعات: يتكون قسم الشؤون القانونية والنزاعات من قطاعين هما:

1.3 قطاع الشؤون القانونية والنزاعات: تحت إشراف رئيس القطاع، بمساعدة من مسؤولي الدراسات، يتولى هذا

القطاع انجاز المهام التالية:

- التعامل مع أي طلب قانوني يصدر عن الوكالات (استشارة قانونية، تحليل لنظام الشركات ولأي وثيقة قانونية أخرى)؛
- متابعة تطبيق القرارات التي اتخذتها اللجان المركزية والإقليمية لمتابعة التزامات الضمانات؛
- التعامل مع الملفات المتعلقة بالتخليصات والحوادث التشغيلية للحسابات (المعارضات، أوامر القبض، الاستحواذ، وقف الحسابات...);
- تمثيل البنك في جلسات التوفيق لدى مفتشية العمل؛
- تقديم المساعدة القانونية لقسم التسيير الإداري والميزانية (D.G.A.B) فيما يتعلق بطلبات العمال في الشبكة، وفقاً للأحكام القانونية والاتفاقيات؛

2.3 قطاع استعادة الديون: تحت إشراف رئيس القطاع، بمساعدة من مسؤولي الدراسات، يتولى هذا القطاع المهام التالية:

- مراقبة تنفيذ الإجراءات التي تتخذها الوكالات لتسوية المستحقات غير المدفوعة؛
- تعزيز وتوحيد عملية التحصيل الودي التي تبدأها الوكالة والتي يجب أن تترجم بشكل خاص بإرسال إنذار بموجب ختم مديرية شبكة الاستغلال D.R.E؛
- إعداد أعمال اللجان الإقليمية والمركزية لمتابعة تحصيل الديون؛
- معالجة مسبقة للاقتراحات المتعلقة بتسوية المستحقات التي تخضع لسلطة اللجان الإقليمية والمركزية لمتابعة تحصيل الديون؛
- متابعة وتقييم النتائج الشهرية والجهود المبذولة من قبل الوكالات في مجال تحصيل الديون؛
- ضمان تحقيق الأهداف السنوية المحددة لتحصيل الديون لدى مديرية شبكة الاستغلال D.R.E؛
- مراقبة سيرورة دفع الديون بالتعاون مع الوكالة ومدى احترام المدينين لجدول السداد المعمول بها؛
- تقديم المساعدة الفعالة للوكالات في إعداد ملفات التعويض التي تخضع لبرامج دعم التوظيف وتقديمها إلى صناديق الضمان؛
- التواصل المستمر مع فروع برامج دعم التوظيف وصناديق الضمان؛
- تقديم المساعدة النشطة للوكالة في إعداد الملفات التي يتم تقديمها إلى الخبراء القضائيين المعيّنين في النزاعات التي تنشأ بين البنك ومدينه؛
- جمع واستغلال تقارير الوكالات بشأن الملفات المكلفة للمحامين والمساعدين القانونيين للتنفيذ.

4. قسم المراقبة: يتألف قسم التفتيش من ثلاثة (03) قطاعات وهي:

1.4 القطاع الثابت: تحت إشراف رئيس القسم بمساعدة المراقبين، يتولى هذا القسم التفتيش عن بعد وعلى هذا النحو يتولى القطاع الثابت المهام التالية:

- استخدام التقارير التي أعدها المراقبون الدائمون في الوكالات المرتبطة ومتابعة تنفيذ التدابير التصحيحية؛
- جمع ومعالجة وتبادل المعلومات اللازمة لبدء مهام التفتيش؛
- إرسال ومتابعة استلام تقارير مهام التفتيش التي قام بها قسم التفتيش إلى الهياكل المعنية؛
- استخدام ومتابعة التقارير التي أعدتها هيئات التفتيش الداخلية والخارجية؛
- إعداد الإحصائيات والتقارير ذات الصلة بالقسم وضمان إرسالها إلى الهياكل المعنية؛
- ضمان احترام الإجراءات التنظيمية؛
- ضمان الحفاظ على تقارير المهام والملفات ذات الصلة بها لتحقيق استخدام فعال؛
- إعداد تقرير نشاط القسم.

2.4 القطاع المتجول: تحت إشراف رئيس القطاع وبمساعدة المراقبين، يتولى هذا القطاع تنفيذ المهام الموكلة له من طرف الإدارة العليا، وعلى هذا النحو فإن له الصلاحيات التالية:

- تنفيذ مهام التفتيش على مستوى الوكالات المرتبطة من نوعية العمليات الفردية، والمواضيعية، والمتابعة، والخاصة، والغير متوقعة؛
- إعداد تقارير التفتيش عقب انتهاء المهام المكلف بها؛
- ضمان الحفاظ على الدعم الأساسي للمهام التي تم إجراؤها.

3.4 قطاع التفتيش المحاسبي: تحت إشراف رئيس القسم بمساعدة المراقبين، يتولى هذا القسم المهام التالية:

- استخدام التقارير التي أعدها المراقبون الدائمون في الوكالات المرتبطة ومتابعة تنفيذ التدابير التصحيحية؛
- التحقق والتحليل من أرصدة الحسابات القائمة والتعقيدات التي تُعلن دورياً من قبل الوكالات؛
- التأكد من تنفيذ الوكالات للتعليمات المتعلقة بإغلاق الحسابات؛
- متابعة تسوية التعليقات في الوقت المحدد للحسابات المالية والمالية؛
- استخدام التقارير المحاسبية والإدارية التي تم إصدارها من خلال نظام المعلومات؛
- ضمان الحفاظ على الدعم المحاسبي لتحقيق استفاضة فعالة؛
- استخدام حالات حسابات التعويضات؛
- متابعة حالات حسابات التعويضات وضمان تسويتها.

5. قسم التسيير الإداري والميزانية: مكون من 4 أقسام وهي كالتالي:

1.5 مصلحة الموارد البشرية: تحت إشراف رئيس المصلحة وهو المسؤول عن الحفاظ على سير العمل بشكل سليم

- وتنفيذ الأعمال المكلفة له، تتمثل مهام هذه المصلحة في:
- متابعة تنفيذ عمليات التوظيف داخل شبكتها؛
- تعبير عن احتياجات التدريب لعمال مديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة بها ومتابعة تنفيذها في أفضل الظروف، بالتعاون مع إدارة التدريب؛
- متابعة سير التدريب العملي للعمال الجدد؛
- متابعة وجمع طلبات الترشيح للوظائف الشاغرة وتحويلها إلى الهياكل السلمية الأعلى والمتخصصة في التقييم؛
- توفير الشروط اللازمة لإدارة مسار مهني لموظفي الشبكة؛
- التأكد من سلامة السجلات القانونية؛
- معالجة وإدارة الرواتب لعمال لشبكتها، وإعداد ومتابعة جدول الإجازات لمسؤولي الشبكة وعمال المديرية؛
- متابعة العلاقة مع الهيئات الاجتماعية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني للتقاعد CNR) وتقديم التقارير الدورية؛
- متابعة ملف العمال وضمان سلامته وتحديثه وحفظ ملفاتهم؛
- إدارة التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالمغادرات المحتملة؛

هذه المصلحة مكونة من فرعين اثنين هما:

1.1.5 قسم التوظيف والتدريب وإدارة المسارات المهنية: وتتمثل مهام هذا الفرع من المصلحة في:

- تنظيم الاختبارات والمقابلات لعمليات التوظيف؛
- تشكيل وإدارة ملفات الموظفين؛
- متابعة حركة الموظفين وتحديث ملفاتهم؛
- الحفاظ على سجلات قانونية مُحدّثة؛
- تحديد احتياجات الموارد البشرية التي تعبر عنها الشبكة؛
- معالجة واحتفاظ بطلبات التوظيف؛
- جمع احتياجات التدريب لعمال مديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة بها؛
- إعلام الشخص المعني بخطة التدريب؛
- متابعة سير التدريب العملي للموظفين الجدد.

2.1.5 فرع الأجور والعلاقات الاجتماعية: وتتمثل مهامه في:

- إعداد الأعمال المتعلقة بالأجور؛
- متابعة وتحديث عناصر الأجور؛
- إجراء الحسابات وترتيب الأجور؛
- إجراء التقارير الدورية ومتابعة العلاقة مع الهيئات الاجتماعية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجور CNAS، الصندوق الوطني للتقاعد CNR)؛
- تحديث سجل المرتبات بانتظام؛
- متابعة الأنشطة الاجتماعية والثقافية بالتعاون مع مركز إدارة الأعمال الاجتماعية.

2.5 مصلحة الميزانية والموارد المادية: تحت إشراف رئيس المصلحة وهو المسؤول عن الحفاظ على سير العمل

بشكل سليم وتنفيذ المهام المكلفة له، تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- إعداد ميزانيات التشغيل والاستثمار لمديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة بها؛
- إعداد الإخطارات الميزانية للوكالات المرتبطة؛
- ضمان دفع الفواتير والحسابات والخدمات المقدمة وفقاً للشروط العقدية والتنظيمية؛
- تنفيذ الميزانيات المُخصصة؛
- إدارة ومتابعة جميع حسابات مديرية شبكة الاستغلال.

هذه المصلحة تتكون وتنقسم إلى ثلاثة (03) فروع تمارس مهامها كل على حدة وهي كالتالي:

1.2.5 فرع التأمين وإدارة الممتلكات: يتمثل دور هذا الفرع في:

- إدارة عقود الإيجار ومتابعة الدفعات المتعلقة بها؛
- شراء وتجديد بوليصات التأمين على الممتلكات التي تقع ضمن اختصاصات مديرية شبكة الاستغلال ومتابعة تجديدها؛

- الإبلاغ عن الحوادث في الأجل المناسبة ومتابعة تعويضاتها؛
- ضمان استرداد واحتفاظ بنسخ مختومة من مفاتيح مديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة بها؛
- إدارة عقود صيانة المكاتب الاحترافية والمعدات.

2.2.5 قسم المعدات، والاقتصاديات، والأرشفة: تتمثل مهام هذا الفرع في:

- دراسة وتعبير عن احتياجات مديرية شبكة الاستغلال في مجال المعدات ومستلزمات الاقتصاديات؛
- إدارة مخزون الطابعات للمديرية؛
- إعداد وتحديث ملفات وسجلات الجرد للمعدات ومستلزمات الاقتصاديات؛
- تحويل الملفات الجرد المحدثة إلى الهياكل المعنية لمعاينتها وتدقيق فيها؛
- إدارة كراسي السفر وأوامر العمل وبطاقات الوقود؛
- إدارة أرشيف مديرية شبكة الاستغلال؛
- إدارة "مجموعات" قطع الغيار ومواد الاستهلاك للحواسيب؛
- معالجة طلبات الشيكات الصادرة عن البنك.

3.2.5 فرع الميزانية والإدارة المحاسبية: تتمثل مهام فرع الميزانية والإدارة المحاسبية في:

- متابعة تنفيذ الميزانيات مديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة وإعداد التقارير الدورية؛
- إدخال عمليات مديرية شبكة الاستغلال على نظام المعلومات وإعداد الحساب اليومي؛
- تطابق الأرصدة فيما يتعلق بحسابات النفقات التشغيلية والاستثمارية؛
- متابعة وتسديد الرسوم والضرائب.

3.5 مساعد الأمن: تمتلك مديرية شبكة الاستغلال مساعد أمن، يتبع وظيفيًا إلى إدارة حفظ العقارات، وهرميًا إلى مديرية شبكة الاستغلال، ويتولى المسؤوليات التالية:

- التدخل في الأعطال من المستوى الأول لمعدات الأمن في مديريته والوكالات المرتبطة بها؛
- إبلاغ خدمات إدارة حفظ العقارات في حالة وقوع عطل كبير؛
- إعداد خطة الأمن الداخلي لكل وكالة وضمان متابعتها ورفع الملاحظات التي يتم تقديمها من السلطات المختصة؛
- إعداد خطط الإخلاء المقررات في حالة الأخطار الكبرى، والتحقق من الوضعية الأمنية للمقر؛
- تحديد والتعبير عن الاحتياجات في مجال معدات الأمن؛
- التأكد من أن جميع معدات الأمن والأجهزة الخاصة بالوكالات تعمل بشكل صحيح (نظام المراقبة بالفيديو، نظام مكافحة الاختراق، الخطوط المتخصصة وغيرها من أجهزة الأمان النشطة).

إضافة إلى القيام بزيارات ميدانية، وإعداد تقارير مؤشرات الأمن للوكالات، وتقييم المخاطر، واقتراح الإجراءات التصحيحية.

4.5 المهندس الفني: تمتلك مديرية شبكة الاستغلال مهندسًا فنيًا، يكون وظيفيًا تابع إلى إدارة تطوير الأصول

العقارية وهرميًا إلى مديرية شبكة الاستغلال، ويكون مسؤول عن تنفيذ المهام التالية:

- مساعدة إدارة مديرية شبكة الاستغلال في مشاريع تهيئة المكاتب الإدارية للاستخدام المهني وغير المهني للبنك؛
- تأمين الزيارات إلى مواقع البناء للمشاريع التي تندرج تحت إدارة تطوير الأصول العقارية؛
- إعداد ملفات دفاتر الشروط الفنية للإشراف على مشروع التهيئة أو إعادة التهيئة في إطار صلاحيات مديرية شبكة الاستغلال؛
- مساعدة المديرية في إطلاق استشارات وإعداد الملفات لتقديمها إلى لجنة تقييم العروض؛
- القيام بزيارات دائمة على مواقع البناء الناتجة عن نطاق عمله؛
- بصفته مقيّمًا، يضمن المهندس الفني القيام بزيارات إلى مواقع البناء لتقييم تقدم الأعمال ضمن مشاريع الاستثمار المقدمة إلى البنك، ومن ثم إعداد تقارير تقييم يشرح فيها تقدم الأعمال والمشاكل والعراقيل التي تواجهه أو يمكن أن تواجه موقع العمل بناءً على ذلك.

6. خلية الإعلام الآلي المعلوماتية: تتبع خلية المعلوماتية وظيفيًا لقسم أنظمة المعلومات (DSI) وهرميًا لمديرية شبكة

الاستغلال، وتكون تحت إشراف رئيس الخلية، تتولى خلية المعلوماتية المسؤوليات التالية:

- القيام بصيانة دورية للمعدات وشبكات الحاسوب وذلك بالتعاون مع هياكل قسم أنظمة المعلومات؛
- تثبيت واختبار وتشغيل المنتجات (البرمجيات والأجهزة) على مستوى جميع الوكالات التي تندرج تحت اختصاصهم؛
- التواصل مع الهيئات الخارجية إذا تطلب الأمر والتي تكون المسؤولة عن صيانة الشبكات والمعدات الحاسوبية والمصرفية؛
- التعبير عن احتياجات مديرية شبكة الاستغلال والوكالات المرتبطة في مجال المعدات الحاسوبية؛
- إعداد تقرير نشاط دوري وتقديمه إلى المدير العام مع نسخة إلى قسم أنظمة المعلومات؛
- إدارة وحفظ الوثائق الفنية؛
- بناءً على أمر وطلب صريح من قسم أنظمة المعلومات وتفويض من الإدارة العليا، حيث أنه حالة الطوارئ، يحق لخلية المعلوماتية التدخل في أي قسم آخر دون إذن من رئيس القسم.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج البحث

نستعرض ونحلل ونناقش في هذا المبحث كل النتائج البحث المتحصل عليها من طرف الاستبيان بالترتيب مع التعليق العلمي عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الهدف من تحليل النتائج وردود أفراد العينة هو الربط بين الأسئلة المطروحة عليهم وردودهم مع الجانب النظري لصياغتها و التعامل معها بطريقة علمية تصل بنا إلى نتائج دقيقة.

1. نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

نستعرض في البداية أهم المعلومات والبيانات الشخصية للعمال محل الدراسة وأفراد العينة وذلك لأخذ نظرية شاملة على مقوماتهم الاجتماعية والشخصية وربطها فيما بعد اذا توجب الأمر مع ردودهم.

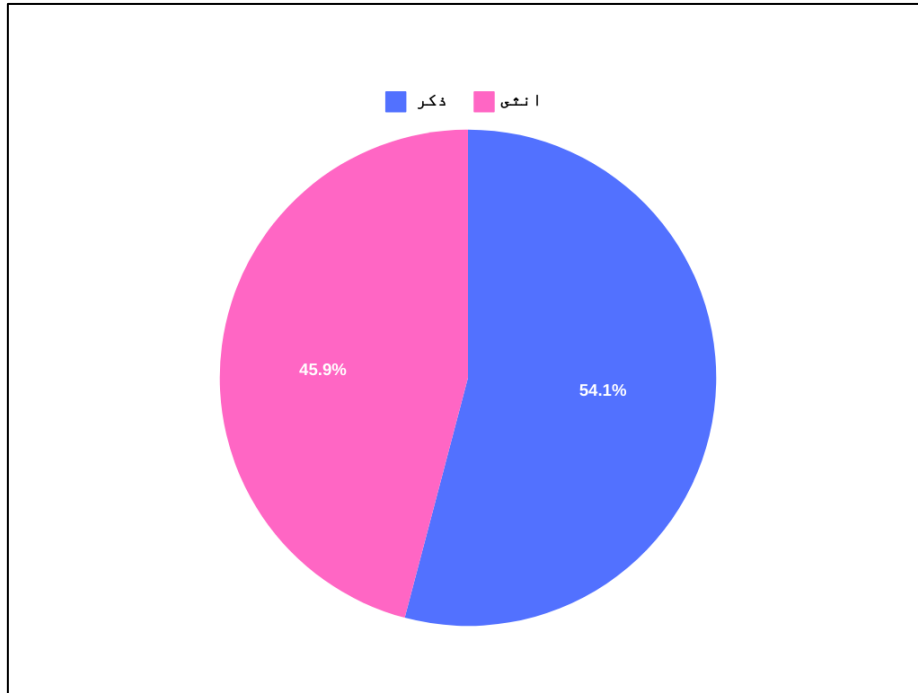
1.1 التوزيع حسب الجنس

الجدول 1: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	33	54.1%
أنثى	28	45.9%
المجموع	61	100%

المصدر: من أعداد الطالب

الشكل 5: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب الجنس



المصدر: من أعداد الطالب

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تقارب نسبيا بين أعداد الإناث والذكور داخل البنك، حيث نجد أن نسبة الذكور هي 54.1% أي ما يقابله 33 عامل ذكر من أفراد العينة بينما أن نسبة الإناث هي 45.9% ما يساوي 28 عاملة أنثى من أفراد العينة، وهذا التقارب بين النسب دليل على سياسة البنك الواضحة والصريحة في عدم التمييز والتفريق بين الجنسين، لأنها تساهم في خلق بيئة عمل متنوعة ومرنة، إضافة إلى تعزيز الأداء الاقتصادي من خلال استغلال مواهب ومهارات كافة الموارد البشرية بغض النظر عن الجنس.

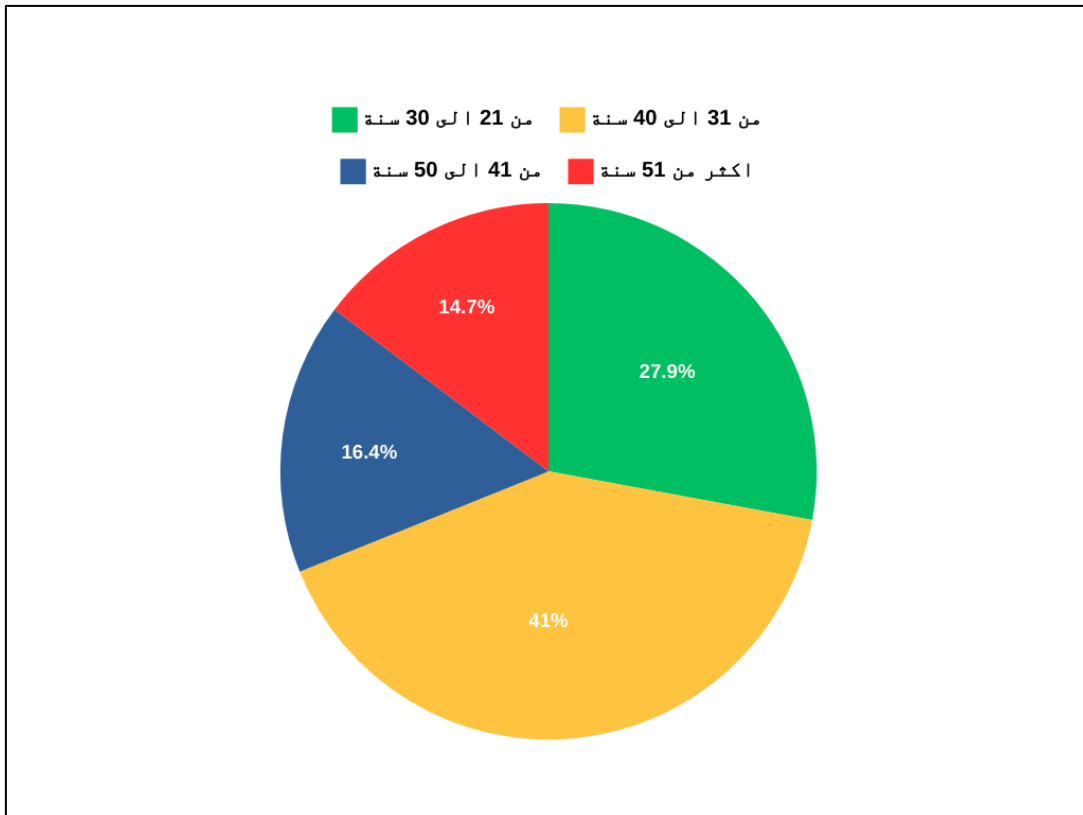
2.1 التوزيع على حسب السن

الجدول 2: توزيع أفراد العينة على حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 20 سنة	0	0%	0%
من 21 إلى 30 سنة	17	27.9%	27.9%
من 31 إلى 40 سنة	25	41.0%	68.9%
من 41 إلى 50 سنة	10	16.4%	85.3%
أكثر من 51 سنة	9	14.7%	100%
المجموع	61	100%	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 6: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال ملاحظة نتائج الموضحة في الجدول (2) والشكل (6) أعلاه أن هناك توزيع أفراد العينة على كل الفئات ماعدا الفئة الأولى التي تمثل من هم أقل من 20 سنة بنسبة 0%، أما الفئة الثانية التي تمثل الأفراد الذين عمرهم محصور بين 21 و 30 سنة فهم يمثلون 17 فرد من مجموع العينة أيما نسبته 27.9%، وبالنسبة للفئة الثالثة التي ينحصر أعمار أفرادها بين 31 و 40 سنة فيمثلون ما نسبته 41% أي ما يساوي 25 فرد، وأن الفئة الرابعة التي حازت على نسبة مقدارها 16.4% و 10 أفراد من مجموع العينة فهي للأفراد الذين يتراوح سنهم بين 41 و 50 سنة، وأخيرا وب 9 أفراد ونسبة 14.7% هذا ما تمثله فئة من هم أكثر من 50 سنة، هذا التباين والتوزيع في الأعمار بين العمال في البنك ويوضح سياسة البنك في اعتماده على فئة الشباب التي تمثل النسبة الأكبر وذلك للاستفادة من طاقاتهم و اعتبارهم مستقبل الشركة، دون أن يتغاضى البنك عن أهمية ذوي الخبرة ومن هم أكبر سنا والاحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم.

