

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على
الهوية المهنية للموظف
دراسة ميدانية في بلديتي "مجانة وبرج بوعريريج"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

د. بن ضياف حنان

إعداد الطالبة:

مخلوفي سميرة

نوقشت بتاريخ: 2026/06/03 أما اللجنة المتكونة من السادة

د. بن أحمد نوال	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	رئيسا
د. بن ضياف حنان	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
د. بلعربي غنية	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 / 2026

﴿... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ...﴾

سُورَةُ الْمَجَادِلَةِ الْعَظِيمَةِ

[سورة المجادلة: الآية 11]

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾
"الأحقاف، الآية 15"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير
الأنام وآله وصحبه أجمعين، بفضلته وتوفيقه وصلنا.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان، إلى من كان له أثر في مسيرتنا العلمية، نخص بالشكر
أستاذتي المشرفة الدكتورة "بن ضياف حنان" على ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات قيمة، وعلى
صبرها ودعمها المتواصل، في متابعة هذا العمل منذ بدايته إلى نهايته، فلها مني جزيل الشكر
والعرفان

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفنا بحضورهم وتقييمهم لمجهوداتي

شكري موصول إلى عائلتي الكريمة، التي كانت السند والدافع طيلة سنوات الدراسة، والتي لم تبخل
عليّ بالدعم المعنوي، والدعاء، والتشجيع المستمر في كل المراحل.

وإلى كل من ساهم بكلمة أو دعاء، في إخراج هذا العمل إلى النور.

ملخص الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف أساسي يتمثل في الكشف عن تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للموظف في البلدية، وقد ركزت بالتحديد على تحليل هذا الأثر من خلال ممارستين رئيسيتين للبيروقراطية الرقمية هما: " غياب الاستقلالية في العمل، والضغوط المهنية " على الهوية المهنية من خلال تسليط الضوء على بعدين مهمين " الاستقلالية في العمل، والرضا الوظيفي ". هذا وانطلقت الدراسة من تساؤل مفاده " ما تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للعامل"، وللإجابة على ذلك، تناولنا في دراستنا على جانبين متكاملين " الجانب النظري والجانب الميداني". ولإثبات صحة الفرضيات التي تم صياغتها في الإطار المنهجي للدراسة، وضبط الدراسة ميدانيا تم اتباع جملة من الخطوات المنهجية والتي شملت استخدام المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة هذه الدراسة، كما أننا اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل نظر لصغر مجتمع الدراسة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على استمارة المقابلة كأداة رئيسية بالإضافة إلى كل من المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية لجمع البيانات من مجتمع بحث مكون من 37 موظفاً بكل من بلديتي مجانة وبرج بوعريريج. هذا وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss ". في الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **تراجع استقلالية الموظف:** نجح نظام الرقمنة في المصلحة البيومترية في تسريع الإجراءات الإدارية، ولكن غياب المرونة التنظيمية أدى إلى إضعاف استقلالية الموظف في عمله، وحولته من فاعل إداري يمتلك سلطة التقدير والقرار إلى مجرد منفذ آلي لبرامج التقنية.
- **الأثر الإيجابي لضغوط العمل:** أثرت ضغوط العمل التكنولوجية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، فحولت الضغوط التكنولوجية من عائق محيط إلى حافز حقيقي عزز من رضا الموظفين وتمسكهم بوظائفهم.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، البيروقراطية الرقمية، المرونة التنظيمية، الضغوط المهنية، الهوية المهنية، الرضا الوظيفي، الاستقلالية في العمل.

Study Abstract:

This study proceeded from a primary objective represented in uncovering the impact of digital bureaucracy on the professional identity of the employee in the municipality. It focused specifically on analyzing this impact through two main practices of digital bureaucracy: "the absence of autonomy at work, and professional pressures" on professional identity by shedding light on two important dimensions, "autonomy at work, and job satisfaction". Furthermore, the study proceeded from a question stating "What is the impact of digital bureaucracy on the worker's professional identity?", and to answer that, we addressed two integrated aspects in our study: "the theoretical aspect and the field aspect". To prove the validity of the hypotheses formulated in the methodological framework of the study, and to control the study in the field, a set of methodological steps was followed, which included using the descriptive method that suits the nature of this study. We also relied on the comprehensive enumeration method due to the small size of the study population. As for data collection tools, the interview questionnaire was relied upon as a primary tool, in addition to both the interview and observation as secondary tools to collect data from a research population consisting of 37 employees in both the municipalities of Medjana and Bordj Bou Arreridj. Moreover, the data was processed using the Statistical Package for the Social Sciences "SPSS" program. Finally, the following results were reached:

- Decline of employee autonomy: The digitization system in the biometric service succeeded in accelerating administrative procedures, but the absence of organizational flexibility led to weakening the employee's autonomy in their work, and transformed them from an administrative actor possessing the power of discretion and decision into a mere automated implementer of technical programs.
- Positive impact of work pressures: Technological work pressures positively affected job satisfaction, transforming technological pressures from an obstacle in the environment into a real incentive that enhanced employees' satisfaction and their commitment to their jobs.

Keywords: Digitization, Digital Bureaucracy, Organizational Flexibility, Professional Pressures, Professional Identity, Job Satisfaction, Autonomy at Work.

01	الآية	
02	شكر وتقدير.	أ
03	الملخص باللغة العربية.	ب
04	الملخص باللغة الإنجليزية.	ت
05	فهرس المحتويات.....	ث
06	قائمة الجداول.....	ج
	مقدمة.....	خ-د
مدخل عام للدراسة		
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
01	تمهيد	05
02	أولا- أسباب اختيار الموضوع.	06
03	ثانيا- أهمية الدراسة	06
04	ثالثا- أهداف الدراسة.	07
05	رابعا- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	07
06	خامسا- فرضيات الدراسة	10
07	سادسا- تحديد المفاهيم الدراسة اجرائيا	10
08	سابعا- الخلفية النظرية .	22
9	ثامنا- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها	23
10	خلاصة	42
الفصل الثاني: البيروقراطية الرقمية		
01	تمهيد.	45
02	المبحث الأول: البيروقراطية الرقمية.	46
03	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية.	46
04	1- أسباب التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية.	46
05	2- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	47
06	3- مبادئ الإدارة الإلكترونية.	48

48	4- وظائف الإدارة الالكترونية	07
51	5- الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.	08
53	6- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.	08
56	المطلب الثاني: البيروقراطية الرقمية.	10
56	1- خصائص البيروقراطية الالكترونية.	11
57	2- أسباب تفشي البيروقراطية الالكترونية.	12
58	3- إيجابيات البيروقراطية الرقمية.	13
59	4- سلبيات البيروقراطية الرقمية.	14
60	5- آثار البيروقراطية الرقمية على الأداء الإداري.	15
61	6- آليات التقليل من آثار البيروقراطية الرقمية.	16
62	المطلب الثالث: أبعاد البيروقراطية الرقمية	17
62	1- غياب المرونة التنظيمية.	18
69	2- الضغوط المهنية.	19
78	خلاصة.	30
الفصل الثالث: الهوية المهنية		
80	المبحث الأول: الهوية المهنية.	01
80	المطلب الأول: ماهية الهوية المهنية	02
80	أولاً- خصائص الهوية المهنية.	03
80	ثانياً- وظائف الهوية المهنية.	04
81	ثالثاً- أبعاد الهوية المهنية.	05
82	رابعاً- محددات الهوية المهنية.	06
83	خامساً- العوامل المؤثرة في الهوية المهنية.	07
85	المطلب الثاني: أسس ومصادر، ونظريات الهوية المهنية.	08
85	أولاً- أسس الهوية المهنية.	09

86	ثانيا- مصادر بناء الهوية المهنية داخل المؤسسة.	10
87	ثالثا- آليات تشكيل الهوية المهنية.	11
87	رابعا- نظريات الهوية المهنية.	12
88	المبحث الثاني: أبعاد الهوية المهنية.	13
88	المطلب الأول: الاستقلالية في العمل	14
90	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي	15
99	خلاصة	16

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

102	تمهيد	01
103	أولا- مجالات الدراسة	02
106	ثانيا- منهج الدراسة.	03
106	ثالثا- أسلوب جمع بيانات الدراسة.	04
107	رابعا- أدوات جمع البيانات.	05
109	خامسا- التحليل الاحصائي.	06
109	سادسا- خصائص مجتمع البحث.	07
118	خلاصة	08

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج.

120	تمهيد	01
121	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية	02
121	أولا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.	03
141	ثانيا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.	04
160	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.	05

160	أولاً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.	06
166	ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.	07
168	ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.	08
169	رابعاً- الاستنتاج العام.	09
169	خلاصة.	10
170	اقتراحات وتوصيات	11
172	خاتمة.....	12
174	قائمة المراجع.....	
	قائمة الملاحق.....	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
52	جدول رقم (01) يوضح: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
105	الجدول (02) يوضح : توزيع الفئات العمالية حسب المصالح الموجودة داخل التنظيم
110	الجدول رقم (03) : يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الجنس.
111	الجدول رقم (04): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية.
112	الجدول رقم (05): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الحالة الاجتماعية.
113	جدول رقم (06): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب مكان الإقامة.
113	الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي لموظفي المصلحة البيومترية.
114	الجدول رقم (08): يوضح طريقة الالتحاق بالعمل.
115	الجدول رقم (09): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب متغير الخبرة المهنية.
116	الجدول رقم (10): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الوظيفة:
121	الجدول (رقم 11) : يوضح الاستقلالية في اتخاذ القرار حسب المراقبة اثناء اداء المهام الرقمية
122	الجدول رقم (12) يوضح: تنظيم المهام حسب الاولوية حسب تعديل البيانات وتصحيح الأخطاء.
124	الجدول رقم (13) يوضح: الأنظمة الرقمية على مستوى المصالح البيومترية في اتخاذ قرارات العمل بشكل.
125	الجدول رقم (14): يوضح فعالية تطبيق نظام الرقمنة في العمل في تأدية المهام.
127	الجدول رقم (15) يوضح: تلقي الموظفين تكويناً على الأنظمة الرقمية قبل استخدامها.
128	الجدول (رقم 16) يوضح: التكيف مع التحديثات الطارئة على برامج العمل حسب متغير الجنس.
129	الجدول (رقم 17) يوضح: التكيف مع التحديثات الطارئة على برنامج العمل حسب الخبرة المهنية
131	الجدول (رقم 18) يوضح: مستوى السماح بالتصرف في الموقف الطارئة.
132	الجدول (رقم 19) يوضح: امكانية التدخل اليدوي خارج النظام الالكتروني حسب الالتزام بتنفيذ المهام وفق التنظيم الالكتروني دون مبادرة شخصية.
133	الجدول رقم (20): يوضح قدرة التطبيقات الرقمية على حل مشاكل المواطن بشكل سريع
134	الجدول رقم (21) يوضح: تكامل البرامج الوظيفية وضرورة تحديثها وتطويرها.
135	الجدول (رقم 22) يوضح: التدخل اليدوي لحل مشكلات المواطنين خارج نطاق البرنامج حسب الخبرة المهنية.
136	الجدول (رقم 23) يوضح: مستوى الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز العمل.
137	الجدول رقم (24) يوضح: الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.
138	الجدول (رقم 25) : يوضح العوامل المساعدة على الشعور بالاستقلالية في العمل حسب المنصب

قائمة الجداول

140	الجدول رقم (26) يوضح: الاحتياجات الضرورية لزيادة الاستقلالية في العمل.
140	الجدول (رقم 27) يوضح: فترات العمل العالية حسب الحالة العائلية.
143	الجدول (رقم 28) يوضح: توافق المهارات والقدرات مع المهام الوظيفية حسب الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد.
144	الجدول (رقم 29) يوضح: مستوى الاستقرار الوظيفي حسب مستوى الضغط الناتج عن نظام العمل.
145	الجدول (رقم 30) : يوضح التفكير في البحث عن وظيفة أخرى حسب المستوى الضغط الناتج فن نظام العمل
147	الجدول (رقم 31) يوضح: الشعور بالوحدة في العمل حسب تشتت التركي أثناء العمل.
148	الجدول رقم (32) يوضح: شعور الموظفين بالشغف أثناء عملهم.
149	الجدول (رقم 33) يوضح: التواصل بين الزملاء في العمل حسب تشتت التركيز أثناء العمل
150	الجدول رقم (34) يوضح: تقييم أثر الرقمنة على طبيعة العمل مقارنة بالإجراءات الورقية.
152	الجدول (رقم 35) يوضح: مستوى الراحة في أداء المهام اليومية حسب فترات كثافة العمل.
153	الجدول رقم (36) يوضح: العراقيل التي تواجه الموظفين أثناء أداء مهامهم.
154	الجدول (رقم 37) يوضح: توافق المهارات والقدرات مع المهام الوظيفية حسب المستوى التعليمي.
155	الجدول (رقم 38) : يوضح الشعور بالاستقرار في العمل حسب الالتحاق بالعمل.
156	الجدول رقم (39) يوضح: توفر المعلومات اللازمة في أداء المهام:
157	الجدول رقم (40) يوضح: تفهم المسؤولين للأخطاء أثناء أداء المهام على البرنامج الخاص بالعمل.
158	الجدول (رقم 41) يوضح: التفكير في البحث عن وظيفة أخرى حسب الالتحاق بالعمل.

مقدمة :

أسفر الانفجار المعرفي و المعلوماتي الذي شهده العالم عن حقيقته في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما أدى الى تحولات كبرى في سياسات الاصلاح الإداري وتطوير المرافق العامة وقد تدرج عن هذه التطور بزوغ مفاهيم حديثة في عالم الادارة مثل الادارة الالكترونية والحكومة الرقمية والتي تهدف أساسا إلى الانتقال من بيئة عمل تقليدية ورقية الى بيئة عمل رقمية أن هذا الاستثمار في التكنولوجيا يسعى الى تحقيق أداء يتسم بالسرعة والدقة العالية وباقل جهد وتكلفة ممكنة مما يجعل الإدارة أكثر كفاءة في خدمة المواطن و تحقيق النتائج الإيجابية.

لكن بالرغم ما حققته هذه التقنية من كسر للحواجز الجغرافية والزمنية إلا أن الواقع كشف عن وجه آخر لهذه الحداثة حيث برزت ممارسة أعادت إنتاج البيروقراطية في قالب تقني وهو ما يمكن تسميته بالبيروقراطية الرقمية. ففي ظل هذا التحول لم تختف التعقيدات الإدارية تماما بل انتقلت أحيانا من الأوراق الى الشاشات وظلت بعض الذهنيات الإدارية تقاوم التغيير وتتمسك بأساليب الرقبة التقليدية مما خلق نوعا من التناقض بين سرعة الآلة وبطيء الإجراءات وسلطة الروتين التي لا تزال تفرض نفسها على مكاتب المسؤولين.

إن هذا التداخل بين التقنية الحديثة والترسبات البيروقراطية أثر بشكل مباشر وعميق على الهوية المهنية للموظف العمومي، فالموظف العمومي اليوم يجد نفسه في صراع بين نمط علمه القديم وبين متطلبات العصر الرقمي التي تفرض عليه أدوات ومهارات جديدة هذا التغيير لم يمس فقط طريقة أداء المهام بل طالت نظرة الموظف لنفسه ولمكانته حيث أصبح يواجه إشكالية في تحديد هويته المهنية وسط هذه البيئة الافتراضية التي تتجاوز الحدود التقليدية في العمل.

وعلى ضوء هذا الطرح لا يمكن الإحاطة لأبعاد البيروقراطية الرقمية وتأثيراتها المتعددة على الهوية المهنية إلا من خلال دراسة ميدانية معمقة تكتشف جوانب الموضوع بدقة ولذلك فقد تناولنا في دراستنا هذه خمسة فصول متكاملة وزعت بين الجانب المنهجي والنظري والميداني على النحو الآتي:

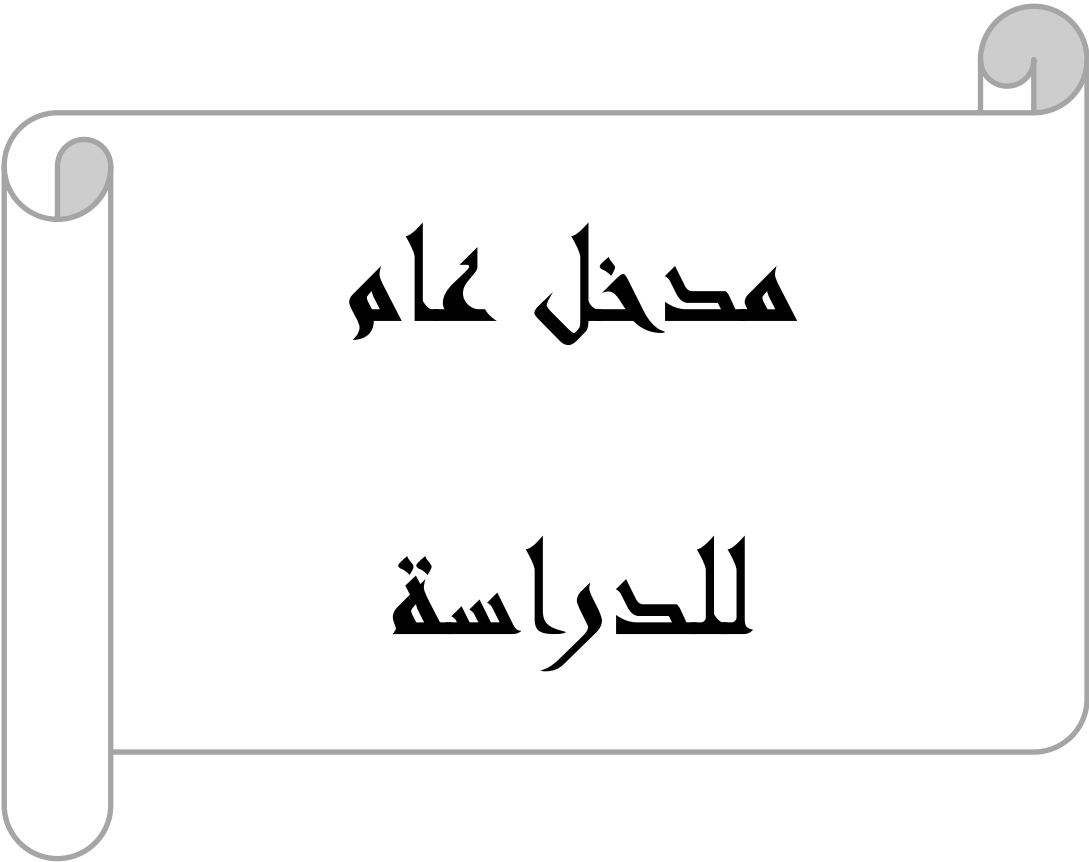
الفصل الاول: تناولت فيه تقديم مدخل منهجي للدراسة والذي تضمن فيه اسباب اختيار الموضوع والاهداف وأهمية الدراسة وإشكالية الدراسة وفرضياتها مع تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية وفي الاخير الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني: فقد خصص هذا الفصل لطرح الجانب النظري الخاص بالبيروقراطية الرقمية والأبعاد المتعلقة بها.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تم عرض الجانب النظري للمتغير التابع "الهوية المهنية"، وأبعادها "الاستقلالية المهنية، والرضا الوظيفي"

الفصل الرابع: تضمن منهجية الدراسة الميدانية، إذ تم التطرق فيه إلى المجالات الثلاثة للدراسة لكل من البلديتين مجانية وبرج بوعريريج، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، وعرض خصائص مجتمع البحث.

الفصل الخامس: يحتوي على عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة مع التعليق على الجداول إحصائية وسيوسولوجيا وفي الختام قمنا بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وكذا المقاربة النظرية. لينتهي البحث بخلاصة تبرز ما تم التوصل إليه في معالجتنا لموضوع "البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية للعامل".



مدخل عام

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً- أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً- أهمية الدراسة.

ثالثاً- أهداف الدراسة.

رابعاً- صياغة الإشكالية.

خامساً- فرضيات الدراسة

سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً- الخلفية النظرية.

ثامناً- الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية من المواضيع الحديثة التي برزت مع التطور التكنولوجي داخل المؤسسات، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على طرق العمل والعلاقات المهنية، ومن هذا المنطلق يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار العام للدراسة من خلال تحديد الإشكالية وأبعادها وضبط أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع، مع عرض تساؤلات وفرضيات الدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث.

أولاً-أسباب اختيار الموضوع:

تتعدد أسباب اختيار موضوع دراستنا بين الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية، ويمكن تحديد أهم أسباب اختيارنا لموضوع دراستنا هذه في النقاط الآتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بالتحويلات الرقمية داخل الإدارة العمومية وما أحدثته من تغيرات في طريقة العمل.
- ✓ الرغبة في فهم تأثير الرقمنة على سلوك الموظف وانتمائه المهني.
- ✓ حداثة موضوع " البيروقراطية الرقمية.
- ✓ ملاحظة عملية للتغيرات في بيئة العمل في ظل تبني الدولة استراتيجية رقمنة المؤسسات.
- ✓ محدودية تطرق الباحثين السوسيولوجيين لموضوع البيروقراطية الرقمية على مستوى الدراسات الأكاديمية -ماستر ودكتوراه-
- ✓ الميل لدراسة المواضيع التي تمس واقع العمل داخل الإدارات العمومية التي لها علاقة مباشرة بأفراد المجتمع، من خلال ما تقدمه لهم من خدمات.
- ✓ الموضوع يجمع بين الإدارة التكنولوجية وعلم الاجتماع مما يتيح دراسة متعددة الأبعاد من حيث علم الاجتماع التنظيمي للعمل.
- ✓ تقديم توصيات عملية للمؤسسات للحفاظ على هوية موظفيها في ظل اعتماد الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً-أهمية الدراسة :

تتبع أهمية دراسة موضوع " البيروقراطية الرقمية و تأثيرها على الهوية المهنية " في معالجة التغيرات والتحويلات البنوية العميقة التي أحدثتها الرقمنة في العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية ، فهذه الدراسة علميا تسمح بإثراء البحث السوسيولوجي من خلال الربط بين الرقمنة والهوية المهنية وهو مجال لا يزال محدود التداول في الدراسات المحلية ، كما تساعد على فهم كيفية تأثير الرقمنة في الهياكل الإدارية على سلوك الموظف، ومهاراته و قيمه المهنية، وعلى شعوره بالانتماء والاعتراف داخل المؤسسة .

أما من الناحية العملية تظهر هذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها ميدانيا داخل المؤسسات الخدمائية، فهي تساعد المسؤولين على فهم التغيرات التي تطرأ على سلوك الموظفين نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الأنظمة الرقمية على شعور الموظف بالانتماء والاستقرار المهني. كما وأنها تساهم في توجيه السياسات الإدارية نحو تبني أساليب تسيير أكثر توازنا بين متطلبات الرقمنة واحتياجات العنصر البشري. إضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تسليط الضوء على تحسين برامج التكوين والتأهيل للموظفين وتقليل بعض الآثار والتداعيات كضغط العمل ونقل الاستقلالية في الأداء، وبالتالي تحسين الأداء العام وجودة الخدمة العمومية.

ثالثا-أهداف الدراسة : تتجلى أهداف دراسة "تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للعامل داخل المؤسسة" في مجموعة من النقاط يمكن عرضها كالتالي:

- ✓ معرفة تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للموظف.
- ✓ إبراز أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- ✓ معرفة تأثير غياب المرونة التنظيمية على الاستقلالية المهنية في العمل.
- ✓ الكشف عن التحديات والصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء تطبيق الرقمنة في عملهم.
- ✓ تشخيص وتحليل مفهوم البيروقراطية الرقمية كوجه حديث للبيروقراطية الكلاسيكية.

رابعا-بناء الإشكالية:

شكّلت البيروقراطية أحد أهم أنماط التنظيم العقلاني التي اعتمدتها المؤسسات، والتي تقوم على مبادئ: التقسيم الوظيفي والتسلسل الهرمي والشرعية القانونية والحياد الوظيفي، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقابلية التنبؤ بالأداء التنظيمي، فهي ليست جهاز إداريا فحسب بل بنية معيارية لتنظيم العمل والسلطة في المجتمعات. حيث تستبدل الاعتبارات الشخصية بقواعد مجردة، وتقاس الكفاءة بمدى الامتثال لنظم مضبوطة، وقد قدم ماكس فيبر هذا التصور ضمن تحليله للسلطة العقلانية القانونية، معتبرا البيروقراطية الصيغة الأكثر اكتمالا لمسار العقلنة الذي يميز الحداثة داخل المؤسسة.

وفي ظل التحول الرقمي، جاءت رقمنة الإدارات لتنتقل من الوثيقة الورقية إلى قاعدة البيانات، ومن الإجراء المباشر إلى البروتوكول المبرمج. أما التخصص الوظيفي فيعزز بمؤشرات الأداء، وبهذا التحول تتجسد السلطة التنظيمية في تصميم النظام ذاته بحيث تحدد التقنية مسارات الفعل الممكنة وتحويل المعرفة المهنية إلى بيانات قابلة للقياس والمقارنة تعطي هذه الصياغة الرقمية للعقلنة إلى تعظم الكفاءة الإجرائية وفي الوقت نفسه تعيد توزيع مصادر الشرعية داخل التنظيم فبدل أن تركز الشرعية على الموقع الوظيفي أو الخبرة وحدها تصبح ثابتة في موثوقية النظام وشفافية الأثر الرقمي الذي يتركه الفاعل المهني.

ومن خلال هذا التحول الرقمي ، أفرزت هذه التحولات والتغيرات تداعيات تمثلت في بروز أشكال جديدة ما يعرف بالبيروقراطية الرقمية ، حيث ظهرت مظاهر مثل الجمود التنظيمي، واغتراب الموظف ، و تراجع البعد الإنساني في عملية التفاعل الاجتماعي ، و على هذا الأساس لم يعد الموظف الإداري يمارس دوره ضمن فضاء اجتماعي قائم على التفاعل المباشر والتفاوض المهني، بل أصبح نشاطه مؤطرا بقواعد رقمية وإجراءات مبرمجة تحد من هامش المبادرة و التواصل الانساني، و قد كان لهذا الأثر على الهوية المهنية للعامل داخل المؤسسة.

وتبرز الهوية بوصفها بناء اجتماعيا و ثقافيا، يتشكل من خلال التفاعل مع الآخر والانتماء إلى جماعات، والاعتراف الاجتماعي كفرد له قيمة داخل المؤسسة و تعدد الهوية المهنية أحد أهم تجليات الهوية الاجتماعية. إذ تحدد من خلال الدور الوظيفي و المكانة المهنية و القيم و المعايير المرتبطة بالمهنة، غير أن التحول نحو الرقمنة كان له تداعيات على الهوية المهنية للموظف في ظل تراجع التفاعل الانساني و تقلص هامش الاستقلالية المهنية التي تعتبر ممارسة فعلية للقدرة المهنية والتي تعمل على تشكيل خبرة إدراكية تتحدد داخل حدود رسمها النظام التنظيمي الرقمي والتي تحول بموجبها الموظف إلى منفذ لإجراءات رقمية فهو لا يملك سلطة القرار ، كما أن سيطرة المنطق الخوارزمي قد تضيف إلى أشكال جديدة من الضبط و الرقابة غير المرئية ، كما وتعيد انتاج علاقات سلطة ، وفي السياق ذاته لا يتشكل الرضا الوظيفي بوصفه انطبعا نفسيا معزولا ، بل بنية دلالية تعبر عن نمط العلاقة بين الموظف وشروط ممارسة عمله إذ يصبح الرضا انعكاسا لمدى اعتراف

التنظيم بفاعلية الفرد المهنية ضمن بيئة يغلب عليها الطابع المعيارى الرقمى، حيث يتغير مصدر الشعور بالقيمة المهنية من التفاعل الانسانى لأن نجاح العمل لما يحدده النظام لا كما يقدّره البشر، وهو تحول يمس الأساس الرمزي الذي تستند إليه الهوية المهنية.

وهذا ما نراه داخل المؤسسات الخدمية ومن بينها البلدية التي تعد الخلية الأساسية داخل المجتمع، فهي تعتبر أقرب مؤسسة للمواطن بحيث تتجسد فيها علاقة الإدارة بالمواطن داخل المجتمع. فهي تمثل فضاء تنظيميا يجمع بين السلطة الإدارية و الوظيفة الخدمية و قد ارتبط أداء الموظفين داخل البلدية التي تقوم على الالتزام الصارم بالإجراءات و تقسيم العمل الوظيفي وهو ما أفرز في كثير من الأحيان بطئا في الإنجاز و ضغطا مهنيا متزايدا على الموظفين الذي كان له الأثر على الرضا الوظيفي خاصة في المصالح ذات الطابع الخدمي المكثف، وهذا ما دفع بالدولة إلى تبني الإصلاح الإداري من خلال اتخاذ خيار الرقمنة الإدارية كآلية لتحديث الخدمات على مستوى البلدية و إعادة تنظيم وظائفها ، لأن البلدية لم تعد جهازا ينفذ تعليمات بل أصبحت بنية تنظيمية تجمع بين المناطق في عملية التسيير من خلال البعد التقني الرقمي الأمر الذي أعاد توزيع الأدوار المهنية و فرض أنماط جديدة من الضبط والرقابة الرقمية و تقييم الأداء، فهي قائمة على المؤشرات الرقمية و تتبع العمليات. ومن بين المصالح الإدارية التي عمدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على رقمنتها بشكل شبه كلي نجد المصلحة البيومترية -الشباك الإلكتروني لاستصدار الوثائق البيومترية- . حيث تعمل هذه المصلحة اليوم على نظام تقني أساسه معالجة وحفظ المعطيات البيومترية من أجل إصدار الوثائق الرسمية الرقمية كبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتري. وتكمن خصوصياتها في كونها تمثل نقطة التقاء بين الإدارة المحلية و التكنولوجيا الرقمية تخضع لمعايير صارمة و برامج معلوماتية، وفي هذا الإطار لم يعد العمل الإداري داخل المصلحة البيومترية قائما على الخبرة الإجرائية التقليدية بل أصبح مشروطا بامتلاك كفاءات رقمية ومهارات تقنية مع القدرة على التفاعل مع الأنظمة المعلوماتية المعقدة، هذا ما ساهم في إعادة صياغة دور الموظف بوصفه وسيطا تقنيا بين المواطن و النظام الرقمي أكثر من كونه فاعلا إداريا يمتلك الاجتهاد والخبرة المهنية، وهو ما أدى إلى تصاعد الرقابة الإلكترونية في تتبع العمليات و تسجيل الأخطاء و تقييم للأداء الفردي الأمر الذي يعزز منطق ضبط البيروقراطي بصيغة رقمية أكثر صرامة و أقل مرونة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتكشف لنا أوجه البيروقراطية الرقمية داخل البلدية -المصلحة البيومترية- وتأثير على الهوية المهنية، حيث تم صياغة التساؤل الرئيسي وفقا للآتي:

هل تؤثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للموظف داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يؤثر غياب المرونة التنظيمية على الاستقلالية المهنية للموظف؟
- هل تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموظف ؟

خامسا- صياغة الفرضيات:

الفرضية العامة:

تؤثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للموظف داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر غياب المرونة التنظيمية على استقلالية الموظف في العمل.
- تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموظف.

سادسا- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث، من حيث أنها تمكن الباحث من تحديد وتعيين نقطة الانطلاق التي يبدأ بها بحثه وتحدد متغيرات دراسته وفهم موضوع دراسته بشكل أفضل.

أولا: البيروقراطية الرقمية:

1- البيروقراطية*:

لغة: ويقصد بها باللغة اللاتينية bureaucracy وتنقسم إلى قسمين: الأول "bureau" ويعني مكتب، والثاني "crac" وتعني الحكم ، وهذا المعنى هو حكم الشعب أو حكم المكتب أو القوة و النفوذ حسب ما تضمنته القواميس الألمانية و الفرنسية الأكاديمية¹

¹. حرشاؤ مفتاح : البيروقراطية واشكالية ترقية الخدمة العمومية في الجزائر (1999- 2015) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص التنظيم السياسي و الإداري ، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر ، 2019- 2020، ص 23

اختلفت التعريفات لمصطلح البيروقراطية على اختلاف وجهة نظر للفلاسفة والفقهاء، حيث عرف "ماكس ويبر" Max weber البيروقراطية بأنها: "تنظيم المكاتب الذي يتبع مبدأ الهيكلية المكتبية أي أن مكتب صغير في السلطة والصلاحيات يتبع مكتب أعلى منه، والمكتب الأعلى منه يتبع مكتبا آخر، فالبيروقراطية هي المكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتسيير الشؤون العامة.¹

وتعرف البيروقراطية بأنها: "ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين. وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.²

ويرى آخرون بأن البيروقراطية: "هي مظهر الفساد الإداري أو السبب المؤدي إلى تفشي الفساد الإداري في المرافق العمومية، بما فيها الجماعات الإقليمية، فالبيروقراطية في هذا المجال تعني الاستعمال السيء للسلطة من خلال تمسك الموظف بالإجراءات القانونية الحرفية، والتربع على المكتب مع ارتباط المفهوم بعدة مساوئ للتسيير الإداري من الروتين، الرشوة، المحسوبية.³

في حين يرى "كارل ماركس" على أنها: "أداة أو وسيلة لسيطرة الطبقة البرجوازية على الطبقة العمالية، كما اعتبرها شكلا للسلطة عاما ومسيطرًا في المجتمعات الرأسمالية بشكل واضح.⁴

التعريف الإجرائي:

البيروقراطية تعني امتلاك السلطة والتي تجعل والتي تفرض نوع من تقييد الموظفين بالقوانين واللوائح صارمة وكثرة الإجراءات الإدارية، والوثائق المركزية في اتخاذ القرار، والالتزام الشكلي بالمهام دون مراعاة الاجتهاد الشخصي مما يؤثر على أدائهم وعلاقاتهم المهنية.

¹ - حرشاو مفتاح : مرجع سابق، ص 23.

² - كرومي سعيد ، وهلال نسيم: الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي خطوة نحو تحسين الأداء أم بيروقراطية إلكترونية ، مجلة جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر ، ص 18.

³ - ميلود بن عبد العزيز وبوزكري نعيمة: الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد 15 العدد 02، مخبر الحوكمة والقانون الاقتصادي، جامعة باتنة، الجزائر ، 2022، ص 150.

⁴ - رضا بوغرزة ، ورشيد بوخلفة: التحول من البيروقراطية - دواعيه ومتطلباته -، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 07، العدد 1، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، الجزائر ، ماي 2023، ص 1786.

2- الرقمنة:

لغة : تفيدنا المعاجم العربية وعلى رأسها لسان العرب لابن منظور، بأن الرقمنة وردت في اشتقاقها المختلفة فوجد الرقم بيكون القاف وكسرهما والمرقم والترقيم والمرقوم والأرقم والرقيم ومنه قوله سبحانه وتعالى " كتاب مرقوم" سورة المطففين الآية 9 أي مكتوب وأيضا مختوم ، كالرقم في الثوب لا ينسى ولا يمحي، بين الكتابة، ويقال للصانع الحذق أنه بلغ من الحذق بالأمور أنه يرقم حيث لا يثبت الرقم، على الماء، والرقيم الكتاب، ورقم الكتاب أي أعجمه وبينه، والمرقم بكسر الميم هو القلم، والرقيم هو اللوح، ورقمه الوادي اجتماع مائه فيه، والرقم بكسر القاف الكثير، والترقيم من كلام أهل ديوان الخراج.¹

اصطلاحا:

يعرف " شارلوت بيرسي" الرقمنة على أنها : منهج يسمح بتحويل البيانات و المعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.²

وعرف "تيري كاني terrykuny" الرقمنة من منظوره على أنها : " عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها مثل كتب، الدوريات وغيرها والصور الثابتة على شكل مقروء بواسطة تقنيات الحواسيب الآلية عبر النظام الثنائي البيانات".³

كما وتعرف الرقمنة بأنها: " تحول المعلومات في شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قائم على استخدام الآلة وكذا استخدام لغة الأرقام الثنائية (0.1) حيث يتم الاعتماد على مجموعة من التقنيات وأجهزة متخصصة للوصول إلى الرقمنة وقد أوضح الفقه مصطلح الرقمنة بشكل أكثر دقة حيث تعني استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات إذ تعمل على تحقيق خدمات بشكل أفضل مع الاستقلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في قالب إلكتروني أكثر حداثة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".⁴

¹ مفيدة بلهامل: مرجع سابق، ص 13.

² مرزوق ياسمينه ومعمري بن عيسى: أثر الرقمنة على التحصيل العلمي للطلاب الجامعي التعليم الإلكتروني، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 09 ، العدد الأول ، 2015، ص 362.

³ طاجين روميصة ، وقميص نادية: رقمنة التعليم العالي في الجزائر بين -التحديات والمعوقات-، مجلة جامعة الزيتونة الدولية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، الجزائر ، العدد 07، 2023، ص 54.

⁴ قززان مصطفى: تحديات الرقمنة في مجال الإصلاح و التطوير الإداري قطاع التعليم العالي نموذجا، المركز الجامعي الشري بوشوشة فلو، مقالات معهد الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، مشروع البحث التكويني الجامعي، دور المرافق الالكترونية في تطوير الأجهزة الإدارية وجودة الخدمات العمومية، رقم 56، نوفمبر 2024، ص 6-7.

التعريف الإجرائي:

الرقمنة عبارة عن تحويل المعلومات من شكل ورقي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الاطلاع عليه من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية.

3- البيروقراطية الرقمية:

عرفت بأنها: دمج التقنيات لتبسيط العمليات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة وشفافية واستجابة لاحتياجات الجمهور، هذا التحول من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى الأشكال الرقمية للحكومة يعكس اتجاهاً عالمياً أوسع نحو الرقمنة في القطاع العام.¹

وتعرف أيضاً على أنها: " هي البنى والهياكل التي يقوم عليها تنظيم السلطات الإدارية وتوزيعها وتحديد الصلاحيات وتسمية المسؤولين وترتيبهم، في أي إطار منظم وفق القوانين ويخضع لسلطة معينة وبشيع استخدامها في وصف هياكل الإدارة الرسمية التابعة للحكومة في بلد ما وقوانينها ونظمها وموظفيها".²

كما وتعرف البيروقراطية الرقمية: " بأنها استخدام المؤسسات الحكومية للتقنيات الرقمية، مثل المنصات الإلكترونية والأنظمة المؤتمنة، لتنفيذ الوظائف الإدارية والرقابية مع الاحتفاظ بجوهر البيروقراطية التقليدية المتمثل في التراتبية والانضباط الإجرائي. "

التعريف الإجرائي:

البيروقراطية الرقمية تعنى بالانتقال من التعامل الورقي إلى المعاملات الرقمية المنظمة عبر قواعد وبيانات مركزية تساهم في تحسين جودة الخدمات العامة من خلال خفض الزمن لإنجاز المعاملات وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية وتعزيز ثقة المواطنين بالسلطة الإدارية.

¹ -ديانا فجر أبرياني ، ورنجارون بونيسان : البيروقراطية الرقمية و الشفافية وثقة الجمهور في الحكومة مراجعة منهجية للأدبيات ، المجلة الاجتماعية الإندونيسية ، المجلد 01، العدد 01، يناير - يونيو 2016، ص 58.

² -كرم سلام عبد الرؤوف سلام، البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد ، مقالة ، جامعة عين الشمس ، مصر، 2022، ص 242.

ثانيا-تعريف المرونة التنظيمية:

حسب " eppink" يمكن وصف المرونة التنظيمية بأنها: " بسمه المنظمات التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لمثل هذا التغيير.¹

يعرف تارونديو tarondeau " المرونة التنظيمية على أنها: " القدرة على التكيف والاندماج مع البيئة المحيطة بها من أجل الحفاظ على بقائها.²

ويعطي " فاروق عبده والمجيد " تعريف المرونة التنظيمية بأنها : " تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية بالخريطة التنظيمية، بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدرا من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها ، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال ".³

تعرف المرونة التنظيمية بأنها: " القدرة على امتصاص الصدمات، والتكيف مع الضغوط وتحقيق النمو رغم الظروف البيئية المعاكسة يشير هذا التعريف إلى أن المرونة لا تقتصر على العودة إلى الوضع السابق بعد الأزمة، بل تشمل أيضا تحقيق التقدم والابتكار نتيجة للأزمة. " ⁴

ثالثا- الضغوط المهنية:

تعرف "زينب شقير" الضغوط على أنها: " مجموعة من المصادر الخارجية والداخلية الضاغطة والتي يتعرض لها الفرد في حياته، وينتج عنها ضعف قدرته على إحداث

¹- سعيد علي النعاس ، بن عودة مصطفى: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة مجاميع المعرفة ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2020، ص 567.

²- حميد شاوش ، صارة بن زرة :علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمجتمع سفيثال، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، جامعة تيزي وزو، مخبر مجتمع عمل، الجزائر ، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021، ص 740.

³- بوشعالة رقيق جمال، براق عيسى، أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السالحي بالشلف ، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة لونيبي علي البليلة 2، الجزائر ، المجلد 13، العدد 01، مارس 2022، ص 444.

⁴- محمود فوزي: تحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية -دراسة تطبيقية على شركة زين العراق للاتصالات- ، مجلة الإدارة و المنظورات الاجتماعية ، المجلد 04 ، العدد 02، جامعة تكريت العراق، ديسمبر 2025، ص 99

الاستجابة المناسبة للموقف، وما يصاحب ذلك من اضطراب انفعالية و فسيولوجية تؤثر على جوانب الشخصية للفرد .¹

وركز تعريف كل من COBB و ROGTE N على أن ضغط العمل على أنه: " عدم الموافقة أو عدم التوازن بين المهارات، الإمكانيات والكفاءات التي يمتلكها الفرد وبين متطلبات وظيفته حيث ينشأ هذا الضغط عندما يكون هذا التفاوت في المهارات، الإمكانيات والكفاءات التي يمتلكها الفرد وبين متطلبات وظيفته حيث ينشأ هذا الضغط عندما يكون هناك فارق بين التوقعات المفروض تحقيقها في العمل وبين الإمكانيات الحالية للفرد يمكن أن يكون هذا التفاوت في المهارات، الخبرات، الوقت، أي عنصر آخر يتعلق بأداء العمل".²

كما ويعرفه كل من "BEEHT و NEWMAN" بأنه: " حالة ناتجة عن التداخل بين عوامل العمل وسمات الموظفين ، مما يؤدي إلى تحولات في الحالة النفسية و الجسدية للفرد، وقد تدفعه لسلوكيات جسدية أو ذهنية غير معتادة ."³

التعريف الإجرائي:

ضغوط العمل هي مجموعة من الحالات و المؤثرات التي يواجهها الفرد، وتنشأ نتيجة التفاعل المتبادل بين الظروف المحيطة بالعمل، سواء الداخلية أو الخارجية وبين السمات الشخصية للفرد من متطلبات و كفاءات و قدرات و قدرات و تجارب وغيرها .

¹ - حاج علي نورة ، بن عبو جيلالي: الضغوط المهنية بين النساء العاملات (الصراع بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة)- الحلول واستراتيجيات المواجهة- ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد 03، العدد 03، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، الجزائر ، جويلية 2020 ، ص 03،

² - مزهود نهلة: الضغوط المهنية للمرأة العاملة بالمؤسسات الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قسم الولادة بمدينة الشريعة ، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 09، العدد 03 ، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، الجزائر، أكتوبر 2024، ص 639.

³ - مزهود نهلة: الضغوط المهنية و المسار الوظيفي للمرأة العاملة ، أطروحة دكتوراه " ل . م . ط " جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع الميدان ، العلوم الانسانية والاجتماعية ، الشعبة " علم الاجتماع التخصص ، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، سنة 2024 ، 2025 ص 16

ثانيا- الهوية المهنية:

1- الهوية:

لغة:

نجد في قاموس " لاروس " الهوية "، و يعني التماثل ، أي ربط الهوية بصفة التماثل ،
للدلالة على صفات ومميزات تحدد شخص ما عن سواه ¹.

اصطلاحا:

تعرف بأنها : " الحقيقة المطلقة المشتملة على الحقائق اشتمال النواة على الشجرة في
الغيب المطلق و الهوية السارية في جميع الموجودات ما إذا أخذ حقيقة الوجود لا بشرط
شيء، و لا يشترط لا شيء ²

هذا وعرفها سعيد اسماعيل على أنها " جملة المعالم المميزة للشيء التي تجعله هو ،
حيث لا تخطئ في تمييزه عن غيره من الأشياء ، ولكل إنسان شخصيته المميزة له ، فله
نسقه القيمي ومعتقداته وعاداته السلوكية وميوله واتجاهاته وثقافته، وهكذا الشأن بالنسبة
للأمم والشعوب " ³.

التعريف الإجرائي:

هي الصفات الذاتية التي تحملها الأفراد من خلال الأدوار الذي يقومون بها ضمن
العلاقات التفاعلية والاجتماعية مما يسمح بفهم مشاعر الانتماء أو الابتعاد.

2- المهنة:

المهنة عبارة عن وظيفة يشتغلها الفرد، في أي ميدان غير الميادين اليدوية، سواء
في الزراعة، أو الصناعة، أو في التجارة وغيرها

¹ ابتسام زروق: تعدد الهويات المهنية في المؤسسة في ظل الاستثمارات الأجنبية، مجلة الشامل للعلوم
التربوية والاجتماعية، المجلد4، العدد 2، ص509.

² — هواري حمادي : الهوية العربية تحديات النظام العالمي الجديد، مجلة دراسات انسانية ، العدد 07، جامعة مصطفى
إسطنبول معسكر ، الجزائر ، 2021 ، ص 56، 57.

³ — بن الشيخ حكيم: الهوية عنوانا للذات والوطنية الجزائرية ، مجلة جامعة يحي فارس — المديّة- ، المجلد 04،
العدد 01، 2023، ص 159.

والمهنة هي: ذلك التي يتفرغ له الانسان على أنه واجبة الشخصي وفرصته للخدمة العامة ولتحقيق ذاته.¹

كما وعرفها العالم " أليوت " بأنها " ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها وذبولها، ويتضح أن المهنة عمل يحتاج إلى مهارة و قواعد خاصة به".²

وعرفت المهنة على أنها: مجموعة من الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد، و وفق ما ورد في موسوعة العلوم الاجتماعية في مقالها عن المهن فقد عرفت المهنة " بأنها ميزة امتلاك أسلوب فكري معين مكتسب بالتدريب الخاص و الذي بالإمكان تطبيقه في كل ناجية من نواحي الحياة المختلفة " ، كما عرفت الموسوعة أيضا بأنها " : الحرفة التي تشمل على مجموعة من المعارف العقلية ، فضلا عن مجموعة ممارسات أو خبرات أو تطبيقات تهيك المهنة ".³

وهناك من عرفها على أنها: " مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال مسارات تدريبية ".⁴

التعريف الإجرائي:

الهوية مجموعة من الأعمال الذي يقوم بها الفرد بشكل منظم داخل مؤسسة، اعتمادا على مهارات ومعارف محددة، ويمكن تحديدها من خلال نوع المهام التي يؤديها، و طريقة أدائه لها ، ومدى التزامه بقواعد العمل.

¹ - سعيد صالح: أخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي -دراسة وصفية تحليلية- ، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023، ص 18.

² - نور الديم زمام ، حميدة جرو : المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها ، مقالة في مجلة مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة ، جامعة بسكرة ، ص 09.

³ - عجيلة حنان ، عجيلة أحمد : متطلبات ومقومات ضبط مهنة المحاسبة في الجزائر - منظور الأخلاقيات- ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، مجلد 06، العدد 2 ، جامعة غرداية ، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 551.

⁴ - حنان ايكومي ، مريم يحيوي: قراءة سوسيولوجية الأخلاقيات الانحراف ، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 7، العدد 3، سنة نوفمبر 2022، ص316.

3- الهوية المهنية:

عرفها "سان سوليو" بأنها: التجربة الاجتماعية والعلائقية للسلطة، بحيث تمثل كل المعايير والقيم والعادات والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها.¹

وتعرف الهوية المهنية بأنها: "أن الفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تنسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، تتولد لديه روابط أكثر جاذبية لما يعرف بالهوية المهنية، والتي تعرف بصيغ مقاربة الدلالة ومنها على سبيل الذكر لا الحصر: "وهي الإجابة عن استفسارات العاملين في المؤسسة عن السؤال الذي يطرح نفسه من نحن كمؤسسة؟"²

وحسب "سليين باكون" تعرف الهوية المهنية على أنها: "طريقة اجتماعية متعارف عليها في العمل، من أجل أن يعرف الأفراد أنفسهم كأفراد عن الآخرين في حقل العمل والتوظيف."

في حين يرىها "هشام بركات" أنها: رؤية العامل لنفسه كمختص وخبير في مجاله و رؤية الآخرين له بصفة عامة.³

كما عرفها أيضا "سان سوليو": على أنها "سيرورة تاريخية وتفاعلات اجتماعية في مجال العمل والتنظيم وهذه التفاعلات، تتولد عنها معاني وقيم وخبرات مشتركة بين الأفراد لتعطي لنا في نهاية الأمر خصوصيات مما يضمن استمراريتها، وهذا المجال تحكمه ديناميكية خاصة به تعمل على تغييره وتطويره وكما تشكل أيضا وعاء لعمليات الاندماج الاجتماعي والمهني."⁴

¹ - حنان ايكدمي ، مريم يحيوي: مرجع سابق، ص 121.

² - زرفة بولقواس ، ويعقوب سالم: الهوية المهنية و أخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة تحليلية للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الانسان و المجتمع ، المجلد 07، العدد 28، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 143.

³ - سوريا عثمانى مرابط: التماثل التنظيمي و علاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة ، 2019، ص 97.

⁴ - شريفة معدن ، وفاء عرو: تمثيلات الهوية في ظل الحراك السوسيو مهني -دراسة تحليلية للمقاربة السوسيو ثقافية لكلود دوبار وسان سيليو- ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 07، العدد 03، الجزائر ، ديسمبر 2020، ص 543.

وعرفها " HUTEAU " بأنها : " شعور الفرد بأنه شخص متفرد بتاريخه الفردي، متميز عن غيره و تتشكل من المجموع المتكامل من المعارف و الاعتقادات المرتبطة بالذات ، وتعطيه الانطباع بالاتساق الثابت نسبيا بين سلوكه وإدراكاته وعواطفه ، كما تسمح له كذلك بتحديد وضعيته فيما يتعلق بالآخرين " ¹.

تعريف الإجرائي:

الهوية المهنية هي قدرة الفرد على معرفة امكانياته وقدراته في العمل من أجل تحقيق التكيف والانسجام مع متطلبات المؤسسة التي ينشطون فيها.

4- الرضا الوظيفي

يعرف " هريك " الرضا الوظيفي بأنه: " هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية ، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية. " ²

والرضا الوظيفي يتعلق بشعور الفرد بالارتياح و السرور أثناء أدائه لوظيفته أو عمله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوفيق بين ما يتوقعه هذا الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا، كما يمثل الرضا الوظيفي بالمكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج. ³

وقد عرف " أحمد صقر عاشور " بأنه : سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الاشباع الذي تحتية الجوانب المختلفة للعمل ، وهذا الاشباع يتيح بدوره، درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه

¹ - بيه برناو، مدور مليكة : مدخل للهوية المهنية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2021، ص 199.

² - مولاي مصطفى سارة : الرضا الوظيفي وأثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، جوان 2016، ص 175.

³ - محمد بن علي أحمد الخيل: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير في تخصص الاعلام، قسم الصحافة، كلية الاعلام ، جامعة اليرموك ، 2016-2017، ص 08.

عمله جوانب جزئية (الرضا عن الأجر، الإشراف، محتوى العمل) فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية".¹

ويرى " لوك " الرضا عن العمل على أنه: حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الراتب وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.²

التعريف الإجرائي:

يعبر الرضا الوظيفي عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى اشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه.

5- الاستقلالية المهنية:

الاستقلالية في العمل: " يقصد به الاستقلال الذاتي في العمل الذي يعبر عن درجة الحرية و التقدير المسموح بها للموظفين في مختلف جوانب العمل، ويمكن لهذه الجوانب أن تمس طريقة العمل، والجدول الزمني لأداء مهام العمل، ومعايير العمل والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة و كيفية تنفيذ المهام وغيرها من أبعاد العمل ".³

¹ - لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي - مفاهيم ونظريات - ، ط1، دور المتقف للنشر والتوزيع، بجاية، الجزائر، 2018، 57.

² - ريم عايد محمد عوض شاهر العنزي : العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 59، 20 سبتمبر 2024، ص 96.

* عرف إيمانويل كاتط: الاستقلالية : " قدرة بنفسه على تحديد القوانين التي يخضع لها ، ثم إمتثالية الكامل واللا مشروط لها. (وهيبة روابح، الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي،مقالة ، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية ، قسنطينة ، ص 42).

³ - ابراهيم علي أبو شيبه ، عبد الله مفتاح الشويرف ، علي حسين زبلج ، دراسة العلاقة بين الاستقلالية في العمل والالتزام الوظيفي على الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي، دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين المشتغلين في مدينة مصراته ، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة مصراته ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ليبيا، المجلد 09، العدد 01، جوان 2021، ص 545.

وتعرف الاستقلالية المهنية: " هي قدرة الشخص على الاعتماد على ذاته في القيام بالوظائف الخاصة به والمتعلقة بالشؤون المالية والمهنية من التعامل بالنقود وإجراءات البنك وتقسيم الراتب والمصرفات والشراء ¹."

كما وتعرف الاستقلالية في العمل: " هي القدرة على إنجاز المهام بشكل منفرد، وتشمل جوانب العمل المتعددة مثل كيفية تنفيذ المهام، أسلوب العمل، الجدول الزمني لأداء المهام، المعايير المرتبطة بالعمل والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة بالإضافة إلى أبعاد أخرى تتعلق بالعمل، أي بمعنى هامش الحرية الذي يعطي للعامل لتنظيم عمله بمفرده وتحديد الأهداف المشتركة في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع أهداف المنظمة. " ²

التعريف الإجرائي:

الاستقلالية في العمل: تعنى بقدرة الموظف على تنظيم عمله واتخاذ القرارات المتعلقة بمهنته بنفسه، وتقاس بدرجة الحرية الممنوحة له في أداء المهام دون إشراف مباشر.

سابعاً- المقاربة النظرية:

تعتبر البيروقراطية في السوسيولوجية الحديثة نمطا تنظيميا عقلانيا يؤسس على التدرج الهرمي للسلطة وتخصص الأدوار والفصل في المجالين الشخصي والمهني بما يضمن استمرارية المؤسسة وقابلية التنبؤ بالأداء التنظيمي فهي ليست جهازا إداريا فحسب بل بنية معيارية لتنظيم العمل والسلطة في المجتمعات الحديثة، حيث تستبدل الاعتبارات الشخصية بقواعد مجردة ، وتقاس الكفاءة بمدى الامتثال لنظم مضبوطة، وقد قدم ماكس فيبر هذا التصور ضمن تحليله للسلطة العقلانية القانونية، معتبرا البيروقراطية الصيغة الأكثر اكتمالا لمسار العقلنة الذي يميز الحداثة المؤسسية.

¹ — رويدا مجمد العطوي: فعالية برنامج تدريبي للتأهيل المهني في تنمية الاستقلالية المهنية و القدرة على تحديد المستقبل المهني لدى طلبة الثالث الثانوي من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة في منطقة تبوك، مجلة دراسات العلوم التربوية كلية التربية والآداب، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية ، المجلد 50، العدد 02، ملحق له، جويلية 2023، ص 182.

² سفيان بوعطيط ، رابح حسام عزوز: دور الاستقلالية والمساندة في الوقاية من ظاهرة الاحتراق النفسي في العمل حسب نموذج الاجهاد المهني لروبار كرزك ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 14 ، العدد 02، جامعة وهران 2، جوان 2025، ص 511.

وترى مدرسة فراكنفورت أن قراءة ماكس فيبر للبيروقراطية بوصفها نموذجاً عقلانياً يحقق النظام والكفاءة تعطي و صفا مهماً للبنى الإدارية التقليدية، لكنها تظل محدودة من منظور نقدي لأنها لا تتعمق في البعد الاجتماعي والسياسي للسلطة الكامنة داخل هذه البيروقراطيات. فالعقلنة الإدارية، كما حددها فيبر، تقدم على أنها أداة حيادية لتنظيم العمل وتحقيق الانضباط ، بينما يوضح النقداً هذه العقلانية ليست مجرد وسيلة لتحقيق الكفاءة، بل هي في جوهرها شكل من أشكال السيطرة التي تنظم سلوك الأفراد وتحدد خياراتهم داخل أطر مسبقة.

ومع التحول الرقمي، تتضاعف هذه الإشكالية، إذ تتحول القواعد المكتوبة و الإجراءات التقليدية إلى أنظمة رقمية وخوارزميات تقوم بجمع البيانات و تصنيف الأفراد والتنبؤ بسلوكهم وإدارة قراراتهم بطريقة دقيقة و خفية ما يجعل السيطرة أكثر فاعلية من أي وقت مضى، وبالرغم من أن هذه الأنظمة تبدو محايدة و موضوعية فإنها في الواقع تعيد إنتاج علاقات لقوة ضمن بنى تقنية معقدة ، تجعل الأفراد يتخذون قرارات لا يملكون عادة القدرة على مناقشتها أو تعديلها ، ويحد من استقلالية الفاعل البشري وقدرته على المبادرة من هذا المنطلق يرى النقد أن الكفاءة التي تتشكل محور البيروقراطية التقليدية تصبح في النسق الرقمي معيار التبرير توسيع نطاق الضبط الاجتماعي والتقني، بدل أن تكون وسيلة لتحرير الفاعل أو تعزيز المشاركة الانسانية الواعية، لذلك لا يكمن تقييم البيروقراطية الرقمية على أساس قدرتها على الانجاز والتنظيم فحسب، بل على قدرتها على المحافظة على الشفافية ، و امكانية المساءلة، و اتاحة الفهم للقرارات و الاجراءات ، بما يضمن أن تظل التقنية خادمة للإنسان والمجتمع لا أداة مخفية لإعادة إنتاج الهيمنة.

وهكذا يقدم النقد الفرانكفوري البيروقراطية الرقمية قراءة تحذيرية فهو يعيد توجيه النظر إلى الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية للسلطة التقنية، مؤكداً أن أي نظام إداري، مهما بدا عقلانياً وفعلاً، يظل مشروطاً بمدى احترامه للحرية الفردية وإمكان المشاركة والمساءلة، فالتحليل لا يرفض الرقمنة أو التقنية، بل يدعو إلى وعي نقدي بكيفية تصميمها وإدارتها، بحيث تحقق التنظيم دون أن تحجب أو تقلل من قيمة الانسان واستقلاله داخل النظام.

وفي نفس الطرح نجد أن الهوية المهنية في ظل البيروقراطية الرقمية لا تتشكل فقط عبر التخصص والكفاءة، بل عبر أنماط الاعتراف المؤسسي المشروطة تقنياً، فالتقييم

المستمر ولوحات القيادة الرقمية، وسجلات الأثر الإلكتروني، تؤسس نمط من الذات المهنية المنضبطة بمعايير قابلية للقياس، ما قد يقضي على توتر بين خبرة الممارس ومعنى عمله من جهة، ومتطلبات الامتثال التقني من جهة أخرى.

ومن هنا يتيح الجمع بين تحليل ماركس فيبر للعقلنة البيروقراطية ومدرسة فرانكفورت إطارا مزدوجا بين التحليل الفيبري كيف تنظم البيروقراطية الرقمية بوصفها تطورا متقدما من العقلنة المؤسسة وأيضا لكشف المنظور النقدي بأي ثمن تتحقق هذه العقلنة عبر تفكيك الاستقلالية المهنية وأنماط الاعتراف وإمكانات الفعل التواصلية داخل التنظيم. وبهذه الصياغة تصبح البيروقراطية الرقمية موضوعا لتحليل سوسيولوجي نقدي مركب عقلنة تعزز الكفاءة، لكنها تعيد تشكيل السلطة والهوية المهنية ضمن أفقي تقني كثيف الضبط.

ثامنا- الدراسات السابقة:

1/ البيروقراطية الرقمية:

1-1- الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البيروقراطية الرقمية و تأثيرها على الهوية المهنية للموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الأجنبية والعربية ، وسوف نستعرض في دراستنا هذه جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالة من الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية .

الدراسة الأولى:

البيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة و المتوسطة في ولاية تيلانجانا لتحقيق الاكتفاء الذاتي في الهند، " كوموراجو ، بينا كبافي بيرري " ¹، المجلة الهندية باربيكس للأبحاث ، قسم الإدارة ، جامعة حرم حيدر أباد ، العدد 02، أغسطس 2023، تم صياغة الإشكالية على النحو التالي: كيف أثر تطبيق البيروقراطية الرقمية على سهولة ممارسة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تيلانجانا ؟ للإجابة على التساؤل تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

¹ - kommu raj u . dr. Pinalapni peri . digital . bureau gracy in msme s of telangana to be self

1— استكشاف التغييرات المحددة التي أحدثتها دمج التقنيات الرقمية في العمليات البيروقراطية، وتأثيرها على بيئة الأعمال العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تيلانجانا.

2— المزايا التي اكتسبتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني الحلول الرقمية في التعامل مع الإجراءات البيروقراطية بالإضافة إلى الصعوبات المحتملة التي قد تواجهها خلال هذه المرحلة تيلانجانا الانتقالية.

3— تقييم العلاقة بين تبني البيروقراطية الرقمية ومستوى الاعتماد على الذات الذي حققته الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تيلانجانا، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل تقليل الاعتماد على الوسطاء وتعزيز الاستقلالية التشغيلية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف ظاهرة البيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تيلانجانا بشكل شامل وقد بلغت عينة مجتمع الدراسة ما يقارب 20 - 30 ، من أصحاب و مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة باستخدام أسلوب العينة الهادفة القصدية لضمان تمثيلهم لمختلف القطاعات وأحجام الأعمال والمواقع الجغرافية داخل ولاية تيلانجانا، بينما الأداة المستعملة للدراسة استخدمت المقابلة شبه منظمة مع أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لاستكشاف تجاربهم والتحديات التي تواجههم فيما يتعلق بتبني البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على أعمالهم، وقد توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني البيروقراطية الرقمية ومؤشرات الاعتماد على الذات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- أظهرت الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تبنت المنصات الرقمية لإنجاز المهام البيروقراطية تحسنا في الكفاءة التشغيلية وفعالية التكلفة، مما ساهم في تعزيز استقلاليتها .

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين درسوا موضوع البيروقراطية الرقمية
- كلا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي
- كلا الدراستين استخدموا العينة القصدية.
- كلا الدراستين اعتمدوا على أداة من أدوات جمع البيانات التي تتمثل في المقابلة.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير التابع، فالدراسة السابقة ربطت البيروقراطية الرقمية لتحقيق الاكتفاء الذاتي أما الدراسة الحالية فربطت البيروقراطية الرقمية و تأثيرها على الهوية المهنية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث العينة فالدراسة السابقة اعتمدت على العينة القصدية، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على العينة القصدية وأسلوب الحصر الشامل.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية ، فالدراسة السابقة درست في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أما الدراسة الحالية فدرست في البلدية بضبط في مصلحة البيومترية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الزمان و المكان ، فالدراسة السابقة جرت في تيلانجانا الهندسية 2023 ، أما الدراسة الحالية جرت في الجزائر بلدية مجانة و برج بوعريريج سنة 2026 /2025.

التقييم: ساهمت هذه الدراسة في إغناء الدراسة الحالية من خلال إبرازها لكيفية توظيف الأنظمة الرقمية في تنظيم العمل و تحقيق الكفاءة و الاستقلالية المؤسسة ، كما تساعد في توضيح الأبعاد التنظيمية والتقنية التي تؤثر على أداء العاملين، الأمر الذي يمكن توظيفه في تحليل تأثير هذه التحولات على الهوية المهنية خاصة من حيث المادة تشكيل أدوار الأفراد، وأنماط تفاعلهم

■ إحساسهم بالانتماء المهني داخل التنظيم، وبالتالي يمكن من ربط بين البعد الإداري الرقمي والبعد الهوياتي، رغم أهمية الدراسة السابقة في تحليل دور البيروقراطية في تحسين الأداء و تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى الأبعاد الذاتية المرتبطة بالهوية المهنية للعاملين ، حيث ركزت أساسا على الجوانب التنظيمية و التقنية دون التعمق في كيفية إدراك الأفراد لذواتهم المهنية في ظل هذه التحولات الرقمية، على مشاعر الانتماء المهني، والاستقلالية، وإعادة تشكيل الأدوار داخل العمل ، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه من خلال التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي والهوية المهنية.

الدراسة الثانية:

الإصلاح البيروقراطي و ثقة الجمهور تقييم الحوكمة الرقمية في القطاع العام الإندونيسي: " نوفيانيثار ولانداري ، توفيقور و خمان، لوسي أندرياني"، مجلة الانسانية السياسية لجامعة المحمدية جاكرتا، أندونيسيا، 26 أوت 2025، تم صياغة الإشكالية على نحو التالي:

إلى أي مدى يمكن للإصلاح البيروقراطي المدفوع رقميا أن يعزز ثقة الجمهور في المؤسسات الحكومية بشكل حقيقي؟

وللإجابة على التساؤل تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- 1- تحليل ديناميكيات تنفيذ سياسة الحكومة الرقمية داخل المؤسسات العامة.
- 2- تحديد تصورات الجمهور و تجاربه في الوصول إلى الخدمات الحكومية الرقمية
- 3- اقتراح استراتيجيات لتعزيز ثقة الجمهور من خلال الابتكار الرقمي الذي يعطي الأولوية للشفافية والمشاركة المدنية.