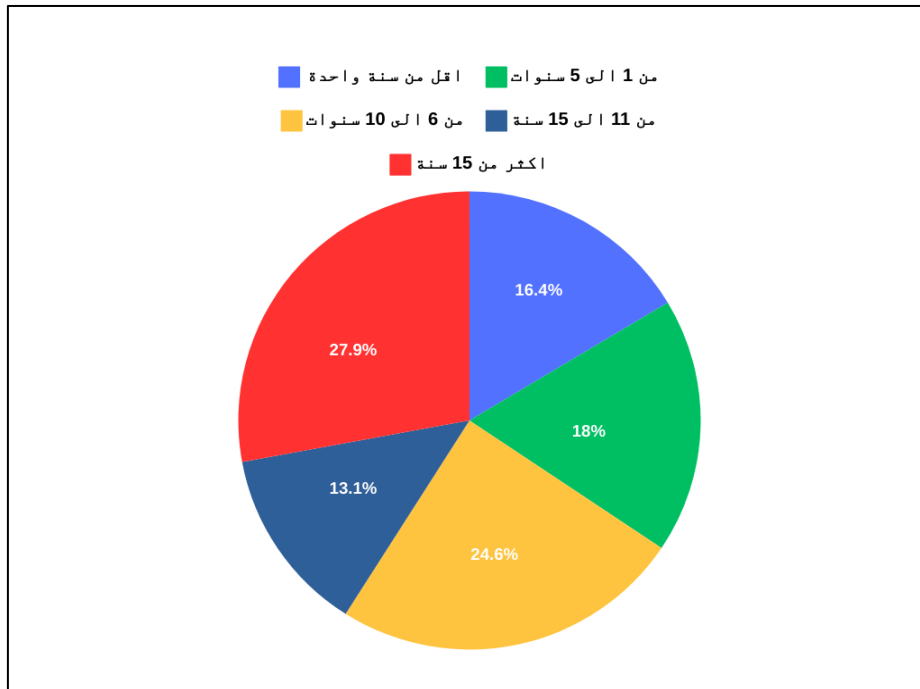
3.1 التوزيع على حسب سنوات الاقدمية (الخبرة)

الجدول 3: يوضح توزيع افراد العينة على حسب الاقدمية(الخبرة)

الاقدمية (الخبرة)	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمية
اقل من سنة واحدة	10	16.4%	16.4%
من 1 إلى 5 سنوات	11	18.0%	34.4%
من 6 إلى 10 سنوات	15	24.6%	59%
من 11 إلى 15 سنة	8	13.1%	72.1%
أكثر من 15 سنة	17	27.9%	100%
المجموع	61	100%	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 7: دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة على حسب الاقدمية(الخبرة)



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن هناك توزيع متفاوت وملحوظا في مستويات الخبرة للعمال داخل البنك، فبداية نجد أن نسبة 16.4% أي 10 أفراد لديهم خبرة أقل من سنة واحدة، تليها 18% أي 11 فرد لديهم سنوات خبرة محصورة ما بين السنة الواحدة و5 سنوات، ثم 15 فرد لديهم سنوات خبرة ما بين 6 و10 سنوات أي ما يساوي 24.6%، ثم يليها 8 أفراد يمثلون نسبة 13.1% من مجموع العينة في فئة الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 11 و15 سنة، وأخيرا 17 فرد بمعدل 27.9% لمن لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، إن وجود نسبة عالية من المبتدئين، حيث يمثل الأفراد ذوو خبرة أقل من سنة نسبة 16.4% من العينة، يشير إلى استمرار تدفق الكوادر الجديدة إلى سوق العمل والتوظيف المستمر للبنك للعمال، ومن جهة أخرى نلاحظ وجود نسبة مرتفعة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، ما يمكن تفسيره بأنه نتيجة لمعرفة البنك بأهمية أصحاب الخبرة المهنية الطويلة في تحقيق الاستقرار والاستفادة من معرفتهم الواسعة، وكل هذا التنوع في سبيل بناء فريق عمل متوازن ومتكامل يستطيع تحقيق النجاح في البيئة المالية والمصرفية المتغيرة.

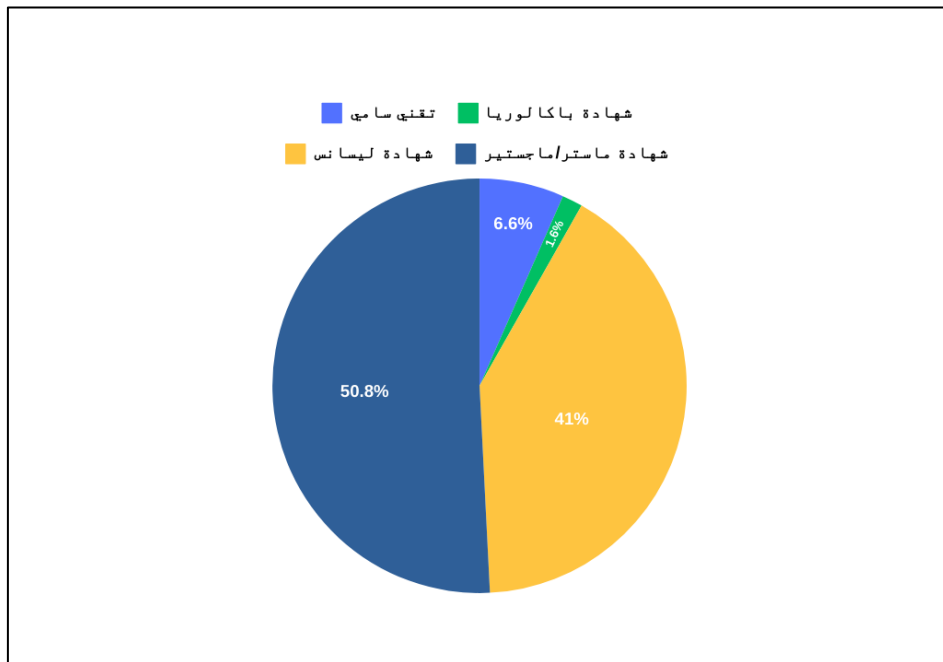
4.1 التوزيع على حسب المستوى التعليمي

الجدول 4: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب مستواهم التعليمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
6.6%	6.6%	4	تقني سامي
8.2%	1.6%	1	شهادة البكالوريا
49.2%	41.0%	25	شهادة ليسانس
100%	50.8%	31	شهادة الماستر/الماجستير
100%	0%	0	شهادة دكتوراه
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 8: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب مستواهم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال ملاحظة الجدول (4) والشكل (8)، أن نسبة العمال الحائزين على شهادة تقني سامي يمثلون 4 عمال أي 6.6% من مجموع العينة، ونسبة 1.6% التي تعبر عن عامل واحد فقط من مجموع العينة الذي يمتلك شهادة البكالوريا، وبالنسبة للعمال ذوي الشهادات الجامعية (ليسانس - الماستر أو ماجستير - الدكتوراه) يمثلون على التوالي النسب التالية 41% أي 25 عامل و 50.8% أي 31 عامل و 0% أي 0 عامل، وهذا يوضح لنا أن أغلب عمال البنك ذو مستوى تعليم عالي وذلك بسبب طبيعة المناصب والأعمال التي تستوجب مهارات وتحصيل علمي عالي لضمان كفاءة الأداء وتحقيق النجاح في أداء المهام الموكلة لهم، كما يعكس أيضا استثماراً من قبل البنك في القوى العاملة ذات المؤهلات العليا والمتخصصة.

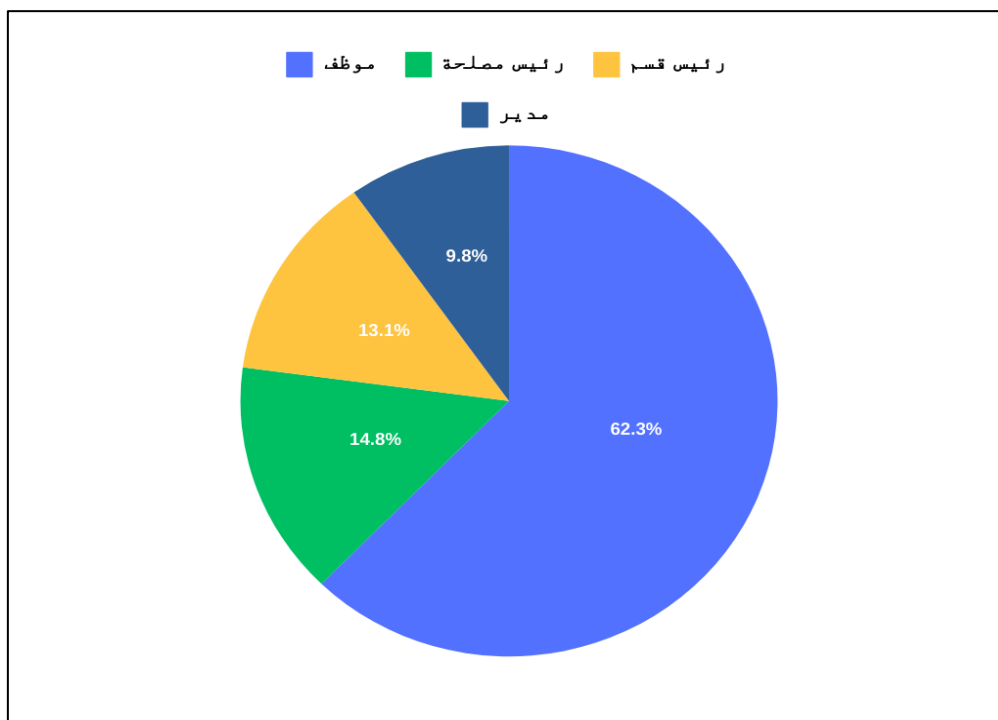
5.1 التوزيع على حسب المنصب الوظيفي

الجدول 5: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
موظف	38	62.3%	62.3%
رئيس مصلحة	9	14.8%	77.1%
رئيس قسم	8	13.1%	90.2%
مدير	6	9.8%	100%
المجموع	61	100%	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 9: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة على حسب مناصبهم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (5) والشكل (9) يوضحان توزيع أفراد العينة على حسب منصبهم الوظيفي حيث نلاحظ أن أكبر نسبة والتي تقدر بـ 62.3% ذو منصب موظف عادي عاديين أي ما يعادل 38 عامل ثم يليها منصب رئيس مصلحة بعدد عمال 9 ونسبة 14.8% وبعدها منصب قسم يمثلون 13.1% ما يعادلها 8 عمال من مجموع أفراد العينة وأخيراً 6 عمال بمنصب مدير بما يساوي 9.8%، تظهر هذه النتائج وجود هرم تنظيمي واسع النطاق في الأسفل وضيق في الأعلى، حيث أن هذا الهيكل الهرمي التنظيمي يظهر تفوق أعداد العمال في المستويات الأدنى من التسلسل الوظيفي، مثل الموظفين العاديين، مقارنة بالمستويات الإدارية العليا مثل رؤساء الأقسام والمديرين، مما يشير إلى تكريس توزيع السلطة والمسؤوليات بشكل أوسع في القاعدة وتضييقه في القمة. يعتبر هذا النوع من التنظيم الهرمي سمة مميزة للمؤسسات والمنظمات الفعالة، حيث يساهم في تحفيز العمال على العمل بجهد وتطوير مهاراتهم من خلال منحهم فرص الترقية والتطوير المهني، في حين يمنح الهيكل الضيق في القمة فرصة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل فعال وسريع.

2. نتائج المحور الثاني: الرقمنة

في هذا الجزء أخذنا نظرة حول رأي أفراد العينة حول الرقمنة وكيفية تعاملهم معها إضافة إلى دورها.

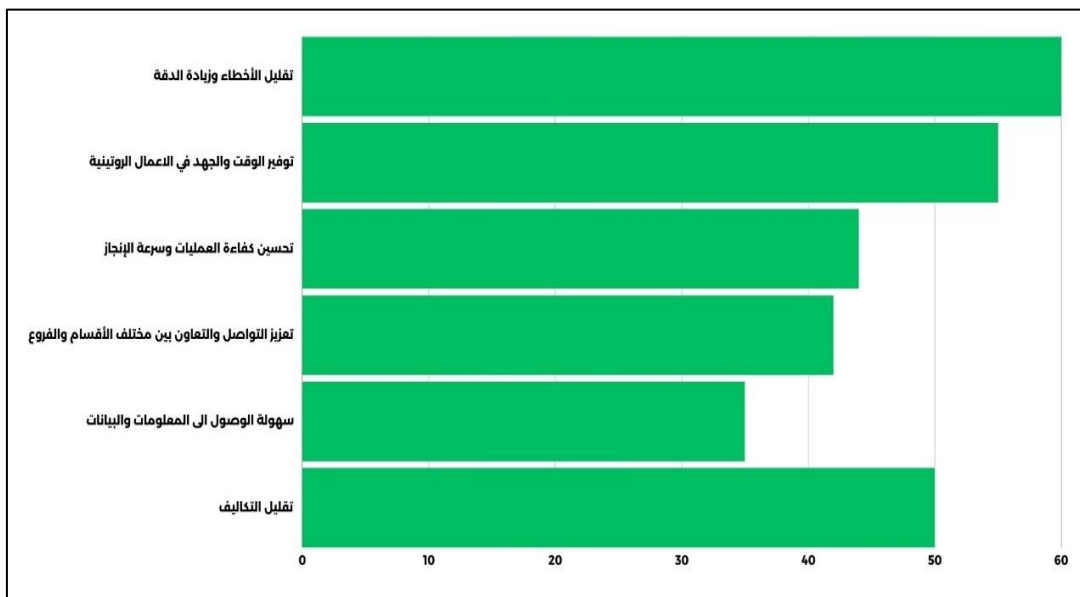
1.2 الجزء الأول: ما هي أهم إيجابيات وفوائد الرقمنة بالنسبة لك؟

الجدول 6: يوضح توزيع تكرار إجابات أفراد العينة حول إيجابيات الرقمنة

النسبة المئوية %	التكرار	الاقتراحات
98.4%	60	تقليل الأخطاء وزيادة الدقة
90.2%	55	توفير الوقت والجهد في الأعمال الروتينية
72.1%	44	تحسين كفاءة العمليات وسرعة الإنجاز
68.9%	42	تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفروع
57.4%	35	سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات
82%	50	تقليل التكاليف

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 10: مخطط الصفوف يوضح تكرار الاقتراحات من قبل أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب

توضح النتائج المذكورة في الجدول والشكل أعلاه استجابة العينة لإيجابيات الرقمنة وفوائدها المقترحة في بيئة العمل، حيث يظهر تفضيل 98.4% من العمال للرقمنة بسبب قدرتها على تقليل الأخطاء وزيادة دقة النتائج، مما يبرز الإدراك المتزايد لأهمية استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في تحسين جودة العمل وتقديم نتائج أكثر دقة وموثوقية، بالإضافة إلى النسبة 90.2% التي تشير إلى أن العمال يستفيدون من الرقمنة في توفير الوقت والجهد في إنجاز أعمالهم الروتينية اليومية، مما يعكس الاعتراف بقدرتها على تحسين كفاءة العمل وتعزيز الإنتاجية، كما نلاحظ أيضا أن نسبة 82% على يقين بأن الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية يقلل من التكاليف ويخفض من الأعباء، مما يشير إلى التوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وربحية أعلى، ويعكس اختيار 72.1% من العمال للرقمنة كوسيلة لتحسين كفاءة العمليات وسرعة الإنجاز استجابة لاحتياجات التطور والتحسين المستمر، وتظهر نسبة 68.9% التي اختارت أن الرقمنة لها دور فعال في تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام والفروع كنتيجة لتجاربهم من خلال استخدام الأدوات الرقمية في التواصل وهذا ما انعكس إيجابا على أدائهم أولا وعلى علاقاتهم الوظيفية ثانيا، مما يبرز الدور الإيجابي للرقمنة في تعزيز التفاعل وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، أما أخيرا وبنسبة 57.4% من أفراد العينة الذين اختاروا أن الرقمنة تسهل الوصول إلى المعلومات والبيانات، هي أقل نسبة من البقية وقد يرجع ذلك لأن الرقمنة تسهل الوصول إلى المعلومات ولكن في نفس الوقت توفر كم هائل من البيانات مما يجعل إيجاد المعلومة بدقة أمرا صعبا ويستغرق وقتا، ولكن رغم هذا أثبتت الرقمنة أنه أصبح لا غنى عنها داخل المؤسسات بسبب أهميتها وفوائدها التي لا تعد ولا تحصى.

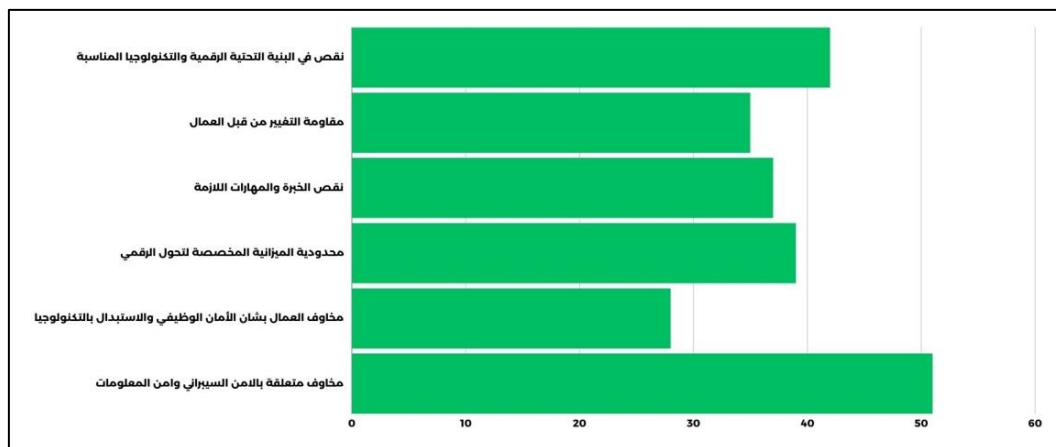
2.2 الجزء الثاني: ما هي أهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك الوطني الجزائري؟

الجدول 7: يوضح تكرار اختيارات أفراد العينة حول أهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك

الافتراحت	التكرار	النسبة المئوية %
نقص في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا المناسبة	42	68.9%
مقاومة التغيير من قبل العمال	35	57.4%
نقص الخبرة والمهارات اللازمة	37	60.7%
محدودية الميزانية المخصصة لتحويل الرقمي	39	63.9%
مخاوف العمال بشأن الأمان الوظيفي والاستبدال بالتكنولوجيا	28	45.9%
مخاوف متعلقة بالأمن السيبراني وامن المعلومات	51	83.6%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 11: مخطط الصفوف يوضح تكرار اختيارات أفراد العينة حول أهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك



المصدر: من إعداد الطالب

تظهر النتائج المذكورة في الجدول (7) والشكل (11)، مجموعة من المشاكل المحتملة التي قد تواجه عملية تطبيق الرقمنة في البنك الوطني الجزائري. حيث يشير اختيار 83.6% من العمال لمشكلة الأمن السيبراني وأمن المعلومات كأهم المشاكل المحتملة إلى عدم ثقتهم بالأدوات والتقنيات الرقمية بحماية البيانات والمعلومات، ومخاوفهم من التهديدات السيبرانية المتزايدة، كما يشير اختيار 68.9% من أفراد العينة لمشكلة نقص البنية التحتية الرقمية وتوفير التكنولوجيا المناسبة إلى حاجة عمال البنك أن يتم توفير لهم البنية التحتية اللازمة لدعم تطبيق الرقمنة بشكل فعال مما يسهل استخدامهم لتقنيات الرقمية بكفاءة، ويعكس اختيار 63.9% لمشكلة محدودية الميزانية الموجهة للتحويل الرقمي تحديات التمويل التي قد تواجه عملية الرقمنة والتحول الرقمي من تحديث للأجهزة والبرامج، وكما تنعكس أيضا على شعور العمال المتزايد أن البنك لا يهتم بموضوع الرقمنة مما قد يؤثر سلبا على حماسهم في إتباع النهج الرقمي، ويشير اختيار 60.7% لنقص الخبرة والمهارات إلى مواجهة العمال لبعض المشاكل خلال إنجاز أعمالهم ومهامهم باستخدام الأدوات الرقمية تتعلق بنقص المعرفة والمهارات اللازمة لتعامل مع الأجهزة والبرامج المخصصة وكذا أهمية توجيه الاستثمار في تطوير قدرات العمال وتحسين مهاراتهم الرقمية، أما اختيار 57.4% من أفراد العينة لمقاومة التغيير من قبل العمال يعكس التحديات التنبئي الثقافي والتنظيمي التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسات خاصة العمومية والحكومية منها لأنها تتميز بنظام إداري وتنظيمي تقليدي بحت، إضافة إلى وجود صعوبة في ترسيخ المنهج الرقمي في أذهان العمال خاصة الكبار منهم الذين اعتادوا طوال فترة عملهم على استخدام الأدوات التقليدية، وأخيراً يمكن تفسير اختيار 45.9% لمخاوف من فقدان الوظائف والاستبدال بالتكنولوجيا وهي أقل نسبة من الاقتراحات السابقة إلى أن عمال البنك الوطني الجزائري هم عمال في قطاع عمومي أي أن الحكومة تضمن لهم مناصبهم منذ لحظة توظيفهم أي أنه لا توجد لديهم مخاوف الاستبدال والتخية من المنصب ضئيلة جدا ولكنها تبقى في الحسبان، تبرز هذه النتائج أهمية التفكير في التحديات والعوائق المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوزها وضمان نجاح عملية تطبيق الرقمنة في البنك الوطني الجزائري.

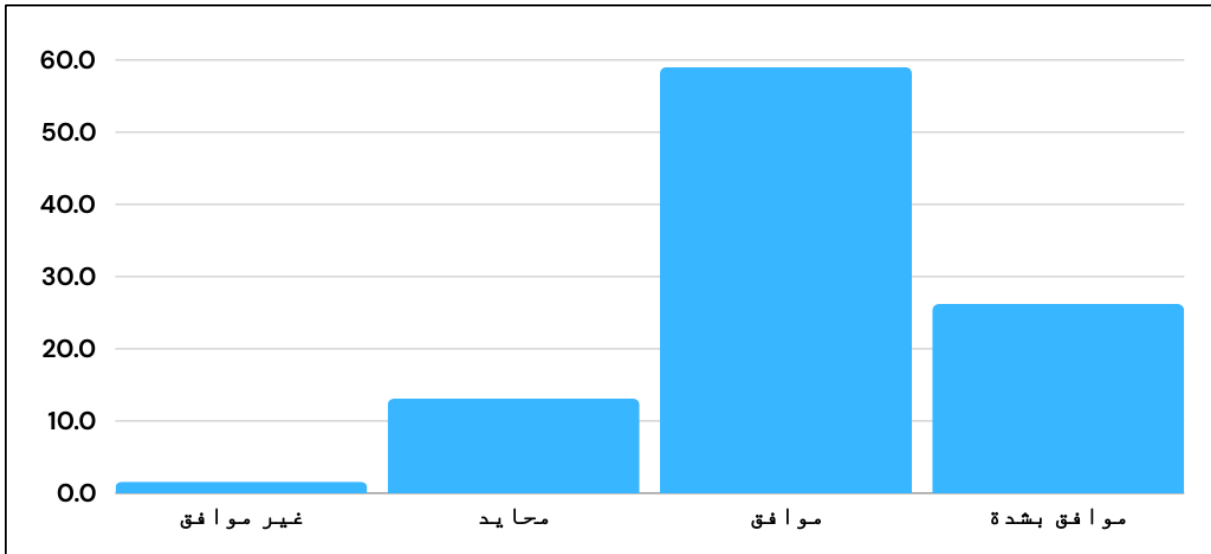
3.2 الجزء الثالث: أجب على العبارات التالية على حسب سلم ليكرت الخماسي 1.3.2 مستوى الرقمنة في البنك الوطني الجزائري جيد؟

الجدول 8: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
1.6%	1.6%	1	غير موافق
14.8%	13.1%	8	محايد
73.8%	59.0%	36	موافق
100%	26.2%	16	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل:12 أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الاولى



المصدر: من إعداد الطالب

تعتبر النتائج عن تباين في الآراء بشأن مستوى الرقمنة في البنك الوطني الجزائري. فعدم موافقة بشدة ذات النسبة 0% و عدم الموافقة ذات النسبة 1.6% تعبر بشكل عام عن مستوى الرقمنة الجيد في البنك فغالبيية الإجابات كانت ايجابية، بينما يمكن أن نفسر النسبة العالية للموافقة 59% و الموافقة بشدة ذات النسبة 26.2% كاعتراف صريح وواضح من قبل العمال بالجهود المبذولة من قبل البنك في توفير تقنيات وأدوات رقمية ذات مستوى جيد، وتظهر فئة المحايدة بنسبة 13.1% الحاجة إلى إضفاء بعض التحسينات لتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم وضمهم في صف الموافقين.

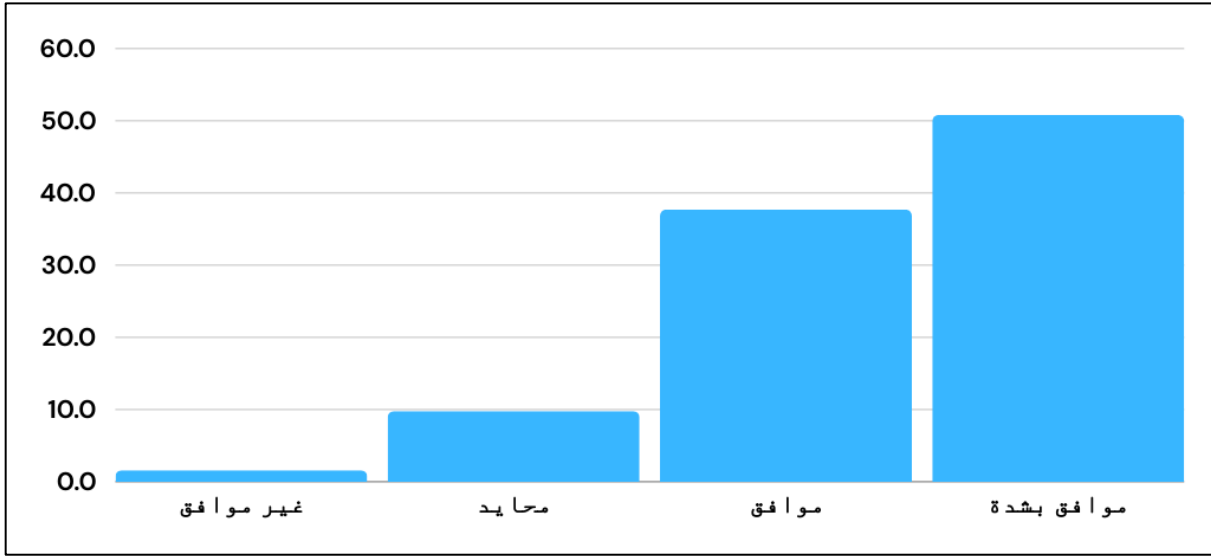
2.3.2 البنك يمتلك المتطلبات الأساسية المناسبة لتحقيق الرقمنة؟

الجدول9:يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الثانية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
1.6%	1.6%	1	غير موافق
11.5%	9.8%	6	محايد
49.2%	37.7%	23	موافق
100%	50.8%	31	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل: 13 أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الثاني



المصدر: من إعداد الطالب

تظهر النتائج تفاوتاً في آراء أفراد العينة بشأن قدرة البنك على تحقيق الرقمنة وامتلاكه للمتطلبات الأساسية لتحقيقها، حيث يتضح لنا من خلال الردود الإيجابية ذات نسب الموافقة 37.7% والموافقة بشدة 50.8% على ثقة العمال ومعظم أفراد العينة في قدرة البنك على تحقيق الرقمنة وامتلاكه للإمكانات والمتطلبات الأساسية لتحقيقها، وتدل أيضاً على الالتزام الواضح للعمال من قبل إدارة البنك ببذل جهود جبارة في تطوير البنية التحتية والتكنولوجيا بما يتماشى مع متطلبات الرقمية والتكنولوجية للعصر، والتدريب المستمر للعمال، والتزامها بتنفيذ استراتيجيات الرقمنة بنجاح، وبدل الانعدام النسبي لردود السلبية التي تمثل 00% بالنسبة لعدم الموافقة بشدة ونسبة 1.6% على عدم الموافقة، على وجود فئة قليلة جداً والتي يمكن أن تعد على الأصابع التي ترى أن البنك لا يمتلك المتطلبات الأساسية لتحقيق الرقمنة، والتي يمكن أن يتولد لديها هذا الرأي بسبب تجارب فردية سابقة سيئة مع الرقمنة، وبالنسبة للفئة للمحايدة التي تمثل 9.8% من مجموع أفراد العينة تدل على إما تشتت رأي المشارك بسبب تجاربه السابقة مع الرقمنة من جيدة وسيئة، مما وضعه في وضعية الحياد أو حاجة المشاركين لمزيد من المعلومات لتكون الرأي النهائي أكثر تحديداً فيمكن أن يكونوا عمال جدد لم يتعرفوا بعد على واقع الرقمنة في البنك وقدراته.

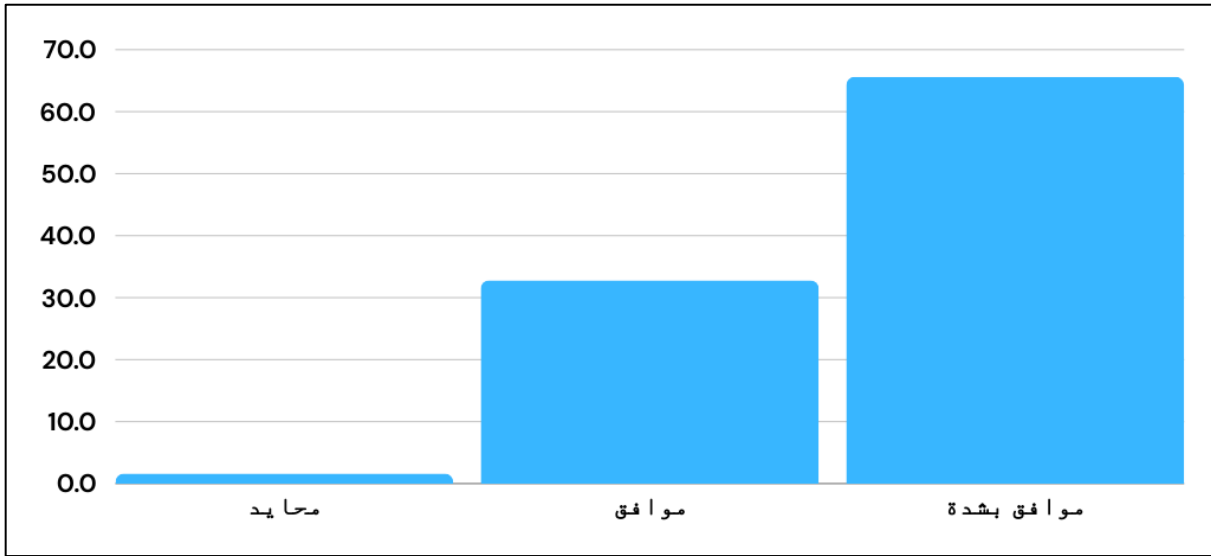
3.3.2 الرقمنة ساهمت بتحسين كفاءة ومردود العمل؟

الجدول 10: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
0%	0%	0	غير موافق
1.6%	1.6%	1	محايد
34.4%	32.8%	20	موافق
100%	65.6%	40	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 14: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال النتائج الملاحظة نجد أن كل أفراد العينة كانت لهم ردود وإجابات إيجابية فيما يتعلق بسؤال "هل الرقمنة ساهمت بتحسين كفاءة ومردود العمل؟" حيث أن نسبة الموافقة على الجملة بلغت 32.8% ونسبة الموافقة بشدة بلغت 65.6%، و رد محايد من قبل فرد واحد فقط يمكن التعبير عنه بنسبة 1.6%، ويمكن تفسير هذه النتائج الإيجابية التي تحصلنا عليها أن كل أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية للرقمنة وفوائدها وكذا الاعتراف الصريح من قبلهم بالتحسينات الملموسة في الكفاءة والأداء العام للعمل بفعل استخدام الأدوات الرقمية. إضافة إلى الثقة العالية في تأثير الرقمنة على تحسين الكفاءة والمردود في العمل، بينما يعتبر الرد المحايد الواحد عن تحفظ محدود قد يرتبط بتجارب سابقة أو نظرة مختلفة، مما يبرز أهمية توجيه وتعزيز الجهود في التوعية والتدريب لتعزيز فهم واستخدام الأدوات الرقمية بفعالية في بيئة العمل.

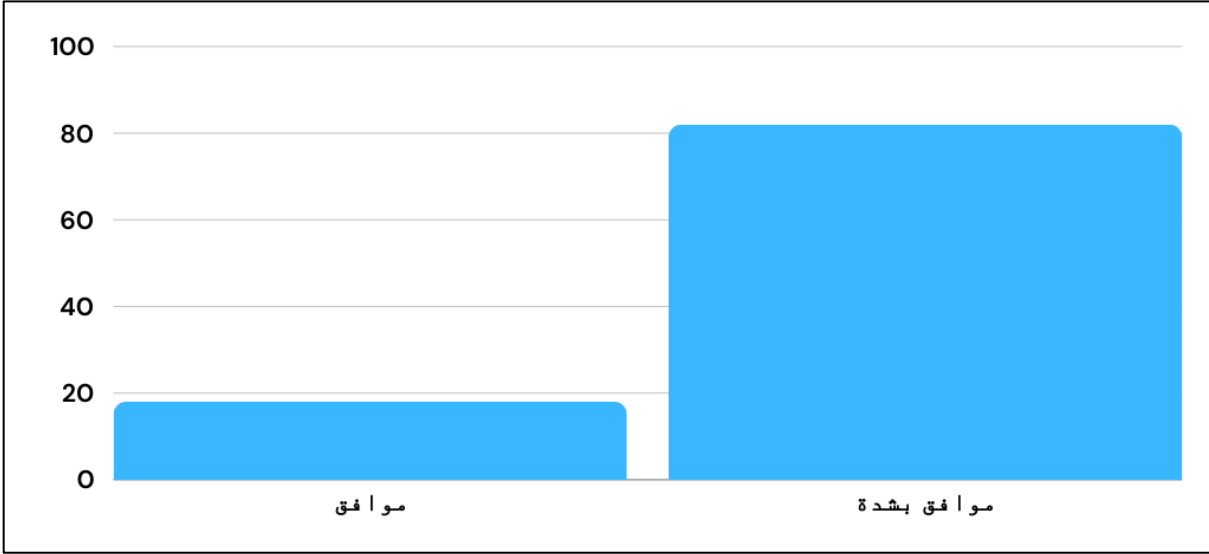
4.3.2 الرقمنة تساهم في انجاز العمل في وقت أسرع؟

الجدول 11: يوضح توزيع اجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
0%	0%	0	غير موافق
0%	0%	0	محايد
18%	18%	11	موافق
100%	82%	50	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 15: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الرابع



المصدر: من إعداد الطالب

تُظهر النتائج الموضحة في الجدول (11) والشكل (15)، أن كل أفراد العينة كانت لهم ردود وإجابات إيجابية صريحة فيما يتعلق بسؤال "هل الرقمنة تساهم في إنجاز العمل في وقت أسرع؟" حيث أن نسبة الموافقة على الجملة بلغت 18% ونسبة الموافقة بشدة بلغت 82%، وانعدام تام لردود السلبية والمحايدة، وهذا دليل واضح ودامغ على فائدة وأهمية الرقمنة للعمال في الوقت الحالي واعتراف العمال بذلك، لأنها تساهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم في وقت أسرع وجهد أقل أكثر مما تتطلبه الطرق التقليدية القديمة، وتأثيرها القوي على إنتاجية العمال ومردوبيتهم.

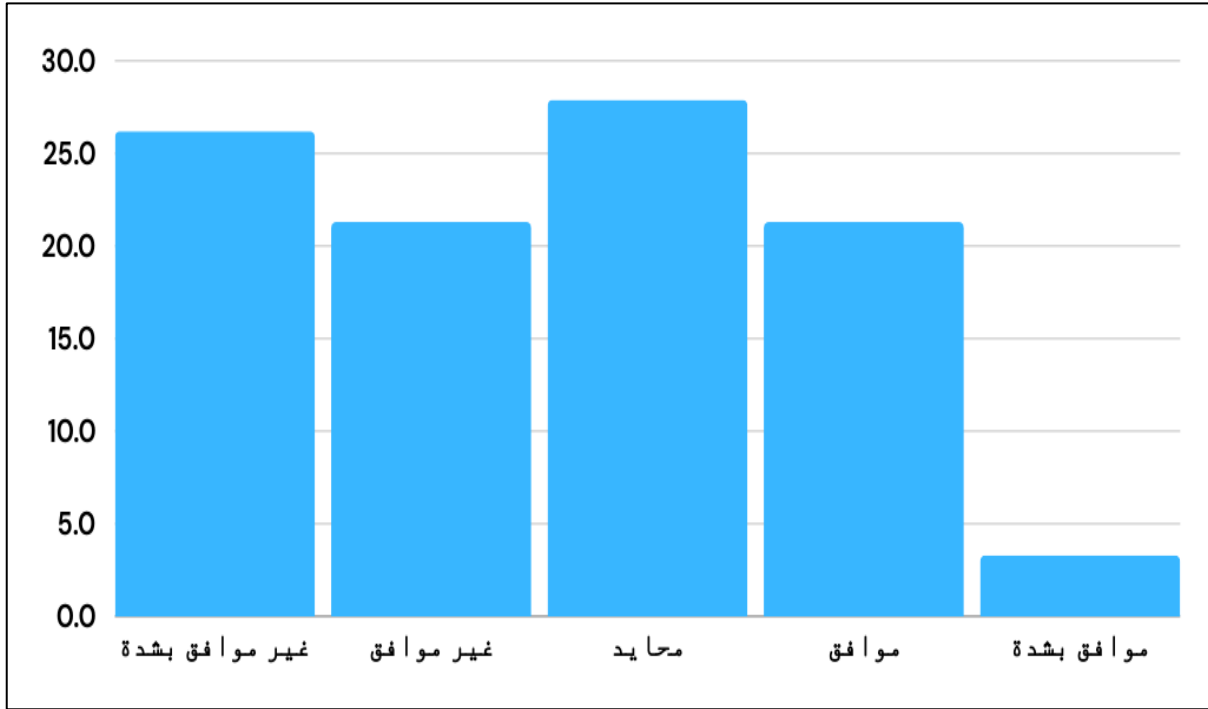
5.3.2 استخدام الأدوات الرقمية في التواصل يسبب سوء فهم تعليمات العمل؟

الجدول 12: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%26.2	%26.2	16	غير موافق بشدة
%47.5	%21.3	13	غير موافق
%75.4	%27.9	17	محايد
%96.7	%21.3	13	موافق
%100	%3.3	2	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 16: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد على العبارة الخامسة



المصدر: من إعداد الطالب

في نتائج السؤال الذي مفاده أن استخدام الأدوات الرقمية يسبب سوء فهم تعليمات العمل كانت ردود أفراد العينة موزعة ومتفاوتة، فنجد أن نسبة "الغير موافقة بشدة" و"غير موافقة" بلغت على ترتيب 26.2% و21.3%، وأما الرد بالموافقة بلغ 21.3% والموافقة بشدة 3.3%، وأخيرا الردود المحايدة بأكبر نسبة وهي 27.9%، يمكن تفسير هذا التباين في الإجابات على أن الفئة من الأفراد التي اختارت الردود السلبية التي تتمثل في (غير موافق، وغير موافق بشدة) تشكل تقريبا نصف العينة 47.5%، هذا دليل واضح على عدم موافقتهم على الجملة وبتالي يرون أن استخدام الأدوات الرقمية في التواصل والاتصال بين باقي العمال تحسن من فهم الأوامر والمهام الموكلة لهم، على عكس من اختاروا ردود إيجابية تتمثل في (موافقتهم، وموافقتهم بشدة) والتي تقدر بنسبة إجمالية 24.6%، أي أنهم واجهوا صعوبات في التواصل بسبب استخدام الأدوات الرقمية كأداة لذلك، فيمكن أنها كانت سبب في عدم إدراكهم لمتطلبات وتعليمات العمل مما أوقعهم في مشاكل أو تأخير أو بذل جهد لم يكن له داعي، وأخيرا مع فئة من أجابوا بالحياد وهم يمثلون أكبر نسبة، والتفسير المنطقي الوحيد لهذا الرد هو عدم وجود رأي محدد لدى أفراد هذه الفئة بخصوص فعالية الأدوات الرقمية في هذا السياق، مما يعكس تنوع الخلفيات والتجارب الشخصية التي قد تؤثر على وجهات النظر الفردية، في النهاية نتوصل إلى أن الانقسام الواضح في الآراء والردود يعكس تأثير السياقات المتباينة للعمل والخبرات الفردية في استقبال وتفسير التعليمات، وأن كل شخص بطبيعته فريد من نوعه لديه نظرة خاصة عن طريقة التواصل والفهم والإدراك المثلى له.

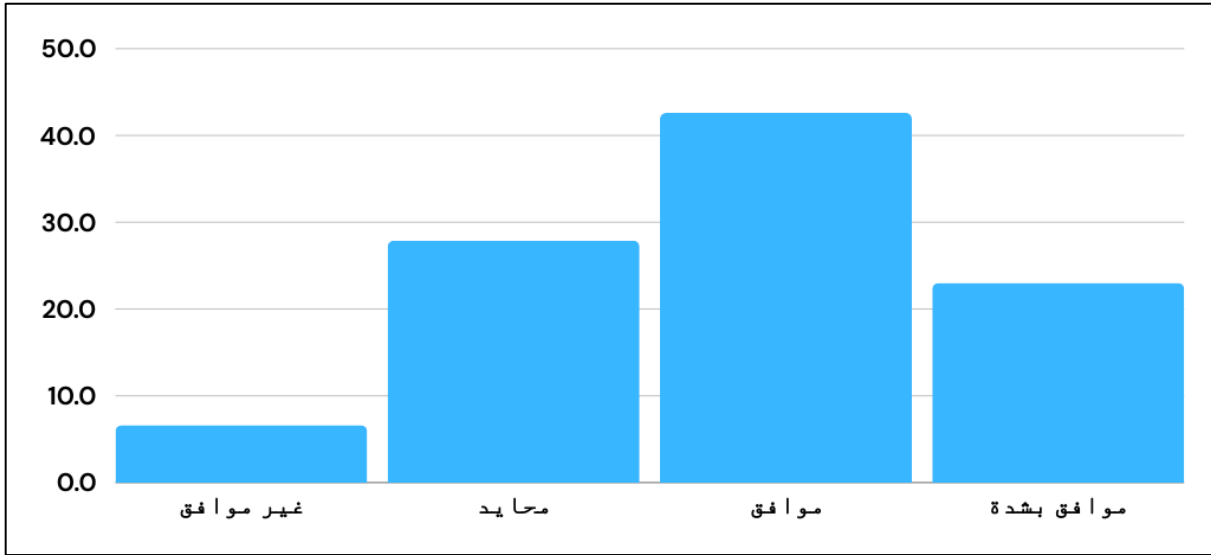
6.3.2 الرقمنة تساهم في حل و التقليل من مشكلات العمل؟

الجدول 13: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة السادسة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%6.6	%6.6	4	غير موافق
%34.4	%27.9	17	محايد
%77.0	%42.6	26	موافق
%100	%23.0	14	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 17: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة السادسة



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (13) والشكل (17) يوضحان توزيع ردود أفراد العينة على العبارة السادسة التي تقول "الرقمنة تساهم في حل وتقليل من مشكلات العمل؟" وكانت الإجابات كالتالي، حيث نلاحظ انعدام لرد "عدم الموافقة بشدة" ونسبة قليلة جدا لرد "عدم الموافقة" بمعدل 6.6% أي أن مجموع الردود السلبية يقدر بـ 4 أفراد فقط من مجموع أفراد العينة، ثم تليها الفئة المحايدة بنسبة 27.9% التي تدل على فئة من عمال البنك الذين يمتلكون بعض مخاوف اتجاه الرقمنة مما يستوجب على الإدارة العمل على توعيتهم بأهميتها ودراسة سبب هذه الحيادية بدقة ومعرفة أسبابها، وأخيرا الردود الإيجابية بنسبة إجمالية 65.6% موزعة على رد الموافقة بشدة بنسبة 23.0% أي ما يقارب نصف أفراد العينة اختاروا هذا الرد، ونسبة 42.6% موافقة بشدة بنسبة 23.0% يمكن القول أن معظم أفراد العينة يرون سيلا في الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية لتقليل من مشاكلهم في العمل وحلها، وهذا راجع لوعيهم لأهميتها في تحسين الأداء وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بشكل أسرع وأكثر فعالية، وزيادة الشفافية وتحسين التواصل بين أعضاء الفريق، وتحسين تنظيم العمل وتسريع عملياته من خلال استخدام الأدوات الرقمية لإدارة المشاريع والتخطيط، كما تعمل أيضا على تقليل

الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمل من خلال الأتمتة واستخدام التحليلات البيانية لاتخاذ قرارات أكثر استنادا إلى البيانات.

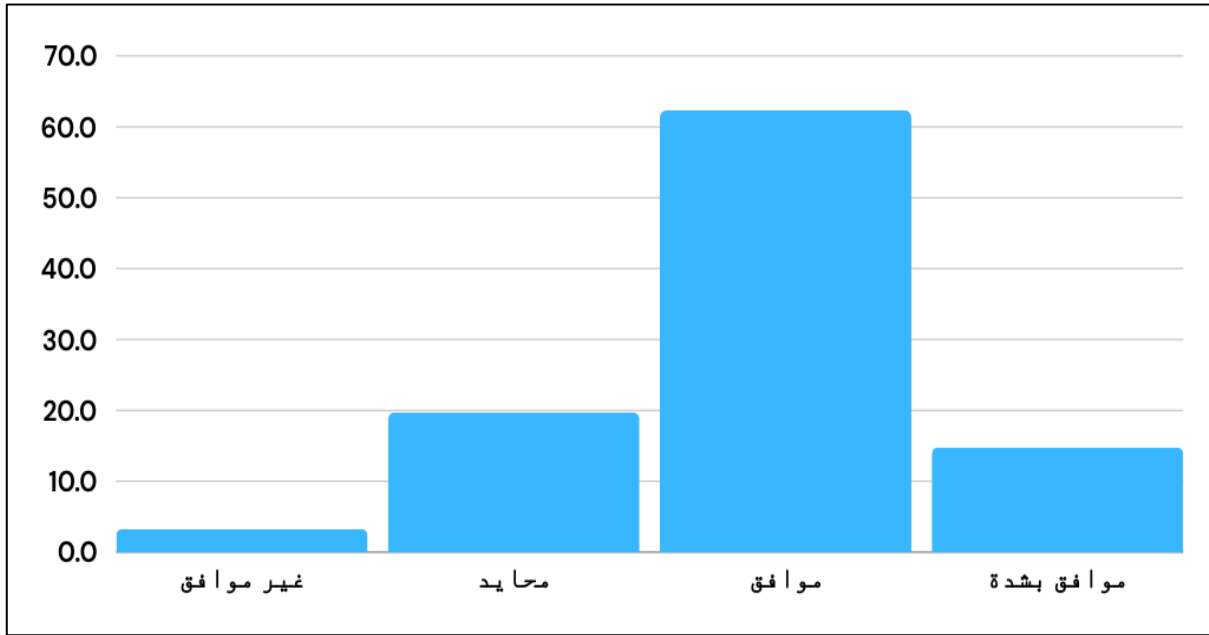
7.3.2 الرقمنة ساهمت في انخفاض عدد الصراعات بين العمال؟

الجدول 14: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة السابعة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%3.3	%3.3	2	غير موافق
23.0	%19.7	12	محايد
%85.2	%62.3	38	موافق
%100	%14.8	9	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 18: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات أفراد العينة على العبارة السابعة



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الموافقة وردود الإيجابية على العبارة التي مفادها أن الرقمنة تساهم في انخفاض عدد الصراعات والتقليل منها مرتفعة، حيث تقدر ب 62.3% للموافقة و14.8% للموافقين بشدة، أي أن ثلاثة أرباع من مجموع أفراد العينة يتفقون على أن الرقمنة واستعمال الأدوات الرقمية كان لها دور فعال وملحوظ في التقليل من الصراعات بينهم، ويمكن تفسير بقية النسب مثل 19.7% من الحياديين يمكن أن يكونوا عبارة عن عمال لم يواجهوا صراعات من قبل، أي أنهم لن يعرفوا الفرق الذي أحدثته

التقنيات الرقمية في هذا السياق، وشبه انعدام تام لردود السلبية وهذا ما يعزز تفسيرنا بأن الرقمنة ساهمت بالفعل من تقليل الصراعات بين العمال عن طريق استخدامهم لتقنيات والأدوات الرقمية خلال تفاعلاتهم اليومية داخل بيئة العمل.