اعتمد الباحثين على منهج نوعي ضمن إطار وصفي تحليلي لاستكشاف العلاقة المعقدة بين الإصلاح البيروقراطي الرقمي وثقة الجمهور في القطاع العام في أندونيسيا، تم اختيار المنهج النوعي لأن التركيز الأساسي لهذا البحث ينصب على دراسة معاني و تصورات و تجارب كل من الفاعلين البيروقراطيين و المواطنين الذين يستخدمون الخدمات العامة الرقمية ، ويتبع تصميم البحث منهجية دراسة الحالة مع التركيز على ممارسات الحوكمة الرقمية في ثلاث مؤسسات عامة رئيسية : وزارة تملين أجهزة الدولة و الإصلاح البيروقراطي، تم اختيار العينة بشكل هادف لضمان التمثيل عبر وجهات نظر مؤسسية، سمحت استراتيجية الاختيار هذه للباحث يرصد نطاق واسع من التجارب مع الحفاظ على التركيز على المشاركين ذوي المشاركة المباشرة كما ضمن اشراك المواطنين كمخبرين أن الدراسة رصدت البعد التجريبي لاستخدام الخدمات العامة و قد بلغت عينة ، مجتمع الدراسة من خلال اشراك 25 مستطلعا ، بمن فيهم مسؤولون حكوميون و موظفون تشغليون وأكاديميون، معتم البيانات من خلال مقابلات معمقة بالإضافة إلى ملاحظات ميدانية مباشرة و تحليل وثائق السياسات ذات الصلة، وتكشف النتائج أن التحسينات الرقمية قد حسنت من الشفافية الخدمات وسهولة الوصول إليها، إلا أن ثقة الجمهور لا تزال محدودة بسبب استمرار تصورات عدم المساواة و عدم كفاية التواصل الحكومي

تسهم هذه الدراسة في الخطاب النظري حول الشرعية السياسية وضرورة الحوكمة مع التوصية باستراتيجيات لتعزيز المعرفة الرقمية لدى الموظفين، وتقوية القيادة التعاونية ، وتشجيع المشاركة العامة .

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين قاموا بدراسة الإصلاح البيروقراطي الرقمي.
- كلا الدراستين أجريت في القطاع العام.
- كلا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي.
- كلا الدراستين استخدموا أداة المقابلة في جمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير التابع، فالدراسة السابقة ربطت الإصلاح البيروقراطي وثقة الجمهور بتقييم الحوكمة الرقمية في القطاع العام، أما الدراسة الحالية ربطت البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث العينة فالدراسة السابقة اعتمدت على العينة القصدية أما الدراسة الحالية فاعتمدت على أسلوب الحصر الشامل.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية، فالدراسة السابقة درست في الحكومة (الدولة) أما الدراسة الحالية درست في البلدية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الأدوات المستعملة، فالدراسة السابقة اعتمدت الملاحظة وتحليل الوثائق، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على الاستمارة الاستبيان.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المجال المكان والزمان في البحث فالدراسة السابقة أجريت في أندونيسيا من يناير إلى أغسطس 2025 بينما الدراسة الحالية درست في الجزائر بضبط في مصلحة البيومترية بلدي مجانية و برج بوعريرج سنة 2025 / 2026.

التقييم :

تسهم الدراسة السابقة في دعم الدراسة الحالية من خلال تقديم إطار نظري يبرز دور الحوكمة الرقمية في إصلاح البيروقراطية وتحسين الأداء المؤسسي ، كما تساعد في فهم السياق التنظيمي الذي تتشكل ضمنه الهوية المهنية من خلال توضيح أثر التحول الرقمي على الأدوار والتفاعلات داخل المؤسسة، ما لم تعالجه الدراسة السابقة على الرغم من أهمية ما قدمته، ركزت على ثقة الجمهور

وتقييم الحوكمة الرقمية من منظور خارجي، دون التعمق في تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للموظفين.¹

الدراسة الثالثة: البيروقراطية الرقمية مقابل التقدير المهني:

تطور المنطق الرقمي في خدمات الرعاية الاجتماعية البلدية للأطفال والشباب في النرويج: " أنام إلياس، كاثرينا بيور كفيست ، وماريت كريستين هيلغنسن " ، مجلة التكنولوجيا في الخدمات الاسبانية، دار النشر تايلور وفرانيسيس ينتمون الباحثون إلى كلية الصحة و الرعاية والتنظيم بجامعة أوستفولد الجامعية في النرويج سنة 2025 نم صياغة الاشكالية على النحو التالي:

كيف يؤثر إدخال الأنظمة الرقمية في الخدمات الاجتماعية البلدية على سلطة التقدير المهني للعاملين في هذه المؤسسات ؟

اعتمد الباحثون على المنهج النوعي باستخدام دراسة حالة ، حيث تم اختيار بلديتين في النرويج كميدان للدراسة وشملت العينة 35 مشاركاً من العاملين في مجال الخدمات الاجتماعية، من بينهم مديرون بلديون، ومدير وخدمات، وموظفون ميدانيون يعملون مباشرة مع المستفيدين، ولجمع البيانات استخدم الباحثون المقابلات شبه المهيكلة مع المشاركين ، إضافة إلى تحليل الوثائق التنظيمية والسياسات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي للمؤسسات ، وقد توصل الباحثين إلى نتائج أهمها:

■ إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين تنظيم المعلومات وتسريع الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات الاجتماعية، كما ساعد على تعزيز الرقابة الإدارية و تسهيل عملية حفظ البيانات، غير أن الدراسة كشفت في المقابل أن الأنظمة الرقمية قد تؤدي إلى تقليص هامش التقدير المهني للموظفين، حيث تفرض هذه الأنظمة نماذج وإجراءات معيارية قد تحد من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مهنية مرنة تتناسب مع الحالات الاجتماعية المختلفة ، كما أظهرت النتائج ظهور ما أطلق عليها الباحثون " المناطق الرقمي " داخل المؤسسات، وهو نمط جديد من التنظيم الإداري يقوم على الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في اتخاذ القرارات و تنظيم العمل وبناء على ذلك خلصت الدراسة إلى أن التحول نحو البيروقراطية الرقمية يحمل أثراً مزدوجة ، فمن جهة يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتسريع الإجراءات، ومن جهة أخرى قد يحد من استقلالية العاملين المهنيين في المؤسسات الاجتماعية، مما يفرض

¹ - novianita rulandari ; taufiqcrokhman. Lusi andoriyani . journal of pohitica. Humanitatis . indonessia . 26 aug 2025

ضرورة تحقيق توازن بين متطلبات الرقمنة والحفاظ على التقدير المهني للعاملين في هذا المجال.

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين درسوا البيروقراطية الرقمية.
- كلا الدراستين استخدموا المقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات
- كلا الدراستين اختاروا و الدراسة الميدانية في البلدية.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير التابع، فالدراسة السابقة ربطت البروقراطية الرقمية بالتقدير المهني، أما الدراسة الحالية فربطت البيروقراطية الرقمية بالهوية المهنية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المنهج، فالدراسة السابقة استخدمت المنهج النوعي أما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي .
- اختلفت كل من الدراستين من حيث العينة، الدراسة السابقة اعتمدت دراسة حالية، أما الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان والزمان، فالدراسة السابقة درست في النرويج سنة 2023 - 2024 أما الدراسة الحالية في الجزائر بضبط بلدية برج بوعريريج ومجاعة سنة 2025 - 2026

التقييم:

تظهر الدراسة السابقة أن البيروقراطية الرقمية لا تؤثر فقط على طريقة العمل، بل تغير أيضا إحساس الموظف بقيمته داخل المؤسسة، وهو ما يفيد الدراسة الحالية في فهم العلاقة بين الرقمنة ونظرة الفرد لمهنته، ومع ذلك ركزت الدراسة السابقة على جانب التقدير المهني فقط، ولم تتناول بشكل كاف كيف تؤثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية ككل، من حيث شعور الموظف بالانتماء لدوره وفهمه لطبيعة عمله، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيحه بشكل أوسع¹.

¹ - anam ilyas . catharina bjorhquist . marit kristine helgesen . « digital bureacracy vs. Professional . dixretion : the evolvment of a digital K logic in norwegian municipal welfare services for children and young people . 390. 363 journal of technology in human services. Vol 43. 2025 pp

1-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دور الإدارة الإلكترونية في الحد من البيروقراطية العمل في بنك أم درمان الوطني " منال محمد محمود آدم "، مقالة جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم / السودان ، سنة 2022 و تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بنك أم درمان ؟

للإجابة على التساؤل تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1- تؤثر الأجهزة في الحد من البيروقراطية في بنك أم درمان الوطني .

2- تؤثر الأنظمة في الحد من البيروقراطية في بنك أم درمان الوطني

3- تؤثر البنية التحتية في الحد من البيروقراطية في بنك أم درمان.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك أم درمان ويساوي تقريبا 224 فردا ، أما عينة الدراسة هي عينة عشوائية تم إختيارها من مجتمع البحث والتي بلغ عددها 50 فردا من أصل 224 فرد ، بينما الأداة المستعملة للدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة ، و التي اعتمدت عليها الباحثة وهي الأداة الإستبانة كأداة رئيسية واستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي spss اختصار إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية مع استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:¹

1- وفرت إدارة البنك الأجهزة الحديثة وكافة ملحقاتها التي يحتاجها الموظف

2- أمنت إدارة البنك على استخدام الحاسوب الذي قلل من الوقت المهدر .

ومن أهم توصيات الدراسة: المحافظة على الخبرات المتراكمة في البنك، الاستمرار في البحث المتجدد لمتطلبات التقنية.

أوجه التشابه:

— كلا الدراستين درسوا البيروقراطية الإلكترونية.

— كلا الدراستين اعتمدوا على استخدام برنامج spss.

— كلا الدراستين استعملوا الاستبانة كأداة في جمع المعلومات.

¹ - منال محمد محمود آدم: دور الإدارة الإلكترونية في الحد من البيروقراطية العمل في بنك أم درمان الوطني، مقالة جامعة السودان المفتوحة الخرطوم، السودان، 2022.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث دراسة الميدانية، فالدراسة السابقة أجريت الدراسة في بنك أم درمان الوطني، أما الدراسة الحالية فأجريت الدراسة في البلدية بضبط المصلحة البيومترية .
- اختلفت كل من الدراستين من حيث عينة الدراسة، فالدراسة السابقة اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة أما الدراسة الحالية فاعتمدت على أسلوب الخصر الشامل
- اختلفت الدراستين من حيث الزمن، فالدراسة السابقة جرت سنة 2022، أما الدراسة الحالية جرت سنة 2025—2026.

التقييم :

لقد ساهمت هذه الدراسة السابقة في إثراء البحث من خلال تزويدها بالإطار النظري حول الموضوع حيث استفدت من التعاريف الأساسية، كما مكنتنا من التعرف على الأدوات المستخدمة في دراسة الظاهرة، الأمر الذي ساعد في اختيار أدوات جمع البيانات غير أن هذه الدراسة على الرغم من أهميتها لم تعالج بصورة مباشرة الظروف التي يعيشها الموظف مع النظام الرقمي الجديد، وعدم تزويد الموظف ببرامج تربية و تكوينية تساهم في تطوير كفاءته وفعاليته ، مما يبرز القيمة المضافة التي يسعى هذا الباحث إلى تقديمها.

الدراسة الثانية: أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت دراسة ميدانية على ملاك المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة: " رائد راشد حسن زنتوت ، د . وائل شافي، منزل الشمري " ¹، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 2025، تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت دراسة ميدانية على ملاك المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة ؟ للإجابة على التساؤل ثم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- 1— من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين التكامل الرقمي وامتثال المنشآت الصغيرة في محافظة جدة .

¹ رائد راشد حسن زنتوت ، د . وائل شافي منزل الشمري ، أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت دراسة ميدانية على ملاك المنشآت العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، 2025.

2- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المنصات الرقمية و امتثال المنشآت الصغيرة في محافظة جدة .

3- من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين التحيز وامتثال المنشآت الصغيرة في محافظة جدة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب للدراسة ، و قد بلغت عينة مجتمع الدراسة 381 من أصل 619 أي 62.5 % من حجم العينة المطلوبة ، تم اختيار العينة العشوائية البسيطة ، بينما الأداة المستعملة للدراسة استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية جدة، وقد توصل الباحثين إلى نتائج أهمها :

أظهرت النتائج أن البيروقراطية الرقمية تؤثر بشكل معنوي و مباشر على مستوى امتثال المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة يعد التكامل الرقمي و تجربة المستخدم من أقوى العوامل التي تعزز الامتثال ، بينما يشكل تعدد المنصات و ضعف وضوح اللوائح عوائق مهمة ، كما أظهرت النتائج أن السمات التنظيمية كعدد المنصات و طبيعة النشاط و الإيرادات السنوية لها تأثير أقوى من الخصائص الشخصية على الامتثال الرقمي ، تدعم هذه النتائج أهمية تطوير بيئة رقمية حكومية أكثر تكاملا و سهولة لدعم المنشآت الصغيرة في تحقيق امتثال مستدام و شامل .

أوجه التشابه:

— كلا الدراستين درسوا البيروقراطية الرقمية.

— كلا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

— اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير الثاني، فالدراسة السابقة ربطت البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت، بينما الدراسة الحالية فربطت البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية.

— اختلفت كل من الدراستين من حيث عينة الدراسة، فالدراسة السابقة استخدمت العينة العشوائية البسيطة، بينما الدراسة الحالية فاستخدمت أسلوب الحصر الشامل .

— اختلفت كل من الدراستين من حيث أدوات البحث، فالدراسة السابقة اعتمدت على استقراء ، بينما الحالية على أداتين الاستثمار و المقابلة .

— اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية ، فالدراسة السابقة على ملاك المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة، بينما الدراسة الحالية أجريت في البلدية بضبط على مصلحة البيومترية .

— اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان والزمان ، فالدراسة السابقة جرت بمحافظة جدة المملكة العربية السعودية سنة 2025، بينما الدراسة الحالية جرت في الجزائر بضبط في برج بوعريريج سنة 2025 – 2026

أوجه الاستفادة: ساهمت الدراسة السابقة في إثراء هذا البحث من خلال تزويدها بالإطار النظري حول الموضوع حيث استفدت من المفاهيم الأساسية، كما مكنتنا من التعرف على مختلف المناهج والأدوات المستخدمة في دراسة الظاهرة، الأمر الذي ساعد في اختيار المنهج المناسب وأدوات جمع البيانات غير أن هذه الدراسة على الرغم من أهميتها لم تعالج بصورة مباشرة قيمة العامل و تأثير المنصات الرقمية على وظيفته ومكانته في العمل، مما يبرز القيمة المضافة التي يسعى هذا البحث إلى تقديمها .

2/ الهوية المهنية:

2-1- الدراسة الأجنبية:

تطور الهوية المهنية في تعليم الخدمة الاجتماعية ، " أنا ماريا سانتياغو " منجزة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة جنوب كاليفورنيا، سنة 2024 ، تمثلت إشكالية الدراسة في بحث الكيفية التي تتطور بها الهوية المهنية خلال مراحل التعليم الجامعي، و العوامل المؤثرة في بنائها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي التحليلي، و شملت عينة من الطلبة الخدمة الاجتماعية في مراحل دراسية مختلفة، وترجع البيانات من خلال مقابلات متعمقة و تحليل تجارب الطلبة الأكاديمية والتكوينية، وتوصلت النتائج إلى أن الهوية المهنية تتشكل تدريجيا عبر التفاعل بين التكوين النظري، والتدريب الميداني، والخبرات الشخصية، وأن البيئة التعليمية الداعمة تلعب دورا حاسما في ترسيخ الانتماء المهني و تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية للمهنة .

أوجه التشابه:

— كلا الدراستين درسوا الهوية المهنية.

— كلا الدراستين استخدموا المقابلة كأداة في جمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

— اختلفت كل من الدراستين من المتغير الثاني ، فالدراسة السابقة تمثلت في دراسة الهوية المهنية بالخدمة الاجتماعية ، بينما الحالية البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية .

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المنهج فالدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الكيفي التحليلي والدراسة الحالية المنهج الوصفي
 - اختلفت كل من الدراستين من حيث الأدوات، فالدراسة السابقة اعتمدت فقط على المقابلة، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على المقابلة والاستمارة.
 - اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية، فالدراسة السابقة على طلبة جامعة كاليفورنيا، أما الدراسة الحالية في البلدية بضبط مصلحة البيومترية.
 - اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان و الزمان ، فالدراسة السابقة جرت في كاليفورنيا سنة 2024، أما الدراسة الحالية برج بوغريج سنة 2025/ 2026
- التقييم:**

ساهمت هذه الدراسة السابقة من التعرف على الأدوات المستخدمة لدراسة الظاهرة ، الأمر الذي ساعد في اختيار أدوات جمع البيانات ، غير أن هذه الدراسة على الرغم من أهميتها لم تعالج بصورة مباشرة تأثير التحولات الرقمية الحديثة على إعادة تشكيل هذه الهوية داخل بيئة العمل ركزت فقط على الجوانب التقليدية لتكوين الهوية المهنية دون التعمق في التغيرات التي تفرضها الأنظمة الرقمية على الاستقلالية الموظف وممارساته اليومية بالإضافة إلى ذلك نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين الرقمنة والتمثيلات المهنية للعاملين ، مما يبرز الحاجة إلى بحث في هذا الموضوع بشكل أعمق .

2-2- الدراسة العربية:

الدراسة الأولى:

استقصاء مستويات الهوية المهنية لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية

أ — مشارك، د . هشام بركات بشير حسين¹، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية ، جامعة بابل ، العراق ، العدد 32، نيسان 2017 ، تم صياغة الإشكالية على النحو التالي :

ما مستويات الهوية المهنية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية ؟ و للإجابة على التساؤل تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

¹ هشام بركات بشير حسين: استقصاء مستويات الهوية المهنية لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية ، جامعة بابل ، العراق ، العدد 30، نيسان 2017.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فروق على مقياس الهوية المهنية ترجع للنوع (الذكر، الأنثى)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفروق على مقياس الهوية المهنية ترجع لسنوات الخبرة

3- لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات الفروق على مقياس الهوية المهنية ترجع لعدد برامج التنمية المهنية الحاصل عليها.

و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية ، أما عينة البحث فاعتمد على عينة عشوائية بسيطة تكونت العينة من 129 معلما ومعلمة ، وتم اختيار 20 منهم لإجراء استمارة مقابلة شخصية إلكترونية (10) من الحاصلين على أعلى مستوى في مقياس الهوية المهنية و (10) من الأقل المستويات في الهوية المهنية للمعلم، بينما الأدوات المستعملة للدراسة المقابلة ومقياس الهوية المهنية لمعلم الرياضيات بالمرحلة الابتدائية لتحديد مستويات الهوية المهنية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية ، وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها :

عن وضوح مدلول الهوية للمعلم لدى العينة دون معرفتهم مسمى المفهوم، و أن مستويات الهوية المهنية لديهم مرتفعة، وأنه لا توجد فروق في مستويات الهوية المهنية لعينة البحث ترجع للنوع أو سنوات الخبرة أو لعدد برامج التنمية المهنية الحاصل عليها، وقدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات لرفع وعي معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية.

بالهوية المهنية للمعلم، وتنمية مستويات الهوية المهنية للمعلم ، و تنمية مستويات الهوية المهنية لديهم قبل الخدمة وأثناءها.

أوجه التشابه:

— كلا الدراستين درسوا الهوية المهنية.

— كلا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي.

— كلا الدراستين استخدموا المقابلة كأداة لجمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

— اختلفت الدراستين من حيث المتغير الثاني، فالدراسة السابقة ربطت الهوية المهنية لدى معلمي الرياضيات، أما الدراسة الحالية فربطت الهوية المهنية بالبيروقراطية الرقمية.

- اختلفت الدراستين من حيث العينة، فالدراسة السابقة استخدمت العينة العشوائية البسيطة ، أما الدراسة الحالية فاستخدمت أسلوب الحصر الشامل
- اختلفت الدراستين من حيث الدراسة الميدانية ، فالدراسة السابقة درست على معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية، أما الدراسة الحالية فدرست على موظفي مصلحة البيومترية في البلدية .
- اختلفت الدراستين من حيث المكان و الزمان ، فالدراسة السابقة جرت في بابل العراق سنة 2017، أما الدراسة الحالية فجرت في برج بوعريريج سنة 2025-2026.

التقييم:

ساعدت هذه الدراسة في فهم مستويات الهوية المهنية لدى المعلمين مما يسمح باتخاذها كمرجع للمقارنة مع موضوع البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية، كما يمكن الاستفادة من أدواتها في جمع البيانات مع تكيفها التناسب البيئة الرقمية، إضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في الهوية المهنية و ربطها بالتحول الرقمي مع الإشارة إلى أن الدراسة لحالية تضيف جانباً جديداً لم تتناوله هذه الدراسة، وهو تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية

الدراسة الثانية:

الهوية المهنية لدى معلمي شمال الباطنة في سلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات ، أحمد خلفان المقبل، أحمد محمد جلال الفواعير¹، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 36، سنة 2021 ، تم صياغة الاشكالية على النحو التالي:

ما مستوى الهوية المهنية لدى معلمي شمال الباطنة في سلطنة عمان ؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الهوية المهنية لدى معلمي شمال الباطنة في سلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة ؟ وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية .

أما عينة البحث فاعتمد على العينة العشوائية البسيطة تكونت العينة من 400 معلم ومعلمة من محافظة شمال الباطنة، وبذلك تمثل عينة الدراسة 4 % من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم 10012 ، بينما

¹ — أحمد خلفان المقبل ، أحمد محمد جلال الفواعير : الهوية المهنية لدى معلمي شمال الباطنة في سلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 12 ، العدد 36، سنة 2021.

الأداة المستعملة للدراسة الاستمارة الإلكترونية التي وزعت على جميع أفراد المجتمع ، و قد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن مستوى الهوية المهنية جاء مرتفعاً في الدرجة الكلية للمقياس وفي أبعاده الفرعية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الإناث في المقياس الكلي للهوية المهنية وأبعاده كلها عدا بعد (المقارنة الاجتماعية و إعادة احترام الذات)
- بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في الهوية المهنية تعزي لمتغير الخبرة على المقياس ككل و على أبعاده عدا بعد لصورة الذاتية المهنية (حيث توجد به فروق لصالح سنوات الخبرة) أكثر من 15 سنة).

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين درسوا الهوية المهنية
- كلا الدراستين استخدموا الاستمارة كأداة مساعدة في جمع المعلومات

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير الثاني، فالدراسة السابقة ربطت الهوية المهنية على معلمي شمال الباطنة، أما الدراسة الحالية فربطت البيروقراطية الرقمية بالهوية المهنية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المنهج، فالدراسة السابقة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، بينما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث عينة الدراسة، فالدراسة السابقة استخدمت العينة العشوائية البسيطة ، بينما الدراسة الحالية استخدمت أسلوب الحصر الشامل.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية، السابقة درست على معلمي شمال الباطنة عمان، بينما الدراسة الحالية فدرست في موظفي البلدية بضبط على مصلحة البيومترية
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان و الزمان ، فالدراسة السابقة جرت في عمان سنة 2021 ، بينما الدراسة الحالية جرت في برج بوعريريج سنة 2025 ، 2026.

التقييم:

استفدت من هذه الدراسة في فهم كيف تتشكل الهوية المهنية في بيئة عمل يغلب عليها الطابع الرقمي، خاصة من خلال توضيح دور الإجراءات البيروقراطية الرقمية في تنظيم عمل المعلمين، كما بينت لي أن استعمال الأنظمة والمنصات الرقمية يمكن أن يكون هناك تأثير يسهل العمل ويرفع الكفاءة

، ومن جهة أخرى يفرض نوع من الرقابة و يحد من الاستقلالية المهنية، وساعدتني أيضا في التعرف على العلاقة بين البيروقراطية الرقمية والهوية المهنية، وهذا ما جعلني أبني فكرة واضحة على موضوعي و تحدد الجوانب التي أستطيع التركيز عليها في البحث.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: الهوية المهنية و دورها في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، غربي موسى ، بافة عبد الله ¹. مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، المجلد 03، العدد 02، 2023، تم صياغة الاشكالية على النحو التالي:

هل للهوية المهنية دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والإجابة على التساؤل تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

— التمثيل المهني دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

— للقيم المركزية دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

— للتميز المؤسسي دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

— الاستمرارية دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فاعتمد على أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة والتي تمثلت في 40 موظف، أما أدوات جمع البيانات، فاستعمل أداة الاستمارة لجمع المعلومات، وبعد التحليل الاحصائي للبيانات واستخدام البرنامج SPSS، وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

للممثل المهني، القيم المركزية، التميز المؤسسي والاستمرارية دور كبير في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد قدم الباحث بعض المقترحات زيادة

¹ — غربي موسى ، بافة عبد الله ، الهوية المهنية و دورها في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة ، المجلد 3، العدد 02، سنة 2023.

رواتب الموظفين بما يتناسب مع قدراتهم وجهودهم، الاهتمام بالموارد البشرية العاملة وتكوينهم تكويناً علمياً ومهنياً.

أوجه التشابه :

- كلا من الدراستين درسوا الهوية المهنية .
- كلا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي.
- كلا الدراستين استخدموا الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة.
- كلا الدراستين استعملوا الاستمارة كأداة في جمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير الثاني، فالدراسة السابقة ربطت الهوية المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار المهني، أما الدراسة الحالية فربطت الهوية المهنية البيروقراطية الرقمية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية ، فالدراسة السابقة أجريت على موظفي مصلحة البيومترية في البلدية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان والزمان ، فالدراسة السابقة أجريت في ولاية مسيلة سنة 2023، بينما الدراسة الحالية فأجريت في بلدية برج بوعريريج سنة 2025-2026.

التقييم :

استفدت من الدراسة السابقة بأن الدراسة الهوية المهنية توفر فهماً عميقاً لمكونات الهوية المهنية الأساسية مثل الانتماء الوظيفي والاستقلالية والرضا المهني، وهو ما يمكن الباحث من تحديد النقاط التي قد تتأثر بالتحول نحو البيروقراطية الرقمية، وبالتالي توجيه دراسة تحليلية رقمية على الهوية المهنية للموظف.

الدراسة الثانية:

التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية، دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية ورقلة، أحمد حجاج¹، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية المجلد 9، العدد 01، جوان 2023، تم صياغة الاشكالية على النحو التالي:

— ماهي الرهانات التي تعتمد عليها في تشكل هويتها المهنية .

¹ — أحمد حجاج: التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية ، دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة الاستكشافية على المنهج الوصفي لتحديد واقع عمل هذه الفئة المهنية و المجال التنظيمي و الثقافي المقعد للسلوك والأفعال، أما عينة الدراسة فاقترنت على العنصر النسوي حيث بلغ العدد الاجمالي حوالي 150 حيث اختار الباحث عينة قصدية تتكون من 40 عنصر مع أخذ بعين الاعتبار العوامل السوسيو مهنية كالخبرة والسن والحالة الاجتماعية، بينما الأدوات المستعملة للدراسة.

- هي استمارة المقابلة وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:
 - لقد أكدت الدراسة أهمية الفعل التواصلي بين مختلف العناصر المكونة لمجتمع المؤسسة من حيث أنه يعمل على خلق مجال اجتماعي تفاعلي ايجابي.
 - أن الاعتراف المتبادل بجهد الممرضة عبر الشكر والتقدير والإكراميات يعد عاملا محفز للعمل والاعتزاز بالمهنة وبالذات والشعور بالثقة والتي تعد شرط أساسي للتعاون.
 - أن الرهان الحقيقي للممرضة وفق ما تم تأكيده من خلال الملاحظة والمقابلة يكمن في تفعيل قدرتها التواصلية مع المجال الاجتماعي المحلي والمساهمة على أخلاقية الممارسة المهنية في المجال التنظيمي.
- أوجه التشابه:**

- كلا الدراستين درسوا الهوية المهنية.
- كلا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي.
- كلا الدراستين استخدموا الاستمارة بالمقابلة لمجمع المعلومات.

أوجه الاختلاف :

- اختلفت كل من الدراستين من حيث المتغير الثاني، فالدراسة السابقة ربطت الهوية المهنية بالتواصل الاجتماعي، بينما الدراسة الحالية فربطت الهوية المهنية بالبيروقراطية الرقمية
- اختلفت كل من الدراستين من حيث عينة الدراسة، فالدراسة السابقة اعتمدت على عينة قصدية، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث الدراسة الميدانية ، فالدراسة السابقة أجريت على الممرضات في المؤسسة الاستشفائية، بينما الدراسة الحالية فأجريت على موظفي مصلحة البيومترية في البلدية.
- اختلفت كل من الدراستين من حيث المكان والزمان ، فالدراسة السابقة أجريت في ورقة سنة 2023، بينما الدراسة الحالية أجريت في برج بوعريريج سنة 2025-2026.

التقييم :

استفدت من الدراسة السابقة من خلال إبراز الحاجة إلى الحفاظ على قنوات التواصل الفعال داخل بيئة العمل الرقمية لضمان استمرار تعزيز الهوية المهنية رغم القيود التي تفرضها الأنظمة الرقمية، كما توفر المنهجيات المعتمدة في الدراسة مثل الاستبيانات والمقابلات نموذجاً مناسباً لتقييم أثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية، بما يمكن من اقتراح آليات عملية لتعزيز التفاعل المهني والحفاظ على الانتماء المهني في سياق العمل الرقمي الحديث.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن البيروقراطية الرقمية والهوية المهنية من القضايا السوسيولوجيا الحديثة التي تعكس التحولات التي عرفتتها المؤسسة مع التطور التكنولوجي، لذلك يسعى هذه الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي والمعرفي للدراسة من خلال تحديد الإشكالية والمفاهيم الأساسية التساؤلات والفرضيات، والاعتماد على الدراسات السابقة كوسيلة لفهم وتحليل تأثير الرقمنة على الممارسات المهنية والهوية داخل بيئة العمل.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الثاني: البيروقراطية الرقمية

تمهيد.

المبحث الأول: البيروقراطية الرقمية.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية.

- 1- أسباب التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية.
- 2- أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- 4- وظائف الإدارة الإلكترونية
- 5- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.
- 6- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: البيروقراطية الرقمية.

- 1- خصائص البيروقراطية الإلكترونية.
- 2- أسباب نفشي البيروقراطية الإلكترونية.
- 3- إيجابيات البيروقراطية الرقمية.
- 4- سلبيات البيروقراطية الرقمية.
- 5- آثار البيروقراطية الرقمية على الأداء الإداري.
- 6- آليات التخفيف من آثار البيروقراطية الرقمية.

المطلب الثالث: أبعاد البيروقراطية الرقمية

- 1- غياب المرونة التنظيمية.
- 2- الضغوط المهنية.

خلاصة.

تمهيد :

يشكل الإطار النظري حجر الزاوية لأي دراسة أكاديمية، إذ يعد الأداة العلمية التي تفسر ظاهرة قيد البحث من خلال ربط المفاهيم والنظريات والمداخل العملية ذات الصلة، مع تحليل الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

وفي هذه الدراسة، يتم تناول البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية على موظفي المصلحة البيومترية، مما يتطلب استعراضا دقيقا لمفاهيم مثل الإدارة الالكترونية ، البيروقراطية الرقمية ، غياب المرونة، ضغوط العمل، وأيضا سيتم التركيز على مفاهيم المتعلقة بالهوية المهنية مثل الهوية المهنية، الاستقلالية في العمل، الرضا الوظيفي.