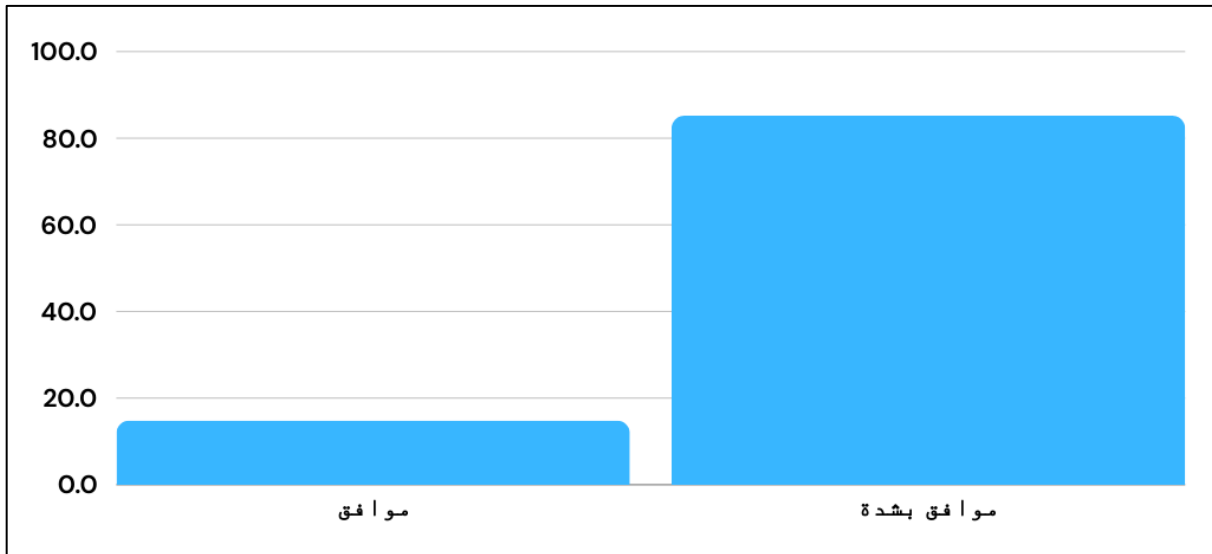
8.3.2 الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية تزيد من دقة النتائج؟

الجدول 15: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الثامنة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%0	%0	0	غير موافق
%0	%0	0	محايد
%14.8	%14.8	9	موافق
%100	%85.2	52	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 19: أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (15) والشكل (19) يوضحان لنا ردود العمال حول إذا ما كانت الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية يزيد من دقة النتائج، حيث نلاحظ أن هناك تأييداً قوياً وملحوظاً للفكرة، حيث أبدت نسبة كبيرة تُقدر بـ 85.2% من أفراد العينة عن موافقتهم الشديدة، في حين تمثل النسبة 14.8% المتبقية فئة الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بدرجة أقل، وتُشير هذه النتائج إلى اعتراف واضح من قبل العمال بأهمية الرقمنة ودورها في تحسين نتائج ودقة المهام الموجهة لهم مما يرفع من رضاهم ورضا الإدارة والمسؤولين، مما يحسن من طبيعة العلاقات بين العمال ويخلق بيئة عمل متعاونة

ومنضبطة، وبناءً على هذا يمكن الاستنتاج بأن الرقمنة والأدوات الرقمية تلعب دورًا حاسمًا داخل المؤسسات، وخصوصًا البنوك والقطاع المصرفي الذي يتطلب دقة متناهية في النتائج، إذ يمكن لأدنى خطأ أن يتسبب في خسائر جسيمة، وهنا تبرز أهمية الأدوات الرقمية كوسيلة فعالة لتحقيق هذه الدقة.

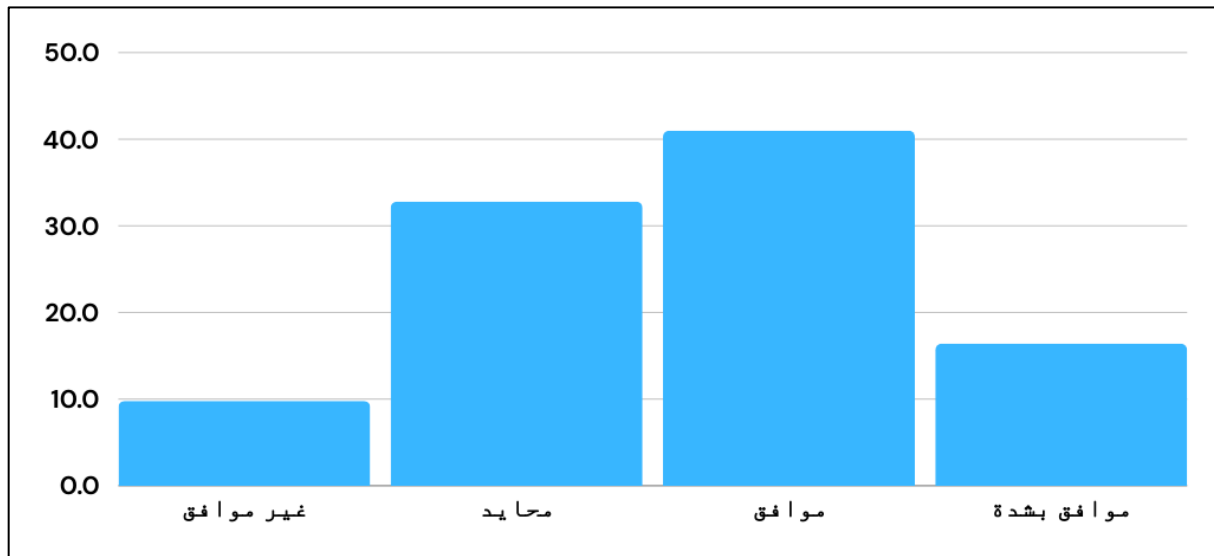
9.3.2 استخدام الأدوات الرقمية يحسن العلاقات والتواصل بين العمال؟

الجدول 16: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%9.8	%9.8	6	غير موافق
%42.6	%32.8	20	محايد
%83.6	%41.0	25	موافق
%100	%16.4	10	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 20: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة التاسعة



المصدر: من إعداد الطالب

تعبير النتائج الموضحة في الشكل والجدول السابقين عن تباين في الآراء بشأن قدرة الأدوات الرقمية واستخدامها في تحسين التواصل بين العمال داخل البنك، حيث نلاحظ أن نسبة عدم الموافقة بشدة منعدمة 0% وعدم الموافقة وصلت نسبتها إلى 9.8% فقط، وهذا ما يدل على أن باقي أفراد العينة كانت لهم ردود ايجابية أو محايدة، حيث يمكن أن نفسر النسبة العالية للموافقة 41% والموافقة بشدة ذات النسبة 16.4% دليل على اعتراف العمال بدور الأدوات الرقمية واستخدامها في التحسين من علاقاتهم الوظيفية بين في مكان العمل وكما ذكرنا في النتائج السابقة أن استخدام الرقمنة

في التواصل يقلل من سوء الفهم وما ينتج عنه من صراعات واختلافات، بينما تظهر فئة المحايدة بنسبة 32.8% وهي فئة كبيرة بعض الشيء وقد يرجع السبب إما إلى نقص خبرتهم في استعمال الأدوات الرقمية بكفاءة واستغلال أقصى إمكانياتها وفوائدها أو هناك سبب في وجود تحفظات من قبل بعض العمال الذين يفضلون التواصل المرئي على التواصل الرقمي.

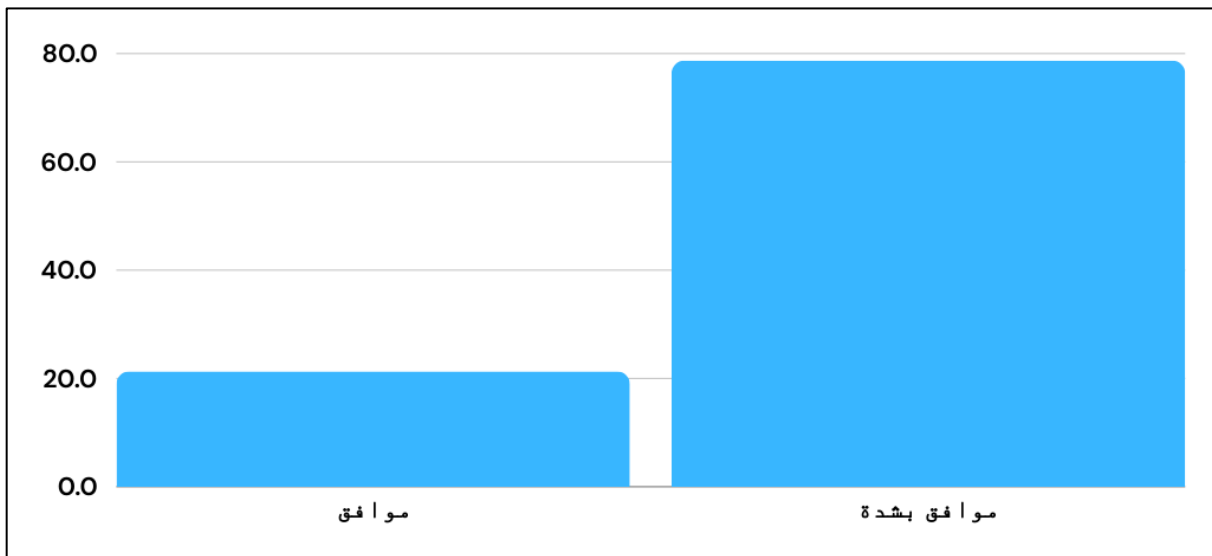
10.3.2 استخدام الأدوات الرقمية في انجاز الأعمال اليومية زاد عدد الأعمال المنجزة خلال اليوم الواحد؟

الجدول 17: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
0%	0%	0	غير موافق
0%	0%	0	محايد
21.3%	21.3%	13	موافق
100%	78.7%	48	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 21: أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة



المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول (17) والشكل (21) توزيع ردود أفراد العينة على العبارة التي تسألهم عن ما إذ كان لاستخدام الأدوات الرقمية في انجاز الأعمال اليومية اثر على زيادة عدد الأعمال المنجزة خلال اليوم الواحد؟، وكانت ردودهم كلها ايجابية، ونجد أن ثلاثة أرباع أفراد العينة وافقوا بشدة على العبارة (78.7%) والبقية أي ما يعادل 21.3% أجابوا ب "موافق" على العبارة، وكان الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى وعي العمال بهذا الأثر الذي يترتب عن تطبيق الرقمنة واستعمال الأدوات الرقمية، حيث يعتبر أثرا سلبيا بالنسبة للعمال لأنه يزيد من حجم المهم الموكلة إليهم في نفس ساعات العمل القانونية خلال اليوم دون زيادة في الأجور أو منح ترفيات والعطل، ويتم اعتباره اثر ايجابي

بالنسبة للمؤسسة والبنك لأنه يرفع من إنتاجية العمال ويزيد من حجم الأعمال المنجزة يوميا من قبل عامل الواحد وهذه الأخيرة ترفع من مردودية وربحية البنك، وفي الأخير لا يمكن اعتبار هذه الردود مؤشر سلبي بحت، ولكن يجب أخذها بعين الاعتبار كإشارة تحذيرية للاهتمام أكثر بصحة العمال النفسية والجسدية التي يمكن أن تتدهور بسبب ضغوطات العمل وكثرة المهام فعوضا أن ترفع الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية من إنتاجيته تصبح عائقا له وتؤثر عليه بشكل سلبي.

3. نتائج المحور الثالث: الصراعات

في هذا الجزء أخذنا نظرة حول رأي أفراد العينة حول الصراعات وكيفية تعاملهم معها إضافة إلى سلبياتها.

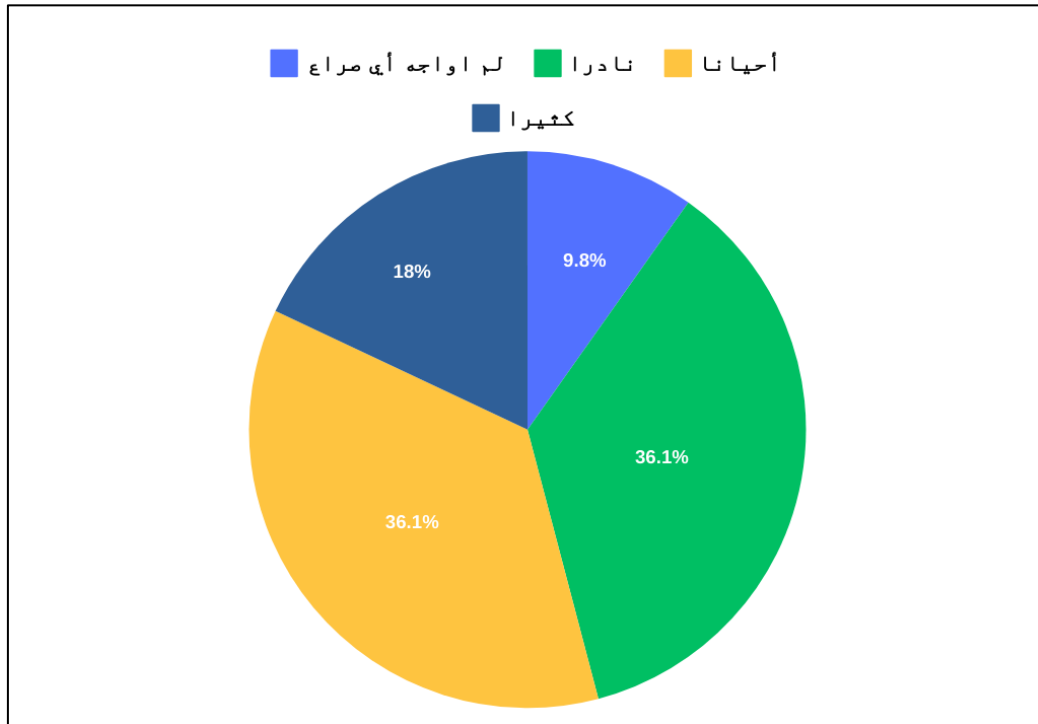
1.3 الجزء الأول: كم مرة واجهت صراعا بين زملائك في العمل؟

الجدول 18: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول عدد الصراعات التي يواجهونها

عدد الصراعات	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمية
لم أواجه أي صراع	6	9.8%	9.8%
نادرا	22	36.1%	45.9%
أحيانا	22	36.1%	82%
كثيرا	11	18%	100%
دائما	0	0%	100%
المجموع	61	100%	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 22: دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة حول عدد الصراعات التي يواجهونها



المصدر: من إعداد الطالب

النتائج تشير إلى توزع متنوع في تجارب الأفراد مع الصراعات في مكان العمل، فحوالي 9.8% من الأفراد لم يواجهوا أي صراع حتى الآن، وقد يرجع ذلك بسبب طبيعتهم الهادئة والطيبة أو حنكتهم في التعامل مع الصراعات وإدارتها أو إنهم وبكل بساطة عمال جدد، ونلاحظ انعدام تام للأفراد الذين واجهوا الصراعات بشكل دائم في البنك، مما يشير إلى بيئة العمل الهادئة والصحية التي يوفرها البنك لعماله، ومع ذلك فإن الغالبية العظمى (72.2%) تواجه الصراعات إما نادرا (36.1%) أو أحيانا (36.1%). هذا يشير إلى أن الصراعات قد تكون جزءا طبيعيا من تجربة العمل للكثيرين وتختلف الصراعات في شدتها ودرجة تأثيرها، وفي النهاية هناك 18% من الأفراد الذين يواجهون الصراعات بشكل دائم وبالتدقيق المفصل في الإجابات نجد أن معظم أفراد هذه الفئة هم إما مدراء أو رؤساء مصالح/أقسام، ومنه فإن المدراء ورؤساء الأقسام يواجهون الصراعات بشكل أكبر بسبب مناصبهم وطبيعة عملهم، هذه النتائج تشدد على أهمية توفير الدعم والتدريب للقادة لإدارة الصراعات بشكل فعال.

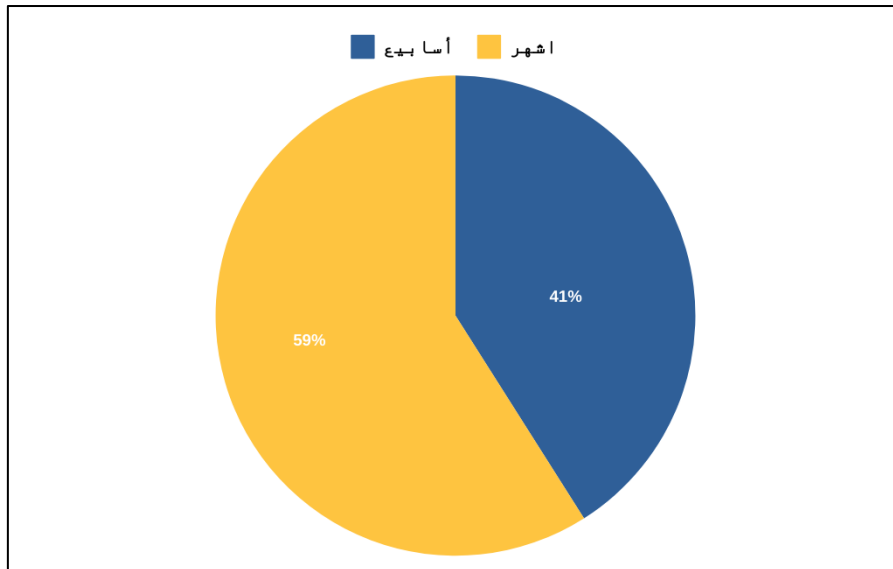
2.3 الجزء الثاني: كم تستغرق المدة التي يدوم فيها الصراع بين العمال؟

الجدول 19: يوضح توزيع اجابات افراد العينة حول المدة التي يستغرقها الصراع

مدة الصراع	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة المئوية التراكمية
أيام	0	0%	0%
أسابيع	25	41%	41%
أشهر	36	59%	100%
سنوات	0	0%	100%
المجموع	61	100%	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 23: دائرة نسبية توضح توزيع اجابات افراد العينة حول المدة التي يستغرقها الصراع



المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج الدراسة إلى أن مدة الصراع داخل البنك بحسب آراء أفراد العينة تتمحور بشكل أساسي حول الأسابيع والأشهر، حيث يمثل الصراع الذي يستمر لأسابيع نسبة 41%، بينما يمثل الصراع الذي يستمر لأشهر نسبة 59%،

ويُظهر الجدول والشكل أعلاه عدم وجود صراعات تستمر لأيام أو سنوات، مما يعود بنا إلى الإطار النظري للصراعات وبالتحديد مراحل الصراع (دورة حياة الصراع) حيث يمر الصراع بعدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة الصراع الفعلي والعلني، وتستغرق وقت وفي حالة البنك قد يدوم أسابيع أو أشهر، كما يعكس هذا الاختيار الجهود التي يبذلها البنك في توفير بيئة عمل مثالية، وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الصراعات الفعال الذي يهدف إلى إدارة ومراقبة الصراعات، والبحث عن حلول لها أو إعادة تأويلها وتحويلها بما يتناسب مع أهداف الشركة في أوقات قياسية تختلف باختلاف نوعية وطبيعة الصراع وأطرافه.

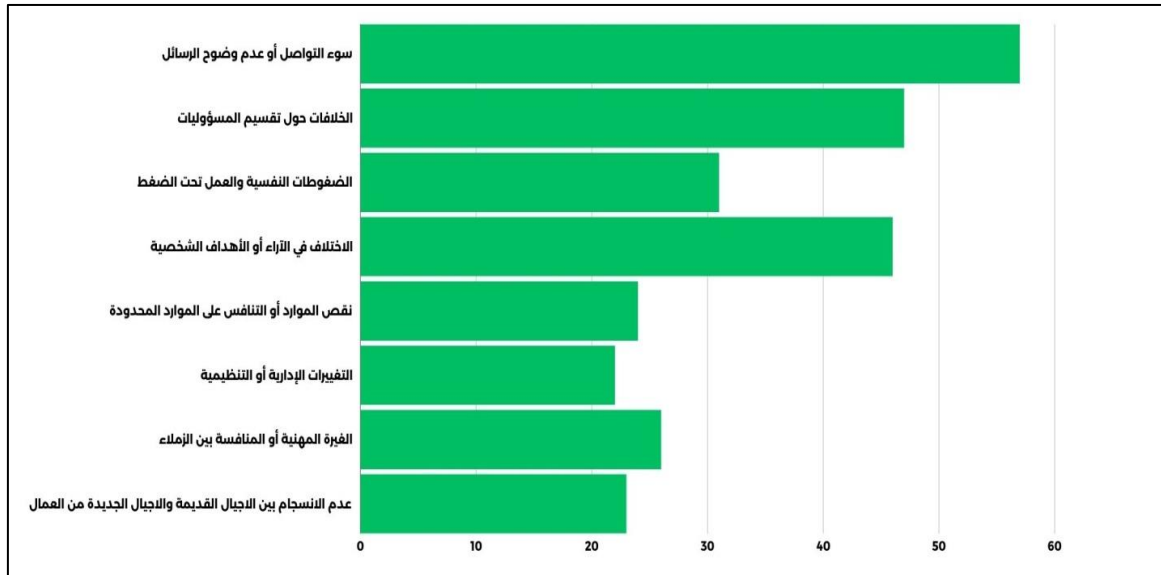
3.3 الجزء الثالث: ما هي الأسباب الرئيسية لنشوب الصراعات بين العمال في رأيك؟

الجدول 20: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول أهم أسباب نشوب الصراعات

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية %
سوء التواصل أو عدم وضوح الرسائل	57	93.4%
الخلافات حول تقسيم المسؤوليات	47	77%
الضغوط النفسية والعمل تحت الضغط	31	50.8%
الاختلاف في الآراء أو الأهداف الشخصية	46	75.4%
نقص الموارد أو التنافس على الموارد المحدودة	24	39.3%
التغييرات الإدارية أو التنظيمية	22	36.1%
الغيرة المهنية أو المنافسة بين الزملاء	26	42.6%
عدم الانسجام بين الأجيال القديمة والأجيال الجديدة من العمال	23	37.7%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 24: مخطط صفوف يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حول أهم أسباب نشوب الصراعات



المصدر: من إعداد الطالب

توضح النتائج المقدمة في الجدول (20) والشكل (24) اختيارات أفراد العينة بشأن أهم أسباب نشوب الصراعات في مكان العمل بالنسبة لهم، حيث يظهر أن سوء التواصل وعدم وضوح الرسائل يُعتبر أهم العوامل بنسبة 93.4% وهذا ما تطرقنا إليه بالتفصيل في الجزء النظري الذي يعالج أسباب نشوب الصراعات في المنظمات وذكرنا أن عدم

وضوح الرسائل والأوامر التي تؤدي إلى الفهم الخاطئ للمقصد الحقيقي مما يؤدي إلى ظهور اختلافات بين العمال التي تفتح بابا للصراعات بينهم وسوء التواصل أو وسيلة الاتصال سبب مهم أيضا، متبوعًا بالخلافات حول تقسيم المسؤوليات والتدخل في المهام بنسبة 77%، وهذا يعكس أهمية التنظيم الفعال وتقسيم الواضح للصلاحيات والمسؤوليات في تجنب الصراعات فالإدارة عليها بناء هيكل تنظيمي متين ومرن في نفس الوقت بحيث يسمح بالتعاون بين مختلف الفرق والأقسام دون تداخل في المسؤوليات والصلاحيات. ومن جانب آخر تأتي الاختلافات في الآراء والأهداف الشخصية بنسبة 75.4% كعامل مؤثر، مما يدل على دور التوجهات الفردية والنفسية وطبيعة كل عامل في تكوين الصراعات. وتظهر الضغوط النفسية والعمل تحت الضغط بنسبة 50.8% كعامل يؤثر في نشوب الصراعات، مما يعزز أهمية إدارة الضغوط في بيئة العمل للحد من الصراعات فيجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية للعمال وتوفير بيئة عمل صحية وسليمة لتقليل ضغوطات العمل لان الضغط يولد الانفجار وفي هذه الحالة الانفجار هو ظهور صراعات بين العمال حيث يسعى كل عامل لتخلص من الضغط حتى ولو كان على حساب عامل آخر. وتُظهر النتائج أيضًا أن الغيرة المهنية والمنافسة بين الزملاء في العمل تعتبر من مسببات الصراعات داخلية البنك بنسبة 42.6% وهذا أمر طبيعي لا مفر منه فكل فرد يود إظهار مهاراته وإمكانياته لظفر بترقية أو مكافئات ولكن يجب على الإدارة السيطرة عليها وإبقائها في الحدود المسموح بها لتفادي نشوب صراع حقيقي بين المتنافسين. وفيما يتعلق بالموارد فإن نقصها والتنافس عليها يُعتبر أحد الأسباب التي يجب أن تؤخذ بالحسبان فنسبة 39.3% تظهر التنافس المتزايد على الموارد المحدودة ما يستدعي إلى توفير معدات وتجهيزات أكثر لتفادي الاحتكاكات بين العمال عند استعمالها مما يعطي مجالاً لظهور الصراعات. وأخيرًا تُظهر النتائج أن عدم الانسجام بين الأجيال القديمة والجديدة جاء بنسبة 37.7% وهذا أمر طبيعي لان كل جيل له خصائصه ومميزاته ولكن البنك استفاد من هذا التباين في الأجيال لصالحه بخلق بيئة عمل متعاونة وفرق عمل متجانسة وخير دليل على كفاءة هذه السياسة المتبعة في البنك هو النسبة القليلة التي ترج لأسباب شخصية من اختلاف في المبادئ والتوجهات، وتظهر التغييرات الإدارية والتنظيمية بنسبة 36.1% كعوامل محتملة لنشوب الصراعات ولكن بنسبة قليلة مما يوضح لنا كفاءة الإدارة في البنك في التسيير والتنظيم والتأقلم السريع مع الظروف الخارجية والتغييرات التي تمس القطاع المصرفي باستمرار.