وعليه، فإن الدراسة تكتسب أهمية بالغة لكونها تتيح فهم التحولات التي يعرفها العمل الإداري في ظل الرقمنة، كما تساعد على تحليل كيفية تشكل الهوية المهنية في بيئة تنظيمية تتسم بالتغيير المستمر، وكذا استكشاف انعكاس البيروقراطية الرقمية على بناء وتطور الهوية المهنية لدى الأفراد داخل المؤسسات

المبحث الأول: البيروقراطية الرقمية:

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية:

1- أسباب التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درب من دروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات ، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والجودة ، وذلك الارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول للإدارة الإلكترونية ما يلي: ¹

أ - الإدارة الإلكترونية دعامة قوية لإصلاح الإدارة العمومية:

تشكل الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لإصلاح الدولة و إدارتها ، وكذا تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية ذلك أنها تسمح بتحقيق عدة إيجابيات تتعلق بتخفيض تكاليف الإجراءات والوثائق الورقية، تحقيق الربح في الإنتاجية، الربح في الوقت والجهد، تحسين جودة الخدمات المقدمة و الحصول على معلومات موثوقة..... الخ وهي تهدف إلى تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية من طرف مستعملي الخدمات بالاعتماد على الأنترنت ، توفير أمكنة لتخزين المعلومات الإدارية على الخط، استخدام التوقيع الإلكتروني على الوثائق الإدارية ضمان حماية المتقلة عبر الشبكات بين المواطنين والإدارات وكذا بين الإدارات العمومية

ب - تحقيق الربح في الإنتاجية: تسمح التكنولوجيا الحديثة بتسيير أحسن للخدمات العمومية ذلك أن الاعتماد على المعلومات قد سمح منذ سنوات بتحسين تسيير عدة خدمات عمومية خاصة تلك التي تعالج الملفات بصفة نظامية و متكررة كخدمات الضرائب ، خدمات تسيير الموظفين أو الخدمات الاجتماعية ، بالإضافة إلى أتمت بعض المهام أدت إلى تحسين أدائها الإداري ، وبالتالي تحقيق اقتصاد في النفقات العمومية .

ج - الإدارة الإلكترونية تعبير في مناهج العمل وإثراء للمهام:

إن إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الإدارات العمومية أو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغيير مناهج العمل، وإثراء المهام واللجوء إلى العمل عن بعد باستخدام الشبكات، وبصفة

¹ - لمزري مفيدة: الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحسين الخدمات في الجماعات المحلية بالبيروقراطية الإلكترونية بين المرونة و التعقيد (الجزء الأول)، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، 2022 ، ص 188.

عامة تسهيل القيام بالعمل وإعطاء قيمة أكبر المهام ذات الفعالية ، كم أن العمل عن بعد يسمح بتخفيف الضغط وطوابير الانتظار في الأكشاك، مما ينعكس على تحسين شروط العمل و تقديم خدمات بجودة أفضل ، بمعنى التغيير في الشبابيك الأمامية ، من خلال تحسين الخدمات المقدمة يؤدي إلى تحويل الشبابيك الخلفية أي التأثير على السير الداخلي للإدارة، بما في ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم المعلومات وتطبيقاتها.

د - الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الإدارة:

تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ضرورية لإصلاح أنماط عمل الإدارة العمومية ، من حيث تجديد أنظمة الاستغلال الداخلية و الأنظمة المالية ، طرق الشراء والبيع وطرق الدفع، الاتصالات الداخلية و تبادل المعلومات ، وكذا مناهج معالجة و تطبيق البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى كفاءة الاستغلال و تحسين الأداء بصفة عامة.¹

2-أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية: الإدارة الإلكترونية تساعد المنظمات التقليدية على التحول

إلى منظمات إلكترونية، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر ما يلي:

- رؤية الكترونية: تساعد هذه الرؤية على تصور المكانة المستقبلية للمنظمة الالكترونية.
- دعم الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تقدم للفريق المنفذ للإدارة الالكترونية الدعم اللازم للتنفيذ.
- ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءا من واقع الحياة البشرية و تغيرت أساليب العمل في المؤسسات من خلالها واستخدام تكنولوجيا جديدة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة القضائية بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي، ويشمل هذا الأثر سرعة الإنجاز المعاملات والقضايا وتوحيد و تبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وإتاحة الاطلاع عليها للمصرح لهم إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور.
- المرونة في عمل الموظفين بحيث يمكن للموظفين سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بعملهم في أي وقت ومكان يريدونه مما قلل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال.
- قيام المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية فيها من اشترك المواطنين فيها عن طريق استطلاع آراءهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدمة لهم.
- تسهيل طرق الاتصال والتواصل بين دوائر وأقسام المؤسسة وخارجها والدقة والوضوح في إنجاز الأعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية سيقبل من استخدام الأوراق في المؤسسات مما يعالج مشكلة التخلص منه والاحتفاظ به وتوثيقه وبالتالي عدم الحاجة لمكان التخزين له مما يزيد من إيجابية المؤسسة.

¹ - لمزري مفيدة ، مرجع سابق ، ص 188.

- تقديم الخدمات لمواطنين بصورة أفضل وسريعة وتسهيل وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.¹

3- مبادئ الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

✓ خلق المناخ التشريعي القانوني الملئم الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تفتن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في الاتبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها.

✓ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة، والتي تشمل ما يلي:

أ - البنية المادية: عبر توفر الأجهزة المستخدمين من حواسيب و توفر منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها ، فضلا عن شبكة الاتصالات ، كالأنترنيت والشبكات الأخرى .

ب - البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية و تنفيذها ، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حيز الزاوية لضمان الجهود المبذولة.

لتأسيس وترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية رقمية و متطورة ، هنا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي و لذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحه هدفها تنمية كفاءتها باستمرار.²

ج - البيئة التنظيمية: تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات الأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

4-وظائف الإدارة الإلكترونية:

أ-التخطيط الإلكتروني: توفير الوقت اللازم لجمع المعلومات وبالتالي توفير الوقت الكافي لمتخذ القرار من خلال مزايا الإدارة الإلكترونية، تستطيع المنظمة وضع مجموعة من البدائل وتقييم هذه البدائل بسهولة، سرعة تشخيص المشاكل لسهولة الحصول على المعلومات وبالتالي تجنبها، يكون القرار مدعوم لوجود نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار الصحيح.

ب-التنظيم الإلكتروني: جعل المنظمة تتبادل المعلومات مما يجعلها تشارك وتتفاعل مع كل الأطراف، التنظيم الإلكتروني يؤثر في التصميم وشكل المنظمة من خلال تنظيم المستويات وكيفية التواصل بين

¹كرم سلام عبد الرؤوف سلام: البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، سنة 2022، ص 236-237.

² - إسماعيل نبو ، و جراد لخضر : مرجع سابق، ص 102.

الإدارات، التنظيم الإلكتروني يعمل على تحويل الوضع الورقي إلى الكتروني، يعمل على تعدد مراكز السلطة والتحول من المركزية إلى اللامركزية.

ج- القيادة الالكترونية: هي كيفية التعامل مع الآخرين واقناعهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال العنصر البشري وقيادته وتوجيهه من خلال تأثير الإدارة الالكترونية ووجود قائد قادر على استخدام هذا التطور في المنظمة لتحقيق أهدافها ومنافسة المنظمات الأخرى.

د- الرقابة الالكترونية: هي القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالعمليات الإدارية من حيث التنفيذ وسير العملية التنظيمية وعمليات التصحيح التي تتم عند التنفيذ وتسمح الرقابة الالكترونية بالمراقبة المباشرة من خلال المؤسسة أو من خلال شبكة المؤسسة مما يساعد على إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه مما يجعلها تكون أكثر اقتراباً إلى الثقة.¹

هـ- تشخيص واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية : تبنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة الإقليم مسعى عصرنة الإدارة المحلية و تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية على الصعيدين الدولي والوطني من خلال تجسيد مشروع الجوائر الالكترونية في بنوده ذات العلاقة مع الجماعات المحلية ، وهذا من خلال إطلاق ورشة كبرى لعصرنة المنظومة الإدارية بدءاً بإنشاء ما يعرف بالرقم التعريفي الوطني الوحيد ، كبادرة لاستخراج بطاقة التعريف الوطني وجواز السفر الإلكترونيين البيوميتريين حيث تعد الوثيقتان الجديدتان مؤمنتان بشكل كامل، وتبدوان بشكل أكثر مرونة طبقاً لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتويان على شريحة الكترونية وصورة رقمية تضمن التعرف السريع على أصحابها وإنهاء مختلف الإجراءات اليومية يسير من خلال الربط، البيني مع القطاعات الأخرى والقراءة الآلية للمحتوى المحزن في شريحة الكترونية والتي تحتوي بدورها على الشهادات الالكترونية للدولة الجزائرية ومعلومات الحالة المدنية لصاحبها وبياناته البيومترية الرقمية كالتوقيع والبصمات، كما أن جواز السفر يتطابق مع المعايير المفروضة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.

وفي هذا الإطار تنبأت الجوائر استراتيجية حكومية متعددة القطاعات بهدف إرساء قواعد الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية (البلديات) ، فالتحول السريع و المتواصل للمجتمع الجزائري جراء تصدير مظاهر العولمة بين الشعوب تولدت عنه احتياجات جديدة وتطلعات واسعة للمواطنين في جميع المجالات ، الشيء الذي استوجب إعادة النظر في إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع المستجدات و التكفل بجميع مراحل هذا التطور الطموح الذي فرضته البيئة الجديدة ، وتطلعات واسعة للمواطنين في جميع المجالات،

¹ - فوزي محمود اللافي الحسومي، و إلهام إبراهيم ميلاد: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصحية ، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة و التعقيد (الجزء الأول) ، المؤتمر الدولي العلمي

الشيء الذي استوجب إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع المستجدات والتكفل بجميع مراحل هذا التطور الطموح الذي فرضته البيئة الجديدة ، و تجسيد لهذا الطرح على أرض الواقع، اتخذت الدولة ممثلة في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية إجراءات عديدة للقضاء على مختلف الظواهر السلبية التي ولدتها الإدارة التقليدية من خلال المعالجة اليدوية للملفات الإدارية على مستوى البلدية، ومن هذه الإجراءات توفير البيئة المناسبة لعصرنة الإدارة من خلال التخلي التدريجي عن النمط الكلاسيكي و استبداله بالتسيير الآلي والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المتطورة في الإدارة ، ويمكن اختصار أهم التغييرات التي تنبثها وزارة الداخلية ما تعلق بالشباك الالكترونية وهو عبارة عن حل تقني يعمل على استقبال طلبات الوثائق و تسجيلها بصفة أنية في قاعدة معطيات مركزية وهذا باستغلال الشبكة الوطنية المؤمنة للتدفق العالي والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية (لكن ولأسف الشديد يعرف المشروع معوقات تقنية حالت دون تطبيقه على الوجه المرغوب والمعلن عنه) ، وتكمن الأهداف المنتظرة من المشروع حسب استراتيجية الوزارة فيما يلي:¹

- تحسين العلاقة واستعادة الثقة بين الدولة والمواطن.
- فتح المجال للولوج الكلي إلى عالم الإدارة الالكترونية
- السرعة في دراسة ومراقبة البيات ومعالجة الملفات والقضاء على التزوير.
- اعفاء المواطن من تقديم الوثائق المتوفرة في قاعدة المعطيات والملء اليدوي لاستمارات.
- تقليص الأخطاء وتجويد الخدمة.

وقصد إنجاح مشروع العصرنة وبلوغ أهداف الإدارة الالكترونية في البلدية دعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مراسلتها إلى الولاية ورؤساء المجالس الشعبية البلدية إلى ضرورة انخراط وتبني جميع الموظفين عبر كل المستويات لاستراتيجية مرتكزة على ثلاث محاور:

- 1- الاستغلال الأمثل لبرمجيات والأنظمة المعلوماتية: من خلال مرافقة كل الأعوان والموظفين من أجل الاستعمال الجيد والسليم لهذه الأنظمة، تحديد مستويات المسؤولية ضمن الأنظمة، تمكين المسؤولين من استغلال لوحة القيادة التي توفرها الأنظمة للمساعدة في اتخاذ القرار.
- 2- الخدمات الإلكترونية: وهذا باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل الإداري، تحسين الخدمات الإدارية المقدمة، تسهيل عملية وصول المواطنين إلى الخدمة الالكترونية (المواقع الالكترونية، البريد الالكتروني، البوابات ...).

¹ - بومعزة بلقاسم، والعقريب كمال: الإدارة الالكترونية للجماعات المحلية في الجزائر -دراسة تشخيصية نقدية-، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الأول)، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، سنة 2022، ص 376-377.

3- وضع معايير لتسيير وتوحيد تطبيقها: وهذا من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأنظمة من الاختراق، تحديد طرق العمل (الأنترنت، الأنترنت، البريد الإلكتروني....)، تسيير الوثائق الإدارية (الأرشيف الإلكتروني، الحفظ....).¹

5- الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية :

هناك فرق كبير في عدة نقاط موضحة في جدول أهم الاختلافات بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي كأكثر صورة معبرة سلبيات البيروقراطية للمواطن في الحصول على خدماته وحقوقه المفروضة كالطوابير وحزمة الإجراءات والوثائق وغيرها.

من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تحمل في طياتها مضامين ايجابية من مرونة في انجاز الأعمال و إمكانية مناقشة وتعديل طرق و أساليب العمل حسب الحاجة و الشفافية في تقديم الخدمات و إتاحة المعلومات للمستخدمين عبر الأنترنت والمواقع الإلكترونية و الاهتمام بالفرد و السعي لتفعيل دور و توسيع مشاركته في قضاء مصالحه بنفسه في أي زمان حتى خارج أوقات العمل ومن أي مكان خارج الأبنية والأجهزة الإدارية للارتقاء بالأداء و ضمان الكفاءة والفعالية والقضاء على الفساد واهدار الحقوق و كسر قيود البيروقراطية و اصلاح البيروقراطيات والجمود و تشجيع الابتكار والابداع و مواكبة التغيرات و الاستجابة لمتطلبات الجودة في ظل الثورة العلمية من جهة و مواجهة التزايد السكاني الهائل من جهة أخرى، إلا أن هناك دراسات أثبتت أن البيروقراطية كانت حاجز التطبيق إدارة الكترونية فعالة و ناجحة في تحقيق أهداف الكامنة في القضاء على مشاكل ادارة الأجهزة البيروقراطية ومعالجتها . والجدول الآتي يوضح أهم الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة البيروقراطية.

جدول رقم (01) يوضح: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الخصائص	الإدارة المحلية التقليدية	الإدارة المحلية الإلكترونية
التنظيم	بناء هرمي بين درجات معروفة	تنظيم يقوم أساس وجود شبكة الويب أو الاتصالات على الرغم من تحديد وتنظيم مسارات الترقى الوظيفي للأفراد يتم انشاء البنية المؤسساتية على أساس التعاون في العمل بين جميع النظم القائمة

¹ ياسف حسبيبة: الاطار المفاهيمي لإدارة الإلكترونية ونماذج البيروقراطية - البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة و التعقيد-، (الجزء الأول) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022، ص 272.

للتقني بالعمل	و مشاركة الخبرات.
عمليات التفاعل	يركز على تحقيق أهداف الادارات والجهات المختلفة
الأسلوب	- يتعامل مع الحدث قبل وقوعه. - دائما يبحث عن ابتكار طرق جديدة لتأدية الأعمال والخدمات بشكل أفضل. - يبادر بالتغيير واستيعابه بدلا من التفاجئ بحدوثه.
المزايا	- الاستقرار - تشكل الهياكل والطرق التقليدية أساس العمليات الادارية - يقلب التغيير الواسع بشكل جوهري المستويات الادارية - المرونة. - مناقشة طرق العمل بكل مرونة. - التكيف بكل سهولة مع المتغيرات.
الموارد	- يعتمد على الأصول المادية من المكاتب والبنية التحتية - طول تقديم الخدمة و الروتين. - الخدمة تقدم خلال ساعات العمل المحددة - المعرفة هي رأس المال الفكري الأساسي - مرونة أساليب العمل - العمل من المنزل أو من أي مكان بحسب حاجة تقديم الخدمة

فقط		
الخدمات	— يتم تقديم الخدمة من خلال الأوراق - الأعباء البيروقراطية	— خدمات عبر الأنترنت — مستعدة لتقديم الخدمة من خلال قنوات جديدة — حسب الجمهور المستهدف
الموقف اتجاه المواطن	- يقوم بإصدار التعليمات — ارشادات محدودة	— شامل ، يطلب تقارير افادة — تعددية وسائل تقديم الارشادات — يركز على أهداف المواطن .
الاستراتيجية	- الحكومة هي الأساس - التركيز على المؤسسة	- المواطن هو الأساس - التركيز على المواطن الزبون - تحقيق النمو و التنمية البشرية

المصدر: لوكيل زليخة: البيروقراطية الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية مقارنة نظرية. ، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الثالث) ، مؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022، ص 153.

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

تعتبر التقنية الالكترونية تواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل تطبيقها في المنظمات وهي كالآتي:

أ- **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في ضعف اهتمام الإدارة العليا بمتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية وتعدد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المنظمة لبرنامج الإدارة الالكترونية، كذلك انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية، ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:¹

➤ **الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية لمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا.

➤ **التخطيط:** بالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمؤسسات إلا أن معظم المؤسسات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة. مع ضرورة أن

¹ لوكيل زليخة: مرجع سابق، ص 272.

يكون هناك تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمؤسسة.

ب- المعوقات التقنية: وتتمثل في:

- ✓ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- ✓ صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته.
- ✓ نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لأليات تطبيق الإدارة الالكترونية
- ✓ الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.
- ✓ ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✓ عدم جاهزية الإدارات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الأنترنت.

ج - المعوقات المالية: وتتمثل في:

- ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات والدورات التكوينية (...).
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية لإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال الإدارة الالكترونية بصفة عامة.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسوب وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- ارتفاع تكاليف الصيانة الأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الالكترونية ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة في هذا المجال.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

د- المعوقات البشرية: وتتمثل في:¹

- قلة الثقة لدى الموظفين في كافة التعاملات الالكترونية.

¹ بن يحي خديجة : المسؤولية الأخلاقية والقانونية في الإدارة الالكترونية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) -، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الثالث) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، سنة 2022، ص 322.

- النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب الآلي.
- قلة دراية صناع القرار بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإدارة الكترونية
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين والخوف من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع الأجهزة الالكترونية.

ه - المعوقات التشريعية (القانونية والتنظيمية):

- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الاثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبير داخل مقدمين على خوف التعاملات الالكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية الاعتراف بمصادقيتها.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الالكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الالكتروني والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الالكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة الابتعاد عن المعاملات الالكترونية قدر الإمكان.

و - المعوقات الأمنية:¹

- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها:
- الجانب الإنساني ويتعلق بتصرفات الانسان المستفيد والمستخدم.
- الجانب البيئي ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

المطلب الثاني: البيروقراطية الرقمية:

1- خصائص البيروقراطية الالكترونية:

لبيروقراطية الالكترونية خصائص سنتعرف عليها فيما يلي:¹

¹بوزيدي بوبكر ، سعداوي فريد: واقع وأفاق تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الجماعات المحلية الجزائرية، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الأول) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022، ص 136-137.

- أ- **تقسيم العمل:** في النظام البيروقراطي يقيم تقسيم العمل أدوار الأقسام مختلفة مترابطة مع بعضها البعض ولكل دور وقسم مسؤولية ومهام محددة.
- ب- **التسلسل الهرمي لسلطة:** تمتاز البيروقراطية بأنها توزع المهام والمسؤوليات بشكل هرمي بحيث تتسع مسؤوليات الأفراد كلما تقدموا في التسلسل الهرمي للوظيفة أو للسلطة.
- ج- **القيادة والسيطرة:** لبيروقراطية خطوط قيادة وسيطرة واضحة، يتم تنظيم السلطة البيروقراطية بشكل هرمي، بحيث تكون المسؤولية متركزة في رأس الهرم الذي يرفض جزء من هذه المسؤولية لمن هو أقل منه
- د- **الاستمرارية:** تتطلب السلطة القانونية العقلانية قواعد و إجراءات موحدة للوثائق المكتوبة و تحدد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و بين المرؤوسين الاستمرارية وهي أمر حيوي لقدرة المنظمة على الاحتفاظ بهويتها وحتى ثقافتها .
- هـ- **المهنية والاحتراف:** يتطلب إضفاء الطابع المهني على الإدارة، وجود فريق من المسؤولين بدوام كامل ينصب اهتمامهم حصريا على مسؤولياتهم الإدارية، والاحتراف يزيد الخبرة والاستمرارية داخل المنظمة ، فحتى عندما تكون المنظمات بلا قيادة مؤقتا أو تعاني من اضطراب في مناصبها القيادية العليا، فإن الكادر المهني يساعد في الحفاظ على التوازن التنظيمي .
- و- **القواعد:** هي شريان الحياة لتنظيم البيروقراطي، وتوفر أساسا منطقيا ومستمر لإجراءات وتنظم علاقات العمل، وتكمن أهمية القواعد في أنها تضمن ألا تكون القرارات تعسفية.

2- أسباب تفشي البيروقراطية الالكترونية:

- إن الأسباب الرئيسية لتفشي البيروقراطية الالكترونية ترجع إلى طبيعة تنظيم الإدارة العامة والدولة عموما، فبدل أن تكون الإدارة الالكترونية كأداة كل مشاكل التنظيم البيروقراطي ستكون فريسة لها وذلك بسبب:
- المبادئ التي تبقى عليها البيروقراطية كالهرمية والتخصص وتقسيم العمل والإجراءات والقوانين الرسمية.
 - أن نجاح الإدارة الالكترونية حسب فان وارت غالبا ما يكون صعبا بسبب الثقافة البيروقراطية لموظفين العمومين، حيث أنهم يميلون في الغالب لجمع المعلومات وليس لمشاركتها ففي نظرتهم النجاح يكمن

¹ كرم سلام عبد الرؤوف سلام : مرجع سابق، ص 242.

في الحفاظ على المعلومات دون مشاركتها في حين أن تطبيق الإدارة الالكترونية تحتاج لثقافة المشاركة وتبادل المعلومات.¹

وفي نفس النهج يرى كل من مارش نيفن (marche & mcnivenj .d) أن قنوات الاتصال ونقل المعلومات في التنظيم البيروقراطي تحكمها قواعد و إجراءات جامدة مما يخلق ثقافة السرية وعدم مشاركة المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية وهو ما يعرقل تطبيق مشاريع الإدارة الالكترونية التي تهدف أساسا إلى توحيد العمليات الإدارية بين مختلف هذه الأجهزة الإدارية لخدمة المواطن .

كذلك وبحسب الباحث لاز (laze) من خلال الدراسة التي قام بها المقارنة مدى تبني الإدارة الالكترونية في القطاع العام و القطاع الخاص ، أن جمود القوانين و الإجراءات هي الحاجز الأساسي لنجاح اعتماد الإدارة الالكترونية في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص أين هناك مرونة أكثر في القواعد و القوانين ، مما يسهل في عملية تطبيق مشاريع الإدارة الالكترونية .

ومن جهة أخرى يرجع الباحث (friedlander) سبب فشل الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة لكون أنها تمس بالتنظيم الهرمي لسلطة وبالتالي تمس بمصالح الأفراد البيروقراطيين، مما يجعلهم يقاومون التغير عموما و الإدارة خصوصا لكونها تنادي لتنظيم الأفعي.

و في نفس السياق ذاته يفسر الباحثين " بستر والش (bannister & walsh) سبب فشل مشاريع الإدارة الالكترونية في كون أن التنظيم البيروقراطي يضمن لصناع القرار القوة والنفوذ من خلال سيطرتهم على المعلومات والبيانات المتعلقة بقطاعاتهم، والإدارة الالكترونية تهدد هذه المصالح إذ تجعل المعلومات و البيانات تلك متاحة للعامة، وهو ما يفسر ربما عدم أو نقص الرغبة السياسية لدى الحكام في تفعيل مثل هذه المشاريع.

كما ويرى الباحث (جلينك jelink) ، أنه من المعوقات البيروقراطية المسببة في صعوبة تطبيق الإدارة الالكترونية هو عدم وجود اتفاق بين مختلف الأجهزة الإدارية لدولة (القرارات، المديرية، المصالح) للعمل معا و تشارك و تبادل المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية لتقديم أحسن خدمة للمواطن، بحيث أن القطاعات الحكومية المختلفة تأقلمت مع طريقة العمل كوحدات منفصلة ومسؤولة فقط أمام رئيسها المباشر (الوزير) وتفصلها خطوط قانونية واضحة إضافة لقوانين حفظ المعلومات و السرية المهنية. إن هذه الأسباب مجتمعة ستحول دون تحقيق الأهداف التي وجدت من

¹ -وراد فؤاد، زاوي أحمد صادق: تطبيق نموذج إدارة القيمة العامة في المدينة الذكية من أجل مواجهة البيروقراطية الالكترونية، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022، ص 130.

أجلها الإدارة الالكترونية وستجعلها تتخبط في حلقة مفرغة يتسع قطرها بتعدد وتنوع أسباب البيروقراطية الالكترونية.¹

3 – إيجابيات البيروقراطية الرقمية : وسنذكر فيما يلي:²

بيئة مناسبة للإبداع : غالبا ما يتمتع الأشخاص الذين يعملون داخل بيروقراطية بمستوى تعليمي على من عامة الناس ولديهم قدر أكبر من التوجيه الذاتي وأكثر انفتاحا ، ويتبنون ابداعهم بطرق تعزز الصالح العام مقارنة بغير البيروقراطيين.

. توفر الأمن الوظيفي: إذا التزم العامل بالقواعد واللوائح التي تحكم منصبه ، فسيتم منحه مزايا محددة و راتبا ثابتا يتيح له عيش نمط الحياة الذي يريده ، وسنوفر له التأمين الصحي و الإجازة و راتب تقاعدي.

البيروقراطية لا تشجع المحاباة: تخلق الطبيعة غير الشخصية للعلاقات التي يتم تشكيلها مزايا فريدة من أهمها المساواة حيث لا تؤثر الصداقات على النتائج.

– تركيز السلطة : تحدد البيروقراطية أدوارا وواجبات محددة، مما يسمح للناس بوضع قواعد محددة لا إنتاجية.

– تشجع البيروقراطية على التخصص: لأن الكفاءة هي المحور الأساسي للبيروقراطية هناك تشجيع على المستوى المجتمعي لمتابعة التخصص في مجال معين لوصول إلى أعلى منصب ممكن ضمن هذا التخصص لخلق أفضل نتيجة شخصية ممكنة

.تخلق القدرة على التنبؤ : في البيروقراطية يتم تحديد الهدف الأساسي الذي يجب تحقيقه ، ثم يتم وضع القواعد واللوائح بحيث يمكن للأشخاص داخل هذا الهيكل العمل لتحقيق هذا الهدف بالتالي فالإرشادات المتضمنة في هذا الهيكل تجعل النتائج المستقبلية أكثر قابلية للتنبؤ مما لو لم تكن الهياكل موجودة.

. المقدرة على إبراز وإنقاذ السلطة: بطريقة موحدة ومتناسكة يعد من أبرز إيجابيات البيروقراطية وتهدف إلى ترقية طرق العمل والأداء والنظم التي تعمل بها المؤسسات والحكومات.

. تقسيم العمل والتخصص: وهي تقسيم الأعمال في المؤسسة إلى عدة خطوات يتم اختيار من يعملون بها حسب درجة تخصصهم.

¹ – وراد فؤاد ، زاوي أحمد صادق ، مرجع سابق ، ص 130 – 131.

² – كرم سلام عبد الرؤوف سلام: مرجع سابق، ص243 – 244.

- . التسلسل الرئاسي: ويعني وجود عدة مستويات إدارية متفاوتة، يتبع كل منها لمستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم على شكل هرم تتسع قاعدته وتصنيف مستوياته كلما اتجهنا لأعلى.
- . التعيين والترقية على أساس الجدارة: حيث تقتضي البيروقراطية اختيار الموظفين و ترقيةهم بالاعتماد على كفاءتهم و مؤهلاتهم ، مما يكفل الأداء المتميز للمؤسسات.

4 – سلبيات و عيوب البيروقراطية الالكترونية :

تتطوي البيروقراطية الالكترونية على عيوب وسلبيات عديدة إليك أبرزها:

- **عدم التركيز على خلق كفاءات إضافية:** ضمن الهياكل العمومية للبيروقراطية، يتم ترقية العمال لا باستمرار حتى يصلوا إلى موقع يكونون فيه غير أكفاء في البداية، هذا يعني أن البيروقراطية تستمر في العمل فقط لأن هناك موظفين أكفاء يحاولون الوصول إلى مناصب تتمتع بسلطة أكبر.
- . **تعزز بنية لا تخلق إنتاجية حقيقية:** تخلق البيروقراطية العديد من القواعد والقوانين التي يجب على الجميع اتباعها، تكمن المشكلة في أنه يمكن إضافة قواعد وقوانين إضافية في أي وقت تقريبا، مما يزيد أعباء العمل.
- . **النفقات تملئ الإجراءات:** دورة الميزانية للهيكل البيروقراطي هي حدث سنوي المال متاح للدورة الحالية فقط، إذا لم يتم استخدامه فلن يتم احتساب النفقات في دورة الميزانية التالية، يؤدي هذا إلى إنشاء سياسة ينفق فيها الأفراد والأقسامالأموال، حتى يتمكنوا من الحصول عليها في الميزانية التالية، إنه حافز لإهدار المال عن طريق انفاقه على أشياء لا داعي لها حتى يمكن ضمان زيادة الميزانية.
- **هناك حرية أقل للعمل داخل البيروقراطية:** لأن القواعد والقوانين تحكم تصرفات العامل، داخل البيروقراطية تقل حرية التصرف أو اتخاذ قرارات مستقلة، فإذا خرج العامل عن القواعد دون إذن، حتى لو كان هذا هو الشيء الصحيح سيعاقب مثل انتهاء العمل أو حتى السجن.
- **احتمال عدم الكفاءة مرتفع مثل إمكانية الكفاءة:**
- العديد من البيروقراطيات لديها هياكل حيث يتقاضى العمال رواتب ثابتة يتم منحهم مزايا ثابتة، قد يخلق المؤهلات والمزايا منافسة عامة أقل على المناصب المفتوحة، ولكن بمجرد شغل هذه الوظائف يمكن أن يشعر العامل بأنه في طريق مسدود.
- **من الصعب الحفاظ على معنويات عالية:** تشجيع البيروقراطية الثناء بسبب الطريقة التي يتم بها إنجاز المهمة بدلا من وجود الإنجاز، هذا يسبب تدني المعنويات لأن أهداف الفرد تصبح أولوية أعلى من أهداف الهيكل البيروقراطي.

— تقلل من فرصة التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة: نظرا لأن البيروقراطية تعتمد بشدة على القواعد واللوائح، فقد يكون من الصعب إجراء تغييرات على الأعمال التجارية أو المشهد الحكومي الدولي، يستغرق الأمر وقتا حتى تقوم البيروقراطية بصياغة قواعد وأنظمة جديدة للبيئات الجديدة التي تطورت.

. تخلق فجوات هائلة في الأجور: على الرغم من أن كل عامل، من أعلى سلسلة القيادة إلى أسفلها، يعتبر عضوا متساويا في الفريق ، إلا أن الأجر المتساوي غير متوفر ، عادة ما يحصل الأشخاص الأعلى في التسلسل القيادي على رواتب أعلى.

— من الصعب تغيير أوجه القصور: قد تكون العملية التي كانت فعالة قبل 5 سنوات غير فعالة اليوم، لا تكافح البيروقراطية من أجل التعبير عندما تتطور الأسواق فحسب، بل يتسبب الهيكل أيضا في حدوث تأخيرات عند تطوير أفضل الممارسات الجديدة.

. القوانين واللوائح في المؤسسات البيروقراطية: غالبا ما تكون جامدة وغير مرنة ولا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة، كما أن الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح يقتل روح المبادرة والابداع، وقد يوفر ذلك الموظفين غطاء لتجنب تحمل مسؤولية الفشل.¹

5- آثار البيروقراطية الرقمية على الأداء الإداري:

كان لظهور البيروقراطية في شكلها الرقمي أثر بالغ على نتائج تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في الإدارة، بل إنها أصبحت التفافا على نجاحها بأكملها، نذكر ما يلي:²

❖ حجت البيروقراطية الالكترونية أو كما يحلو للبعض أن يسمها الالكتروقراطية، دور الإدارة التقنية واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجعلته لا يعدو عن كونه تخليا عن المعاملات الورقية وتوفيرا ماليا محضا.

❖ تفويض نجاح الإدارة الالكترونية في رفع الكفاءة المهنية بسبب تشبث بعض الموظفين العموميين بالثقافة البيروقراطية التي تعتمد على جميع البيانات والمعلومات وعدم مشاركتها خلافا لما ترمي إليه أهداف تطبيق النظم التقنية في الإدارة من تبادل للمعلومات ومشاركتها مع مختلف المصالح بكل شفافية مما يعرقل توحيد العمليات الإدارية بين الأجهزة الحكومية ومصالحها، ويخفض من معدل التنسيق بين هذه الجهات

¹ — كرم سلام عبد الرؤوف سلام : مرجع سابق ص 245—246

² سنيصة فضيلة : أثر البيروقراطية على الأداء الإداري في البيئة الرقمية- البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد-، (الجزء الثاني) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، سنة 2021، ص 402—403.

❖ تأسس ثقافة الكترونية بيروقراطية جديدة وترسخها نتيجة نقص الوعي الحاسوبي والتقني لدى بعض الموظفين و رفضهم للمتغيرات التي يفرضها التطور التكنولوجي السريع في مختلف المجالات الناقلـة الجمود الفكري الذي تميزت به إلى البيئة الرقمية ما يجعل المواطن يبذل جهد أكبر في الإجراءات الإدارية بدل تسهيل المعاملات ما أثر على نفسيته و دافعا إياه لحالة من عدم الرضا و السخط

❖ البوابة الرقمية PROGRESS الخاصة بالتسجيلات الجامعية لوزارة التعليم العالي في الجزائر مثالا ، و الذي من المفترض أن قسم إدارته و تسييره من طرف مختصين في الاعلام الألي ، يعاني من ثغرات وأعطال كثيرة تتسبب في اقضاء بعض الطلبة الذين يجدون أنفسهم غير مسجلين رغم ملئهم لكافة بياناتهم و تقديمها للمسؤول عن النظام في الجامعة ، دون أن ننسى خلل المعدلات الخاطئة التي يضطر بسببها الطلبة إلى استخراج شهادة كشف نقاط ورقية لتدارك الوضع و التي يجب أن تكون مطبوعة و موقعه من طرف رئيس القسم ، ما يجعلهم يعودون إلى دوامة الإجراءات الورقية بالإضافة إلى الإجراءات الالكترونية وهو ما يتنافى مع مقاصد تطبيق الإدارة الالكترونية من تسيير في المعاملات و اقتصاد للجهد والوقت.

❖ دفعت عودة البيروقراطية بشكلها الالكتروني إلى تغييب روح المسؤولية لدى الموظفين بل وتنامت مظاهر الإهمال والتلمص من المسؤوليات باتخاذ حجة " النظام معطل" لتسويق والتهرب من العمل واخلاء مسؤوليتهم عن تأخير مصالح الناس وانشغالاتهم.

❖ إضافة المال العام لشراء تجهيزات ومعدات تكنولوجية ثم ركنها وعدم الاستفادة منها بشكل كامل وارتفاع تكلفة عمليات صيانة الشبكة والتجهيزات نظرا لاستخدامها الخاطئ ونقص المعرفة والثقافة التكنولوجية لدى العاملين والموظفين وبسبب نقص خبراء التقنية. عدا الطابعات التي تقوم بدورها التقليدي.

6- آليات لتقليل من آثار البيروقراطية الرقمية:

نعرض بعض الحلول المقترحة لمعالجة البيروقراطية الالكترونية كما يلي: ¹

✚ التنظيم البيروقراطي واستخدام مداخل الإدارة الالكترونية الحديثة، والتنسيق بين التنظيم البيروقراطي والإدارة الالكترونية

✚ تنوير الأفراد بخدمات وأهمية الإدارة الالكترونية الحديثة.

✚ الاستفادة من خدمات التقنية على نحو يحفز على اصلاح العمل الإداري وتجنب مساوئ البيروقراطية واستخدام الإدارة الالكترونية كأداة الإصلاح البيروقراطية الالكترونية.

¹ لكرم عبد الرؤوف سلام: مرجع سابق، ص 249-251.

✚ نقل البيروقراطية التقليدية من بطء الإجراءات وكثرتها والجمود الفكري الذي فرضه النموذج البيروقراطي في الإدارة، وكثرة اللوائح والنظم إلى بنية الإدارة الالكترونية الحديثة.

✚ الكفاءة والخبرة عند الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

✚ تفعيل دور الشفافية والمسؤولية الأخلاقية والقانونية وتعزيز مفهوم الشفافية والمساءلة في الإدارة الالكترونية.

✚ مشاركة وتبادل المعلومات للموظفين وليس جمع المعلومات فقط

✚ كسر الحواجز والعراقيل الالكترونية والمادية في بيئة العمل.

✚ تعزيز قيم الأخلاق في الممارسات الرقمية.

✚ تحديد الأطر القانونية والأخلاقية المناسبة كأداة لردع الفساد في البيئة الرقمية.

المطلب الثالث: أبعاد البيروقراطية الرقمية.

أولاً-المرونة التنظيمية.

1-أهمية المرونة التنظيمية:

أصبحت المرونة التنظيمية واحدة من أهم القدرات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى بنائها وتعزيز، خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بعد الاستقرار، والاضطرابات التكنولوجية والأزمات الاقتصادية والمخاطر العالمية مثل الأوبئة والكوارث، لم تعد المرونة خياراً، بل ضرورة وجودية للمؤسسات التي تسعى نحو البقاء والنمو والاستدامة.

▪ **ضمان استمرارية الأعمال:** تشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك مرونة تطبيقية تكون أكثر قدرة على استيعاب الصدمات البيئية، واستمرار عملياتها الحيوية رغم الانقطاعات والأزمات المفاجئة وقد أثبتت الأبحاث أن المنظمات المرنة تمتلك الاستراتيجيات بديلة ونظم استجابة طارئة تفعل فور حدوث أزمة، مما يقلل من الخسائر التشغيلية.

▪ **التكيف مع التغيرات الديناميكية:** المرونة التنظيمية ليست فقط صموداً، بل أيضاً القدرة على التكيف بمرونة مع التغيرات، فإن المنظمات المرنة تتعامل مع التغيرات كمحفزات للابتكار، لا كتهديدات المرونة تعد عاملاً رئيسياً في دعم القرارات الاستراتيجية، وتعزيز القدرة على إعادة بناء العمليات والممارسات بسرعة.

▪ **تعزيز الإبداع والتحول:** ترتبط المرونة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار أثناء الأزمات فكما أشار فإن المؤسسات التي تستثمر في المرونة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص عبر خلق أفكار

جديدة وإعادة تشكيل النماذج التشغيلية النماذج في هذا السياق، تصبح المرونة عامل تمكين للريادة وليس مجرد وسيلة للبقاء.

- **بناء الثقة والشرعية المؤسسية:** المنظمات التي تظهر مستوى عاليا من المرونة التنظيمية خلال الأزمات تكسب ثقة أصحاب المصلحة سواء الموظفين أو العملاء أو المجتمع، كما أوضح، فإن الثقة تؤدي إلى سمعة أقوى، وشرعية أعلى، وعلاقات طويلة الأمد
- **تعزيز رأس المال البشري والمعنوي:** أشارت إلى أن المرونة التنظيمية لا تتعلق فقط بالبنية والإجراءات، بل ترتبط أيضا بالمرونة النفسية و الثقافية للموظفين، مما يرفع من الرضا الوظيفي، والانتماء والولاء التنظيمي بذلك، فإن المرونة تخلق بيئة عمل صحية و مستقرة تشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة.
- **تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف عدم اليقين:** توفر المرونة التنظيمية منهجية تفكير استباقي واستراتيجي تساعد القادة على التعامل مع الغموض من خلال توقع المخاطر والاستعداد لها، يذكر أن المنظمات المرنة تمتلك قدرة أكبر على اتخاذ قرارات مرنة في بيئات ديناميكية دون التضحية بأهدافها طويلة الأمد.¹

2- خصائص المرونة التنظيمية تتضمن المرونة التنظيمية ثلاث خصائص تتمثل في:

- **خاصية الاستباقية:** تمثل قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ ولتخطيط للأحداث المستقبلية.
- **خاصية التكيفية:** تمثل القابلية على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان.
- **خاصية الطوعية:** تشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التناهي من الاضطرابات البيئية.²

3- أبعاد المرونة التنظيمية: من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية لاحظت الباحثة وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد الأبعاد الرئيسية للمرونة التنظيمية و ذلك حسب طبيعة و أهداف و توجهات أبحاثهم، وبذلك توجهت الباحثة لدراسة المرونة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

المرونة الهيكلية*: تتوافق المرونة الهيكلية مع مقدرة الإدارة على تعديل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار والاتصالات في المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتصنف المرونة الهيكلية إلى

¹ - محمود فوزي ، تحليل اثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على شركة ، من العراق للاتصالات ، الإدارة و الأفاق الاجتماعية : المجلد 04، العدد 02 ، ديسمبر 2025، ص 99، 100.

² - مسعود بلخضر ، مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأتاييب و تأثيرها بالفروق الشخصية و المهنية ، مجلة الاقتصاد الصناعي (قراراتك) ، المجلد 12، العدد 01 ، سنة 2022، ص 425

داخلية وخارجية، حيث تتضمن المرونة الهيكلية الداخلية القدرة على تحديث الهياكل والعمليات الحالية أو تعديلها، في حين تتعلق المرونة الهيكلية الخارجية بالقدرة على التنسيق و التعاون بين المنظمات لتطوير منتجات أو تقنيات أو إيجاد أسواق جديدة.

المرونة التشغيلية: تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات فعالة في نوعية وكمية خدماتها المقدمة وتوسيع مجالها وإتاحة خيارات جديدة للعملاء، وتكييفها مع التغير في تطلعات ومتطلبات عملائها و ذلك في وقت قصير و جهد وتكلفة قليلة ، وتشير كذلك إلى قدرة المنظمة على التأقلم مع التحديات الداخلية و الخارجية من خلال تحسين عملياتها الحالية و تكييفها مع الظروف الجديدة ، ومن أمثلة هذا التكيف استخدام تقنيات ومواد ومعدات جديدة و تطوير الموظفين و تدريبهم، و تعتبر النفقات مؤشر رئيسي لقياس المرونة التشغيلية

المرونة الاستراتيجية: تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد عوامل المرونة الكلية للمنظمة فهي تعمل بمثابة مخفف للصدمات التي تكابدها المنظمة جراء القلق أو عدم اليقين بشأن البيئة الخارجية حيث تتمثل مهمتها في استيعاب هذا القلق و الغموض البيئي الخارجي من خلال تقدير نطاق حجم القلق ودرجة تواتره، وتشير المرونة الاستراتيجية إلى وعي المنظمة و قدرتها على استخدام كافة مواردها الفكرية و المادية و البشرية المتاحة للانتقال من استراتيجية إلى أخرى وفقا لما تستلزمه البيئة التنافسية المحيطة والاستجابة على النحو الأمثل لحالات عدم اليقين و المخاطر اللازمة لها .

مرونة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري متغيرا جوهريا في أي منظمة مهما كان عملها ، وتنعكس أهميته في المعارف والكفاءات و المهارات التي يمتلكها والتي تساعد في اكتشاف طرق جديدة لاستخدامها واستثمارها في نمو المنظمة وتقدمها ، حيث فرضت المنافسة الشديدة الناتجة عن التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية جديدة ، ولذلك بدأت المنظمات بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأكثر أهمية لتحقيق رؤيتها وريادتها الاستراتيجية وتستند المرونة إدارة الموارد البشرية إلى نظرية الموارد و نظرية الكفاءة الأساسية، وتتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال استراتيجيات الموارد البشرية المرنة التي تؤثر على سلوك الموظفين و مهاراتهم و قدراتهم التعليمية¹

* وتعرف بأنها: " قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكليا و ترتيب المهام و الوظائف و تنوع الأدوار الوظيفية للعاملين و قابليتهم على أداء أكثر من عمل ، و توزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات الطارئة ، و تبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة " .

¹ - ابتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني ، تأثير المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة) المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار 07، العدد 68، فبراير 2024، ص 145 ، 146

4- متغيرات المرونة التنظيمية:

أصبح من الضروري على المنظمات اليوم تجاوز النماذج التنظيمية التقليدية المبنية على التسلسلات الهرمية الصارمة والممارسات البيروقراطية المتأصلة والجمود في العلاقات الإدارية التي تميل إلى الحد من المرونة وخنق الاتصالات وتذليلها وفق ما تقتضيه متطلبات العصر الحالي من خلال منح العاملين مجالا واسعا من الحرية في أداء مهامهم، اعتمدنا في بحثنا على أبعاد المرونة التنظيمية وهي الإجراءات الشكلية (الرسمية، التعقيد، المرونة) والسلطوية (الاستبدادية) باعتبارها المتغيرات الأساسية للمرونة التنظيمية.

➤ **الإجراءات الشكلية:** على المنظمات البيروقراطية اليوم أن تتحول إلى منظمات مرنة من خلال تصميم قواعد ولوائح ملائمة تعزز من استقلالية العاملين بإعطائهم مجال من الحرية لأداء مهامهم ومنحهم فرص للإبداع والابتكار وتنمية روح المبادرة لديهم لتمكين من المواجهة والسيطرة على الأوضاع بداخلها تكسبها ميزة تنافسية وتجعلها أقل عرضة للتهديدات غير المتوقعة الفرعية للمتغير الأساسي للمرونة التنظيمية في دراستنا.

➤ **الرسمية:** تشير على مدى استرشاد سلوك الموظف بالقواعد والإجراءات حيث أن المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد وإجراءات من شأنها أن تعرقل العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي وهي عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية حيث الموظفون يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد أن انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

➤ **التعقيد:** هو درجة انحياز الأعمال وتأدية الواجبات والعمل حسب توجيهات وتعليمات المسؤول المباشر استنادا إلى طريقة مرتبة وإجراءات عمل محددة بحسب الاختصاص والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية، ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية الرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازداد تعقيد الهيكل كذلك يقاس التعقيد من خلال درجة تمايز أجزائه واختلاف طبيعتها التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيلات الهيكل.

➤ **المركزية:** وتعني تركيز سلطة القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، وبتعبير آخر تركز السلطة في المستويات العليا من التنظيم

➤ **الاستبدادية:** تلعب الاستبدادية دورا محوريا في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية، إلا أن مقاومة التغيير وسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول إليها، لأن المديرين هم أكثر ميولا للحفاظ على مواقعهم في السلطة وأشد معارضة للتغيير وهذا ما يشكل عائقا أمام المنظمات في التعامل مع الظروف المتغيرة. وعليه فالسلطوية هي طريقة التحكم في الآخرين والتي يحددها الرئيس من خلال الأعلى المهام والإجراءات. ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد الذين يؤيدون السلطوية يتسمون بالجمود والتقليدية و غير متماسكين اتجاه الضعف سواء كان في الآخرين و

في أنفسهم و يؤيدون العقاب و ينشغلون بالقوة و يخشون ادارتهم العليا و يقتنعون بأهمية الطاعة ، كما أكدت الكثير من الدراسات على أن المديرين التسليطيين يميلون إلى قبول الذات و رفض الآخرين وصلابة الرأي و العناد وجمود الفكر و عدم الانفتاح و عدم المرونة و يهتمون بالمكانة الاجتماعية و القوة و العدوان ضد الأفراد و الجماعات التي توجه أفكار ضد أفكارهم.¹

هذا و تتيح أداة قياس الأداء الخاصة بالمعهد البريطاني للمعايير للمديرين التنفيذيين تطوير رؤى شخصية حول مرونة مؤسساتهم ومقارنة هذا الآراء النسبي مع المؤسسات المماثلة في قطاعاتهم ومناطقهم الجغرافية أو بمعنى آخر عوامل التمكين من المرونة داخل المنظمة وهي ذات أثر الإيجابي الأكبر مقارنة بباقي متغيرات بيئة العمل التي تؤثر على المرونة التنظيمية.

5-محددات تحسين المرونة التنظيمية:

ضمن بيئة الأعمال المعينة هناك عوامل تمكين موجودة في المنظمة و التي تحت على المرونة القوى العاملة في صناعات تكنولوجيا المعلومات (it) أداة رئيسية لنمو ، تم استخدام عوامل تمكين مرونة القوى العاملة من الدراسة التي أجراها يوسف و آخرون 1999 ، عشرة من هذه العوامل المساعدة للبحث على المرونة مذكورة أدناه:

- رفع مستوى التعليم والمهارات
- التكامل
- الاختصاص
- الجودة
- بناء الفريق
- الشراكة

بهذا تكون هذه العوامل الستة المذكورة أعلاه العوامل الداخلية المدعمة للمرونة التنظيمية، قدم المعهد البريطاني للمعايير كأول مؤشر عالمي للمرونة التنظيمية، إطار عمل المرونة التنظيمية، لتزويد القادة برؤى لقياس وتقييم مرونة مؤسساتهم وتوفير سياق أوسع للاتجاهات والتحديات العالمية.

ويقيس إطار عمل المرونة التنظيمية للمعهد البريطاني للمعايير الأداء المدرك على مقياس من 10 / 1 عبر 16 عنصرا في أربع فئات القيادة و الأفراد و العملية و المنتج)، ويمكن قياسه حسب القطاع والحجم و طول العمر. كما وتتيح أداة قياس الأداء الخاصة بالمعهد البريطاني للمعايير للمديرين

¹ - بوشعالة رقيق جمال ، براق عيسى : أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السائح بالشلف ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 13، العدد 01، سنة 2022، ص 445، 446

التنفيذيين تطوير رؤى شخصية حول مرونة مؤسساتهم ومقارنة هذا الأداء النسبي مع المؤسسات المماثلة في قطاعاتهم ومناطقهم الجغرافية. ويمكن المعهد البريطاني للمعايير عملائه من الاستعداد لكل ما هو قادم من خلال تشكيل أفضل ممارسات الصناعة ومشاركتها وتضمينها، كما يعمل المعهد البريطاني للمعايير على تحسين مرونة المؤسسات من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لمواجهة تحديات اليوم وغدا.¹

6-متطلبات المرونة التنظيمية: لنتمتع المنظمة بمرونة تنظيمية لابد من عدة متطلبات هي:

- ❖ **التوافق القيمي:** يعد البعد القيمي من أهم عناصر نجاح المرونة ويقصد به مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم الدراسات أن توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، يجعله يعمل في بيئة محفزة ترفع روحه المعنوية وتتعكس أثارها على أدائه العام.
- ❖ **التنفيذ:** اجراء عملي أو خطة نموذج، فعند معرفة الأهداف التنظيمية يكون تنفيذها أسهل.
- ❖ **ترتيب الأولويات:** يقصد بها المهارة التي يتم عن طريقها ترتيب النشاطات حسب أهميتها، حيث تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيما معيناً يأخذ في الحسبان العوامل والمعلومات والأنشطة المتنوعة، حيث تقوم المنظمة بترتيب المهام وفق أهميتها فيسهل تنفيذها
- ❖ **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** تعد عملية تحديدها وتوضيحها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف وتمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف والتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات
- ❖ **التفاعل والتآزر:** يمثل التعاون وتبادل الخبرات، مما يعكس الشعور بالمسؤولية العامة عن المنظمة.²
- ❖ **القدرات القيادية:** مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي اكتسبها القائد بالممارسة العملية، فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد على تحسين قدراتهم خدمة الأهداف فالمنظمة لتصبح المرونة نظاما متكاملًا، تتطلب توفر شروط وهي:
- الزمن: يعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد فعل عن التغييرات في البيئة
- النطاق: يرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغيرات
- التوجه: يتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة

❖ **التركيز:** اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة (استراتيجي، إداري، تشغيلي).¹

¹ - مسعود بلخضر ، المرجع السابق ، ص 427 - 428

² - مهيب وسام، حاقه حنان: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية ، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة ،

المجلد 06، العدد 02، 2023 ، ص 399 - 400

7- فوائد وتحديات المرونة التنظيمية:

من أهم فوائد المرونة التنظيمية تعزيز القدرة التنافسية ، فمن خلال التكيف السريع مع تحولات السوق تستطيع المنظمات اغتنام الفرص قبل منافستها ، على سبيل المثال تمكنت قدرة شركة أبل على التحول من الحواسيب الشخصية إلى الالكترونيات الاستهلاكية من الهيمنة على الصناعات مثل الهواتف الذكية والأجهزة القابلة للارتداء، وبالمثل يتيح نظام التصنيع المرن لشركة تويوتا للشركة إنتاج السيارات مخصصة على نطاق واسع ، مما يقلل من فترات التسليم و تكاليف المخزون، كما تعزز المرونة الابتكار أيضا بتشجيعها على التدريب و التعلم، وبالتالي فإن المنظمات التي تولي المرونة الأولوية تهيء البيئة مشجعة على الابداع وحل المشكلات ، تمكن هذه البيئات الموظفين من اقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل ، مما يؤدي إلى ابتكارات رائدة ، تجسد سياسة جوجل الشهيرة " 20 % من الوقت " هذا المبدأ ، حيث سمحت للمهندسين بتخصيص جزء من أسبوع عملهم لمشاريع شغفهم ، مما أدى إلى ظهور منتجات مثل gmail و adsense .

علاوة على ذلك، تعزز المرونة التنظيمية القدرة على الصمود في وجه الأزمات، خلال جائحة كوفيد 19، كانت الشركات التي استطاعت الانتقال بسرعة إلى العمل عن بعد أو تعديل سلاسل التوريد أكثر استعدادا لمواجهة الاضطرابات على سبيل المثال، نجحت المطاعم التي اعتمدت منصات الطلب عبر الأنترنت، ومحلات البقالة التي طبقت خدمات التوصيل بدون تلامس في الحفاظ على عمالياتها رغم الإغلاقات.

لكن وعلى الرغم من مزاياها ، يمثل تحقيق المرونة التنظيمية تحديات و من أبرزها هذه التحديات مقاومة الموظفين للتغيير، إذ قد يرون في مبادرات المرونة تهديدا للأمان الوظيفي أو خلافا في الروتين، ويتطلب التغلب على هذه المقاومة تواصل وقيادة فعالين، بالإضافة إلى آليات لإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، يكمن تحدي آخر في موازنة المرونة مع الاستقرار، فبينما تمكن المرونة من التكيف، فإن التركيز المفرط على سرعة الاستجابة قد يعوض الكفاءات الأساسية ويعوض الهوية التنظيمية لذلك يجب على القادة تحقيق توازن دقيق بين تعزيز الابتكار والحفاظ على القيم الأساسية

ثانيا- الضغوط المهنية:

1 -عناصر ضغوط العمل: تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية وهي:

✓عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد شعورا بالضغط.

¹ - مسعود بلخضر مرجع سابق، ص 427- 428

✓ **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن ردود الأفعال النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي يبيدها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

✓ **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج من التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية ويمكن توضيحها كما يلي:

✓ **عنصر الإدراك:** ويتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعية اتجاه ضغوط العمل.

✓ **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد كالسن، الجنس، الخبرة.¹

2- أنواع الضغط المهني:

حاول الباحثين تصنيف الضغوط النفسية والمهنية إلى أنواع مختلفة، وذلك بناء على معايير وأسس تصنيف معينة نذكر منها:

أ - حسب الآثار المترتبة على الضغوط:

— **الضغط النفسي الإيجابي:** هو عبارة عن تغيرات وتحديات تقيد نمو المرء وتطوره (كتفكير وطريقته مثلاً) وهذا النوع من الضغط يحسن الأداء العام، ويساعد على زيادة الثقة بالنفس والإبداع.

— **الضغط النفسي السلبي (الضيق):** فهو عبارة عن الضغوطات التي يواجهها الفرد في العائلة أو العمل أو في العلاقات الاجتماعية وتؤثر هذه الضغوطات سلباً على الحالة الجسدية والنفسية، تؤدي إلى حدوث عوارض مرتبطة بالضغط النفسي (كصداع و آلام المعدة و الظهر و التشنجات العضلية و عسر الهضم و الأرق و ارتفاع ضغط الدم و السكري)

ب - حسب مصادر الضغوط:

— **الضغوط الانفعالية والنفسية:** القلق، الاكتئاب، المخاوف المرضية.... الخ

¹ — مزهود نهلة ، صولة فيروز: الضغوط المهنية للمرأة العاملة بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة ميدانية العمومية الدوسن- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2013 — 2014، ص 40.

— الضغوط الأسرية: بما فيها الصراعات الأسرية والانفصال والطلاق وتربية الأطفال.

— الضغوط الاجتماعية: كتفاعل مع الآخرين وكثرة اللقاءات أو قتلها والاسراف في التزاور والحفلات.... الخ

— ضغوطات العمل: كالصراعات مع الرؤساء وضغوط الانتقال كالسفر والهجرة... الخ

ج — من حيث الشدة: صنفها "بابكور" إلى ثلاثة أنواع وهي:

— ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية: كالعصابات

— ضغط ذو أصل خارجي: صادر عن بيئة الفرد كمواجهته للعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها والتخطيط لها ليشعر بالراحة والرضا¹.

— إجهاد مرتبط بالحاجة إلى الابداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئته تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

د — من حيث الفترة الزمنية: التي يستغرقها الضغط، الشدة، التوتر، مدى التأثير على صحة الانسان النفسية والبدنية ويقسم "jams" الضغوط إلى:

— الضغوط البسيطة : تستمر من ثواني محدودة إلى ساعات طويلة ، و تكون ناجمة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة

— الضغوط المتوسطة: و تمتد من ساعات إلى أيام، و تنجم عن بعض الأمور أو الطوارئ (كفترة العمل الإضافية ، زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه)

الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع ولأشهر وتنجم عن أحداث ومصائب وأزمات، كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

ه — حسب السبب:

— الضغوط الأسرية: الانفصال، التنافر الأسري، فقر، وفاة.... الخ

— الضغوط النقص: نقص الممتلكات والأصدقاء

¹ — قوراري حنان: الضغط المهني و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأطباء الصحة العمومية -دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2013—2014، ص 40.

— ضغوط العدوان: سوء المعاملة من العائلة والأقرباب.

— ضغوط السيطرة: التأديب، العقاب القاسي¹.

3-مراحل الضغوط المهنية: حسب سيلبي فإن دورة الضغط يمكن تلخيصها في المراحل الثلاثة الآتية:

1 — مرحلة الإنذار و التنبيه: تمثل هذه المرحلة أول رد فعل للموقف المسبب للضغط، فعندما يدرك الفرد التهديد الذي يواجهه و ذلك حسب قوة و فجأة العامل المسبب للضغط و كذا المؤثرات، مما يجعل استجابة الفرد السلوكية في هذه الحالة تتميز بالمواجهة أو الهروب، وحسب سيلبي فإنه إذا استمر تعرض الفرد للعوامل المسببة للضغط فإنه سيعيش المرحلة الثانية من الضغط.

2 — مرحلة المقاومة: يطلق عليها اسم مرحلة التكيف الكامل والتوازن، إذ يزداد النشاط الفيزيولوجي في هذه المرحلة تزايداً سريعاً يجعل الفرد يعيش الضغط مع زيادة التوتر الداخلي، إلا هذتا الأخير يتلاءم مع هذه المرحلة بعكس ما يحدث في مرحل الإنذار التي تأتي فجأة وعلى شكل صدمة غير أن استمرار العامل المسبب للضغط أو عدم التأقلم معه يمكن أن يؤدي بالفرد إلى مرحلة الإنهاك.

3 — مرحلة الاجهاد (الإنهاك): تأتي هذه المرحلة بعد فشل محاولة التكيف، حيث يفقد الفرد السيطرة على نفسه ويظهر من خلال تصرفاته وسلوكياته هذه المرحلة قابلة للزوال والانعكاس في حالة ما إذا أخذ الفرد فترة جيدة من الراحة تمكنه من استعادة نشاطه وحياته مما يسمح له بالعودة إلى حالته الطبيعية².

4-مصادر الضغوط المهنية:

تعتبر مصادر الضغط المهني واسعة ومتعددة اختلف الباحثون في تصنيفاتهم لهذه المصادر لأغراض منهجية، وتبعاً لتصورات نابعة من الاختلاف في النظر، الذي هو من طبيعة البشر، نجد أن الباحثين عرضوا هذه المصادر وفق نماذج متباينة ومن أهمها:

أ — النموذج الثنائي: ومن الذين اتجهوا إلى هذا التقسيم كوبر وكاهن 1993 حيث قسم مسببات الضغط المهني إلى مجموعتين:

¹ — قوراري حنان ، مرجع سابق ص 41

² — حاج علي نورة ، بن عبو جيلالي ، الضغوط المهنية بين النساء العاملات الصراع بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة) ، الحلول و استراتيجيات المواجهة ، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 3، العدد 3، سنة 2020، ص 12.

— عوامل متعلقة بالعمل: وتشمل المطالب الوظيفية، صراع أو غموض الدور، عبء العمل، غياب الدعم داخل المنظمة وضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ المصادر الشخصية: كسقف الأحاسيس البيولوجية والنفسية والذكاء والقدرة على التعبير، ونمط الشخصية، والتجارب السابقة، ونوع التحكم في توجيه حياته.

✓ المصادر الخارجية: كالسن، والمستوى كالدراسي، والدخل، والشغل.

ب — النموذج الثلاثي: حصر أبلسون وشولرو بريف 1959 مصادر الضغط في ثلاث فئات رئيسية:¹ — المسببات الفردية: يشمل الإحباط الناجم عن صراع أو عضو من الدور، الرقابة، نمط الشخصية، شعور الموظف بالإجفاف والظلم، مما يضعف الولاء للمؤسسة، ويضعف الأداء.

— المسببات التنظيمية: وتتمثل في ضعف الحوافز المادية والمعنوية، أثقال السلم الوظيفي، نمط الاتصال، ضعف الوقت.

— المسببات البيئية: وتظم التغيير الوظيفي، طريقة الأداء، أوقات العمل، العوامل الفيزيائية

ج — النموذج الرباعي: حيث يرى جيردانو وغيره 1990 ولوسي 1991، ولوثانس 1992، أن مسببات الضغط المهني كثيرة ومتنوعة من الصعب حصرها في فئتين، أو ثلاثة، ويقترحون أن تكون مصادر الضغط في أربع فئات رئيسية وهي:

— مصادر خارج المنظمة: وتشمل العوامل المتعلقة بالأسرة أو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، والظروف الاقتصادية التي يعيشها

— المصادر التنظيمية: تشمل السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة إلى جانب الظروف البيئية داخل المنظمة.

المصادر المتعلقة بالعلاقات: وتتمثل في غياب تلاحم الجماعة، وغياب الأستاذ الجماعي، والصراع بين أعضاء الجماعة.

— المصادر المتعلقة بالفرد: وتتمثل في شخصية الفرد "أ" و "ب" و خصائص الدور الذي يقوم به وتغير الظروف المهنية.

د — النموذج الخماسي: وهو النموذج الذي اقترحه كوبر 1986 للضغط المهني حيث جعل مصادره خمسة وهي كالتالي:

¹ — شيريك سليما ، عداد حسن ، مصادر الضغوط المهنية و استراتيجيات مقومتها ، مجلة دراسات إنسانية و اجتماعية ، وهران 2، المجلد 10، عدد 2، مارس 2021، ص 303

— المصادر المرتبطة بالنشاط المهني: وتطرق فيها إلى ظروف العمل، استعمال الوقت، المسؤولية على أرواح بشرية.

— الدور في المنظمة: وتطرق فيه إلى غموض الدور وصراع الدور، وصراع المسؤولية

— تطور المشوار المهني: ويضم كثرة الترقيات وسرعتها، أو قلة الترقيات، وانعدام الأمن في العمل والطموحات غير المتجاوبة

— العلاقات المهنية: الفقر في العلاقة: رئيس — مرؤوس، صعوبة تفويض المسؤوليات والمهام.

— الهيكل التنظيمي: من انعدام أو قلة المشاركة في مسار القرار، وتضييق سلطة القرار (الميزانية)، السياسات العامة، من خلال ما سبق عرضه للآراء واحد متفق عليه من قبل العلماء، ولكن بالرغم هذا الاختلاف، فيمكن القول بأنها هناك قاسم مشترك فيما بينهم، والذي ينص على العوامل الفردية والعوامل التنظيمية تعد من أهم مصادر أ مسببات الضغط المهني.¹

5- النظريات المفسرة لضغوط العمل : هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير ضغوط العمل أهمها :

أ — نظرية سيللي: قدم هانز سيللي في عام 1936 نظرية مميزة لتفسير ضغوط العمل أطلق عليها اسم " زملة التوافق العام " تتطرق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط ليس متغيراً مستقلاً، بل هو استجابة لعامل ضاغط يؤثر على الشخص بناء على تفاعله مع البيئة الضاغطة يمكن من خلال هذه الاستجابات والأنماط المعينة من الاستجابات الاستدلال على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج.

يؤكد سيللي أن أغراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط تهدف بشكل رئيسي إلى الحفاظ على الكيان والحياة، حيث تفرز هرمونات التوتر التي تساعد على تحفيز الجسم للتعامل مع المثيرات الضاغطة، إذا استمرت الضغوط لفترات طويلة دون أن يتمكن الجسم من التكيف بشكل كاف، يبدأ الجسم من التكيف بشكل كاف، يبدأ الجسم في إظهار علامات التعب والانهك، مما يؤدي إلى تدهور الصحة العامة.²

ففهم هذه النظرية يساعد الأفراد والمؤسسات على تطوير استراتيجيات للتعامل مع الضغوط والعمل على تقليل تأثيراتها السلبية، من خلال التعرف على الأنماط الضاغطة والتعامل معها بشكل

¹ — مزهود نهلة ، مرجع سابق ، ص 78 — 79

² — مزهود نهلة ، الضغوط المهنية و المسار الوظيفي للمرأة العاملة ، أطروحة دكتوراه " ل . م . د " ، جامعة الشهيد العربي التبسي ، تبسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، التخصص ، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، سنة 2024 ، ص 83

مبكر، ممكن تحسين جودة الحياة العملية والصحية للأفراد، يشير سيلبي إلى أن الاستجابة الفسيولوجية للضغط هي استجابة عالية تهدف إلى الحفاظ على الكيان والحياة، وبالتالي فإن إدراك هذه الاستجابات وإدارتها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين جودة الحياة والعمل بشكل عام.