4.3 الجزء الثالث: أسئلة على حسب سلم ليكرت الخماسي

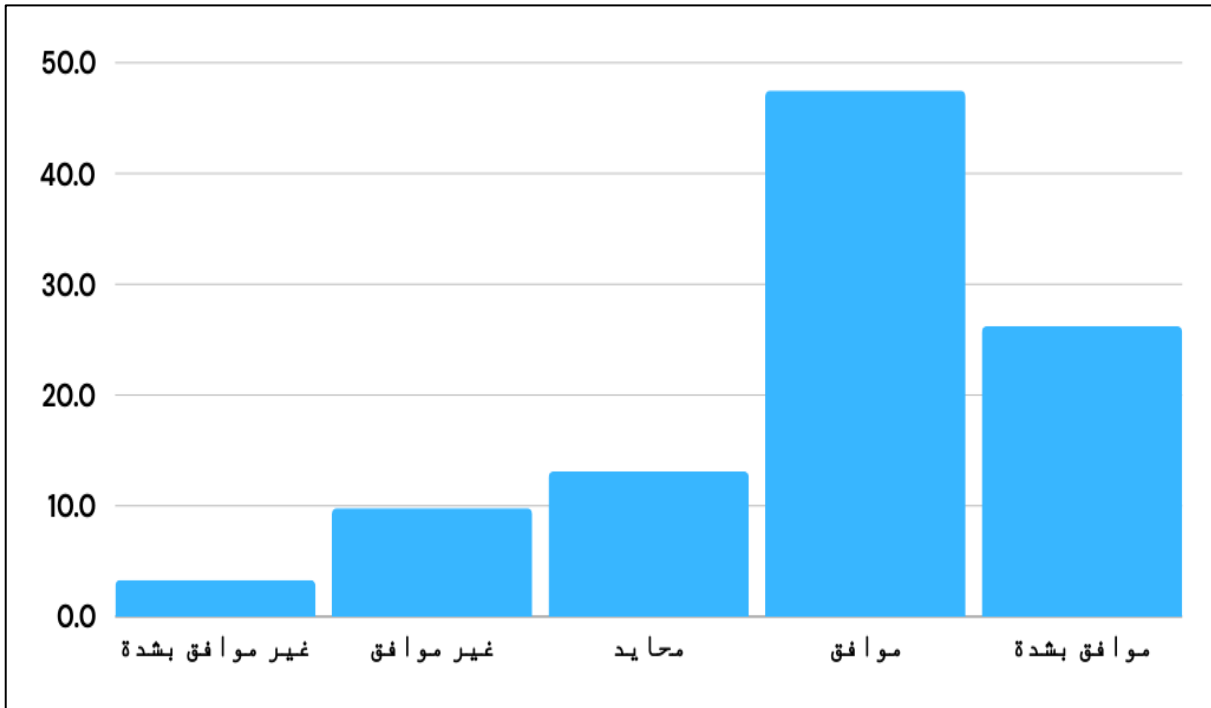
1.4.3 الصراعات مع زملائك تؤثر بشكل سلبي على أدائك الوظيفي

الجدول 21: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الأولى

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
3.3%	3.3%	2	غير موافق بشدة
13.1%	9.8%	6	غير موافق
26.2%	13.1%	8	محايد
73.8%	47.5%	29	موافق
100%	26.2%	16	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل: 25 أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الأولى



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (21) والشكل (25) يوضحان لنا ردود أفراد العينة حول ما إذا كانت الصراعات مع زملائك والعمال الآخرين تؤثر على أداء الوظيفي، حيث نلاحظ تباين في الآراء فنجد المعارضين بنسبة 13.1% مقسمة على الأفراد الغير موافقين بشدة (3.3%) والغير موافقين بدرجة اقل (9.8%) حيث يمكن تفسير هذه الإجابات على أن أفراد هذه الفئتين لا يرون ضررا أو أثارا سلبية في الصراعات على أدائهم الوظيفي أي أنهم لا يتركون الصراعات والمشاكل بين العمال تؤثر على حياتهم الوظيفية وأنهم قادرين على إدارة صراعاتهم بنجاح، وبالنسبة للأفراد الذين أبدوا حياديتهم حول العبارة فيقدرون بنسبة 13.1% ويُفترض أن هؤلاء الأفراد لم يحسموا رأيهم بعد بخصوص تأثيرات الصراعات السلبية، وقد يكونون لم تتضح لهم بعد الصورة الكاملة للصراع وتأثيره السلبي على الأداء الوظيفي، بينما تشير النسبة الباقية من العينة والتي بلغت 73.8%، إلى ردود إيجابية اتجاه التأثير السلبي للصراعات على أدائهم الوظيفي، حيث يظهر أن 47.5% منهم يوافقون على أن الصراعات تؤثر سلبًا على أدائهم الوظيفي، في حين يوافق 26.2% بشدة على هذه العبارة، هذه النتائج تعكس أن الصراعات بين العمال قد تؤثر سلبًا وبشكل واضح على إنتاجيتهم في العمل ويوضح لنا أيضا وعى العمال بتأثير الصراعات السلبي على حياتهم العملية مما يدفعهم إلى البحث عن حلول لتجنب هذه التأثيرات السلبية وبالتالي التعاون مع الإدارة لتطبيق نهج إدارة صراعات فعال.

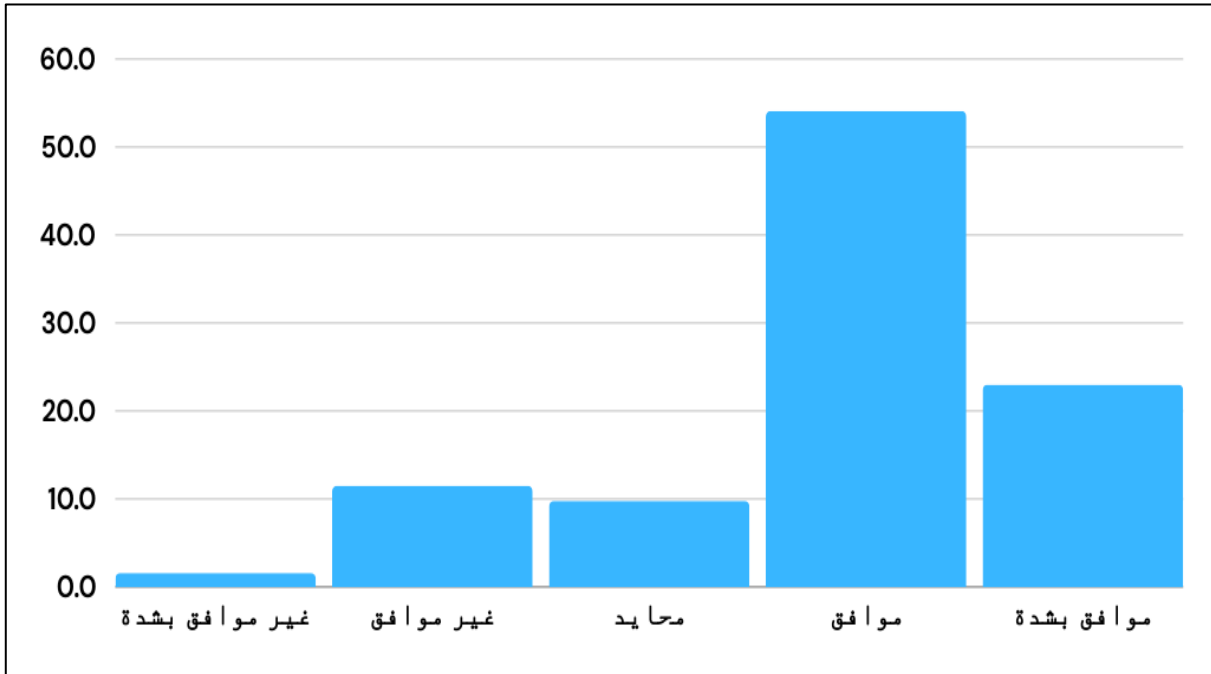
2.4.3 الصراعات تزيد من ضغط العمل عليك كعامل

الجدول 22: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة اثنائية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%1.6	%1.6	1	غير موافق بشدة
%13.1	%11.5	7	غير موافق
%23	%9.8	6	محايد
%77	%54.1	33	موافق
%100	%23	14	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 26: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الثانية



المصدر: من إعداد الطالب

إن ما يوضحه الشكل والجدول السابقين هو آراء أفراد العينة حول ما إذا كانت الصراعات تزيد من العمل عليهم، وما نلاحظه هو تقارب هذه النتائج والنسب مع نتائج ونسب كل فئة من السؤال السابق، الذي جاء حول معرفة آراءهم حول ما إذا كانت الصراعات تؤثر على أداءهم الوظيفي، فبنفس النسب السابق نجد أن المعارضين للعبارة إما بغير الموافقة أو غير الموافقة بشدة (13.1%)، يرون أن الصراعات لا تزيد وترفع من ضغط العمل عليهم هي نفس النسبة التي لا ترى أن للصراعات اثر سلبي على أداءهم الوظيفي، مما يعزز فكرة أن هؤلاء الأفراد متمكنين من تسيير حياتهم العملية بكفاءة وإدارة صراعاتهم، ثم نجد المحايدين بنسبة قليلة تقدر بـ9.8%، وهم الأفراد الذين يرون انه لا يوجد اثر للصراعات على ضغط العمل لديهم، مما يضعهم في موقف شك إذا ما كانت الصراعات تزيد من ضغوط العمل أو هناك عوامل ومؤثرات أخرى تتسبب في ذلك، ونجد نسبة الموافقين على العبارة تقدر بـ(54.1%)، أي ما يقارب نصف

أعضاء العينة وافقوا على دور الصراعات في زيادة ضغط العمل عليهم، لأنها تخلق جوا من المشاحنة والتوتر في بيئة العمل ويصبح الفرد غير قادر على التفكير السليم واتخاذ القرارات الصحيحة وهو في حالة صراع، مما يزيد ضغط العمل عليه وتؤثر على علاقاته الاجتماعية داخل البنك، وإما البقية ممن أجابوا "بموافق بشدة" أكدوا على أن الصراعات تؤثر بالفعل وبشكل كبير على زيادة ضغط العمل على العمال .

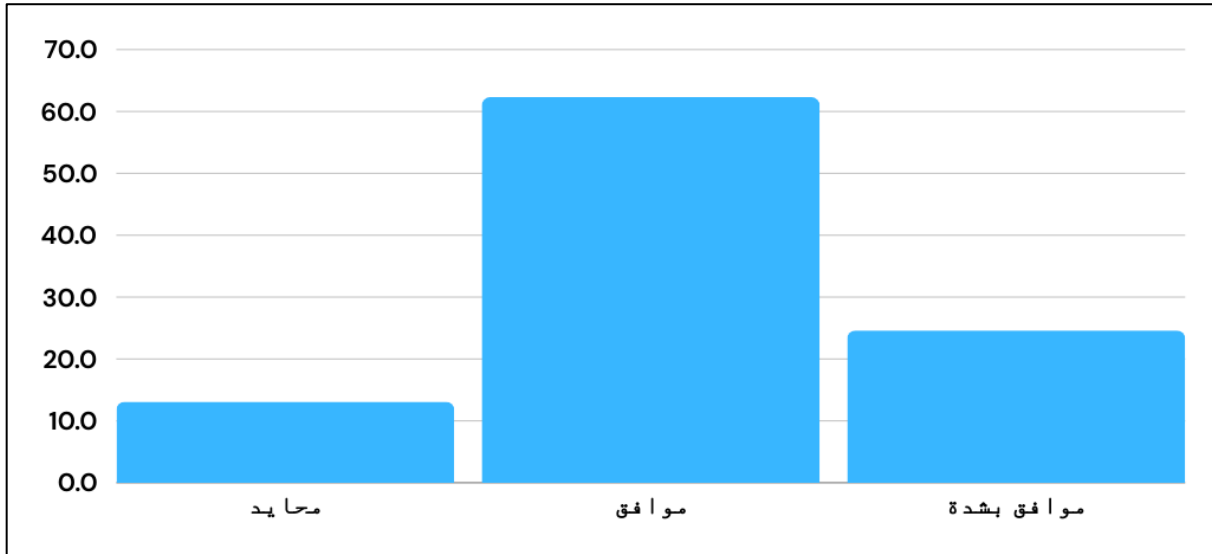
3.4.3 الإدارة العليا لها خطة لفك الصراعات وتتدخل لحلها

الجدول 23: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%0	%0	0	غير موافق
%13.1	%13.1	8	محايد
%75.4	%62.3	38	موافق
%100	%24.6	15	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل: 27 أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح لنا من نتائج المعروضة في الجدول والشكل أعلاه أن جل عمال البنك الجزائري أعلنوا موافقتهم وتأييدهم لخطة الإدارة العليا في فك وحل الصراعات، حيث يظهر لنا أن 62.3% من العينة أجابوا بالموافقة على العبارة المقدمة، مما يُشير إلى توافق الآراء مع الفكرة، في حين أظهرت نسبة 24.6% من العينة موافقة بشدة مما يعزز الدعم القوي له وثقة العمال في سياسة البنك في إدارة الصراعات، وتبقى النسبة الأخيرة 13.1% التي تعبر عن مجموع الأفراد الذين أعلنوا حياديتهم حول الفكرة، وذلك إما بسبب عدم اكتمال نظرهم حول سياسة البنك في إدارة الصراع أو بعض

الشكوك التي تراودهم، مما يستدعي على المسؤولين في البنك العمل إلى فتح نقاش مع هذه الفئة لمعرفة نقاط اللبس والغموض التي تراودهم، والاستفادة من آرائهم لتحسين نظام إدارة الصراعات داخل البنك أكثر.

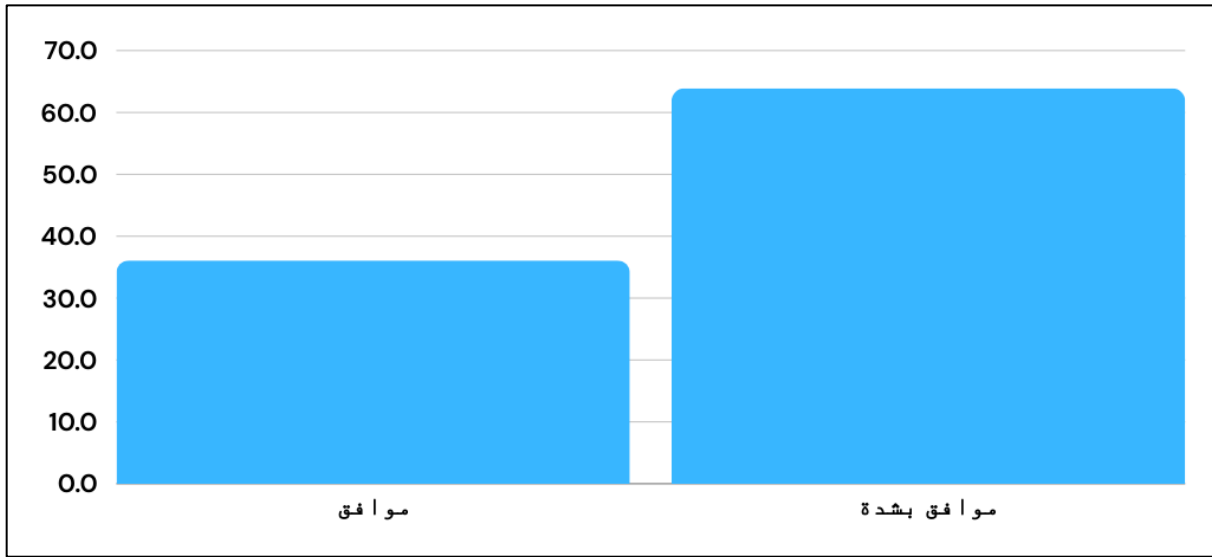
4.4.3 الصراعات بين العمال تقلل التواصل بينهم

الجدول 24: يوضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
%0	%0	0	غير موافق بشدة
%0	%0	0	غير موافق
%0	%0	0	محايد
%36.1	%36.1	22	موافق
%100	%63.9	39	موافق بشدة
	%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 28: أعمدة بيانية توضح توزيع اجابات افراد العينة على العبارة الرابعة



المصدر: من إعداد الطالب

النتائج المقدمة في الجدول (24) والشكل (28) تكشف لنا بوضوح التأثير الكبير للصراعات على التواصل بين العمال، حيث أظهرت نسبة 63.9% من الموافقين بشدة ونسبة 36.1% من الموافقين أن الصراع بين الأطراف يقلل من التواصل بينهم، مما يعيق سير وتنفيذ الأعمال والمهام اليومية. ويمكن تفسير هذه النتائج على أن الصراعات تؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي للبنك وشبكة العلاقات الاجتماعية لعماله، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة والتعاون بين العمال والأطراف التي دخلت في صراع. إضافة إلى أن هذا الانخفاض في التواصل بين العمال قد تكون

له آثار سلبية على بيئة العمل في زايد الانعزالية والانفصال بين الفرق العاملة وهذا الذي يؤثر على مردودية العمل وسرعة الإنجاز حيث قد يعتمد احد الأطراف أن يستغرق وقت أطول في انجاز مهامه أو التخريب للإضرار بمصالح الطرف الآخر، وكل هذا يؤثر يضر الديناميكيات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة.

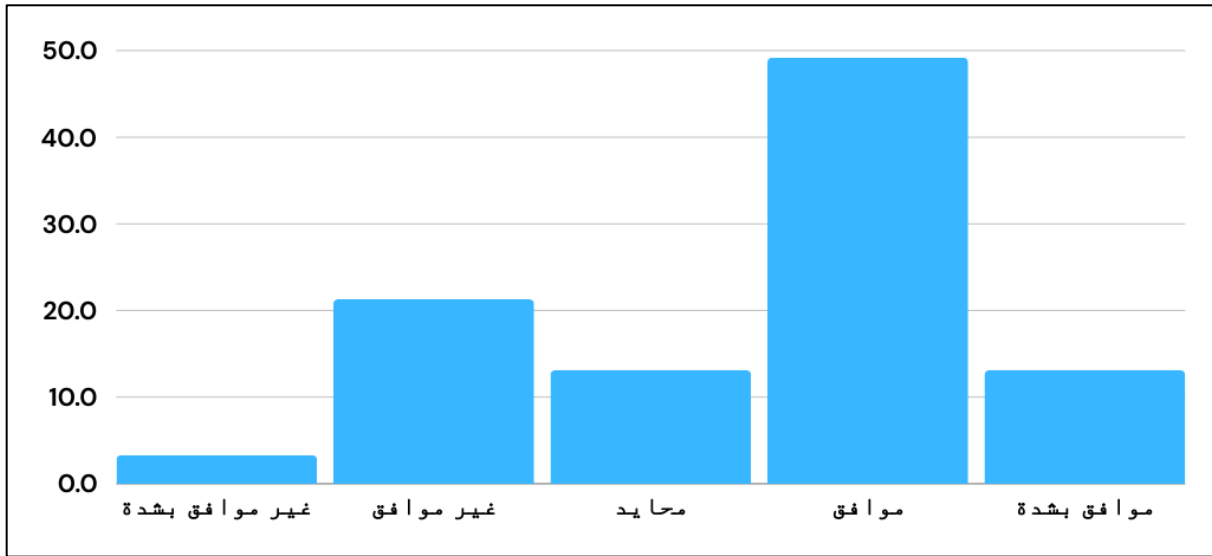
5.4.3 الصراع بين عاملين (2 أو أكثر) قد يصل تأثيره للعمال الآخرين

الجدول 25 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
% 3.3	% 3.3	2	غير موافق بشدة
% 24.6	% 21.3	13	غير موافق
% 37.7	% 13.1	8	محايد
% 86.9	% 49.2	30	موافق
% 100	% 13.1	8	موافق بشدة
	% 100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 29 : أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة



المصدر: من إعداد الطالب

تتناول النتائج المقدمة في الجدول (25) والشكل (29) تفاوتاً في آراء أفراد العينة بشأن ما إذا ما كانت الصراعات بين عاملين آخرين أو أكثر داخل البنك يؤثر عليه هو كعامل، وجاءت النسب متفاوتة نظراً لان ردود الفعل تختلف باختلاف شخصيات الأفراد و عقلياتهم، بدءاً بفئة الغير موافقين بشدة، فإن نسبتهم 3.3% تُعكس رفضاً قوياً لفكرة أن صراعات ومشاكل العمال الآخرين تؤثر عليهم وعلى أدائهم الوظيفي، وهذا يرجع ربما إلى ثقافة العمل المحترفة والخبرة الطويلة والتي تسمح بتجاهل الصراعات وآثارها، أما الفئتين التاليتين، الموافقين بشدة والحياديين، فنُظهر أن

نسب متقاربة بنسب 13.1%، و نعتقد أن هذا الاختلاف يعكس تبايناً في التفاعل مع الصراعات، حيث يظهر الحيايون عدم تمييز واضح لتأثير الصراعات على أدائهم مما يمكن أن يعكس عدم وجود تجارب محددة أو واقعية لتأثير الصراعات عليهم، بينما يوافق "الموافقون بشدة" على تأثيرها السلبي عليهم، وفئة الأفراد الذين كانوا غير موافقين على العبارة بنسبة 21.3%، يتضح أن لديهم تجارب مختلفة عن البقية فيمكن أنهم عايشوا صراعات خلال فترة عملهم ولكن لم يكن لها كل ذلك التأثير عليهم، وهذا ما يدفعهم لعدم تقبل فكرة أن صراعات العمال الآخرين تؤثر عليهم، أخيراً تُظهر نسبة 49.2% لمجموعة الأفراد الذين وافقوا على العبارة، ويُفترض أن هؤلاء الأفراد قد لاحظوا أن الصراعات التي لا تخصهم أو لم يكونوا أطرافاً فيها أثرت عليهم سلباً وعلى مستوى العمل والإنتاجية لديهم، وتوجد تفسيرات عديدة فيمكن أن يكون سبب هو أطراف الصراع، حيث يمكن أن يكون احد أطراف الصراع صديقاً مقرباً مما يؤثر على اتخاذ القرارات بشفافية وتصبح دون أن تدرك جزء من الصراع لأنك تساند احد أطرافه، أو أن السبب هو مستوى الصراع، فإذا كان صراعاً بين مجموعتين فهذا يمنح لأطراف الصراع نوعاً من الانتماء للمجموعة ويدفعهم للدفاع عنها، مثل أن ينشب صراع بين عاملين من قسمين مختلفين فهذا يدفع لان يصبح أفراد كل قسم جزء لا يتجزأ من الصراع.