ب - نظرية التقدير المعرفي لالزاروس 1970: توضح نظرية زملة التوافق العام التي قدمها هانز سيلبي بأن التقدير المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد، وليس الإدراك التهديد فقط إدراكا لمصدر الضغوط، بل يتعلق بالعلاقة بين الضغوط البيئية المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية، يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية مثل الشخصية، القدرات الفردية و القيم بالإضافة إلى عوامل الخارجية مثل الظروف البيئية والاجتماعية. وتشير هذه النظرية إلى أن الضغوط تنشأ عندما يكون هناك تناقض بين المتطلبات الشخصية لفرد ومتطلبات البيئة المحيطة.

ج - نظرية سبيلبرجر: نظرية سبيلبرجر في القلق تعتبر مقدمة هامة لفهم الضغوط النفسية سبيلبرجر ميز في نظريته بين نوعين من القلق: " سمة القلق" و " قلق الحالة"، سمة القلق تشير إلى القلق العصيب المزمن، وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية و التجارب السابقة للفرد، يعتبر هذا النوع من القلق جزءا من شخصية الفرد ويمكن أن يكون دائما حاضرا في خلفية تفكيره وسلوكه.¹ أما قلق الحالة، فهو قلق موضوعي أو موقعي يعتمد بشكل رئيسي على الظروف الضاغطة التي يواجهها الفرد في وقت معين، هذا النوع من القلق يكون مؤقتا و يظهر استجابة لمواقف محددة تتسبب في الشعور بالتوتر.

ووفقا لسبيلبرجر، يمكن للضغط البيئي أن يؤدي إلى ظهور قلق الحالة، مما يزيد من مستويات القلق بشكل عام، الأفراد الذين لديهم سمة القلق يكونون أكثر عرضة لتجربة قلق الحالة بشكل أكثر حدة و شمولية، نظرا لأنهم يمتلكون أساسا ميولا طبيعية نحو القلق باختصار، نظرية سبيلبرجر تربط بين الضغط النفسي و القلق، موضحة كيف يمكن للضغط أن يؤثر على الأفراد بطرق مختلفة اعتمادا على ميولهم الشخصية و استجاباتهم الفسيولوجية، هذه النظرية تساعد في فهم أعماق لكيفية تأثير الضغوط النفسية على صحة الأفراد و سلوكهم، مما يمهد الطريق لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الضغط و القلق، و في الإطار المرجعي للنظرية اهتم سبيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة و التي تكون ضاغطة و يميز بين حالات القلق الناتجة عنها و يفسر العلاقات بينها و بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت، إنكار، إسقاط)، تستدعي سلوك التجنب. ويميز هذا الأخير بين مفهوم القلق، فالقلق هو عملية انفعالية تشير إلى تتبع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغط.

¹ - مزهود نهلة، مرجع سابق، ص 86 - 88

كما يميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد، حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف، وكان لنظرية سبيليرجر قيمة خاصة لفهم طبيعة القلق واستفادت منها كثير من الدراسات تحقق من خلالها صدق فروض ومسلمات نظريته¹

6- أثار الضغوط المهنية : للضغوط المهنية أثار إيجابية و أخرى سلبية تتمثل في:

أ – الأثار الإيجابية:

- تنمية المعرفة: تسهم الضغوط الإيجابية في تحفيز الفرد على اكتساب المعرفة وتحفيز الدوافع القوية نحو أداء العمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة، يساعد ذلك على تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية: تحتاج المؤسسات إلى وجود اتصال وتعاون مستمر بين العاملين لمواجهة الضغوط والوقاية من المشكلات يعزز هذا التفاعل الاجتماعي العلاقات بين الموظفين ويسهم في تكوين فريق عمل متماسك
- رفع الروح المعنوية والثقة: ترفع الضغوط الإيجابية مستوى الروح المعنوية والثقة بين العاملين، ينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية داخل المنظمة، حيث يسعى الموظفون لتحقيق أداء متميز والإصرار على القيام بعمل مهم رغم وجود ضغوط.
- زيادة المهارات والكفاءة: تسهم الضغوط في زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري، يساعد ذلك على تحديد جوانب القصور ومحاولة تطويرها، مما يعزز أداء الموظفين بشكل عام.
- اكتشاف القدرات والكفاءات: تمكن مواجهة ضغوط العمل من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين في المؤسسات تظهر هذه الضغوط مدى جاهزية الأفراد لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية الاتصال: تتطلب الضغوط وجود اتصال فعال بين العاملين سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي يسهم هذا الاتصال في تعزيز التعاون والتنسيق بينهم.
- القدرة على التكيف: تساعد الضغوط على تنمية قدرة الفرد على التكيف والعودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجارب غير سارة يسهم ذلك في تحسين جودة الحياة المهنية والشخصية للفرد.

¹ – مرجع نفسه، ص 89- 90

ب - الآثار السلبية: تتمثل في:

— **سلوكية:** تشمل الضغوط السلوكية الميل إلى التعرض للحوادث والإدمان على الخمر واستخدام المخدرات والمسكنات بشكل مفرط، فتجلى هذه الضغوط أيضا في الانفجارات العاطفية والافراط في تناول الطعام والتدخين والسلوك العدواني والصحة بعصبية. يمكن أن تؤدي هذه السلوكيات إلى آثار سلبية على الصحة الجسدية والنفسية للفرد، فمثلا الإدمان على الخمر والمخدرات يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية خطيرة وتدهور في الأداء الوظيفي والاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتسبب السلوك العدواني والانفجارات العاطفية في تدمير العلاقات الاجتماعية وزيادة التوتر في بيئة العمل.

— **موضوعية:** تشمل الضغوط الموضوعية مظاهر متنوعة مثل القلق والعدوانية، اللامبالاة والملل، والاكتئاب والإرهاق، الإحباط وفقدان المزاج وفقدان الأعصاب وعدم تقدير الذات والشعور بالوحدة. هذه الضغوط تؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية للفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع الحياة اليومية. كما ويمكن أن يكون للقلق والعدوانية تأثيرات سلبية على العلاقات الشخصية والمهنية، بينما يساهم الشعور بالملل والاكتئاب في تقليل دافعية الفرد لتحقيق أهدافه، الإرهاق والإحباط يؤديان إلى تراجع الإنتاجية وفقدان الحماس، مما يجعل الحياة المهنية أكثر تحديا وفقدان المزاج والأعصاب يؤثر سلبا على التفاعل الاجتماعي، في حين يؤدي عدم تقدير الذات والوحدة إلى شعور بالعزلة وانخفاض الثقة بالنفس. من خلال التعرف على هذه الضغوط وتأثيراتها يمكن للأفراد فهم ما يمرون به والعمل على إيجاد فرق التعامل معها بشكل يلائمهم، مما يساهم في تحسين الحالة النفسية والرفاهية العامة

— **معرفية:** يشمل الضغوط المعرفية عدة جوانب تؤثر على الأداء العقلي للفرد ، هذه الضغوط يمكن أن تظهر في عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، ضعف التركيز ، انتباه قصير المدى ، حساسية زائدة تجاه النقد ، و حواجز ذهنية ، عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة يجعل الفرد يواجه صعوبات في التفاعل مع المواقف المعقدة ، مما يؤدي إلى تردد و عدم اليقين ، ضعف التركيز و الانتباه القصير المدى يعني أن الفرد يجد صعوبة في البقاء مركزا على المهام لفترات طويلة ، مما يقلل من إنتاجيته، والحساسية الزائدة اتجاه النقد تجعل الفرد يشعر بالتهديد والتوتر عند تلقي التعليقات، مما يؤثر سلبا على ثقته بنفسه، الحواجز النفسية تمثل عقبات في التفكير والابداع، حيث يجد الفرد صعوبة في التفكير بشكل واضح أو التوصل إلى حلول جديدة¹.

— **فسيولوجية:** تشمل الضغوط الفسيولوجية مجموعة من التغيرات الجسدية التي تحدث استجابة للتوتر تتضمن هذه التغيرات تزايد نسبة الجلوكوز في الدم، وزيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف الفم والتعرق، وانخفاض درجة الحرارة الجسم. هذه الأعراض الفسيولوجية تعكس استجابة الجسم للتوتر، حيث يفرز هرمونات مثل الأدرينالين والكورتيزول التي تساعد على التعامل مع

¹ - مزهود نهلة : مرجع سابق، ص 80- 81

المواقف الضاغطة ومع ذلك عندما تستمر هذه الضغوطات لفترات طويلة، يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية مزمنة مثل أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والسكري.

— تنظيمية : وتتجسد من خلال:

✓ **زيادة التكاليف المالية:** تتسبب الضغوط في ارتفاع التكاليف نتيجة لأخطاء البشرية، الحوادث الصناعية وزيادة الاحتياجات للرعاية الصحية والدعم النفسي للموظفين.

✓ **تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته:** تؤدي الضغوط إلى تراجع الأداء وانخفاض جودة العمل، مما يؤثر على الإنتاجية العامة لمؤسسة.

✓ **صعوبة التركيز على العمل:** يجد الموظفون صعوبة في التركيز على مهامهم اليومية نتيجة للضغوط المستمرة، مما يزيد من احتمالية وقوع الحوادث الصناعية.

✓ **عدم الرضا الوظيفي:** الغياب، التأخر عن العمل، تسبب الضغوط ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن العمل، مما يؤثر سلباً من استمرارية العمل ورضا الموظفين.

✓ **الشعور بالفشل:** يشعر الموظفون بالفشل و عدم القدرة على تحقيق الأهداف ، مما يزيد من التوتر و الاجهاد النفسي و في هذا الصدد ، نجد أن الآثار السلبية للضغوط تظهر في عدة مجالات تؤثر على حياة الفرد ، فعلى المستوى السلوكي ، تتجلى هذه الآثار في سلوكيات غير صحية مثل الإدمان ، التدخين ، و التصرفات العدوانية ، أما بالنسبة للآثار النفسية ، فقد تشمل القلق ، الاكتئاب ، الإحباط ، و فقدان الشعور بالرضا ، على الصعيد المعرفي ، تؤثر الضغوط السلبية على القدرة على التركيز و اتخاذ القرارات السليمة ، و في الجانب الفسيولوجي ، تتجلى الضغوط في زيادة مستوى الجلوكوز في الدم، زيادة ضربات القلب ، و ارتفاع ضغط الدم بالإضافة إلى ذلك ، تؤثر الضغوط السلبية على الأداء التنظيمي و تكاليف المؤسسة¹.

¹ — مزهود نهلة ، مرجع سابق ، ص 82

خلاصة:

يتضح من خلال ما تم تناوله، أن البيروقراطية الرقمية لم تعد مجرد تطور في أدوات التسيير، بل أصبحت منطقاً جديداً ينظم العمل ويعيد ضبط شروط ممارستها داخل المؤسسات هذا التحول لم يقتصر أثره على الجانب الإجرائي، بل امتد إلى البعد المهني ذاته، حيث أعاد تشكيل موقع الفاعل داخل التنظيم وحدود تدخله اليومي.

الفصل الثالث: الهوية المهنية

- المبحث الأول: الهوية المهنية.
- المطلب الأول: ماهية الهوية المهنية
- أولا- خصائص الهوية المهنية.
- ثانيا- وظائف الهوية المهنية.
- ثالثا- أبعاد الهوية المهنية.
- رابعا- محددات الهوية المهنية.
- خامسا- العوامل المؤثرة في الهوية المهنية.
- المطلب الثاني: أسس ومصادر، ونظريات الهوية المهنية.
- سادسا- أسس الهوية المهنية.
- سابعا- مصادر بناء الهوية المهنية داخل المؤسسة.
- ثامنا- آليات تشكيل الهوية المهنية.
- تاسعا- نظريات الهوية المهنية.
- المبحث الثاني: أبعاد الهوية المهنية.
- المطلب الأول: الاستقلالية في العمل
- المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الهوية المهنية.

المطلب الأول: ماهية الهوية المهنية.

أولاً- خصائص الهوية المهنية: يمكن تحديد خصائص الهوية المهنية وحصرها فيما يلي :

❖ **عدم استقلالية المصطلح:** الهوية المهنية تؤخذ في أغلب الأحيان على أنها البحث في الاعتراف من قبل الآخرين في إطار فضاء العمل إلى جانب أنها محصلة للتشكلات المتتالية عبر تجارب العمل الفردية.

❖ **ارتباط المصطلح بالفئة السوسولوجية مهنية:** حيث أن الدراسات السوسولوجية تميل إلى التصنيف الهويات بناء على تصنيف الفئات السوسيو مهنية.

❖ **التعرض للتهديد:** الهوية المهنية دائمة معرضة للتهديد والأزمات أكثر من تعرضها للبناء، ولكي تحقق مكانتها في البناء الاجتماعي لابد لأفرادها، أي عمال المؤسسة الدخول في علاقات مهنية اجتماعية تجعلهم يشاركون من خلالها في نشاطات جماعات العمل.

❖ **عملية تجمعية:** هي نتاج عن عمليتي التنافس والصراع داخل العمل أين يسعى كل فاعل إلى انتزاع الاعتراف من الآخر، أو صيرورة تعلم تعتمد على التجارب الفردية للعامل، وعليه يمكن اعتبار هذين العاملين مصدرين أساسيين للتنشئة الاجتماعية التنظيمية.¹

ثانياً-وظائف الهوية المهنية: تتمثل في وظائف الهوية المهنية حسب كاميليري camilieri من ثلاث وظائف وهي كما يلي:

➤ **الوظيفة المعنوية:** تلعب الهوية دوراً معنوياً هاماً في عملية انتاج الذات لدى الأفراد والجماعات فتجعلهم يحافظون على معرفة ذواتهم ويعرفون الآخرين بها، فانعدام أو انقطاع معنى الذات يري إلى حدوث أزمة الهوية.

➤ **الوظيفة الواقعية البرجماتية:** تهدف إلى جعل الفرد يتأقلم ويتكيف مع محيطه فلا يمكن للهوية أن تبنى بمعزل عن الآخرين وعن ذلك تناقضات هذا الواقع الذي يؤدي إلى تهديد وحدة الأنا الفرد.

¹ - يعقوب سالم، زرفة بولقواس: الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة تحليلية للمؤسسة الجزائرية-، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 28، سبتمبر 2018، ص 145.

➤ **الوظيفة القيمية:** كما يصورها كاميليري بحيث يعمل الفرد على استظهار الذات حاملة القيم إيجابية تساعده على الاندماج في الواقع ونسج علاقات وروابط مع الغير، بحيث يرمي هذا الفرد أثناء عمليات التفاوض مع بيئته ووسطه لبناء هوية تكون مقبولة عند الآخرين وذات قيمة عند الآخرين وتصوير الذات وحسب أبريك abric فإن كل شخص يصنع صورة عن نفسه ترتبط بما ينسبه الآخرين إليه.¹

ثالثاً-أبعاد الهوية المهنية: من خلال التعريف الذي يؤكد أن الهوية المهنية هي فهم أعضاء المؤسسة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية / مركزية في المؤسسة التي تميزها عن غيرها وتتصف عادة بالاستمرارية، يمكن استنباط الأبعاد التالية:

➤ **السمات المركزية للمؤسسة:** وهي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المؤسسة، وفي الواقع فإنه لا يمكن تحديد سمات معينة لتكون دليلاً للسمات المركزية المفروض توافرها في أي مؤسسة، إذ أن هذه السمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وقد تختلف في المؤسسة نفسها من وقت لآخر.

➤ **السمات المتفردة:** السمات التي تميز المؤسسة من المؤسسات الأخرى، وقد تعرف بعض المؤسسات بسمة مميزة لها مثل شركة ibm التي تتميز بجودة خدماتها في مجال عملها بالحاسبات الالكترونية

➤ **الاستمرارية:** استمرار وجود السمات المركزية والمنفردة في المؤسسة بمرور الزمن، وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.

وتبرز سمات الهوية المهنية بشكل واضح و محدد أمام العاملين، الأجراء بالمؤسسة وطالبي الخدمة أي كان شكلها مادي أو معنوي - العملاء - و باقي الأطراف المعنية بمرور الزمن وبعد أن تترسخ أخلاقيات العمل وتتفاعل لتكون الهوية المهنية المنشودة، إن الفهم الجماعي لسمات المؤسسة وخصائصها يعتمد على الأنماط الثقافية السائدة وخبرات العمل فضلاً عن التفاعل المستمر بين أعضاء المؤسسة ومن الضروري استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة للمؤسسة إذ يعد بعد الاستمرارية ركناً أساسياً في موضوع

¹ - شنوف زينب: تشكيل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب - دراسة ميدانية العينة من أصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية العرقية بورقلة- ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2017 ، ص 59.

الهوية المهنية والتنظيمية ككل، فإذا لم يتحقق هذا البعد فإن مفهوم الهوية المهنية يكون ضعيفا.¹

رابعا - **محددات الهوية المهنية:** يكتسب الفرد في المجتمع من خلال تحضيره وإعداده داخله مما يؤدي بالضرورة إلى التميز والاختلاف عن الآخرين ويكون ذلك عن طريق مجموع المحددات التالية:

أ - **التقصص:** يحمل هذا المعنى اتجاهين يعبر الأول من قيام الفرد على التعرف على شيء ما من خلال جملة من الصفات، أما الثاني فهو العمل الذي يقوم به الفرد ليتشبه أو يتطابق مع فرد آخر فيتبنى بذلك صفاته. ولقد بين (TAP) أن التقصص عملية واعية يسعى الفرد من خلالها إلى اكتساب هوية و يشترط في ذلك شروط أساسية لتسهيل هذه العملية:

- يفترض التقميص ميولا من الفرد نحو النمط الذي سوف يتقمصه.
- يفترض التقمص تشابه بين الفرد والنمط الذي سوف يتقمصه.
- كما يشترط قوة النمط الذي سوف يتقمصه.

ب - **الأفعال والأشياء:** تمثل الأفعال و الأشياء محددات أخرى للهويات كونها جزء من المحيط العام الذي يعيش فيه الفرد و الذي يساعده على تكوين التمثلات الذهنية المحددة للهوية.²

- **دور الأفعال:** ترتبط الذات بالفعل ذلك أنها تعتبر عملية تنطلق من التجارب المرتبطة مباشرة بالفعل إذ أن الفعل يساعد الفرد على تحديد نوعية الشيء، والنشاط الخاص به على شكل تمثلات بهدف تكوين قاعدة أو مرجعية معرفية للمحيط حوله، حيث أن هذه الأشكال والكيفيات هي ذاتية ووظيفية في أن واحد فهي بذلك تقوم على بعدين اثنين هما الطاقة الوظيفية وقوة تأثير الفعل. وبالتالي يمكننا القول أن قوة تأثير الفعل ترجع إلى الضغوط التي يمارسها على الفرد كالأمل على أن يكون هذا الفعل مرغوبا في داخل المجتمع، وعليه يحاول الفرد أن يقوم به و ذلك من خلال الطاقة الوظيفية التي هي عبارة عن قدرة يسندها الفرد إلى نفسه والتي

¹ - يعقوب سالم ، ذرقة بولقواس: مرجع سابق ص 147.

² - ابتسام رزوق: تحدد الهويات المهنية في المؤسسة الجزائرية في ظل الاستثمارات الأجنبية -ولاية الطارف أنموذجا-، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 04، العدد 02 ، ديسمبر 2021 ، ص 513 .

تساعده في الوقت نفسه من الابتعاد عن الفعل غير المرغوب فيه ، تحدث هذه العملية من خلال أشكال وكيفيات تفاعل مع الأنا مع المحيط الخارجي والذي يعمل الفرد على تكوين هويته من خلاله ، إذ يعتبره الفرد في أغلب الأحيان تجريباً حيث يسعى إلى الدخول في مواقف غير عادية حتى يتسنى له تجريب قوة فعله و ليتمكن من تحديد إيجابيات وسلبياته.

- **دور الأشياء:** يمثل الشيء لدى صاحبه جانبا سيكولوجيا نفسيا قد يرمز إلى أفكار أو أحداث أو تطلعات خاصة به حيث نجد بوش يقول أن القيمة الذاتية للشيء تتجسد في الأبعاد التي من خلالها يحاول الفرد أن يعرف نفسه، و بالتالي فالفرد يحاول أن يجعل من الأشياء نقاط استدلالية لهويته حيث يرمز كل شيء إلى خاصية يتمتع بها

ج - دور الأنا والذات في عملية الهوية: يساعد الأنا الفرد على مراقبة تجربته للفعل وهي تصاحبه خلال مراحل حياته كما تساعده على التقمصات المختلفة، أما الذات فهي تنبثق من التجارب التي تصبح الذوات المضطربة فيها مؤقتاً مندمجة بنجاح في مجموعة أدوار تضمن لها اعترافاً اجتماعياً. إذ تكوين الهوية تجاوب على الجانبين الذات والأنا كمحددات الهوية حيث كل تغير أو تجدد في الذات يتضمن بطريقة آلية تغيير أو تجدد في الهوية، كما أن كل اختلال في الذات يحدث اضطراباً في الهوية وفقدان الأنا.

د - دور الغير: يعمل المجتمع على تكوين الأفراد من خلال التنشئة الاجتماعية، بحيث يصبح كل فرد يرى نفسه في سلوكيات الآخر والذي يمثل بالنسبة له نقطة استدلال قد يتعرف من خلالها عن صورته الحقيقية من هنا تبرز أهمية الآخر في تكوين هوية الفرد، حيث تعتبر علاقة الفرد بالآخر وسيلة يعزز بها هويته الذاتية ويبني بواسطتها صورته عن ذاته. وعليه فإن وجود علاقة ارتباطية بين الذات والآخر والتي تتلخص في التمثل الذهني عن الذات وتمثل عن نفس هذه الذات بحيث يسمح هذا التمثل للفرد من تصحيح وإعادة تصحيح ذاتيته مع الإبقاء عليها.¹

خامساً- العوامل المؤثرة في الهوية المهنية: أهم العوامل التي تؤثر في تشكيل الهوية المهنية لدى الأفراد كالتالي:

¹ - ابتسام رزوق: مرجع سابق، ص 514.

✚ **الخصائص الديموجرافية:** تؤثر العوامل الديموجرافية كالعمر، والنوع، والسياسات التعليمية والمؤهل الدراسي، والتخصص الأكاديمي والمستوى الاجتماعي والاقتصادي للأسرة، ومستوى تعليم الوالدين بشكل كبير في تحديد الهوية المهنية على سبيل المثال، هناك بعض المهن التي تتأثر بالنوع الاجتماعي ويتدخل في تشكيلها كمهنة التمريض التي جرت العادة أنها تخص الاناث بشكل أكبر.

✚ **العوامل النفسية:** وتشمل المعرفة، وخصائص الشخصية، والمشاعر، والميول، والاستعدادات ومستوى الطموح المهني والاهتمامات والاتجاهات والقدرات والحافز والرضا والالتزام والثقة، كما يؤثر مفهوم الذات أو تقييم الفرد لنفسه على كيفية فهمه لقدراته والخيارات التي يتخذها لمتابعة نشاط واحد مقابل نشاط آخر— وكذلك تؤثر الكفاءة الذاتية على تشكيل وتتطور القيم والمعتقدات المهنية وتنعكس على أداء الأدوار المهنية.

✚ **الصورة المهنية:** ويقصد بها مجموعة الانطباعات التي تتشكل لدى الفرد حول مهنته وما يتعلق بها من أدوار ومسؤوليات وما يترتب عليها من مكانة اجتماعية وكذلك معرفة.

✚ **الخبرة المهنية:** يلعب الزمن دورا مهما في اكساب الفرد القدرة على اكتشاف ذاته وقدراته ومدى تعلقه بالمهنة والمؤسسة وبناء علاقات اجتماعية وإنسانية مع الأفراد الآخرين في مؤسسة العمل، وكذلك اكتشاف أسرار المهنة والاحتكاك مع من له خبرات ودراية بأساليب العمل.

✚ **العوامل الاجتماعية:** وتشمل جماعة الأقران، وثقافة المجتمع، والضغوط الاجتماعية، والمؤسسة الجامعية ذاتها، والسياسات والعلاقات مع الطلبة ومع رفقاء العمل، ويعتبر أفراد المجتمع أيضا مشاركين أساسيين في تكوين الهوية المهنية وتطوير التطلعات المهنية، فالانتماء إلى المؤسسة يزيد من الروابط الاجتماعية ويؤثر في الهوية المهنية للأفراد.

✚ **أنظمة المعلومات القائمة على الذكاء الاصطناعي:** وما ترب عليها من جدال متزايد بسبب تفوق الآلات على البشر في مهن كثيرة، وقد أظهرت الأبحاث السابقة في سياقات أخرى أن مثل هذا الاضطراب التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تهديدات الهوية المهنية وإثارة المواقف السلبية ومقاومة استخدام التكنولوجيا، ومع ذلك، فلا زال تأثير هذه الأنظمة على الهوية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات غير مدروس بشكل كاف حتى الآن.

ومن خلال العرض السابق لأهم عوامل التي تؤثر في تشكيل وتطور الهوية المهنية، ترى الباحثة أنه لا يمكن عزل تأثير كل نوع من العوامل السابقة على الهوية المهنية للفرد، بل إنها تعمل مجتمعه بحيث تؤثر في تكوين القيم والمعتقدات المهنية لديه وتوجه سلوكه المهني وقد تتخطى ذلك لتحديد مدى احتمالية استمراره في المهنة أو تركه لها.¹

المطلب الثاني: أسس ومصادر، ونظريات الهوية المهنية:

أولاً- أسس الهوية المهنية : تدرس الهوية المهنية على أسس مختلفة أنها تقوم على ما يلي:

- **تقوم على الاعتراف:** لا يمكننا التحدث عن هوية مهنية دون عامل الاعتراف بممارسة المهنة من طرف سلطة شرعية تؤكد المعرفة والقدرات في إطار العمل في مؤسسة ما، كما يكون هذا الاعتراف على مستويين.
- **على مستوى الهوية المهنية الذاتية:** وهي على مستوى الفرد، أي الخصائص المهنية التي يعتقد الفرد أنه يمتلكها أو التي يريد معرفتها، ومفهومه عن المشروع المهني الذي هو بصدد إنجازه أو مفهومه عن عمله.
- **على مستوى الهوية المهنية العلائقية:** هذه الهوية هي جزء من النظام الاجتماعي للمؤسسة، بمعنى الخصائص المهنية التي اكتسبها الفرد من خلال تواصله مع الآخرين داخل العمل. ويؤكد jacqueston أن هذين المستويين هو ما يسمح لأعضاء نفس المهنة بالاعتراف بأنفسهم والتعرف على خصوصياتهم في الخارج.
- **استيعاب القيم المهنية والشخصية:** يكون من حيث الفرد في اتباع اللوائح المهنية المرتبطة بالعمل والتحلي بأخلاقيات المهنة، ويكون من حيث المؤسسة باحترام القيم الشخصية للأفراد.
- **الخبرة المهنية:** إن التجارب التي يكتسبها الأفراد من خلال الأقدمية في عملهم تساهم في تكوين صورة واضحة عن أنفسهم في العمل.

¹ أسماء محمد السيد لطفي: الاتجاه نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالهوية المهنية و الاندماج الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثالث العدد 47 ، 2023 ، ص44-45.

- إدراك التفاعل الاجتماعي: حيث أن إدراك الأفراد لعضوية بعضهم البعض يساهم في التعبير عن الذات داخل الجماعة المهنية.
- نوعية التمثلات الذهنية: إن كيفية تمثيل الفرد على مستوى الذات قيمة الشخصية من جهة وقيم المهنة من جهة أخرى وعلى مستوى الآخر إلى قيم الجماعة والمؤسسة.
- الصورة الاجتماعية للهوية: إن تكوين الهوية المهنية يركز على الإطار الاجتماعي للفرد من حيث الدور وما ينتظره المجتمع من دور المهني للأفراد يساهم في بناء تمثلاتهم عن المهنة المركز الاجتماعي.¹

ثانيا- مصادر بناء الهوية المهنية داخل المؤسسة: هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على بناء الهوية المهنية للأفراد وهي:

- ❖ بناء الهوية عن طريق المهنة: هي الخصائص المتعلقة بالمهام المتنوعة التي يمارسها مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة وبناء هويتهم يعتمد الأفراد في عملهم على استخدام مكتسباتهم وأسلوبهم الشخصي ومنطقهم في العمل واستراتيجياتهم ومهاراتهم، لذلك فإن تفاعلاتهم تحد هويتهم المهنية وبالتالي فإن الهوية المهنية تبني وتتطور باستمرار من خلال التدريب والخبرة المكتسبة من الميدان وكذا مرتبطة بأداء الفرد في المؤسسة وإثبات مكانه.
- ❖ بناء الهوية بالانتماء إلى مجموعة: الانتماء إلى مجموعة يسمح للأفراد ببناء أي هوية مهنية ممكن أن تكون هذه المجموعة فريقا أو أشخاصا من نفس المستوى الهرمي أو أفراد مرتبطون بقضية أو نشاط مماثل حيث ينظر إلى العمل هنا كفضاء اجتماعي يحدد هوية مشتركة، فإن مجموعة متجانسة تسمح ببناء هوية مهنية.
- ❖ بناء الهوية بالانتماء إلى الشركة: تعتبر العضوية في الشركة أيضا اتجاه يساهم في تحقيق الهوية والعلاقة مع المؤسسة تسمح بوجود هذه الهوية، حيث ينسجم الفرد تقريبا دون وعي مع الإيماءات أو الكلمات أو المبادئ أو القيم أو المصطلحات الخاصة بالمهنة التي يعمل بها، ومع ذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على استمرار وجود هذه الهوية لأنها حسب رأيهم تسمح بالتماسك والتعاون، لذلك فإن تحديد هوية الأفراد له نتائج سواء كانت إيجابية أو

¹صوريا عثمانى مرابط: التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2019، ص 100-101.

سلبية ، إذا كان الأفراد متماثلين داخل منظماتهم، فإن ذلك يقال من الصراع بين المجموعات ويسمح بتطوير سلوكيات أكثر تعاوناً ويزيد تحفيزهم.

ثالثاً-آليات تشكل الهوية المهنية: يعتمد تشكل الهوية المهنية على ثلاثة آليات وهي كما يلي:

✓التكوين: يعد مضمون التكوين والمقررات الدراسية المرتكز الأساسي الذي يبني عليه الفرد طموحه وتصوره للمستقبل المهني واستعداده للعمل بحيث يكتسب المعارف النظرية العلمية حول المجال المهني الذي يريد أن ينتسب إليه.

✓الخبرة المهنية: يلعب عامل الزمن دور هام في تمكين العامل من اكتشاف ذاته وقدراته ومدى تعلقه بالمهنة والمؤسسة وبناء علاقات اجتماعية وإنسانية مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين، ومن حيث تمكنه من التحكم في التقنية تأهله لاكتساب مكانة بوظيفها لتعزيز دوره وبناء شخصيته المهنية واجتماعية في عالم الشغل.¹

✓الاعتراف بالانتماء: حسب سانسوليو هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية حيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها، بمعنى الالتزام بأنية التواصل الاجتماعي بين مختلف الفاعلين على أساس الاعتراف المتبادل لكل طرف ودوره في تحقيق الأهداف وبالتالي تأكيد وجوده الفعلي كعامل فاعل ينتمي إلى فئة معينة.²

رابعا -نظريات عن الهوية المهنية:

أ – الهوية المهنية عند (كلود دوبار): قام العالم كلود دوبار بالحديث عن الهوية المهنية أنها تلد مع الانسان منذ نشأته إنما تتشكل باستمرار عبر الزمن على مدى الحياة، وأيضاً الفرد لا يمكنه أن يشكل هويته بمعزل عن الآخر وأحكامه وتصوراته عن الأنا ! فالهوية نسق من تمثالات الأنا مرتبطة بنسق القيم وتمثالات الهوية الجماعية، حيث تمكننا من معرفة

¹ - بيه برناوي، ميور مليكة: مدخل للهوية المهنية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، بسكرة، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص205.

² -مرجع نفسه، ص 205.

ذاتنا وتقييم كيفية تعريفنا من قبل الآخرين، وتتشكل الهوية المهنية من خلال الهوية الشخصية والهوية الجماعية وتفاعلات ذلك مع المهنة أو الحياة المهنية.

ب - الهوية المهنية عند لرونوسانسوليو): يستند سانسوليو بحسب holcman في حديثه عن الهوية المهنية إلى المقاربة الثقافية بحيث يتم النظر إلى المؤسسة العمل ليس كمجال مختصر نحو عملية الإنتاج بل استنادا إلى أن المؤسسة مجال لتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية و الاجتماعية حسب القيم والمعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة، ولأن تحقيق الذات المرهون باعتراف الآخر يقدم رونو أربعة شروط لتحقيق الاعتراف بالذات والآخر تتمثل في الانتماء لمؤسسة و تحقيق انجاز فردي أو جماعي والمسار الشخصي المهني، والقدرة على مقاومة كل أشكال الهيمنة التي تفرض في مجال العمل، بحيث إن هذه العناصر الأربعة تساهم في تحقيق الذات كمعطي أولي يساعد على تجاوز أو التغلب على معاناة العمل ، كما يوفر جو الثقة المتبادل بين مختلف الفاعلين ، بحيث تصبح عملية التعاون ممكنة ، وعلاقات العمل أكثر ألفة وإنسانية تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي والتنظيمي ، مما يعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ، وتحقيق الوجود المهني لفاعل للمؤسسة ومنه نتحدث عن تشكل الهويات المهنية لمختلف الفئات المهنية.¹

المبحث الثاني: أبعاد الهوية المهنية.

المطلب الأول: الاستقلالية في العمل.

1- أهمية الاستقلالية في العمل :

تعد الاستقلالية مصدر الدافعية الفرد وتتمى التزامه تجاه المنظمة التي يعمل فيها و تساهم في التخفيف عن عبء العمل ، كما تعتبر وسيلة لتطوير الكفاءات والثقة بالنفس والحساب روح المبادرة والمسؤولية ، بينما عند الافتقار للحرية في العمل يشكل ذلك عامل خطر نفسي اجتماعي يترتب عنه أعراض جسدية و نفسية مثل اضطرابات الأكل والنوم وآلام العضلات والصداخ وما إلى ذلك، ويؤكد الجعافرة و حلمي بأنه يزداد الضيق في مكان

¹ خميس راتب خميس : مفهوم الهوية المهنية لدى مديري المدارس الأساسية العليا في محافظة رام اله والبيرة وعلاقتها بقيادتهم لتغيير " نموذج مقترح " ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية ، فلسطين، 2024 ، ص 32-33.

العمل عندما تتخفف تصورات العاملين واستقلاليتهم كون جانب النمو الشخصي في بيئة العمل يتعلق بالتطور المهني و التوجه في العمل وتقدمه مجموعة من المشاعر السلبية مثل الخوف والقلق.¹

2 - أنواع الاستقلالية في العمل: الاستقلالية في العمل لها عدة جوانب تكمل بعضها البعض وتنقسم إلى أربعة أنواع:

- استقلالية اتخاذ القرار: تسمح للفرد الحرية في الخيارات بشأن أساليب العمل.
- استقلالية تنظيم العمل: تمنح الاستقلالية التنظيمية للفرد الحرية في تنظيم مهامه وأولوياته.
- استقلالية تنظيم الوقت: توفر استقلالية الوقت المرنة في إدارة الوقت والجداول الزمنية.
- استقلالية تكوين العلاقات: تشجع على تكوين شبكات مهنية.

وتعتبر الاستقلالية المهنية دعامة فعالة للوقاية من المخاطر النفسية الاجتماعية، فهي تسمح للأفراد بإدارة عبء العمل بشكل جيد وتقليل الضغط المرتبط بالالتزامات كما تشجع ثقافة المنظمة التي تؤكد على الاستقلالية على تطوير الأفراد العاملين وتحفز الابداع وتشكل حلقة مفيدة تعود بالنفع على الجميع، وتقلل من خطر الاحتراق النفسي.

إن الاستقلالية لها دور حيوي في حياة الفرد في العمل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضى الوظيفي، فقدره الفرد على التحكم في عمله وتنظيمه وإشراكه في اتخاذ القرارات المناسبة بمنحه شعور بالإنجاز وتحقيق الذات بعيداً عن الضغوط والتوترات التي يمكن حدوثها عندما يفتقر الفرد إلى الحرية وقد يكون في هذه الحالة عرضة للاحتراق النفسي.²

¹ - رابح حسام عزوز ، سفيان بوعطيط: دور الاستقلالية والمساندة في الوقاية من ظاهرة الاحتراق النفسي في العمل حسب نموذج الاجتهاد المهني لوبار كرزك، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02، المجلد 14، عدد 2، 2025، ص 511.

² - مرجع نفسه، ص 512.

3- العلاقة بين الاستقلالية في العمل والرضا الوظيفي:

تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ومن هذه القيم الحرية والابتكار والابداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل، وكلما ساعدت طبيعة العمل واستقلاليته على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل، حيث غالبا ما يتدخل عنصر الاستقلالية في العمل مع سياسة المنظمة ونمط الاشراف، حيث أوضحت بعض الدراسات أن السياسات المرنة و المتكيفة مع رغبات المراجعين الذين يزاولون مهنة المراجعة والمحاسبة يسعون دائما إلى تطور حاجاتهم إلى التعزيز بأفكار تسعى إلى التنظيم الجيد والحث على الاستقلالية المباشرة و بطريقتهم في ممارسة أعمالهم التي تتيح لهم حرية أكبر في التصرف والاستراتيجية والنقاشات البناءة، وكذلك حرية إطلاق المواهب، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الشخصية والإبداعية التي تخدم أهداف ومصالح الأفراد والمؤسسات في جميع المستويات.¹

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

1- أهمية الرضا الوظيفي: يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي ينتمي إليه:

1-1- أهمية الرضا الوظيفي للعامل: يؤدي ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي :

– **القدرة على التكيف مع بيئة العمل:** حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العمال تعطيهم إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحبط به.

– **الرغبة في الإبداع والابتكار:** فعندما يشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

¹ – إبراهيم علي أبوشيبه ، عبد الله مفتاح الشويرف ، علي حسين زبلح: دراسة العلاقة بين الاستقلالية في العمل والالتزام الوظيفي على الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي -دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين المشتغلين في مدينة مصراته- ، مجلة الباحث الاقتصادي، ليبيا ، المجلد 09، العدد1، 2021، ص 546.

— زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعمال الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي وزيادة فرص الترقية والتقدم في عملهم.

— الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

1-2- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في:

— ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للعمال في الإنجاز وتحسين الأداء.

— تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى..... الخ

— ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة: فعندما يشعر العمل بأن وظائفهم قد أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم وولائهم بمنظمتهم.

1-3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإعجاب على المجتمع في:

— ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

— ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.¹

2 — خصائص الرضا الوظيفي: يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الرضا، والتي يمكن إيجازها في:

— يعتبر الرضا الوظيفي مسألة ذاتية مرتبطة بالمشاعر التي قد تتحول إلى سلوك موضوعي يعكس حالة العاملين في المنظمة أو المؤسسة.

¹ — عمار محمد أبو علي: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس - دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل، التخصص في إدارة الأعمال-، الجامعة الافتراضية السورية، ص 23-24.

- للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون في بعض جوانب العمل الذي يقوم به الفرد ويعتبر في هذه الحالة رضا نوعي أو جزئي، وقد يكون في جميع جوانب ذلك العمل ويعتبر في رضا الوظيفي عام أو شامل.
- الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية متغيرة، ذلك أن رضا العاملين عن العائد الذي يحصلون عليه مقابل عمل معين، قد لا يرضون به مستقبلاً.¹

3- أبعاد الرضا الوظيفي (الشمول) :

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويرتبط بالجوانب الذاتية للعامل، كاحترام والتقدير، والإحساس بالإنجاز، والتمكن من العمل والتعبير عن الشخصية.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويرتبط بالجوانب المادية للعامل والبيئة المحيطة به، كقيادة والزملاء، وطبيعة العمل ونمطه.
- الرضا الكلي العام: ويمثل هذا البعد الإحساس بالرضا الوظيفي بشكل تام نحو الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.²

4- أنواع الرضا الوظيفي:

في مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة أي أن الرضا الوظيفي طبقاً لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظراته وتقويمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل ويمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي:

🌈 الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في

¹ - محمد بن علي أحمد الدخيل: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، دراسة استقصائية، رسالة ماجستير، تخصص الاعلام، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، قسم الصحافة، 2016/ 2017، ص 30.

² - أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، جوخة بنت محمد الصوفية ، أوسيم محمد عباد عطاء : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية - المجلد 09، العدد 53 ، 2022 ، ص 178.

هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموقف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال في استياء موجود ولكنه لازال يؤدي أعماله، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة.¹

5 – العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

5-1-العوامل التنظيمية: تعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، ويلاحظ على هذا الفرض أن الرضا عن العمل يمثل الاشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

- **الأجر:** إن الأجر لا يقتصر على اشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة للإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.
- **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن

¹ - برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس- ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2019/2018، ص 138.

طبيعة المهام التي يؤدي بها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على الرضا الفرد في عمله.

- **الترقية:** تشير الدراسات إلى توقف تأثيرها هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر ومستوى طموح الفرد أو توقعاته عن فرص الترقية المختلفة له وهذا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد وتوقعات لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.
- **نمط الاشراف:** يتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمروؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤوسيه.
- **جماعة العمل:** يلاحظ أن كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله.
- **ساعات العمل:** بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

5-2- العوامل الشخصية: ترجع إلى الشخص نفسه وأهمها:

- ✚ **احترام الذات:** يشير أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتماد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.
- ✚ **عوامل متعلقة بتحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوطات في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة يكونون مستائين.¹

¹ - سيفي يوسف، مزيان محمد: عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 45-46.

✚ **عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله — أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

✚ **عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم:** تشير عبد الباقي إلى هذه العوامل والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

✚ **عوامل متعلقة باستعداد العاملين:** كلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي و يرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لاشك يزيد من رضا العامل من عمله.

✚ **عوامل المتعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل:** من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

إن الرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي و الاجتماعي ، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ، كما أنه يمكن أن يكون مؤشر النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ، كما أنه يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى ، الأسرية والاجتماعية، وكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن احساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.¹

6- نظريات الرضا الوظيفي:

أ — **نظرية العدالة التنظيمية:** هي إحدى النظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي وتركز على العدالة في المؤسسات والمنظمات وقد وضع هذه النظرية جرينبرج، تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون فيها تعاملهم بشكل عادل ومنصف في جميع جوانب العمل، مثل توزيع المكافآت والمزايا والعلاوات والفرص الترقية. وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

¹ — سيفي يوسف، مزيان محمد: مرجع سابق، ص 47.

— **العدالة التوزيعية:** وتشير إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يتم توزيع الثروة والمكافآت بشكل عادل ومنصف، حيث يحصل كل شخص على ما يستحقه بناء على جهوده وإسهاماته في العمل.

— **العدالة الإجرائية:** وتشير إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يتم التعامل مع جميع الموظفين في المؤسسة، مثل تحديد المعايير والمعايير العادلة للترقيات والتقييم **العدالة التفاعلية:** وتشير إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي عندما يتم التعامل معهم بشكل مهذب ومحترم وعادل من قبل الرؤساء والزملاء، ويتم توفير الدعم والمساعدة عند الحاجة.

وتهدف نظرية العدالة التنظيمية إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق عدالة المؤسسة في التعامل معهم ويمكن تحسين العدالة التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة وتوزيع المكافآت والفرص بشكل عادل ومنصف.¹

ب - نظرية ماسلو أو نظرية الاحتياجات الخمسة: وهي واحدة من نظريات الشهيرة في علم النفس التي تتحدث عن الاحتياجات الأساسية للإنسان وتصنفها إلى خمسة مستويات و تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يسعى لتحقيق هذه الاحتياجات بشكل تدريجي وعندما يتم تلبية الاحتياجات الأساسية يتحرك الفرد لتحقيق الاحتياجات الأعلى وتشمل هذه المستويات الاحتياجات الفيزيولوجية والأمنية والانتماء والمحبة، والاحترام الذاتي والتحقق الذاتي وتشير النظرية إلى أن الإنسان يشعر بالرضا، والسعادة عندما يتم تلبية هذه الاحتياجات، ويعتبر الاحتياجات الأعلى أكثر تحدياً لتحقيقها و تلبئها و قد تم تطبيق هذه النظرية في مجال العمل والإدارة ، حيث يمكن تحسين الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم الأساسية، وتوفير بيئة همل تساعد على تحقيق الاحتياجات الأعلى، مثل تقديم فرص التدريب و التطوير و المساهمة في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للعاملين، وتعتبر نظرية ماسلو واحدة من النظريات الأساسية التي تشير إليها الكثيرون عند الحديث عن الرضا الوظيفي، لأنها تشير إلى الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبئتها لتحقيق الرضا الوظيفي.

¹ — عبد العزيز منصور خالد جاكاندي : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز الليبي التقني العالي للتدريب و الإنتاج ، مجلة ليبيا للعلوم التطبيقية والتقنية ، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 73.

د - نظرية الحاجة: هي إحدى النظريات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد وضعها هزربرج وميستر، تنص هذه النظرية على أن هناك حاجات أساسية لدى العاملين في المؤسسات والتي تؤثر على مدى رضاهم عن العمل وإنتاجيتهم وتتألف هذه الحاجات الصحة والنظافة و الأمان الوظيفي والإنجاز والاعتراف والمسؤولية.

وتشير نظرية الحاجة إلى تلبية الحاجات الأساسية للعاملين تؤدي إلى رضاهم وتحفزهم على العمل بجدية وإنتاجية أكبر - في حين يؤدي عدم تلبية هذه الحاجات إلى عدم الرضا العاملين وتراجع إنتاجيتهم وقد قام هزربرج وميستر بإجراء دراسة على عينة من الموظفين الذين يعملون في مختلف المؤسسات وتوصلوا إلى نتائج تدعم فرضية وجود حاجات أساسية لدى العاملين وتأثير ذلك على رضاهم وإنتاجيتهم.¹

7- نتائج الرضا و عدم الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من النتائج الإيجابية والآثار السلبية التي تحدث للمنظمة نتيجة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المنظمة ومن هذه النتائج والآثار:

7-1- نتائج الرضا الوظيفي :

✓ مستوى الأداء: إن أداء الفرد للمهام الموكلة إليه بطريقة عالية الكفاءة والفعالية تعبر عن رضاه الوظيفي وهو ما يعني تحقيق أهم أولويات المنظمة.

✓ الالتزام الوظيفي: ينعكس الرضا الوظيفي لدى الموظف على عمله من خلال التزامه الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها.²

✓ سلوك الفرد: إن الرضا الوظيفي لدى الفرد يؤدي إلى تحسين سلوكه تجاه زملائه وتجاه عمله، بحيث كلما ازداد مستوى الرضا لديه، ازدادت دافعيته للبقاء في العمل وكسب صداقة الآخرين.

✓ الصحة النفسية: يؤدي شعور الموظف بالرضا الوظيفي دورا مهما في اكتساب هذا الموظف صحة نفسية جيدة نتيجة احترام الآخرين له وزيادة شعوره بالسعادة والرضا عن الحياة عموما

¹ - عبد العزيز منصوري ، خالد جكاندي، مرجع سابق، ص 74.

² - محمد بن علي أحمد الدخيل، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الاعلام، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، قسم الصحافة سنة 2016، 2017 ، ص 37.

7-2- أثار عدم الرضا الوظيفي:

✓ **الغياب:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل الأساسية التي يعتمد عليها في تحليل حالات غياب الموظفين عن العمل، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين التغيب عن العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

✓ **ترك العمل:** لا يمكن للموظفين الاستمرار في عملهم وهو غير راضين عن هذا العمل، لذا فإن ترك الفرد لوظيفته من تلقاء نفسه يعد تعبيراً عن عدم رضاه عن عمله.

✓ **التوقف عن العمل:** ويتمثل التوقف عن العمل في الإضراب والإصابات والتمارض والسلوكيات الغذائية مثل الشكوى واللامبالاة والتخريب.¹

8- آليات المساعدة على الرضا الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذا الأهداف واضحة محددة وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتماؤهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك عملية اتخاذ القرارات وإن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
- **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.²

¹ محمد بن علي أحمد الدخيل، مرجع سابق، ص. 38.

² منيرة سامي إبراهيم النغموش: تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية ، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد 6، العدد 61، نوفمبر 2024، ص 51

خلاصة:

خلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الهوية المهنية تبدو كعملية بناء مستمرة تتأثر بسياق الرقمنة، بما تفرضه من معايير للضبط والتقييم وأنماط جديدة للتفاعل وعليه فإن العلاقة بين البيروقراطية الرقمية والهوية المهنية تعكس إعادة تركيب هادئة وعميقة لمعنى المهنة نفسها في اتجاه يوازن بين مناطق الفعالية التقنية وتغير تمثل الأفراد لممارستهم المهنية.

الجانبة الميداني

الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية.

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني

3- المجال البشري.

ثانياً- منهج الدراسة.

ثالثاً-مجتمع البحث وعينة الدراسة.

رابعاً- أسلوب جمع بيانات الدراسة.

خامساً- أدوات جمع البيانات.

سادساً- التحليل الإحصائي.

سابعاً- خصائص مجتمع البحث.

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة بصورة عملية ومنهجية، باعتبار أن الدراسة الميدانية هي الدعامه الأساسية للدراسة النظرية وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، حيث تناولنا أدوات جمع البيانات في تحديد مجتمع البحث و ذلك من خلال الوصول إلى نتائج علمية.

أولاً- مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني : هو المكان الذي تمت فيه الدراسة و المتمثلة في كل من المؤسسة العمومية الخدماتية ببلدية مجانة وبلدية برج بوعريريج على مستوى المصلحة البيومترية لولاية برج بوعريريج .

1-1- بلدية مجانة: تعتبر بلدية مجانة ولاية برج بوعريريج إحدى بلديات ولاية برج بوعريريج تقع شمال مقر الولاية حيث تبعد عنها ب 09 كم يحدها عدة بلديات مثل ثنية النصر، اليشير، حساوة، وهي تعتبر عاصمة للدائرة عدد سكانها يتجاوز 22 ألف نسمة حسب إحصاء 2008 تقع على مستوى منطقة زمنية (ت . غ + 01 سا). هذا وتحتوي بلدية مجانة على مجموعة من المصالح والمكاتب والفروع. حيث توزع على النحو التالي:

1. الأمانة العامة تتكون من (01) مكتب و (02) فروع.
2. مصلحة التنظيم والشؤون العامة تتكون من (04) مكاتب فروع
3. مصلحة الشؤون الإدارية والمالية تتكون من (02) مكاتب و (05) فروع.
4. مصلحة الصفقات وممتلكات البلدية تتكون من (03) مكاتب و (04) فروع.
5. مصلحة التعمير والتوجيه العقاري تتكون (02) مكاتب و (01) فرع
6. مصلحة تسيير العتاد والوسائل العامة تتكون من (02) مكاتب و (03) فروع و (01) رئيس حظيرة البلدية.

1-2- بلدية برج بوعريريج: تأسست بلدية البرج سنة 1870 م تزامنا مع تأسيس أول شرطة حضرية فرنسية آنذاك وهذا عند بلوغ عدد سكان مدينة البرج من أصل أوروبي إلى 400 نسمة ز كمقر للدائرة سنة 1957 م تحت وصاية عمالة سطيف، لأن في السابق بلدية البرج كانت تحت وصاية عمالة قسنطينة، وتأسس مقر بلدية برج بوعريريج القديم سنة 1905م، وتم تقسيمها الإداري الأخير لسنة 1984 فأصبحت بلدية البرج ولديها مقرها الجديد سنة 1985 م وفي سنة 1989 بدأ العمل فيها. وتعتبر بلدية برج بوعريريج من البلديات القديمة المتواجدة على مستوى الوطن. هذا وتقع بلدية البرج في وسط الولاية تقريبا ويحدها البلديات التالية:

- من الشمال الشرقي: بلديتي حساوة وسيدي امبارك.
- من الشمال الغربي: بلديتي مجانة واليشير.

- من الجنوبي الشرقي: بلدية العناصر.
- من الجنوب: بلدية الحمادية.
- تقدر مساحة مترها 4744.50 كلم2.

تقع بحي نهج هواري بومدين (وسط المدينة) ، يحدها من الشرق متحف المجاهد، ومن الغرب بنايات خاصة ، ومن الشمال مقر الإذاعة و المجمع الإذاعي ومن الجنوب برج المقراني. ويبلغ عدد سكان المدينة حوالي 176.514 نسمة حسب الإحصاء الأخير لسنة 2011. في حين قدرت الكثافة السكانية في الكلم المربع ب 2176 نسمة.

2-المجال الزمني:

ويعكس الفترة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وذلك من أجل الكشف عن الواقع الإمبريقي للظاهرة المدروسة" البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية داخل المؤسسة". وقد تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى مرحلتين حيث خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما المرحلة الثانية تم خلالها إجراء كل من استمارة المقابلة. وقد كانت على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: تعتبر الجولة الاستطلاعية مكملية ومدعمة للقراءات مع الإشارة إلى أنه لا يوجد هناك تدرج أو أنهما تتمان على مرحلتين مختلفتين، بل يمكن لهما أن تتماشى في نفس الوقت لأن الجولة الاستطلاعية من شأنها أن تعزز إيجاد السبل الفكرية لتدقيق مشكلة البحث على تدقيق سؤال الانطلاق وضبطه. فبعد تحديد موضوع الدراسة وضبطه مع الأستاذ المشرف. وقد استدعت الدراسة ومعطياتها البحثية القيام بدراسة استطلاعية دامت أسبوعين، ابتداء من 19 نوفمبر 2025 إلى غاية 05 ديسمبر 2026، والتي كانت تستهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة، وتظهر أهمية الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة أنها ساعدتنا أكثر في التعرف على ميدان الدراسة والتأقلم معه، ومعرفة بعض جوانبه التي لم تظهر لنا في الدراسة الاستطلاعية المكتيبة، هذا وقد قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على خمسة عشر موظفا (15موظفا) بالمصلحة البيومترية من أجل جمع قدر كاف من معلومات تلم بموضوع المبحوث. هذا ما سعدنا ووجهنا نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضيات وانتهاج السبيل الفكري المقبول والمعقول الواقعي. والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في الدراسة في المراحل اللاحقة والتي كشفت لنا عن حلقات غامضة ومفقودة في دراستنا، فالدراسة

الاستطلاعية تزودنا بأطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد مشكلة الدراسة أو البحث موضوع الدراسة. وقد تم خلال هذه المرحلة التعرف عن واقع التنظيم من حيث: عدد مصالحه، ورشاته، الطابع التكنولوجي، تحديد عدد الفئات العمالية وقد تم جمع هذه المعطيات من خلال أداة الملاحظة والمقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية في كل من بلديتي مجانة وبرج بوعريرج.

المرحلة الثانية: استغرقت المرحلة مدة أسبوع امتد من 31 مارس 2026 إلى غاية 05 أبريل 2026 تم فيه توزيع استمارة المقابلة في كل من البلديتين -بلدية مجانة، وبلدية برج بوعريرج-، وذلك لغرض تعميق الفهم ولم الشمل بمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة، حيث استدع ذلك تطبيق إجراءات منهجية من أجل جمع المعلومات باستخدام تقنية استمارة المقابلة، مع الاستعانة بكل من تقنية الملاحظة والمقابلة مع رؤساء المصلحة البيومترية للشبكات الإلكترونية على مستوى البلديتين وذلك بغرض الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

2- المجال البشري:

2-1- بلدية مجانة:

حسب المعطيات التي أقر بها رئيس مصلحة الموارد البشرية ببلدية مجانة يوم 2026/11/23 فقد بلغ العدد الإجمالي للفئات العمالية في التنظيم محل الدراسة 170 عاملاً، موزع على ستة مصالح والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02) يوضح : توزيع الفئات العمالية حسب المصالح الموجودة داخل التنظيم.

عدد العمال	المصالح
18	مصلحة الأمانة العامة
08	مصلحة الصفقات وممتلكات
13	مصلحة الشؤون الإدارية والمالية
12	مصلحة التعمير والتوجيه العقاري
75	مصلحة تسيير العتاد والوسائل العامة
44 من بينهم 12 من موظفي الشبكات الإلكترونية	مصلحة التنظيم والشؤون العامة -فرع الشبكات الإلكترونية البيومتری-
170	المجموع

2-2- بلدية برج بوعريرج:

أما فيما يخص بلدية برج بوعريرج فقد بلغ مجموع المجال البشري ببلدية برج بوعريرج 1446 من بينهم 740 دائمين و706 متعاقدين، وبلغ عدد الموظفين العاملين بمصلحة البيومترية ببلدية برج بوعريرج ب 25 موظفا.

ثانيا- منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي لأنه يحدد الطريقة التي سيدرس بها الموضوع وكيف سيتم تحليل الظواهر المرتبطة به، وبما أن موضوع هذه الدراسة يتناول "البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية داخل المؤسسة"، وهذا لأن موضوع الدراسة يتناول ظاهرة تجمع بين الأنظمة الرقمية من جهة والتجربة المهنية للفاعلين من جهة أخرى.

فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي يعتمد على وصف و تحليل البيروقراطية الرقمية كنمط حديث لتنظيم العمل داخل المؤسسة ، يتيح فهم قواعد العمل الرقمية و مؤشرات الأداء وأساليب المراقبة الالكترونية و كيف تنظم المهام و تحديد معايير الأداء المهني ، من خلال هذا المنهج يمكن دراسة البنية التنظيمية الرقمية و بيان تأثيرها على ممارسات العمل داخل المؤسسة ، و يركز أيضا على تحليل تجربة الفاعلين المهنيين داخل التنظيم الرقمي ، أي فهم كيف يشكل الأفراد هويتهم المهنية في ظل هذا النمط من البيروقراطية يتم تطبيقه من خلال استعمال أداة من أدوات البحث كالمقابلة ، لفهم كيف تؤثر الرقمنة على الهوية المهنية و المعايير التنظيمية التي يلتزم بها العاملون ، لقد تم اختيار هذا المنهج موضوع الدراسة يجمع بين البعد التنظيمي البنيوي (البيروقراطية الرقمية) و البعد الشخصي المهني (الهوية المهنية) فالمنهج الوصفي يوفر فهم البنية و أيضا يفسر تأثير هذه البنية على الأفراد، و هذا المنهج يسمح بتقديم رؤية متكاملة تربط التنظيم الرقمي للمهام و اعادة تشكيل الهوية المهنية للفاعلين داخل المؤسسة .

ثالثا- أسلوب جمع البيانات:

تماشيا مع موضوع الدراسة و كذا الأهداف الذي يود الباحث التوصل إليها و انطلاقا من الفرضيات التي تم صياغتها، بالإضافة إلى خصوصية مجتمع الدراسة - مجتمع محدود- فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل الذي يتيح للباحث التركيز على

الموظفين الذين يمتلكون خبرة فعلية في التعامل مع الأنظمة الرقمية و الاجراءات البيروقراطية ما يضمن جمع بيانات دقيقة و واقعية حول تأثير هذه البيروقراطية على هويتهم المهنية ، اضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لضمان شمول جميع الأفراد المؤهلين ضمن المجتمع البحثي ، مما يمنح الباحث صورة متكاملة و دقيقة عن الظاهرة المدروسة.

كما يساهم هذا الأسلوب في تقليل التحيز أو فقدان المعلومات المهمة، و يعزز مصداقية النتائج ما يمكن من استخلاص استنتاجات أكثر دقة حول العلاقة بين البيروقراطية الرقمية و تأثيرها على الهوية المهنية، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة و التي تمثلت في 37 موظف، باعتبار أننا خصصنا الموظفين العاملين في المصلحة البيومترية على مستوى البلديتين بلدية برج بوعريريج و بلدية مجانة، حيث تتوفر فيهم خصائص الأقدمية كشرط لمسايرة التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسات العمومية.

وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة في مصلحة البيومترية حوالي 25 موظفا حسب الاحصائيات المقدمة من طرف رئيس مصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج في حين بلغ عدد الموظفين في مصلحة البيومترية لبلدية مجانة حوالي 12 موظفا .

رابعا- أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية التي يسعى الباحث من خلالها الوصول إلى جمع البيانات والمعلومات والحقائق باعتبارها أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

1- استمارة مقابلة :

هي أداة بحثية تهدف إلى جمع معلومات مباشرة من الموظفين حول تعاملهم مع الأنظمة الرقمية في العمل، ويتم تصميمها في شكل أسئلة، بهدف قياس وتقييم شعور الموظف بالتحكم أو القيود الناتجة عن البيروقراطية الرقمية. وكانت استمارة المقابلة قبل أن تصبح في صياغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها: صياغة استمارة أولية استطلاعية استكشافية بميدان الدراسة بغية تحديد أبعاد ومؤشرات الدراسة، وبعد أن أبدت حولها الأستاذة المشرفة عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الأمور المنهجية الشكلية والضمنية، ثم عرضها على

أستاذين بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة.

وانطلاقاً من اجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة وعليها تم اعادة صياغتها في شكلها النهائي ، وقد شملت الاستمارة المعتمدة في دراستنا على 41 سؤال حاولنا من خلالها الكشف عن تأثير غياب المرونة التنظيمية على الاستقلالية في العمل، وأيضاً تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في العمل على مستوى البلديتين - المصلحة البيومترية- ، و قد تضمنت هذه الاستمارة على الأسئلة المغلقة ، و الأسئلة شبه مفتوحة تسمح للمبحوث بالتوسع في الإجابة بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة تتيح للموظفين التعبير بحرية عن آراءهم و خبراتهم المتعلقة بالتعامل مع الأنظمة الرقمية في بيئة العمل ، ويهدف هذا التنوع في صياغة الأسئلة إلى جمع بيانات شاملة تمكن الباحث من تحليل الظاهرة المدروسة، و قد شملت الاستمارة على ثلاثة (03) محاور نذكر منها :

المحور الأول: ويشمل الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وذلك لمعرفة خصائص المبحوثين.

المحور الثاني: ويشمل الأسئلة المتعلقة بالبيروقراطية الرقمية ببعديها غياب المرونة التنظيمية والضغوط المهنية.

المحور الثالث: ويشمل الأسئلة المتعلقة بالهوية المهنية للعامل ببعديها الرضا الوظيفي، والاستقلالية في العمل في الهوية المهنية.

2- الملاحظة المباشرة:

تخضع الظواهر السوسيولوجية إلى الملاحظة العلمية وذلك لما لها من دور في تفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات خاصة في البحوث الوصفية وبغرض التعرف العملياتي للمشكلة المطروحة للدراسة. لذا فالإطار الملاحظاتي لا بد وأن يكون متضمناً بشكل أو بآخر المفاهيم، الأبعاد، والمؤشرات المتولدة عن عملية التحليل المفاهيمي، ولبنائه لا بد من حصر العناصر المنتمية إلى الوسط المراد ملاحظته.¹

في سياق هذا الطرح يمكن تحديد جملة من الملاحظات التي تم رصدها خلال دراستنا، وهي كالتالي:

¹ بن ضياف حنان: الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص215.

- ملاحظة القانون الداخلي للعمل لسير العمل والالتزام به.

- معرفة مدى تحكم العمال في التكنولوجيا من خلال ملاحظة طريقة العمل.

3- المقابلة :

وهي أداة نوعية تهدف إلى تعميق الفهم حول الظاهرة المدروسة، مع محاولة الحصول على معلومات يمكن استخدامها في تحليلنا للبيانات، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء المصالح بالشباك الالكترونية على مستوى كل من بلدية مجانة وبلدية برج بوعريرج.

وبناء على ما سبق تم إجراء ثلاث مقابلات وقد تمت على النحو التالي:

- **مقابلة رقم (01):** رئيس المصلحة البيومترية ببلدية مجانة يوم 2026/04/01 على الساعة 10:00 صباحا.
- **مقابلة رقم (02):** رئيس المصلحة البيومترية ببلدية برج بوعريرج يوم 2026/04/05 على الساعة 13:00 زوالا.

خامسا- التحليل الإحصائي: تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20)، ولإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتتمثل في كل من:

- التكرارات.

- النسب المئوية.