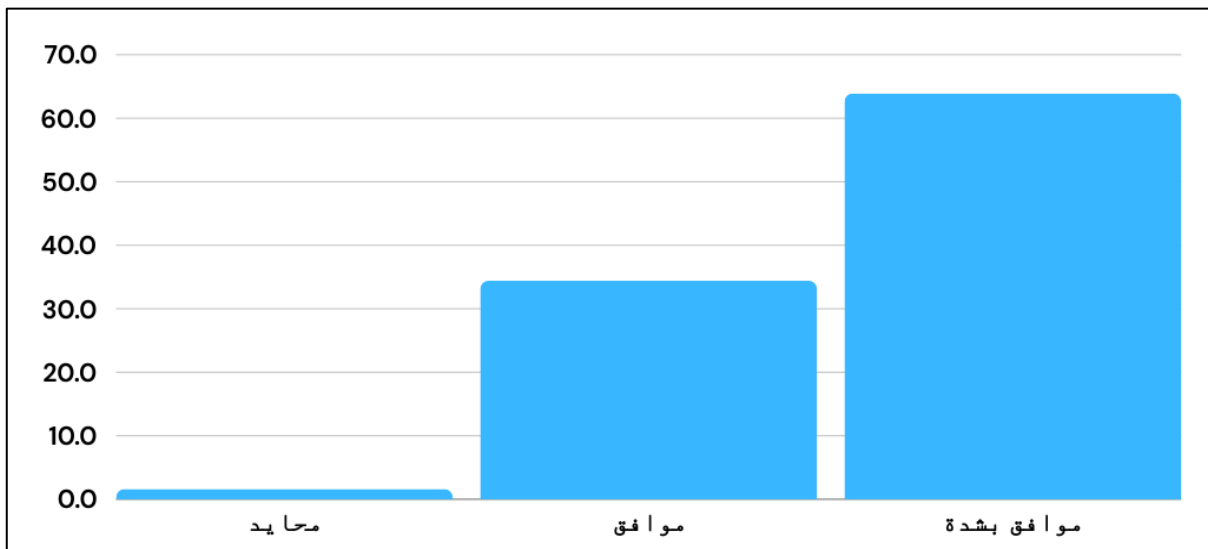
6.4.3 الصراعات بين العمال تنشأ عادة بسبب سوء التواصل

الجدول 26: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
0%	0%	0	غير موافق
1.6%	1.6%	1	محايد
36.1%	34.4%	21	موافق
100%	63.9%	39	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 30 : أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة



المصدر: من إعداد الطالب

إن ما نلاحظه خلال تحليلنا لنتائج الجدول (26) والشكل (30) هو تأكيد ودليل صريح لأهمية العوامل التي تم ذكرها في الإطار النظري حول أسباب الصراعات، خاصة سوء التواصل بين العمال وعدم فهمهم للمعنى الحقيقي للرسائل الموجهة لهم. يُظهر توافق قرابة الـ 99% من أفراد العينة على هذا النقطة، حيث أظهرت نسبة 34.4% موافقة على العبارة بشكل عام، بينما وافقت نسبة 63.9% بشدة على العبارة. يُمكن تفسير هذه النتائج بأن الصراعات في مكان العمل غالباً ما ينشأ عن الفهم الغير الصحيح للرسائل، مما يؤدي إلى تفاقم الصراعات وصعوبة إدارتها. علاوة على ذلك، يُشير توافق الأفراد بشكل قوي إلى أن هناك حاجة ملحة لتعزيز مهارات التواصل وتوعية العمال بأهمية فهم المعنى الحقيقي للرسائل وإدراكه، مما يُسهم في تقليل حدوث الصراعات بين العمل وبالتالي خلق بيئة عمل صحية وسليمة.

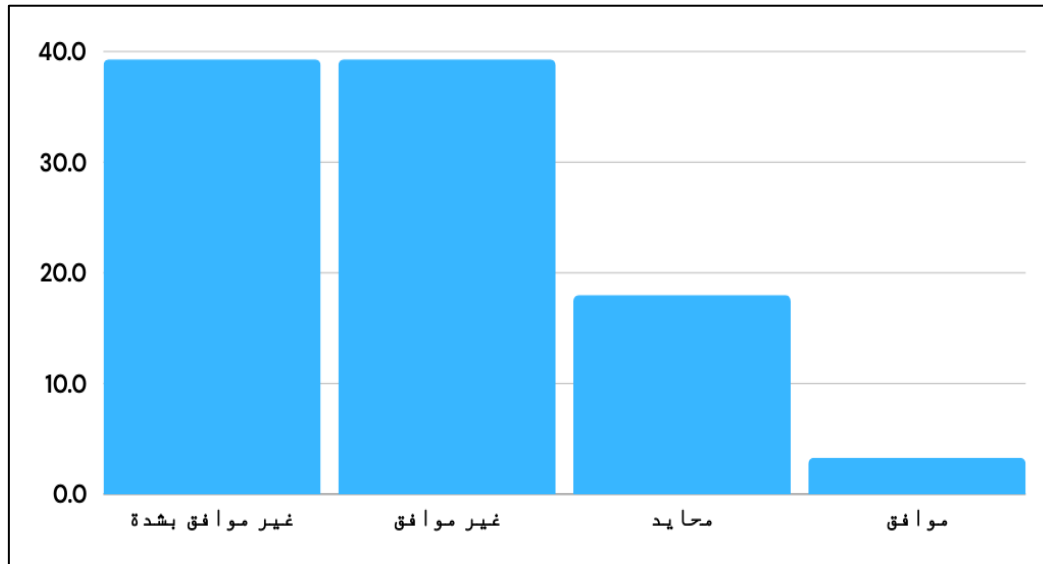
7.4.3 الصراعات بين العمال تؤدي إلى زيادة معدل الدوران (الاستقالة والتوظيف من جديد)

الجدول 27: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
39.3%	39.3%	24	غير موافق بشدة
78.7%	39.3%	24	غير موافق
96.7%	18%	11	محايد
100%	3.3%	2	موافق
100%	0%	0	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 31: أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة



المصدر: من إعداد الطالب

تؤكد لنا نتائج الموضحة في الجدول (27) والشكل (31) على أن أفراد العينة يبديون آراء متقاربة حول تأثير الصراعات على العمال مما يدفعهم إلى الاستقالة الطوعية أو الجبرية وبالتالي ارتفاع معدل الدوران في الشركة، حيث نجد أن ما يفوق ثلاثة أرباع العينة 78.6% ابدوا ردود سلبية متمثلة في "غير موافقين" إلى "غير موافقين بشدة"،

وذلك لأنهم على دراية تامة بأنهم عمال في القطاع العمومي والذي يتميز بأنه في لحظة التي يتم توظيف الفرد فيها فلن يفكر في مخاوف الاستغناء عنه أو إقالته، لان منصبه مضمون حتى يوم تقاعده، هذا ما يخص الاستقالة الجبرية وإما عن الطوعية فهي تعتمد على طبيعة الفرد وقدرة تحمله لضغوطات النفسية الناتجة عن الصراعات ومشاكل العمل، وبالنسبة للفئات المتبقية المتمثلة في الحياديين بنسبة 18% الذين ليسوا متأكدين بعد حول قدرة الصراعات في أن تدفعهم للاستقالة، أي لم يواجهوا صراع كان له تأثير كبير عليهم، ولنسبة المتبقية 3.3% والتي تمثل فئة الموافقين على العبارة، نجد أن هناك فردين من مجموع العينة ليس لهم صبر في تحمل أضرار الصراع عليهم وقد يلجؤون للاستقالة من العمل كحل لذلك، وفي الأخير من خلال الاستعانة بالبيانات السابقة التي تخص سنوات الاقدمية وسن أفراد العينة ومعلومات أخرى تم تزويدنا بها من قبل رئيسة مصلحة الموارد البشرية في مديرية شبكة الاستغلال، نجد أن معدل الدوران في البنك الوطني الجزائري منخفض وهذا يعتبر في العادة علامة إيجابية في بيئة العمل، حيث يظهر استقراراً في القوى العاملة ورضاً عاماً للعمال عن بيئة العمل، مما يُقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف والتدريب المستمرين، ويساهم أيضاً في استمرارية واستقرار الأعمال داخل المنظمة، ويساعد في جذب المواهب الجديدة إلى المنظمة نظراً لجاذبيتها كبيئة عمل ثابتة ومستقرة.

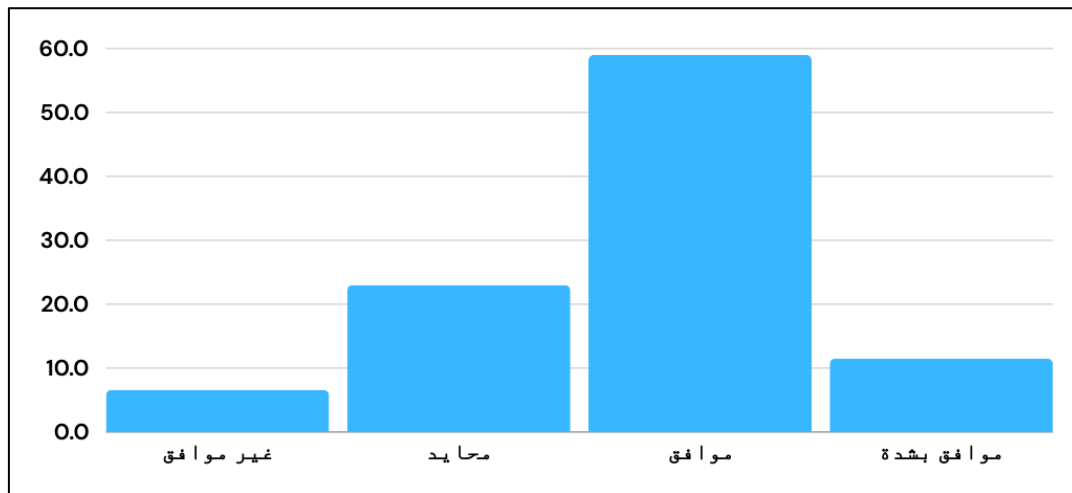
8.4.3 الصراعات بين العمال تؤدي إلى تقليل الرضا عن العمل

الجدول 28 : يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

النسبة التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
6.6%	6.6%	4	غير موافق
29.5%	23%	14	محايد
88.5%	59%	36	موافق
100%	11.5%	7	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 32 : أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة



المصدر: من إعداد الطالب

أثبتت النتائج الموضحة من خلال الجدول (28) والشكل (32) أن نسبة العمال الذين يرون أن الصراعات بين العمال وفي مكان العمل تدفعهم إلى عدم الرضا عن عملهم مرتفعة جدا حيث تقدر بـ 59% من الأفراد الذين أجابوا "بموافق"، ونسبة 11.5% تعبر عن الفئة من أفراد العينة الذين أجابوا "بموافق بشدة" عن العبارة، أي أن هناك عدد كبير من العمال في البنك الوطني الجزائري يتأثرون بالصراعات بصفة كبيرة، حيث تصل هذه التأثيرات إلى تقليل رضاهم عن عملهم، مما يدفعهم إلى التخاذل والتهاون في العمل وإنجاز المهام والأعمال المرجوة منهم، وبالتالي تدهور وانخفاض في أداء البنك بصفة عامة، وأما بقية النسب فهي موزعة على فئة المحايدين بنسبة 23% وهم الأفراد اللذين يكونون متأثروا بالصراعات ولكن بصفة أقل لم تصل إلى حد أن يصبحوا غير راضين عن عملهم، أخيرا نسبة الأفراد الغير موافقين تقدر بـ 6.6% وهي أقل نسبة أي يمكن أن تكون إجاباتهم دلالة على شخصيتهم القوية وقدرتهم في تجنب كل المؤثرات الخارجية التي من الممكن أن تعرقل الوصول إلى أهدافهم أو تؤثر سلبا على حياتهم المهنية وصحتهم النفسية.

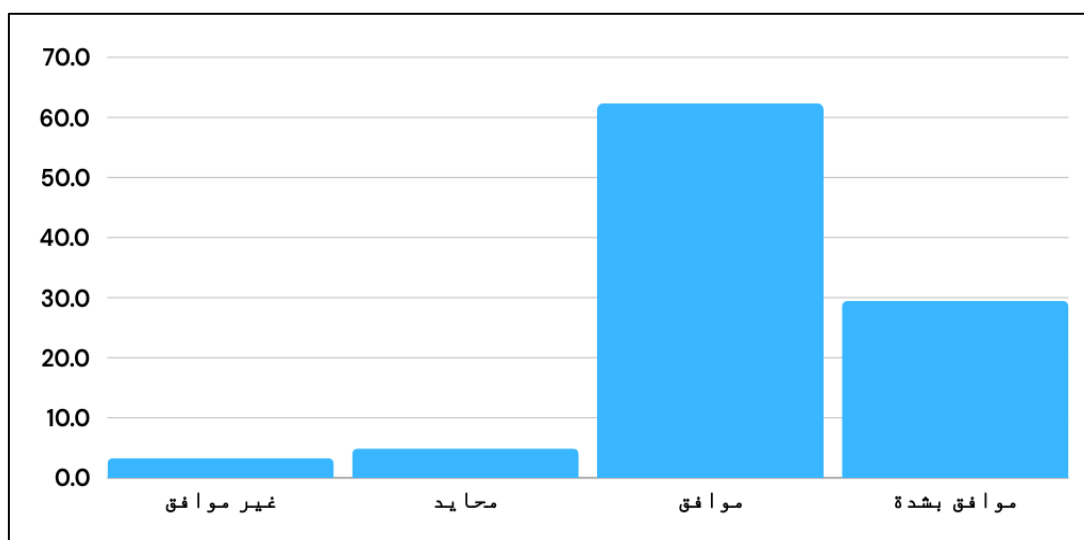
9.4.3 الصراعات بين العمال تؤثر على مستوى الإنتاجية في العمل

الجدول 29: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

النسبة المتوقعة التراكمية	النسبة المتوقعة %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
3.3%	3.3%	2	غير موافق
8.2%	4.9%	3	محايد
70.5%	62.3%	38	موافق
100%	29.5%	18	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 33 : أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة



المصدر: من إعداد الطالب

توضح النتائج التالية الموضحة في الجدول (29) والشكل (33) أن هناك تأثيرات متفاوتة للصراعات بين العمال على مستوى إنتاجيته فنلاحظ أن غالبية الإجابات والردود كانت إيجابية وتختلف فقط في درجة شدة الموافقة فنجد فئة توافق بشكل عادي بنسبة 62.3% وأخرى توافق على العبارة بشدة بنسبة 29.5% من مجموع أفراد العينة وهذا دلالة على تأثيرات الصراعات السلبية على إنتاجية الأفراد والتقليل من كفاءتهم المهنية، وأخيراً دون نسيان أن هناك نسبة صغيرة جداً من المعارضين والحياديين الذين لا يرون تأثيراً ملحوظاً للصراعات على إنتاجيتهم، وهذا يعكس ندرة هذا النوع من الأفراد، مما يوحي بواقعية وقوة تأثير الصراعات السلبية على الأداء والإنتاجية في بيئة العمل.

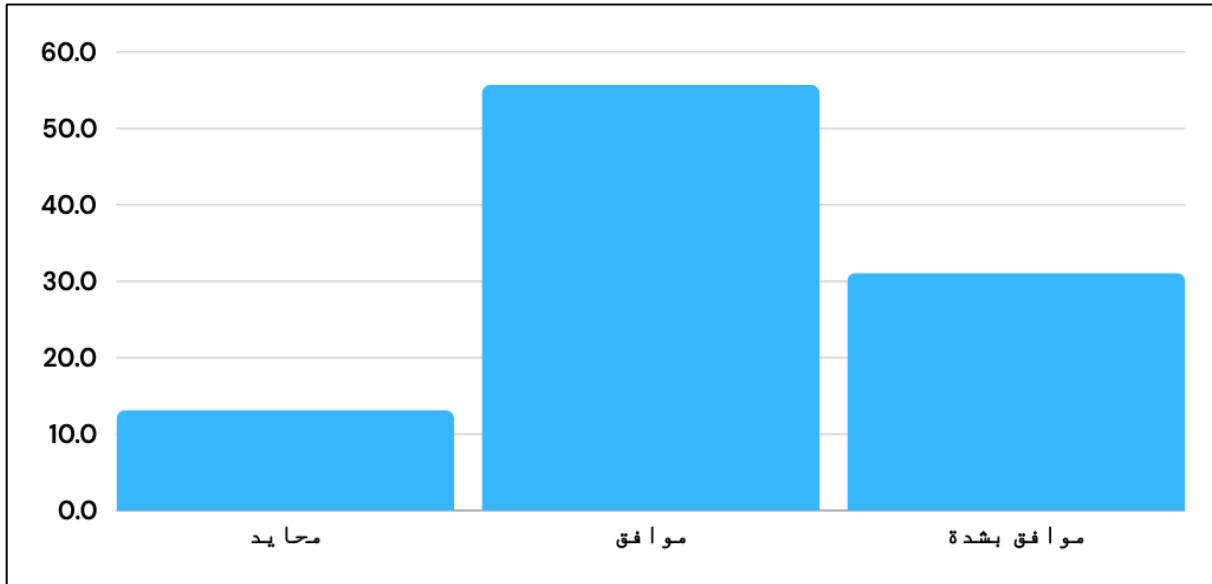
10.4.3 مستوى إدارة الصراعات المتبع من قبل الإدارة في البنك ممتاز

الجدول 30: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية %	التكرار	
0%	0%	0	غير موافق بشدة
0%	0%	0	غير موافق
13.1%	13.1%	8	محايد
68.9%	55.7%	34	موافق
100%	31.1%	19	موافق بشدة
	100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 34: أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال العاشر



المصدر: من إعداد الطالب

أوضحت لنا نتائج الجدول والشكل السابقين أن هناك تأييداً مرتفعاً جداً من قبل العمال لمستوى إدارة الصراعات في البنك الوطني الجزائري، حيث وافق ما يقرب من 86.8% من أفراد العينة على أن البنك يتبع نهجاً ممتازاً في هذا

الجانب، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها إشارة إلى وجود تطبيق فعال لنهج إدارة الصراعات داخل البنك، مما يعكس قدرته على التعامل بشكل سليم وممتاز مع التحديات والصعوبات المختلفة التي قد تنشأ، ويظهر النسبة المتبقية من العينة الذين أبدوا رأياً حياًدياً (13.2%) بشأن الموضوع يطرح فرصة لاستكشاف مزيد من التفاصيل حول أسباب هذا الرأي المحايد، وربما يشير ذلك إلى أن هناك بعض الجوانب التي يمكن مناقشتها وتحسينها في عملية إدارة الصراعات داخل البنك.

4. نتائج المتغيرات

هذه الخطوة الأساسية في القيام بتحليل النتائج المتحصل عليها عن طريق القيام بالاختبارات المناسبة لقياس مدى دقة الدراسة ونوع العلاقة التي تجمع بين المتغيرين انطلاقاً من الردود والإجابات المتحصل عليها

1.4 اختبار ثبات أداة الدراسة :

لقد قمنا بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار معامل الثبات "ألفا-كرونباخ" الذي يحدد لنا ما مدى قبول أداة القياس، وتكون قيمته محصورة بين 0 و 1 أي كلما اقتربت القيمة من الرقم واحد فهي قيمة جيدة وتدلل على ثبات مرتفع للمقياس.

الجدول 31:معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات(ألفا-كرونباخ)	عدد الفقرات (العناصر)
0.791	15

المصدر :من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول(31) أن معامل ثبات الاستبيان ألفا-كرونباخ بلغ الـ 0.791 أي بنسبة تقارب 79% وهي نسبة مقبولة وتتعدى 0.60 (النسبة المقبولة إحصائياً)، وهذا ما يدل على وجود ثبات وتقارب في إجابات أفراد العينة بدرجة مقبولة، إضافة إلى أن جميع عبارات الدراسة تتمتع بثبات مقبول ويمكن الاعتماد عليها.

2.4 العلاقة بين الرقمنة وتقليل الصراعات :

الجدول 32:بوضح العلاقة بين الرقمنة وتقليل الصراعات

تقليل الصراعات	الرقمنة	معامل الارتباط	الرقمنة
0.457	1.00	Sig	
<0.001	.	N	
61	61	معامل الارتباط	تقليل الصراعات
1.00	0.457	Sig	
.	<0.001	N	
61	61		

*العلاقة معنوية عند مستوى 0.05

المصدر :من إعداد الطالب

قيمة R هي معامل الارتباط الذي يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

أي أن قيمة R التي تساوي 0.457 تشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرات. تتراوح قيمة R بين 1- و 1+، حيث تعني 1+ وجود علاقة إيجابية تامة، و 1- تعني وجود علاقة سلبية تامة، و 0 تعني عدم وجود علاقة.

يوضح لنا معامل الارتباط ذو القيمة الموجبة $R = 0.457$ إلى وجود ارتباط وعلاقة إيجابية متوسطة بين المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (تقليل الصراعات). أي أن هناك ارتباط معتدل يمكن أن يكون له دلالة إحصائية.

ويعني ذلك أن أي زيادة في الرقمنة قد ترافق زيادة في جهود تقليل الصراعات، والعكس صحيح أي أنه كلما نقصت الرقمنة نقص تقليل الصراعات، أي بعبارة أخرى كلما كانت هناك أي زيادة في مستويات الرقمنة يتبعها تناقص في الصراعات وأن أي انخفاض في الرقمنة يتبعها زيادة في الصراعات.

ومع ذلك، فإن القيمة 0.457 تشير إلى أن هذا الارتباط ليس قويًا للغاية، مما يعني أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على تقليل الصراعات بشكل أكبر. يجب أخذ هذه النتيجة في الاعتبار مع العلم بأن الصراعات تصنف ضمن السلوكيات الاجتماعية والنفسية المعقدة ومتعددة الجوانب، ولا تعتمد بشكل كامل على عامل واحد، لذا قد تكون هناك عوامل أخرى غير الرقمنة تؤثر على عدد الصراعات في بيئة العمل.

3.4 الانحدار الخطي :

لتمثيل العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة رياضية، نحتاج إلى إجراء تحليل الانحدار الخطي الذي سيمكننا من فهم هذه العلاقة والارتباط بين المتغيرين بشكل أفضل وصورة أدق، يتطلب ذلك تحديد متغير تابع Y يمثل تقليل الصراعات ومتغير مستقل X يمثل الرقمنة، هذا سيؤدي إلى صياغة معادلة الانحدار كالتالي: $Y = aX + b$.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي على برنامج SPSS ، يتعين علينا استخراج الجدولين التاليين.

الجدول:33 ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.834	1	1.834	17.808	<0.001
الخطأ	6.078	59	0.103		
المجموع	7.912	60			

المصدر: من إعداد الطالب

قيمة Sig تبلغ 0.001 وتعتبر ذات دلالة إحصائية (دالة) لأنها اصغر من 0.05 ($Sig < 0.05$)

- الجدول الثاني يسمح لنا بفهم العلاقة بين الرقمنة وتقليل الصراعات. واستخراج معامل الانحدار بين المتغيرين حيث بلغت قيمته 0.552

الجدول 34: يوضح لنا معامل الانحدار

المتغير التابع	نموذج	معامل B	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تقليل	الجزء الثابت	1.867		3.170	0.002
الصراعات	الرقمنة	0.552	0.482	4.220	<0.001

المصدر: من إعداد الطالب

ومنه فانه يوجد تأثير صريح للرقمنة في تقليل الصراعات كان له أهمية وذو دلالة في دراستنا، حيث وجدنا إن معامل الانحدار يبلغ **0.552** ، إضافة إلى أن قيمة **SIG** اقل من 0.05 هذا يعني أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية و إن التغيير في المتغير المستقل أي الرقمنة يؤثر فعليا في المتغير التابع (تقليل الصراعات) مما يعطينا المعادلة التالية:

$$\text{تقليل الصراعات} = (0.552 \times \text{الرقمنة}) + 1.867$$

نؤكد في الأخير على أن الرقمنة في البنك الوطني الجزائري له تأثير على تقليل الصراعات بين العمال في البنك، وهذا يؤكد الفرضية "01" وهي كتالي : " هناك اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي بين الرقمنة وتقليل الصراعات المهنية بين الموارد البشرية داخل البنك الوطني الجزائري "

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بناءً على المعلومات ونتائج التحليلات التي قمنا بها لدراسة اثر الرقمنة واستخداماتها في تقليل الصراعات بين العمال داخل البنك الوطني الجزائري، ومن خلال نتائج المحور الأول من الاستبيان الخاص بالرقمنة نجد أن معظم أفراد العينة المتمثلين في عمال البنك الوطني الجزائري باختلاف جنسهم وسنهم ومستواهم التعليمي ومنصبهم الوظيفي اتفقوا على الآثار الايجابية التي جلبتها الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية حيث يمكننا القول إن هناك تفاعلا إيجابيا واعترافا من قبل العمال بأهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة والأداء والرفع من وتيرة انجاز الأعمال والمهام وتحسين التواصل داخل البنك.تفصيلاً فقد أظهرت نتائج التحليلات المختلفة وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وتحسين كفاءة العمل، حيث يرى أغلبية أفراد العينة أن الرقمنة تساهم في إنجاز العمل بشكل أسرع وأكثر دقة، إضافة في دورها في تحسين التواصل وهذا يعكس الاعتراف بأهمية الرقمنة في تحسين إنتاجية العمل ومردوديته، وهذا ما يؤكد فرضيتنا الثالثة "الفرضية 03"

ومع ذلك، هناك تحديات تواجه عملية تطبيق الرقمنة داخل أروقة البنك الوطني الجزائري حيث تظهر النتائج تبايناً في الآراء بشأن مستوى الرقمنة في البنك، مما يشير إلى ضرورة الرفع من الميزانية المخصصة لتحقيق الرقمنة، والاستثمار في تطوير وتحديث التقنيات الرقمية في البنك توازياً مع تكثيف دورات تدريبية للعمال .

وقد تبين لنا من خلال إجابات أفراد العينة على المحور الثاني الخاص بالصراعات من الاستبيان أن الصراعات بين عمال داخل البنك تحدث إما نادرا أو أحيانا وتدوم من أسابيع إلى أشهر كأقصى حد على حسب طبيعة الصراع والأطراف المشاركة، وهذا يشير إلى أن الصراعات قد تكون جزءا طبيعيا من تجربة العمل للكثيرين إضافة إلى دلالتها على بيئة العمل الصحية التي يوفرها البنك لعماله ومدعما استنتاجي هذا بأجوبة العمال الإيجابية حول ما إذا كانت الإدارة تتدخل في الحل الصراعات وإذا كانوا يرون أن مستوى إدارة الصراعات المتبع من قبل إدارة البنك ممتاز فابدوا موافقتهم بشدة على العبارات وهذا دليل على ثقتهم بسياسة البنك ووعيهم باهتمام البنك بالعنصر البشري الخاص به والعمل على تحسين ظروف عملهم وحل مشاكلهم وكل ما يؤثر على أدائهم.

وبتتبع النتائج نتوصل إلى أن الصراعات تؤثر بشكل سلبي على أداء العمال وتزيد من ضغط العمل عليهم وتؤثر على علاقاتهم الاجتماعية والوظيفية فهي تقلل من التواصل بين الأطراف المتصارعة مما يضر بسير العمل وسلاسته إضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين الصراعات وسوء التواصل فمن خلال النتائج النظرية وتطبيقية نجد أن أهم مسببات الصراعات بين العمال هي طرق الاتصال والتواصل السيئة فيما بينهم وهذا راجع لطبيعة الفرد في تقبل الرأي وتفسيره للحوارات والكلام والحركات وهنا تظهر ضرورة استخدام الأدوات الرقمية كوسيلة لتوحيد طرق التواصل لنفاذي الغموض في الرسائل وسوء الفهم ومنه فإن الرقمنة تقلل من حدوث الصراعات بتقليل أسباب حدوثها.

فيما يتعلق بتحليل الارتباط والانحدار لفهم العلاقة بين عوامل مختلفة وتأثيرها على الأداء العام في البنك، فقد كشفت هذه التحليلات عن وجود علاقة إيجابية متوسطة ذات القيمة **0.457** بين الرقمنة في البنك والتقليل من عدد الصراعات بين عماله، كما تشير قيمة معامل الانحدار الخطي التغير في المتغير التابع (Y) الناتج عن تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل (X). أي أن قيمة 0.552 تعني أنه عند زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة، يزيد المتغير التابع بمقدار 0.552 وحدة (بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة).

ومنه في حالتنا هذه إذا كان معامل الانحدار الخطي ذو دلالة إحصائية وهو كذلك لأن قيمة sig أقل من 0.05 حيث تساوي 0.001، فإن هذه القيمة تعني أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعتدلاً للمتغير المستقل على المتغير التابع. بمعنى آخر، زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المتغير التابع بقدر 0.552.

وقد تحققنا من هذه النتيجة عن طريق صياغة معادلة خطية بعد حسابنا لمعامل الانحدار والذي وجدناه يساوي القيمة **0.552** على النحو التالي: **تقليل الصراعات = (0.552 × الرقمنة) + 1.867**.

وبالتالي نؤكد صحة "الفرضية 01" التي مفادها أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي بين الرقمنة وتقليل الصراعات المهنية بين الموارد البشرية داخل البنك الوطني الجزائري.

هذه النسبة المتوسطة تشير إلى أن الرقمنة قد تكون عاملاً مهماً في تقليل الصراعات ولها اثر ملحوظ عليها ولكنها ليست العامل والمؤثر الوحيد، لأنها قد لا تكون كافية لحل جميع الصراعات نظراً لطبيعة بعض الصراعات المعقدة والمتشعبة التي قد تكون ناتجة عن عوامل متعددة مثل اختلافات الشخصيات، والتوترات النفسية، والمشاكل الهيكلية في التنظيم. وهذا ما يثبت صحة "النظرية 02" التي تفيد بأن هناك مستوى مقبول فيما يتعلق بالرقمنة وتقليلها للصراعات وأن الرقمنة ليست العامل الوحيد الذي يساهم في تقليل الصراعات بين العمال.

وأخيرا ورغم كل فوائد الرقمنة وما تقدمه لنا من تسهيلات وامتيازات إلا انه يجب أن لا نتغاضى عن الحالات التي تكون فيها الرقمنة والأدوات الرقمية هي مصدرا ومسببا للصراع في بعض الحالات، فالاستخدام المفرط وغير العقلاني للتكنولوجيا الرقمية يمكن أن يؤدي إلى تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية للفرد ويمكن أن يسبب التعرض المستمر للشاشات والتطبيقات الرقمية الإجهاد ونقص التركيز، مما قد يؤثر على قدرته على اتخاذ القرارات بشكل صحيح وواعي. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي الاعتماد الزائد على الاتصالات الرقمية إلى انعزال الفرد عن المحيط الاجتماعي المباشر، مما يزيد من احتمالية حدوث صراعات وتوترات في العلاقات الشخصية والمهنية، لذا ينبغي للأفراد أن يكونوا واعين لتأثيرات الرقمنة ويتعاملوا معها بشكل متوازن ومدروس، مما يتطلب التوازن بين الاستفادة من فوائدها والحفاظ على الصحة العقلية والجسدية.

خلاصة الفصل :

البنك الوطني الجزائري يعد من أهم أعمدة القطاع المصرفي في الجزائر، نظرا لقدمه وعراقتة إضافة إلى الخدمات الجمة التي يقدمها ويحدثها باستمرار تماشيا مع متطلبات العصر والعملاء، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مجموعة من عمال البنك الوطني الجزائري لولاية وهران، وجدنا أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة والمتغير التابع الذي هو تقليل الصراعات حيث وجدنا أن العلاقة الإيجابية ذات المدى المتوسطة التي تجمعهم تفسر على أن الرقمنة تؤثر فعلا على زيادة تقليل صراعات بين العمال ولكن بدرجة متوسطة مما يفتح المجال أمام عوامل أخرى تتدخل في تقليل الصراعات بين العمال.

خاتمة

كان المغزى من هذه الدراسة هو توضيح اثر الرقمنة على الصراعات ودورها في التقليل منها، وقد تطرقنا إلى موضوع دراستنا هذه نظريا ثم تطبيقا عن طريق دراسة ميدانية داخل البنك الوطني الجزائري تحديدا في مديرية شبكة الاستغلال في ولاية وهران، مما أعطانا فكرة واضحة عن الموضوع وأثار بصيرتنا في طريقة التعامل المثالية مع الموضوع ومتغيراته، وبين لنا الأهمية الكبيرة للموارد البشرية داخل المؤسسات حيث تعتبر القلب النابض والمورد الذي لا غنى عنه خاصة فيما يخص إدارة المشاريع وتحقيقها، وإن كل ما يضرهم يضر المؤسسة والعكس صحيح فكل ما ينفعهم ينفع المؤسسة ويزيد من فعاليتها وتحقيقها للأهداف، وإن المؤسسة والشركة القوية هي تلك التي تمتلك موارد بشرية قوية وتعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لهم وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وحل مشاكلهم والتي من بينهما الصراعات بين العمال.

ومن هذا السياق انطلقنا لدراسة آثار الرقمنة على الصراعات وكيف تقلل منها ولأخذ فكرة أولية عن طبيعة الموضوع قمنا بجمع مجموعة من الدراسات السابقة، كانت هذه الخطوة مهمة جدا في تحديد كيفية التعامل مع المتغيرات والطرق والأدوات الأنسب لدراستها وتحليلها وكذا معاينة النتائج المتحصل عليها من قبل الباحثين السابقين مع نتائج بحثي حيث أجمعت كل تلك الدراسات على أهمية مشروع الرقمنة وفعاليتها وأثره على الموارد البشرية من عدة أبعاد من بينها تقليل التحديات والمشاكل التي تتحول إلى صراعات مع الوقت بسبب طبيعة الصراع المتغيرة والغير الثابتة، ثم بعدها توجهنا إلى بناء إطار نظري و مفاهيمي حول متغيرات الدراسة وكانت البداية بالرقمنة حيث تعرفنا على أهم أهدافها وإيجابياتها المتمثلة في تقليل الجهد والوقت ومساهمتها في تسريع انجاز الأعمال وتحسين التواصل وبناء العلاقات ورفع مستوى الأداء العام للعمال والمؤسسة وخفض للتكلفة وخلق فرص عمل للشباب كما أتاحت لنا نتائج البحث معرفة أهم متطلبات الرقمنة ودوافع تطبيقها وتبنيها وكذا خطوات تحقيقها بفعالية إضافة إلى العراقيل والتحديات التي تواجهها أو من الممكن أن تواجهها وتقلل من تأثيراتها وفعاليتها دون تناسي سلبيات الرقمنة في حالة الاستخدام المفرط أو السيئ لها. وبعد الرقمنة توجهنا إلى الصراعات التي كانت معقدة للغاية بسبب طبيعتها المتشعبة والمتداخلة فقد قدمنا الصراع على حسب مجموعة واسعة من الباحثين والاتجاهات والمدارس الفكرية، إضافة إلى الأشكال التي من الممكن أن يظهر بها وهي إما أشكال ظاهرة أو خفية تختلف باختلاف طبيعة ودرجة الصراع نفسه وأن الصراع لا يظهر من العدم بل يمر بمراحل ليصل إلى ما هو متعارف عليه وحسب لويس بوندي فإن دورة حياة الصراع تمر بخمسة مراحل وكأي ظاهرة فإن الصراع يتميز بخصائص تميزه ومسببات ومستويات وأنواع ولم نتوقف هنا بل قمنا باستعراض مجموعة من أشهر نماذج وطرق إدارة وحل الصراعات وشرحها كأسلوب كيلي لإدارة الصراعات ونموذج توماس وكيلمان وغيرها وتوضيح أن المعالجة والإدارة الصحيحة للصراع قد تخلق منه أثارا إيجابية وفوائد تكون ذات منفعة.

لقد استهدفت دراستنا في جزئها التطبيقي مجتمع دراسة مكون من 300 عامل في البنك واخترنا عينة مكونة من 61 عامل في البنك الوطني الجزائري لولاية وهران كاملة باختلاف مناصبهم وأعمارهم ومستواهم التعليمي وخبرتهم وجنسهم، مما كان له دور في اخذ عينة تمثل مجتمع الدراسة باستحقاق وذلك باستخدام أداة الاستبيان الالكتروني لجمع تلك النتائج والآراء، ومن خلال نتائج الاستبيان وردود أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيه حيث نجد أن اغلب العمال اتفقوا على دور الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية في رفع أدائهم في العمل عن طريق تقليل الخطأ وتوفير الجهد والوقت وتحسين الكفاءة وسرعة الإنجاز وموافقتهم على دورها في تحسين التواصل واعتبارها وسيلة فعالة في الاتصال وهذا ما يثبت أن الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية لهما دور في تحسين أداء العمال وعلاقتهم ومن خلال إجاباتهم على السؤال الأول والثاني من المحور الثاني من الاستبيان نجد أن هناك حالة من الرضا والقبول من طرف

العمال على مستوى الرقمنة في البنك، أي أن البنك يولي أهمية كبيرة للرقمنة لأنها تدعم مساعيه الرامية في الريادة والتوسع والحفاظ على المكانة العريقة التي يشغلها البنك الوطني الجزائري.

عند النظر بتمعن إلى إجابات العمال خاصة على الأسئلة المتعلقة بالصراعات في المحور الثالث وكيف أنهم متفقون على أن سوء التواصل وعدم وضوح الرسائل يعد من أهم أسباب نشوب الصراعات إذا لم يكن أهمها وربطه مع نتائج السؤال التاسع من المحور الثاني الذي مفاده أن الرقمنة واستخدام الأدوات الرقمية تحسن من التواصل بين العمال نجد أن هناك علاقة مخفية بين الرقمنة والصراعات بين العمال حيث إن الرقمنة واستخداماتها تمنع حدوث مسببات الصراعات وبالتالي وبطريقة غير مباشرة تقلل من نسبة وعدد الصراعات التي تحدث بين العمال في بيئة العمال وهذا ما أثبتناه عن طريق نتائج دراسة الارتباط ومعادلة الانحدار بين المتغيرين حيث وجدنا أن هناك علاقة إيجابية ذات قيمة متوسطة 0.552 بين الرقمنة وتقليل الصراعات أي أن الرقمنة تساهم في تقليل من حدوث الصراعات وهذا ما يمكن تلخيصه في أن للرقمنة اثر ايجابي في تقليل الصراعات بين الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، وعند النظر إلى أهداف البنك في تحسين بيئة العمل لعماله وتقليل الصراعات التي تحدث بينهم نجد أنها تتوازي وتتحقق تدريجيا بتوجه البنك نحو الرقمنة الشاملة وإدارة عملية التغيير والتأقلم الصحيحة.

وفي النهاية يمكننا القول إن القيمة المتوسطة التي تمثل مقدار العلاقة بين المتغيرين لها دلالة أيضا وباستخدام التفكير منطقي السليم نلاحظ أن الرقمنة تساهم بتقليل نصف الصراعات فقط وبالعودة إلى إجابات العينة حول عدد الصراعات التي واجهوها نجد أن أغلبهم أجاب إما بأحيانا أو نادرا، ما يدل على نسبة صراعات داخل البنك الوطني الجزائري منخفضة وهذا يدفعنا إلى استنتاج انه يوجد مؤثرات وعوامل أخرى غير الرقمنة تقلل من عدد الصراعات بين الموارد البشرية داخل البنك وهذا يرجع بالنسبة كبيرة إلى مفهوم الصراع بحد ذاته وانه يتعلق بأكثر شيء غير ثابت ومتغير ألا وهو الطبيعة البشرية وشخصية كل فرد، دون نسيان جهود إدارة البنك في توفير مناخ عمل إستثنائي وذلك يبدأ من أول خطوة وهي عملية التوظيف والبحث العميق والدقيق في ملفات المترشحين وسيرهم الذاتية بما يتوافق مع سياسات البنك العلمية والثقافية والتنظيمية، وصولا إلى العمل على التأقلم السريع في بيئة العمل ودمجه في روح الفريق من أول خطوة، لأنه وبالمدة التي قضيتها في أروقة مديرية شبكة الاستغلال خلال فترة تربصي لاحظت أن فرق العمل أصبحت أشبه بالعائلة. مما أثر بشكل واضح على عدد الصراعات، إضافة إلى توفير ساعات مرنة ونظام أجور وترقيات متكافئ.

بشكل عام، تشير الدراسة إلى أن الرقمنة واستعمال الأدوات الرقمية لها تأثير كبير و واضح في الحد من الصراعات التي تواجه الموارد البشرية في البنك وتقليلها، لكنها ليست المؤثر الوحيد. فإن فهم الصراع نفسه والشخصية الفردية والتفاعلات والسلوكيات الاجتماعية أمر بالغ الأهمية والصعوبة، لأنه يتوجب علينا دراسته من عدة أبعاد ومستويات والتدقيق في أدق التفاصيل من حياة اجتماعية وعائلية وطبيعة بشرية والتقلبات النفسية والمؤثرات الخارجية التي لا تعد وتحصى، كل هذا في سبيل التعرف الجيد على الأساليب الفعالة للتعامل مع هذه الصراعات وإدارتها بنجاح ونتيجة لذلك وجدنا أن الرقمنة والتكنولوجيا الرقمية بالاستعمال الصحيح لها توفر لنا خطوة مهمة في التقليل من تلك الصراعات والوصول إلى تحقيق سعادة للعامل ورضا من خلال توفير بيئة عمل صحية، وفي نفس الوقت رفع أداء المؤسسة، وهذا هو المزيج المثالي الذي تطمح إليه أي مؤسسة وتعمل على تحقيقه بشتى الطرق مما يؤدي إلى يضمن لها التفوق والريادة.

التوصيات :

استناداً إلى التحليلات والنتائج المتحصل عليها، توجهنا إلى تقديم بعض من التوصيات العملية للبنك الوطني الجزائري لتحسين استخدام الرقمنة والأدوات الرقمية كوسيلة لتعزيز التعاون وتقليل الصراعات بين العمال في البنك، مما يساهم بشكل إيجابي في أداء البنك بشكل عام، وكانت كالتالي :

تنفيذ نظام إدارة المشاريع الرقمية: يمكن أن يؤدي استخدام نظام إدارة المشاريع الرقمية في البنك مثل Trello أو Asana إلى تسهيل تنظيم العمل وتنسيق المشاريع. حيث تسهل هذه الأدوات تحديد المهام والمسؤوليات والمواعيد النهائية مما يقلل من التعارض بين الأدوار والمسؤوليات، لأن وضوح الواجبات والمسؤوليات يقلل من التوتر والصراع بين العمال فكل فرد له دور ومسؤوليات محددة مما يقلل من التعاون والإنتاجية داخل الفريق.

تعزيز التواصل الرقمي الفعال: إن تطوير قنوات الاتصال الرقمية الفعالة مثل البريد الإلكتروني والمراسلة الفورية ومنصات التعاون مثل Microsoft Teams أو Slack، يمكن أن يعزز بشكل كبير سرعة الاستجابة وزيادة التفاعل بين العمال. يؤدي تسهيل الاتصال الفوري ومشاركة المعلومات إلى تقليل سوء الفهم وزيادة التعاون بين الفرق المختلفة، ومن خلال تحسين الاتصال الداخلي يمكن للمنظمة بناء بيئة عمل أكثر تفاعلية وديناميكية حيث يتم تمرير الأفكار والمعلومات بين الأقسام بسلاسة وفعالية، وهذا يدعم هدف تحقيق وجهة مشتركة.

التوازن بين العمل الرقمي والتفاعل الشخصي: تشجيع الاجتماعات وجهاً لوجه بشكل دوري منتظم يمكن أن يعزز العلاقات الشخصية بين العمال ويقلل من الشعور بالعزلة الذي قد ينجم عن العمل الرقمي المستمر الذي يسبب ما يسمى بالتوتر الرقمي. هذه اللقاءات الدورية توفر فرصة للتفاعل الشخصي الحقيقي وبناء الثقة والتفاهم بين أعضاء الفريق مما يعزز روح الفريق والتعاون، إن تحقيق توازن بين العمل الرقمي والتفاعل الشخصي يؤدي إلى بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية حيث يشعر الموظفون بالاندماج والدعم المتبادل.

إدارة الشكاوى وحلها: تعد أنظمة إدارة الشكاوى عبر الإنترنت وسيلة آمنة وسرية لتقديم الشكاوى والتعامل معها بشكل احترافي وسريع، مما يزيد من الثقة بين الموظفين والإدارة. يتيح هذا النظام للعمال مشاركة مخاوفهم وقضاياهم بسهولة مع ضمان معالجة هذه المخاوف بطريقة جديّة وسريعة. والنتيجة المقصودة هي تقليل الصراعات الداخلية وزيادة الثقة في الإدارة مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر انسجاماً واستقراراً.

تفعيل مكتب الربط: إنشاء مكتب ربط يتألف من فريق مؤهل يتمتع بخبرة في الإدارة والتواصل وحل الصراعات بفعالية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل. يعمل هذا المكتب كحلقة وصل بين الأقسام المختلفة، مما يضمن استمرار سير العمل بكفاءة حتى في حالات الصراع. الفريق المعني يكون مسؤولاً عن التنسيق بين الأطراف المتصارعة وحل الصراعات بسرعة وفعالية، إضافة إلى متابعة تنفيذ المشاريع لضمان إتمامها ضمن الجداول الزمنية المحددة. النتيجة النهائية المتوقعة هي تقليل الصراعات وزيادة التعاون بين العمال، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والفعالية في المنظمة.

استخدام منصات الاستطلاع الداخلي: يمكن أن يؤدي استخدام أدوات مثل Google Forms أو غيرها من الأدوات الأخرى لسؤال العمال بشكل شهري عن الجوانب المختلفة للمؤسسة أو التحسينات التي ينتظرونها أو المشاكل والعقبات التي واجهوها، إلى زيادة الشعور بالالتزام والمشاركة من خلال تسجيل تعليقات وآراء العمال، بحيث يمكن للإدارة جمع

معلومات مهمة تساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين بيئة العمل. إضافة إلى عمل هذه الطريقة على تعزيز المشاركة الفعالة للعمال في عملية صنع القرار مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم ويحفزهم على المشاركة بشكل أكبر في تحسين مكان العمل.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتب:

- خليل محمد حسن الشماع، و كاظم حمود خضير. (نظيرة المنظمة) (الإصدار 03). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. (2007). عدد الصفحات 434: صفحة.
- حسين حريم. (السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) (الإصدار 03). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. (2009).
- مصطفى يوسف كافي. (إدارة الصراع والازمات التنظيمية) (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. (2015)
- محمود سلمان العميان. (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) (الإصدار 06). عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2013). عدد الصفحات 425: صفحة.
- عقيل حسين عقيل، (فلسفة مناهج البحث العلمي). عمان، الأردن: مكتبة مدبولي (1999) عدد الصفحات: 309 صفحة
- معن محمد عياصره. (إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع (2008)، عدد الصفحات 167: صفحة.
- محمد عبد الغني حسن هلال. (مهارات ادارة الصراع: الصراعات الادارية وتأثيراتها على الأداء) (الإصدار 01). القاهرة، مصر: مركز تطوير الاداء والتنمية. (2001).

المقالات العلمية:

- ماحي أمين، بوقندال (عبد اللطيف). (المكتبة الرقمية ودورها في تطوير البحث العلمي)، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية، و الاقتصادية. 57: خاص، الصفحات 176-186.
- بعضي آسيا. (01 09, 2022). (الثورة الصناعية الرابعة)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. 05 (02)، الصفحات 561-577.
- عبد القادر بوراس، و فريد بن بو عبد الله. (20 04, 2018). (حتمية التحول نحو الادارة الالكترونية للارتقاء بالخدمة العمومية)، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية. 03 (05)، الصفحات 119-130.
- عبد القدر لحول، و محمد السعيد جوال. (06 06, 2020). (واقع وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية واثرها على الاداء العمومي في الجزائر دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمى مؤسسة بريد الجزائر لولاية الجلفة)، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية. 14 (02)، الصفحات 511-530.
- فايضة مداني. (15 09, 2016). (التوتر النفسي في العمل)، مجلة الحوار الثقافي. 05 (02)، الصفحات 397-402.
- الحسين بور غدة. (01 12, 2005)، (ادارة الصراعات التنظيمية)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. (المجلد 05، العدد 05) الصفحات 146-150.
- ياسر عبد الرحمان. (10 06, 2018). (ادارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال)، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية. (المجلد 03، العدد 01)، الصفحات 219-207.

- شنو محمد رضا. (3112, 2014). (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية)، مجلة العلوم الإنسانية، (المجلد 25، العدد 04)، الصفحات 545-571
- مذکور مليكة، (1706, 2022). (التحديات الاخلاقية للرقمنة)، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. (المجلد 14، العدد 02)، الصفحات 157-170.
- وهبة امال ، قارة ابتسام. (2404, 2022). (التحول الرقمي في الجزائر بين الأفاق والتحديات)، مجلة البشائر الاقتصادية. (المجلد 08، العدد 01)، الصفحات 01-18.
- شريفي سفيان، عامر بشير. (2212, 2022)، (التغير التكنولوجي للمنظمات على المستوى الرقمي واثره على مستقبل الكفاءات والوظائف)، مجلة العلوم الإنسانية، (المجلد 33، العدد 04)، الصفحات 343-362
- الخشالي، شاکر جارالله. (01 17, 2020). (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في الأردن). جامعة العلوم التطبيقية، (المجلد 01، العدد 24)، الصفحات 1-24.
- يزيد عباسي، سليمة حفيظي. (04 15, 2022). (الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية)، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات. (المجلد 05، العدد 05)، الصفحات 164-184.
- الصادق هاني، و محمد الاخضر كرام. (01 15, 2022). (الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في اعمال الادارة المحلية الجزائرية (الواقع والمتطلبات). المجلة الاكاديمية للبحث القانوني، (المجلد 12، العدد 03)، الصفحات 659-682.
- بغداددي خيرة. (0109, 2014). (الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة -دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز بورقلة)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (المجلد 06، العدد 16) الصفحات 331-344.
- الهادي عامر، و مصطفى بن عمار. (01 15, 2020). (الثورة الصناعية والمؤرخين (المصطلح-البدايات-سياقات سابقة على الثورة القرن 19 م). مجلة دراسات وابحاث (المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية)، (المجلد 12، العدد 01)، الصفحات 798-809.
- بن جيمة عمر، و خامسة لارقو. (02 21, 2019). (دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار). مجلة البشائر الاقتصادية، (المجلد 04، العدد 03)، الصفحات 146-162.
- خلوفي سفيان . شريط كمال . زغلامي مريم . (12,29, 2020) (تقييم جاهزية الجزائر للولوج إلى الاقتصاد الرقمي –دراسة استكشافية) مجلة نماء للاقتصاد والتجارة (المجلد 04، العدد 02) الصفحات 73-96
- جميلة سلايمي، و بوشي يوسف. (09 28, 2019). (التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر). مجلة العلوم القانونية والسياسية، (المجلد 10، العدد 02)، الصفحات 944-967.
- حميدوش علي، و حميد بوزيدة. (12 10, 2020). (اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات والعوائد" تجارب دولية – "دروس وعبر"). المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، (المجلد 08، العدد 01)، الصفحات 41-60.
- خلف الله هاجر، و خالد بن جلول. (11 15, 2023). (مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية:دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة المدية). مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، (المجلد 07، العدد 02)، الصفحات 106-124.
- خيرة شاوشي، و زهرة خلوف. (08 25, 2023). (التحول الرقمي في الجزائر). مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، (المجلد 05، العدد 01)، الصفحات 17-30.

- بن يمينة خيرة، ناشد داوود أحمد، زادي أحمد. (06, 2019). (دور الرقمنة والادارة الالكترونية في تامين اداء الموارد البشرية)، مجلة التعليم عن بعد. (المجلد 07، العدد 12) الصفحات 67-100
- سارة الزويطي. (15, 12, 2014). (الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره، وكيفية التعامل معه). مجلة ابحاث نفسية وتربوية، (المجلد 09، العدد 07)، الصفحات 79-99.
- شايلي جويده. (29, 12, 2018). (الصراع التنظيمي وتأثيره على اداء العاملين في المنظمات). مجلة التراث، (المجلد 01، العدد 29)، الصفحات 285-298.
- علي عليوة. (25, 12, 2018). (الصراع وإدارة الصراع عند كل من "آلان توران، بيار بورديو، ميشال كروزيه"). مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، (المجلد 10، العدد 04)، الصفحات 140-152.
- عمر سرار. (31, 12, 2019). (ادارة الصراع في المنظمة). مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (المجلد 10، العدد 03)، الصفحات 519-533.
- غربي صبرينة، و معمري حمزة. (15, 01, 2013). (الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة). مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، (المجلد 08، العدد 25)، الصفحات 64-73.
- فني ياسين، و فاطمة بكدي. (15, 03, 2023). (عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة: التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسميسيلت). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (المجلد 07، العدد 01)، الصفحات 106-121.
- فرط ناصر، و سهام لعشب. (01, 04, 2023). (التحول الرقمي واثره على اداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة الاقتصاد والبيئة، (المجلد 06، العدد 01)، الصفحات 234-255.
- قرواط يونس. (12, 31, 2022). (ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته-دراسة حالة جامعة المسيلة). مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (المجلد 07، العدد 02)، الصفحات 323-336.
- لخضر بن سعيد، و رديف مصطفى. (05, 06, 2022). (حتمية التحول الرقمي في الجزائر و آفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا). مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، (المجلد 06، العدد 01)، الصفحات 332-342.
- ليثيم ناجي، و سعدوني فاتن. (01, 01, 2016). (تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية). مجلة افاق للعلوم، (المجلد 01، العدد 01)، الصفحات 300-312.
- محمد حاج قاسي. (05, 01, 2023). (التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والادارات العمومية). مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، (المجلد 05، العدد 02)، الصفحات 1100-1119.
- سعد علي حمود، حسنين غالب علي. (02, 01, 2015). (مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والادارية وتأثيرها في قرارات المستشفى). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (المجلد 21، العدد 81) الصفحات 40-01
- مصطفى ادم محمد ابكر، ابكر حماد ادم يعقوب، و مالك منصور انعام. (22, 03, 2020). (أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان). مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، (المجلد 02، العدد 01)، الصفحات 14-31.
- مقرون هبة. (01, 12, 2018). (قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية). مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، (المجلد 11، العدد 01)، الصفحات 214-227.

- مليكة بوخاري، و سمير يحيوي. (2022, 10 03). (متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية دراسة حالة الشبكات الالكترونية لبلدية البويرة). دراسات اقتصادية، (المجلد 16، العدد 03)، الصفحات 457-471.
- مليكة بوضياف. (2022, 04 18). (رهانات رقمنة الادارة العمومية في الجزائر في ظل جائحة كورونا). مجلة الناقد للدراسات السياسية، (المجلد 06، العدد 01)، الصفحات 390-407.
- نسرين ساحل. (2023, 07 01). (الصراع داخل المنظمة وكيفية ادارته)، مجلة الاناسة و علوم المجتمع. (المجلد 07، العدد 01)، الصفحات 55-68.
- هادي عبد الحسين مطر. (2014, 01 12). (ادارة الصراع في المنظمات -دراسة نظرية لاسباب ومراحل الصراعات)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية. (المجلد 04، العدد 01)، الصفحات 01-21.
- هبال عبد المالك. (2023, 05 20). (اثر توفر متطلبات الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية دراسة حالة بنكي BADR و BDL بالمسيلة)، مجلة دفاتر الاقتصادية. (المجلد 14، العدد 01)، الصفحات 466-486.
- هند فؤاد جواد، و مصطفى سعدي جواد. (2020, 03). (ادارة الصراع وفق نموذج توماس: دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد)، مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. (المجلد 02، العدد 02)، الصفحات 69-98.

أطروحات دكتوراه:

- أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً (أطروحة دكتوراه). المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -الجزائر -جامعة محمد بوضياف.
- كوثر منسل. (2023, 05 18). تفعيل دور الادارة الالكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للادارة الالكترونية (أطروحة دكتوراه). قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945.
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم، (أطروحة دكتوراه). مكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى.
- سويقات عبد الرزاق. (2019). دور الرقمنة في تجسيد الحكم الراشد (أطروحة دكتوراه). 26. بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ناصر قاسيمي. (2005, 06 05). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر.

مراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

- Daft, R. L. (*Management*) (06 ed.). HOUGHTON MIFFLIN HARCOURT. (2003)
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER .(*Gestion des ressources humaines*).Bruxelles :De Boeck Université (2004).
- Cathy A. Costantino, Christina Sickles Merchant.(*Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*). Jossey-Bass, (1995).
- Jim Murphy.(*Managing Conflict at Work*).USA: American Media Pub,(1994).
- Andreas Hinterhuber, Tiziano Vescovi, Francesca Checchinato.(*Managing Digital Transformation: Understanding the Strategic Process*).LONDON:England Routledge(2021).
- Collectif, Louis Galloi.(*Négociation et résolution de conflits*).Paris:Editionsd'organisation. (2001).
- Kenneth Cloke..(*Resolving Conflicts at Work "Ten Strategies for Everyone on the Job"*).Jossey-Bass Inc(2011).
- Kenneth Cloke, Joan Goldsmith.(*Resolving Organizational Conflicts: A Course on Mediation & Systems Design*).Goodmedia Press.,(2021).

المقالات العلمية:

- BRAHAMI MOHAMED.(15 06 2022),(Digital Transformation and Digital Usage: what commitment from Algerian companies?),*Journal Of Economics And Management*,(V06,N01) p01-15.
- Jeffrey Barker, Dean Tjosvold, I. Robert Andrews.(March 1988).(CONFLICT APPROACHES OF EFFECTIVE AND INEFFECTIVE PROJECT MANAGERS: A FIELD STUDY IN A MATRIX ORGANIZATION),*Journal of Management Studies*,(V25,N02) p167-178.
- Ronald J. Burke.(Methods of resolving superior-subordinate conflict:The constructive use of subordinate differences and disagreements),*Organizational Behavior and Human Performance*(V05,N04),(p393-411).
- Nouar Faouzi.(01 09 2021) (Usage et usagers du numérique en Algérie),*Le revue académique des chercheurs juridiques et politiques*(V05,N02),(p76-98).

- Jelena Lukić.(09 2023). (THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: CASE STUDY OF COMPANY “A” IN SERBIA).*The European journal of applied economics*.(V20,N02)p29-40.
- Erduan Valdes. (Workplace Conflicts, Causes, and Intervention), (2023 10 21) *Graduate Student Association*,p01-20.
- MANKOURI Menel Ibtissem , LOUATI Khatima , RADJEM Khaled.(15 06 2022) (Organisational conflict management as an approach to improve the employee performance : A case study of SONELGAZ company –Ain Temouchent),*Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*(V05,N02), p78-93.
- MICHAEL WADE.(2015).(Digital Business Transformation: A Conceptual Framework), *Global Center For Digital Business Transformation*,p01-16.
- Kamilia Tratkowska.(2019).(DIGITAL TRANSFORMATION:THEORETICAL BACKGROUNDS OF DIGITAL CHANGE), *MANAGEMENT SCIENCES*,(V24,N04),p32-37.
- E Gurova, N Laas, I Romanov. (2020).(Digitalization of Labor Relations),*Advances in Economics, Business and Management Research*,(V12,N804),p1473-1484.
- Don-Solomon,Amakiri .(DIGITAL-STRESS AND EMPLOYEE’S BEHAVIOURAL OUTCOME IN AN AUTOMATED WORK PLACE: A STUDY OF STAFF OF COMMERCIAL BANKS IN YENAGOA), *International Journal of Applied Business and Management Sciences*,(V03,N01), p01-12 ,(2022).

المراجع ذات المصدر الالكتروني

باللغة الأجنبية:

- The Economist. (2012).The third industrial revolution<https://www.economist.com/leaders/2012/04/21/the-third-industrial-revolution>
- Sean McPheat.(2022).What is the Thomas Kilmann Conflict Management Model?<https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>
- United Nations.Digital Environmental Sustainability: Achieving Environmental Sustainability with Digital Technology.<https://www.un.org/techenvoy/content/digital-environmental-sustainability>
- BNA2024 BNA EN CHIFFRES<https://www.bna.dz/%d8%a7%d9%84%d8%a8%d9%86%d9%83-%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b7%d9%86%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d8%b2%d8%a7%d8%a6%d8%b1%d9%8a-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b1%d9%82%d8%a7%d9%85/>
- Definition of digitization noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/digitization#:~:text=%E2%80%8Bthe%20process%20of%20changing,and%20processed%20by%20a%20computer>

باللغة العربية:

- وكالة الأنباء الجزائرية. (27 12 ,2023). 2023: سنة تسريع وتيرة مسار الرقمنة في كل القطاعات. تاريخ الاسترداد 23 03 ,2024، من وكالة الأنباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/154186-2023>
- مجلة القافلة، أرامكو السعودية. (01 07 ,2018). ماذا تعرف عن الثورة الصناعية الرابعة؟ تاريخ الاسترداد 21 04 ,2024، من العربية: <https://www.alarabiya.net/qafilah/2018/07/01/%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9%D8%9F>
- فرضيات البحث العلمي. (19 09 ,2023). تاريخ الاسترداد 29 04 ,2024، من مبعث للدراسات الأكاديمية: https://mobt3ath.com/dets.php?page=678&title=%D9%81%D8%B1%D8%B6%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9

%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A

- صدی المكتبات. (22, 05, 2012). الرقمنة: استراتيجيات رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات ومؤسسات المعلومات. تاريخ الاسترداد 23, 03, 2024، من http://numerisations.blogspot.com/2012/05/blog-post_9642.html
- ديلويت. (16, 04, 2016). التحول الرقمي في إدارة العناصر البشرية أساسي لاستمرارية الشركات. تاريخ الاسترداد 07, 04, 2024، من فوربس الشرق الأوسط: <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/innovation/technology/%D8%AF%D9%8A%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1>
- ثقافة الاحتجاج السلمي بين المرجعية الاسلامية والتاريخ. (08, 09, 2020). تاريخ الاسترداد 19, 03, 2024، من مركز ابن غازي للابحاث والدراسات الاستراتيجية: <https://www.ibnghazicenter.com/%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AC%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84>
- المقالات التجارية والمقالات الاحترافية : انواع الماسحات الضوئية. (09, 2023). تاريخ الاسترداد 22, 03, 2024، من [ar.Canon: https://ar.canon-me.com/business/insights/articles/types-of-scanners](https://ar.canon-me.com/business/insights/articles/types-of-scanners)
- الرقمنة. (04, 09, 2021). تاريخ الاسترداد 29, 03, 2024، من هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review: <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%91%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9>
- عبد الرحمان عاطف أبو زيد، الامن السيبراني في الوطن العربي دراسة حالة المملكة العربية السعودية، المركز العربي للبحوث والدراسات <http://www.acrseg.org/41356>
- شادي مشكاف، الكمبيوتر: ما هو تعريف الحاسب الآلي؟ 2024، أراجيك : <https://www.arageek.com/1/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%88-%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%a7%d8%b3%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%a2%d9%84%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d9%83%d9%85%d8%a8%d9%8a%d9%88%d8%aa%d8%b1>

قائمة الملاحق

الملحق أ: استمارة الاستبيان

استبيان موجه لعمال البنك الوطني الجزائري حول تأثير الرقمنة على الصراعات بينهم



الى السادة و السيدات العمال الكرام في البنك الوطني الجزائري، اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يدرس مدى تأثير الرقمنة و التحول الرقمي على الصراعات التي تحدث في مكان العمل، وأهميتها البالغة لفهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُحسن بيئة العمل. إجاباتكم سنُسهم في دراسة مذكرة تخرج ماستر لطالب في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، تهدف إلى تطوير الإدارة البنكية وتعزيز التعاون بين العاملين. نشكركم مسبقاً على تفاعلهم وندعوكم للإجابة بصدق وموضوعية، فطمئنينكم أن الاستبيان لن يستغرق أكثر من 3 دقائق ونصف من وقتكم الثمين.

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

• الجنس

- ذكر اثنى

• السن

- اقل من 20 سنة من 21 سنة الى 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة من 41 سنة الى 50 سنة اكثر من 51 سنة

• سنوات الخبرة

- اقل من سنة من 1 سنة الى 5 سنوات من 6 سنوات الى 10 سنوات من 11 سنة الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

• المستوى التعليمي

- شهادة باكالوريا شهادة ليسانس شهادة ماستر او ماجستير شهادة دكتوراه تقني سامي

• المنصب الوظيفي

- مدير رئيس قسم رئيس مصلحة موظف

المحور الثاني: الرقمنة

• ما هي اهم اجابيات و فوائد الرقمنة بالنسبة لك؟

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> تعزيز التواصل و التعاون بين مختلف الاقسام و الفروع | <input type="checkbox"/> تقليل الاخطاء و زيادة الدقة |
| <input type="checkbox"/> سهولة و سرعة الوصول الى المعلومات و البيانات | <input type="checkbox"/> توفير الوقت و الجهد في الاعمال الروتينية |
| <input type="checkbox"/> تقليل التكاليف | <input type="checkbox"/> تحسين كفاءة العمليات و سرعة الانجاز |

• ما هي اهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك الوطني الجزائري؟

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | محدودية الميزانية المخصصة لتحول الرقمي | <input type="checkbox"/> | نقص في البنية التحتية الرقمية و تكنولوجيا المناسبة |
| <input type="checkbox"/> | مخاوف العاملين بشأن الامان الوظيفي و الاستبدال بالتكنولوجيا | <input type="checkbox"/> | مقاومة التغيير من قبل العاملين |
| <input type="checkbox"/> | مخاوف متعلقة بالامن السيبراني و امن المعلومات | <input type="checkbox"/> | نقص الخبرة و المهارات اللازمة |

• اجب على العبارات التالية على حسب سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مستوى الرقمنة في البنك الوطني الجزائري جيد؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	البنك يمتلك المتطلبات الاساسية المناسبة لتحقيق الرقمنة؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقمنة ساهمت بتحسين كفاءة و مردود العمل؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقمنة تساهم في انجاز العمل في وقت اسرع؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	استخدام الادوات الرقمية في التواصل يسبب سوء فهم تعليمات العمل؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقمنة تساهم في حل او التقليل من مشكلات العمل؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقمنة ساهمت في انخفاض عدد الصراعات بين العمال؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الرقمنة و استخدام الادوات الرقمية تزيد من دقة النتائج؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	استخدام الادوات الرقمية يحسن العلاقات و التواصل بين العمال
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	استخدام الادوات الرقمية في انجاز الاعمال اليومية زاد عدد الاعمال المنجزة خلال اليوم الواحد؟

المحور الثالث: الصراعات

• كم مرة واجهت صراعا بين زملائك في العمل؟

- لم اواجه اي صراع
- نادرا
- احيانا
- كثيرا
- دائما

• كم تستغرق المدة التي يدوم فيها الصراع بين العمال؟

- ايام
- اسابيع
- اشهر
- سنوات

• ما هي اهم المشاكل التي تواجه رقمنة البنك الوطني الجزائري؟

- سوء التواصل أو عدم وضوح الرسائل
- الخلافات حول تقسيم المسؤوليات
- الضغوطات النفسية والعمل تحت الضغط
- عدم الانسجام بين الاجيال القديمة والاجيال الجديدة من العمال
- الاختلاف في الذراء أو الأهداف الشخصية
- نقص الموارد أو التنافس على الموارد المحدودة
- التغييرات الإدارية أو التنظيمية
- الغيرة المهنية أو المنافسة بين الزملاء

• اجب على العبارات التالية على حسب سلم ليكرت الخماسي؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين زملائك تؤثر بشكل سلبي على اداؤك الوظيفي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات تزيد من ضغط العمل عليك كعامل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الادارة العليا لها خطة لفك الصراعات و تتدخل لحلها
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين العمال تقلل التواصل بينهم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراع بين عاملين (2 او اكثر) قد يصل تأثيره للعمال الاخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين العمال تنشأ عادة بسبب سوء التواصل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين العمال تؤدي الى زيادة معدل الدوران (الاستقالة والتوظيف من جديد)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين العمال تؤدي الى تقليل الرضا عن العمل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> الصراعات بين العمال تؤثر على مستوى الانتاجية في العمل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> مستوى ادارة الصراعات المتبع من قبل الادارة في البنك ممتاز

انتهى، شكرا

أرغب في تقديم فائق الشكر والامتنان لكل من شارك في ملئ هذا الاستبيان الخاص بعمال البنك الوطني الجزائري. وبفضل تعاونكم ومساهمتمكم، تمكنا من جمع البيانات الضرورية لتحسين الخدمات وتطوير الأداء لصالح عمال البنك الوطني الجزائري. إن تفاعلكم وتعاونكم يعكس الالتزام والمسؤولية المشتركة نحو تحقيق أهدافنا المشتركة.

الملحق ب : مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	15

Correlations

			Num	conf
Spearman's rho	Numérisation	Correlation Coefficient	1,000	,457**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	61	61
	conf	Correlation Coefficient	,457**	1,000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	61	61

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,834	1	1,834	17,808	<.001 ^b
	Residual	6,078	59	,103		
	Total	7,912	60			

a. Dependent Variable: conf

b. Predictors: (Constant), Numérisation

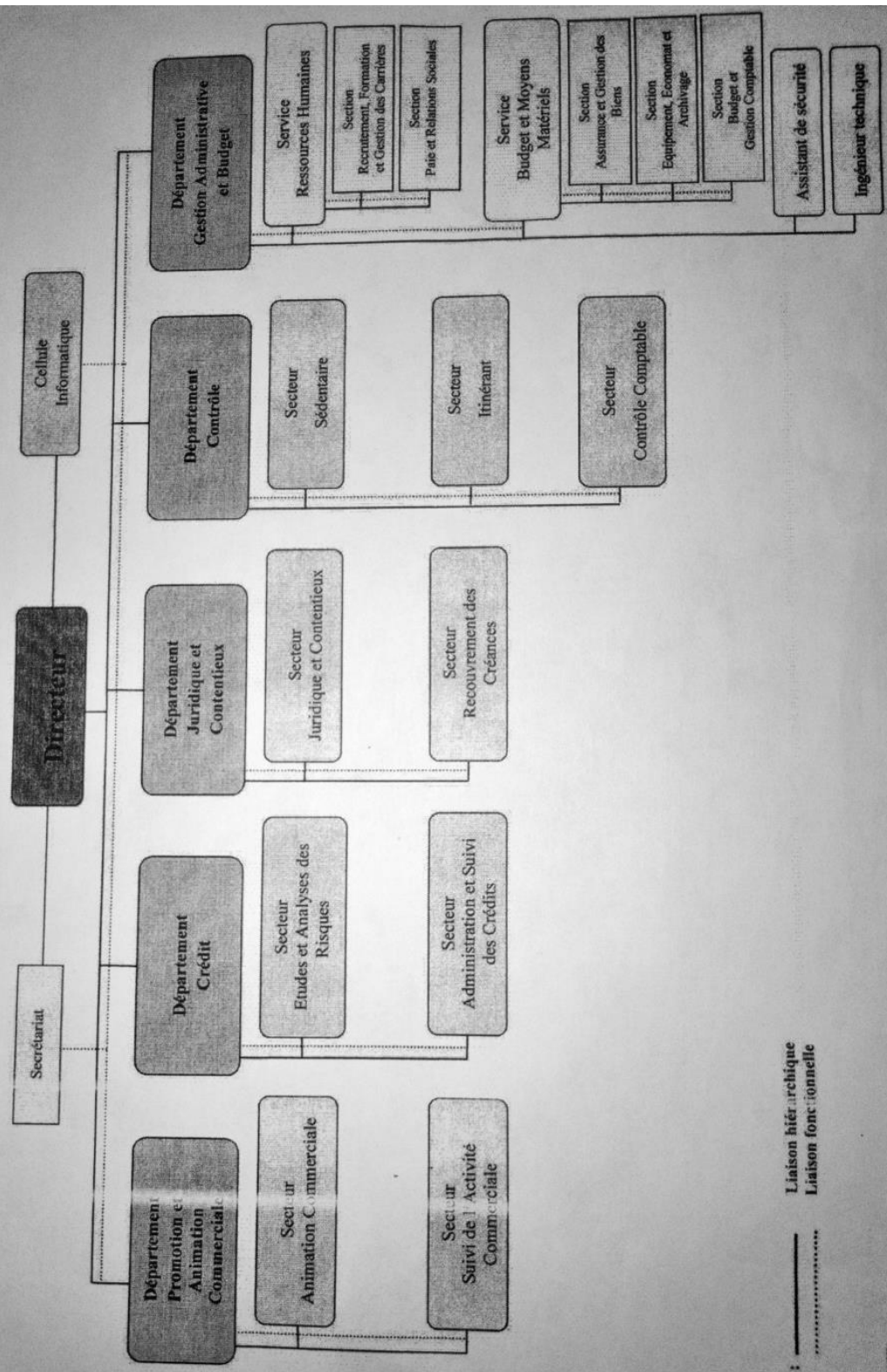
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,867	,589		3,170	,002
	Numérisation	,552	,131	,482	4,220	<.001

a. Dependent Variable: conf

الملحق ج : الهيكل التنظيمي

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE RESEAU D'EXPLOITATION



Légende :
 ———— Liaison hiérarchique
 Liaison fonctionnelle