سادسا- خصائص مجتمع البحث: لكل مجتمع بحث خصائص تميزه عن غيره، وهذه الدراسة تركز على جملة من المتغيرات، إذ تتعلق بكل من متغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والوضعية المهنية، وقد مكنتنا من تفسير الغموض في العديد من النقاط، من خلال تحليلنا لطبيعة تأثير البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية للعامل داخل مؤسسة. تم تحديد ملامح مجتمع البحث، من خلال الوقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات عينة البحث.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	16	43,2 %
انثى	21	56,8 %
المجموع	37	100 %

المصدر : SPSS : (س1)

يتبين من خلال الجدول الخاص بتوزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الجنس ميل نسبيا لصالح الاناث بنسبة 56,8 % مقارنة بالذكور بنسبة 43,2 % ويفهم هذا التفوق العددي على أن العنصر النسوي حاجز بشكل أوضح في هذه المصلحة، وهو ما يعكس طبيعة التوظيف أو توزيع الموارد البشرية فيها، ومع ذلك يبقى الفارق بين النسبتين غير كبير، مما يدل على تقارب نسبي في تمثيل الجنسين داخل مجتمع الدراسة

تكشف نتائج توزيع متغير الجنس داخل المصلحة البيومترية عند حضور نسوي لافت، مقارنة بالذكور و هو ما يمكن تفسيره في إطار التحولات التي يشهدها سوق العمل ، حيث لم تعد بعض الوظائف الإدارية و التقنية حكرا على الذكور ، كما كان سائد ، وكما يعكس التوزيع نوعا من إعادة تشكيل الأدوار المهنية داخل المؤسسة ، بما يشير إلى تزايد اندماج المرأة في مجالات كانت تصنف سابقا ضمن المجالات الذكورية ، كما أن هذا التقارب النسبي بين الجنسين يدل على اتجاه نحو قدر من التوازن، ما يعزز من ديناميكية العمل داخل المصلحة ، و بحد من هيمنة نمط اجتماعي تقليدي ، لصالح بيئة مهنية أكثر انفتاح و تنوع داخل الإدارة العمومية ، فهو يسعى إلى تمكين المرأة في مجال المهني المكتيبة و التقنية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
[35 - 20]	02	4,5 %
[45 - 36]	20	54,1 %
[46 - فما فوق]	15	40,5 %
المجموع	37	100 %

المصدر: SPSS (س2)

يتبين الجدول رقم (02) الفئات العمرية لمجتمع الدراسة التي يمكن تصنيفها إلى 3 فئات رئيسية، والتي تتمثل في توزيع أفراد مجتمع الدراسة داخل المجال من 20 إلى 60، إلا أن الفئة العمرية التي يركز فيها المبحوثين فكانت من [45 - 36] سنة بنسبة 54,1 % ، ثم تليها الفئة العمرية بين [46 - فما فوق بنسبة 40,5 % وبعد ذلك تأتي الفئة العمرية [35 - 20] سنة بالنسبة 5,4 % كما نلاحظ أن كل المبحوثين يفوقون سن الثلاثين.

يتبين من خلال النتائج أن أعمار الموظفين في المصلحة البيومترية بالبلدية غير متوازنة، حيث يشكل الموظفون في الفئة العمرية الوسطى النسبة الأكبر، يليهم الموظفون الأكبر سناً، بينما لا يتجاوز وجود الشباب إلا فئة قليلة، وهذا التوزيع يعكس الشيخوخة واضحة في عدم تجديد في النخبة الإدارية، مما ينعكس على غياب فئة الشباب القادرة على التغيير وتبني فكرة الرقمنة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الحالة الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أعزب	12	32,4%
متزوج	24	64,9%
أرمل	00	00%
مطلق	1	2,7%
المجموع	37	100%

المصدر : SPSS (س3)

يبين الجدول أعلاه الحالة الاجتماعية لموظفي المصلحة البيومترية والتي تم تصنيفها إلى ثلاث فئات وهي فئة المتزوجين والتي تمثل أعلى نسبة ب 64,9 %، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 32,4 %، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 2,7 %. و بصفة عامة توضح هذه المعطيات عن بيئة اجتماعية يغلب عليها الطابع الأسري المستقر، حيث يشكل المتزوجين الفئة الأكثر عددا، مقابل حضور أقل للعزاب – أما بقية الفئات مهمشة، هذه التركيبة قد تنعكس إيجابيا على بيئة العمل من حيث الاستقرار و الانضباط، لكنها في المقابل قد تحد من التنوع الاجتماعي داخل المؤسسة.

من خلال تحليلنا سوسيولوجيا تعكس معطيات الجدول نوع من الاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل، فالاستقرار الأسري يرتبط بزيادة الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمحافظة عليه لخدمة المصالح الشخصية، كما أن المجتمع الذي أجريت به الدراسة – بلدية مجانة وبلدية برج بوعريرج، نجد أن هناك تأثير كبير بالقيم الاجتماعية المحافظة، وبيئة بعمل ما هي إلا انعكاس للبيئة الاجتماعية التي تدعم التماسك الاجتماعي.

جدول رقم (06): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرار	النسبة %
حضري	34	91,9%
شبه حضري	00	00%
ريفي	03	8,1%
المجموع	37	100 %

المصدر : SPSS (س4)

يتبين من خلال الجدول الخاص بتوزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب مكان الإقامة ، أن الغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين يقيمون في مناطق حضرية بنسبة تصل إلى 91,9 %، بينما انعدمت لدى موظفي من المناطق شبه حضرية ، أما المناطق الريفية فقد كان تمثيلها ضعيفا جدا حيث بلغ عدد الموظفين فيها نسبة قدرت به 8,1 % يتبين من خلال النتائج من الناحية السوسولوجية التوزيع الغير متوازن لموظفي المصلحة البيومترية حيث تقيم النسبة الأعلى منهم في المناطق الحضرية ، بينما لا يوجد أي موظف من المناطق شبه حضرية، ويمثل الريف النسبة ضئيلة جدا، و من الناحية السوسولوجية يعكس هذا التركز الحضري القوي، استمرار الفجوة بين المدينة في الحصول على الوظائف الإدارية المتخصصة، و يؤكد على أن الوظائف لا تزال محصورة بشكل أساسي في المدن، مما يحد من التنوع الاجتماعي و الجغرافي داخل المصلحة.

الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي لموظفي المصلحة البيومترية.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	20	54,1%
جامعي	17	45,9%
المجموع	37	100 %

المصدر : SPSS (س5)

يبين من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي يمثل النسبة الأكبر تقدر ب 54,1 %، تليها فئة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 45,9 % هذا يعني لا يوجد فرق كبير، وهناك تقارب بينهما، ما يدل على توازن نسبي في التركيبة التعليمية داخل المصلحة البيومترية، ويمكن تفسير ذلك يكون المصلحة تعتمد على مزيج من الكفاءات، حيث يجمع موظفين بين الخبرة العلمية والمعرفة ما يساهم في تحسين أداء العمل بشكل عام.

من خلال الجدول يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين ينتمون إلى المستوى التعليمي الثانوي، و هذا مؤشر على وجود موظفون يشغلون الوظائف التي تتطلب مهارات إجرائية و تكرارية، و هم الأكثر امتثالا للترابية الإدارية التقليدية، و هو ما يمثله الجدول رقم (7)، الذي لاحظنا أن أكثر من 70 % لديهم أقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات في حين أن توظيف بمستوى جامعي يعكس توجهها نحو تحديث الإدارة ، و ذلك على اعتبار أنهم مصدر للأفكار التطويرية و الإبداعية ، مع الجمل على التعامل مع الأنظمة الرقمية .

الجدول رقم (08): يوضح طريقة الالتحاق بالعمل.

الالتحاق بالعمل	التكرار	النسبة %
مسابقة	22	59,5%
نقل	03	8,1%
ادماج	12	32,4%
المجموع	37	100 %

المصدر SPSS (س6)

يبين الجدول أعلاه أن أغلب موظفي المصلحة البيومترية التحقوا بالعمل عن طريق المسابقة بنسبة 59,5 % و هذا يدل على أن الإدارة تعتمد في توظيفها على مبدأ الانتقاء وفق معايير رسمية قائمة على شهادة الكفاءة ، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة الإنتاج بنسبة 32,4 % ، ما يدل على وجود تسوية ودمج بعض الموظفين ضمن الاطار القانوني للعمل،

أما التوظيف عن طريق النقل فسجلنا بنسبة 8,1% فهي ضعيفة بالمقارنة مع باقي الاختيارات الأولى ، مما يشير إلى أن هذا النمط يستعمل إلا لضرورة و بشكل محدود، وتشير هذه الاحصائيات إلى دلالات سوسيولوجية إذ يمكن القول أن هناك عقلنة في العملية التوظيفية – التوظيف عن طريق المسابقة ، و هي بذلك تكريس مبدأ تكافؤ الفرص و الجدارة فالمسابقة هي الأداة القانونية الأكثر استقرار في عملية التسيير و تقليل المحسوبية. أما فيما يخص عملية الاندماج فهو يسير إلى تطبيق سياسة الدولة في التوظيف عن طريق تبني برامج المساعدة على التوظيف (عقود الاندماج المهني)، ذلك من أجل امتصاص والتقليل من البطالة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	03	8,1%
] 10- 05]	08	21,6%
] 10 سنوات فأكثر	26	70,3%
المجموع	37	100 %

المصدر SPSS (س7)

يظهر من خلال الجدول أعلاه توزيع الخبرة المهنية لدى موظفين المصلحة البيومترية أن الغالبية العظمى منهم تتوفر على خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 70,3 % و هو ما يدل على وجود رصيد مهني معتبر و استقرار في بيئة العمل ، بينما تمثل فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات بنسبة 21,6 % و هي فئة متوسطة في دعم التوازن بين الخبرة و التجديد ، أما فئة أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبة 8,1% وهو ما يدل على ضعف في استقطاب موظفين جدد يظهر الجدول هيمنة واضحة لفئة المبحوثين والأقدمية الطويلة (10 سنوات فما فوق)، وهذا يشير إلى حالة من الاستقرار الوظيفي ووجود خبرة عملية

داخل المصلحة، لكنه في المقابل يعكس وجود موظفين ذو أقدمية كبيرة قد تؤدي إلى مقاومة التغيير وبطيء في تبني فكرة الرقمنة في مجال عملهم وهذا ما سنكتشفه لنا الجداول الخاصة بفرضيات الدراسة.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة %
متصرف	06	16,2%
عون إدارة	10	27,1%
ملحق رئيسي	08	21,6%
المهندس	13	35,1%
المجموع	37	100%

المصدر SPSS (س8)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن توزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب الوظيفة حيث تأتي في الرتبة الأولى فئة المهندسين بنسبة 35,1 % ما يدل على اعتماد المصلحة بشكل كبير على الكفاءات التقنية، ثم تليها في المرتبة أعوان الإدارة بالنسبة 27,1 % وهو ما يزيد من الدعم الإداري لتنظيم العمل اليومي، ثم تليها فئة الملحقين الرئيسيين بنسبة 21,6 % وخيرا فئة المتصرفين بنسبة 16,2 % وهي أقل نسبة و هذا التوزيع يدل على التوازن بين الجانب التقني و الإداري.

يكشف هذا الجدول عن علاقة سوسيولوجية عميقة بين الخبرة المهنية و أنماط السلوك داخل بيئة العمل الرقمية خاصة فيما يتعلق بآليات التدخل الفردي لحل مشكلات المواطنين ، و يعكس ذلك تبني الإدارة الحديثة لواقع الرقمنة كخيار استراتيجي ضمن السياسة العامة للدولة بهدف تطوير المرفق العمومي ، و تسهيل تقديم الخدمات للمواطن ، لكن هذا قد يخلق فجوة رقمية لدى الأعوان الإداريين الذين بلغت نسبتهم 27,1 % و هذا

يعكس حجم العمل اليومي من استقبال الملفات الورقية ، وهذا ما لاحظناه أثناء توزيع الاستمارة يوم 5 أفريل على الساعة الواحدة زوالا ، حيث شهدت شبابيك المصلحة اكتظاظا ملحوظا للمواطنين قصد تقديم ملفاتهم والبعض الآخر للبحث عن أسمائهم في السجلات الموضوعة على طاولة الخدمة إلى جانب رغباتهم في التواصل المباشر مع الموظفين، ورغم قلة عددهم كان الموظفون يبذلون قصارى جهدهم سواء أمام الشبابيك أو داخل المكتب في التنسيق المستمر مع التقنيين، بهدف تسريع الإجراءات واستخراج الوثائق الرقمية ، بما يتضمن تسهيل الخدمة وتحقيق رضا المواطن.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل تم توضيح أهم الخطوات المنهجية المعتمدة في دراسة البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية، حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة الميدانية باعتبارها الإطار الذي جرت فيه الدراسة. والعينة المختارة وأدوات جمع البيانات كما تم عرض أساليب معالجة البيانات وتحليلها بما يساعد على فهم مختلف التأثيرات التي أحدثتها البيروقراطية الرقمية على الممارسات المهنية والعلاقات داخل بيئة العمل.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

أولاً- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

أولاً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.

رابعاً- الاستنتاج العام.

اقتراحات وتوصيات.

خلاصة.

تمهيد :

يأتي هذا الفصل من أجل عرض وتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك باستعمال بعض أدوات التحليل الإحصائي البسيطة لفهم أثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية داخل المصلحة البيومترية لبلدتي مجانة وبرج بوعريريج.

وقد تم الاعتماد على التكرارات والتعرف على الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين، وبعد عرض النتائج وتحليلها تأتي مرحلة مناقشة النتائج باعتبارها من أهم المراحل في البحث السوسيولوجي، حيث يتم الربط بين المعطيات النظرية والدراسة الميدانية من أجل تفسير النتائج وفهم العلاقة بين البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية للموظفين داخل المؤسسة.

المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية.

أولاً- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.

الجدول (رقم 11) : يوضح الاستقلالية في اتخاذ القرار حسب المراقبة اثناء اداء المهام الرقمية

المجموع	لا	نعم	الاستقلالية في اتخاذ القرار
			المراقبة اثناء اداء المهام الرقمية
14	05	09	دائماً
% 37.8	% 13.5	%24.3	
09	02	07	احياناً
% 24.3	% 5.4	%18.9	
14	05	09	ابداً
% 37.8	% 13.5	% 24.3	
37	12	25	المجموع
% 100	% 32.4	%67.6	

المصدر: SPSS، (س 9 / س 37)

نلاحظ من خلال الجدول ان توزيع النسب لفئتي " دائماً و ابداً " تتقاسمان الصدارة بنسبة متساوية 37.8% لكل منهما ما يعكس حالة الحاد في انماط الاستقلالية تحت المراقبة في حين تأتي فئة " احياناً " بنسبة اقل 24.3% و هو ما يشير الى تموقع وسطي محدود و عند تفكيك هذه النتائج جزئياً نلاحظ ان فئتي "دائماً و ابداً " تتوزع بنسبة 24.3% لكل منهما ممن صرحوا ب "نعم" مقابل 13.5% من صرحوا ب "لا" بما يدل على ان الاستقلالية المستمرة في اتخاذ القرار تميل للظهور اكثر

لدى من يشعرون بوجود المراقبة اما فئة "احياناً: فتسجل بنسبة 18.9% نعم مقابل 5.4% لا ما يعكس ان الطابع الظرفي للاستقلالية يبقى مرتبطاً ايضاً بادراك المراقبة وهو ما يكشف مفارقة احصائية مفادها ان غياب الاستقلالية يتعايش هو الآخر مع احساس بالمراقبة اجمالاً تعكس هذه البنية توازناً ظاهرياً يخفي تباينات داخلية حيث لا تلعب المراقبة دور احادي الاتجاه في تعزيز او اضعاف الاستقلالية بل تتداخل معها في اشكال مركبة و متباينة.

تعكس هذه النتائج اختلافاً في رصيد الموظف المهني الذي يكتسبه مع الوقت مثل الخبرة والثقة والمعرفة الرقمية فذو الخبرة يحولون المراقبة الى دعم يعزز استقلاليتهم بينما تقديرونها الاقل خبرة عائقاً يحد من قدرتهم على العمل. لذلك فالعلاقة بين المراقبة والاستقلالية ليست تناقض بل علاقة متغيرة اذ يمكن ان تدعم او تحد من استقلال حسب طريقة فهمها والتعامل معها مما يجعل الاستقلالية في العمل الرقمي متجددة وغير ثابتة.

الجدول رقم (12) يوضح: تنظيم المهام حسب الاولوية حسب تعديل البيانات وتصحيح الأخطاء.

تنظيم المهام حسب الاولوية تعديل البيانات وتصحيح الخطأ	نعم	لا	المجموع
بسرعة	20 % 54.1	04 % 10.8	24 % 64.9
تتطلب وقت كبير	10 % 27	03 % 8.1	13 % 35.1
المجموع	30 % 81.1	07 % 18.9	37 % 100

المصدر: SPSS، (س10/ س39)

يظهر الجدول اعلاه ان تنظيم المهام حسب الاولوية في حالة تعديل وتصحيح الاخطاء يميل بتوزع بين فئتين رئيسيتين حيث تستحوذ فئة بسرعة على النسبة الاكبر قدرت ب 64.9%، مقابل 35.1% لفئة يتطلب وقت كبير ما يعكس ميلا واضحا نحو السرعة في الانجاز داخل بيئة العمل. وفي سرعة سجلت نسبة نعم ب 54.1% مقابل 10.8% ب "لا" وهو يدل على اغلب المبحوثين يتعاملون مع المهام التصحيحية وفق السرعة في التنفيذ مرتبطة بضغط الانجاز وتعدد المهام اما فئة يتطلب وقت كبير فتسجل نعم بنسبة 27 مقابل 8.1% ب "لا" مما يشير الى وجود جزء اقل من عمل يتسم بالدقة والتدقيق ويتطلب وقت اطول لإنجازه.

وعليه يكشف هذا التوزيع عن تغلب ثقافة السرعة في لداء المهام مقارنة بالتدقيق المتاني في المعلومات او البيانات بهدف اكتشاف الاخطاء وتصحيحها وهو ما يعكس توازنا غير متكافئ بين ضغط الانجاز السريع ومتطلبات الجودة والدقة في معالجة البيانات.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان اغلب الموظفين يفضلون انجاز المهام بسرعة خاصة تعديل البيانات ما يعكس سيطرة السرعة في العمل ليومي بينما قلة فقط تعتمد على الدقة و التمهّل قبل انهاء العمل و هذا ما ذكرته رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانة* عند اجراء مقابلة معها عند طرح السؤال " الى اي مدى اثرت سرعة استخراج الوثائق على جودة الخدمة المقدمة ؟ فكانت اجابتها ان السرعة تؤدي الى اخطاء اثناء حجز البيانات وأيضا تصحيح الخطأ يتطلب وقت كبير بسبب انه تم على مستوى المركزي بينما اجابت رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج ** بعد رقمنة الوثائق أصبح الموظف بإمكانه استخراجها عبر الانترنت دون التنقل الى المصلحة للقيام بحجز المعلومات او البيانات. ومن منظور سوسيولوجي تعكس هذه المعطيات ضغط الوقت و تعدد المهام داخل المؤسسة ما يدفع الموظف الى انجاز العمل بسرعة و يظهر ذلك كنمط تنظيمي يفضل السرعة و الفعالية الزمنية على الدقة والتدقيق في المعلومات. كما ذكرت ايضا رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانة *** ان رؤيتي لمستقبل المصلحة البيومترية في ظل التوجه نحو البلدية الالكترونية الشاملة الاهتمام الاكبر بالمصلحة واستقلاليتها يؤدي الى تحسين جودة الخدمة و استدراك بعض الاخطاء و

* مقابلة يوم 01 أفريل 2026، على 10:00 صباحا.

** مقابلة يوم 05 أفريل 2026 على الساعة الواحدة 13:00 زوالا.

ايضا اصبحت القاعدة الاساسية و المرجعية في التوجه نحو بلدية و مصالحها الالكترونية شاملة , بينما ذكرت رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج **** لانتزال المصلحة تشهد ضغط كبير بخصوص طلب الوثائق البيومترية ولا يزال النظام يحتاج الى المزيد من التطوير خاصة فيما يتعلق بالوقت الذي تستغرق عملية اصدار هذه الوثائق.

لهذا بإمكان التغيير في الانظمة الرقمية التي تستخدمها في التخفيف الضغط الشيء الذي يجب تغييره وحسب راي الموظفين في سؤال 28 هو نقص الحرية في التحكم في نظام الرقمنة بسبب تحكم السلطة الوطنية المركزية في جميع التطبيقات وتحكم المركزية في قاعدة البيانات تأثر على السير السريع للعمل المرقم وايضا تفعيل بعض الانظمة للتواصل مع المواطن بشكل دائم وتحسين سرعة النظام.

وبذلك يمكن القول ان بيئة العمل تفرض سرعة في الانجاز كمعيار اساسي بينما يقل حضور التدقيق ويقتصر على حالات محددة وينتج عن ذلك توازن غير متكافئ بين السرعة وجودة العمل.

الجدول رقم (13) يوضح: الأنظمة الرقمية على مستوى المصالح البيومترية في اتخاذ قرارات العمل .

النسبة %	التكرار	اتخاذ القرار
83,8%	31	سريع
16.2%	06	بطيء
100 %	37	المجموع

المصدر: SPSS (س11)

يبين الجدول الخاص بتوزيع موظفي المصلحة البيومترية حسب النظام الرقمي، أن أغلبية الموظفين ينتمون إلى مستوى مرتفع بنسبة 83,8 % من بين 31 موظفا ، و هذا ما يدل على أن العمل داخل المصلحة يقوم بدرجة كبيرة على إجراءات واضحة ومنظمة تعتمد

***مقابلة يوم 01 أبريل 2026، على 10:00 صباحا.
***مقابلة يوم 01 أبريل 2026، على 10:00 صباحا.

على النظام الرقمي ، في حين تمثل الفئة المتوسطة بنسبة 16,2 % و هي نسبة قليلة تعكس وجود اختلاف محدود فقط في طريقة تطبيق هذه الإجراءات و بناء على ذلك يمكن القول أن المصلحة البيومترية تتسم بسيطرة واضحة لتنظيم الرقمي و الانضباط في العمل و ضعف في تنوع طرق الأداء من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن الرقمنة لم تعد أداة مساعدة بل حولت الإدارة من هيكل جامد إلى نظام مرن يعتمد على السرعة و ذلك في ظل التدفق الأنفي و الكبير للمعلومات ، لكن هنا يمكن طرح تساؤل حول " ما مدى " نجاعة (جودة) القرارات؟.

لكن من منظور آخر يمكن القول أن السرعة في اتخاذ القرارات لا يعني بالضرورة منح الحرية للموظف في مجال عمله ، و ذلك على اعتبار أن السرعة في اتخاذ القرار تعني أن البرمجة الرقمية هي التي تفقد الموظف، وهذا ما يمكن تفسيره في ظل الانتقال من سلطة الموظف أو المدير إلى سلطة النظام الرقمي الذي في السياق ذاته يمكن القول أن نجاح المصلحة البيومترية يحكمه السرعة في الإجراءات على عكس البيروقراطية الكلاسيكية التي كانت تحكمها (تسودها) سلامة الإجراءات الورقية ، فالموظف الجيد هنا هو موظف الذي يتميز بالسرعة التقنية مما ينعكس على الهوية المهنية داخل المصالح الإدارية.

الجدول رقم (14): يوضح مدى فعالية نظام الرقمنة في أداء المهام الوظيفية.

النسبة %	التكرار	فعالية في تأدية المهام
54,1%	20	تحس بالحرية
37,8%	14	تحس بأنك مقيد بإجراءات
8,1%	03	الاغتراب على العمل
100 %	37	المجموع

المصدر: spss ، (س12)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المصلحة البيومترية يرون أن تطبيق نظام الرقمنة ساهم بشكل واضح في تحسين فعالية أداء مهامهم ، حيث عبر بنسبة 54,1% من المبحوثين، عن تحسين الأداء بدرجة كبيرة، تليها نسبة 37.8 % من المبحوثين الذين أكدوا تحسنا متوسطا ، بينما سجلت نسبة ضئيلة 8,1 % من المبحوثين يشعرون بالاغتراب على العمل و فعالية في الأداء ضعيفة ، ومن هنا تكشف النتائج نظرة إيجابية نحو الرقمنة لأن مجموع من أقرروا بوجود تحسن كبير و متوسط يمثلون الأغلبية الساحقة من المبحوثين ما يدل على أن الأنظمة الرقمية أصبحت أداة فعالة في تسهيل العمل و تحسين الأداء المهني داخل المصلحة، و هذا ما تؤكد عليه النظرية النقدية التي تقر بسيطرة العقلانية الأدائية، حيث تصبح الأداء وسيلة فعالة لتحقيق الهدف (الإنجاز) ، ... فالأنظمة الرقمية في الواقع تعيد انتاج علاقات القوة ضمن بنى تقنية معقدة تجعل الأفراد ينفذون قرارات لا يملكون عادة القدرة على مناقشتها و تعديلها ، وتحد من استقلالية الفاعل البشري وقدرته على المبادرة، وتعزز المشاركة الإنسانية الواعية و قدرتها على المحافظة و الشفافية بما يضمن أن تظل التقنية خادمة للإنسان والمجتمع لأداة خفية لإعادة انتاج الهيمنة .

ومن خلال تحليلنا السوسيولوجي يوضح نظرة الموظفين داخل المصلحة اتجاه العمل الرقمي على أنه يمنح طابعا أكثر تنظيما و فعالية في الممارسة المهنية ، لكن هذا له انعكاسات فالرقمنة تسهل العمل لكنها تفرض سلطة تقنية صارمة يفقد فيها الموظف استقلاليته و تحول إلى جزء من جهاز المستخدم في العمل فهي لا تسمح له بالاجتهاد الشخصي أو الخروج مع الأدوات الرقمية، وما يرافقه من إعادة بناء للمهارات و العلاقات داخل بيئة العمل كما و لا ننسى أن هناك تشعب بالاغتراب في العمل وتجد صعوبة في الاندماج، و هذا يمكن تفسيره من خلال الفوارق الموجودة من حيث الخبرة الرقمية أو التمسك بنمط العمل التقليدي هذه الفئة من الأفراد المبحوثين يزداد غالب شعورهم بالاغتراب لدى الفئات العمرية الأكبر سنا وهذا ما يدل عليه في الجدول رقم (06) فالموظفون اكثر من النصف أقرروا أغلبهم متكيفون وفعالون، لكنهم محاصرون داخل إجراءات تقنية تضمن السرعة وهذا اتضح لنا في الجدول رقم 12 لكنها تقتل جزئيا روح المبادرة الفردية و عليه

فإن الرقمنة لا تحدث تغييرا تقنيا فحسب بل تساهم أيضا في إعادة تشكيل الهوية المهنية للموظف ضمن منطق العمل الجديد القائم على السرعة والدقة.

الجدول رقم (15) يوضح: تلقي الموظفين تكوينا على الأنظمة الرقمية قبل استخدامها.

النسبة %	التكرار	تلقي تكوين على الأنظمة الرقمية
5,4 %	02	دائما
43,2 %	16	أحيانا
51.4 %	19	نادرا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss (س13)

تبين من خلال هذا الجدول السابق أن أغلب موظفي المصلحة البيومترية لا يتلقون تكوينا منتظما على الأنظمة الرقمية ، باعتبار أن الفئة نادرا تمثل النسبة الأكبر و تقدر ب 51,4 % ، ثم تليها فئة " أحيانا " ب 43,2 % ، بينما فئة دائما " بنسبة ضعيفة جدا لا تتجاوز 5,4 % ، هذا توزيع يبين الغياب شبه تام في برامج التكوين ، مما قد يؤثر على مستوى التحكم في الأنظمة الرقمية و تحديث المعارف لدى الموظفين ، كما يشير إلى التكوين رغم وجوده لا يقدم بشكل منتظم و لا يشمل جميع العاملين ، وهو ما يستدعي بذل المزيد من الجهد لضمان أداء أفضل

ومن هنا يمكن تفسير أن التكوين أو التدريب على الأنظمة الرقمية داخل المصلحة البيومترية ليس منتظما ومستمر ، بل يتم بشكل متقطع، لهذا يعتمد الموظفون غالبا على جهودهم وخبراتهم اليومية المكتسبة ، وعلى التعلم بأنفسهم ، وهذا قد يسبب اختلافا في مستوى فهم و استعمال الأنظمة الرقمية بين الموظفين بشكل صحيح ، و قد يؤثر على سير العمل بشكل متوازن ، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك فجوة معرفية لدى العمال بالرقمنة (التكنولوجيا) في ظل غياب تكوين و تدريب على التكنولوجيا، وهذه تولد لديه

انعكاسات، فعندما تفرض الإدارة نظاماً رقمياً متطوراً دون وجود تكوين يقع العامل في حالة اغتراب اتجاه الأدوات التكنولوجية التي يعمل عليها ، وذا ما سجلناه في الجدول رقم 12 حيث أن في ظل غياب التكوين الكافي تتحول الرقمنة داخل المصلحة البيومترية من أداة لتعزيز استقلالية في العمل إلى أداة الرقابة و التبعية، وذلك على اعتبار أن الموظف يفتقد لآليات التحكم في التكنولوجيا، وأصبح تابعا للبرمجيات ، فهو ينفذ ما يمليه عليه النظام ، و بدلا من أن يكون الموظف سيدا لعمله وقراراته الوظيفية ، أصبح مجرد مدخل للبيانات ، وهذا يقلص من حريته و استقلاليته في أداء مهامه .

الجدول (رقم 16) يوضح: التكيف مع التحديثات الطارئة على برامج العمل حسب متغير الجنس.

الجنس	التكيف	نعم	لا	المجموع
ذكر	05 % 13.5	11 % 29.7	16 % 43.2	
انثى	07 % 18.9	14 % 37.8	21 % 56.8	
المجموع	12 % 32.4	25 % 67.6	37 100	

المصدر: SPSS (س1/ س14)

يبين الجدول اعلاه ان الاتجاه العام قد سجل عند صنف المبحوثين تقارب نسبي بين الذكور والاناث من حيث التوزيع الكلي للمستجوبين حيث تمثل الاناث النسبة الاكبر التي تقدر ب 56.8% مقابل 43% عند الذكور.

أما على مستوى الاستجابة يتضح ان من اجابوا "لا" هو أكثر حضوراً لدى الجنسين اذ سجلت نسبة 37.8 عند الاناث مقابل 29.7 عند الذكور مما يشير الى وجود صعوبة في التكيف مع التحديات الرقمية لدى الجنسين.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية أن التحديات التي تطرأ على برامج العمل ليست سهلة التكيف بالنسبة للموظفين لان هذه التغييرات تكون سريعة احيانا وتحتاج الى تكوين كاف لذلك نجد ان اغلبية الموظفين يجدون صعوبة في التأقلم معها.

ومن الناحية سوسيولوجية ان العمل داخل المؤسسة ليس مرتبطاً بالجنس بل يعتمد اساساً على الخبرة مع التكنولوجيا والاستخدام الامثل للوسائل فأغلبية الموظفين لا يعرفون حتى طريقة استعمال الحاسوب ومع دعم والتدريب المتواصل تتيح مواظبة الاستقرار في العمل

ومن هنا نستنتج بان الموظفين لا يتمتعون بنفس الخبرة والكفاءة مع الادوات الرقمية او فرص التعلم لهذا يجب اعادة توزيع الكفاءة الرقمية داخل بيئة العمل لان التحديات كعامل كاشف للفوارق داخل المؤسسة أكثر من مجرد اداء لتحسين الاداء وبالتالي فالتعامل معها يحتاج الى تكوين مواكبة التطور السريع

الجدول (رقم 17) يوضح: التكيف مع التحديات الطارئة على برنامج العمل حسب الخبرة المهنية

التكيف مع التحديات الخبرة المهنية	نعم	لا	المجموع
اقل من 5 سنوات	01 %5.4	02 % 5.4	03 %8.1
من 5 الى 12 سنوات	01 % 2.7	07 % 18.9	08 %21.6
من 10 سنوات فأكثر	10 %27	16 %43.2	26 %70.3
المجموع	12 % 32.4	25 % 67.6	37 % 100

المصدر: SPSS (س07/ س14).

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان فئة ذات الخبرة الطويلة (10 سنوات فاكتر) تمثل النسبة الاعلى التي تقدر ب 70.3% مقابل نسبة 21.6% لفئة لمن 5 الى 10 سنوات و فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 8.1% و تسجل اعلى نسبة في عدم التكيف من اجابوا ب "لا" تقدر نسبة ب 43.2% في فئة ذو الخبرة 10 سنوات فاكتر بينما تسجل في نفس الفئة من اجابوا ب "نعم" بنسبة 27% بالتكيف مع التحديثات. اما فئة ل 5 الى 10 سنوات فتظهر عدم التكيف بنسبة 18.9% مقابل نسبة ضعيفة جدا للتكيف بنسبة 2.7% وهي نفس النسبة تقريبا لدى فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 5.4%، مقابل 2.7% من اجابوا ب "نعم".

نلاحظ من خلال التحليل ان مسألة التكيف مع التحديثات برامج العمل لا ترتبط بالجانب التقني بل تتعلق بطبيعة الخبرة والتغيير الذي يحدث داخل المؤسسة فالموظفون الذين قضوا سنوات طويل في النظام التقليدي يواجهون الصعوبة في التخلي عن نمط عمل وفر لهم استقرار طويلا مما خلق فجوة مهارية بين الموظفين التقليديين و الشباب الاكثر مهارة تقنيا و ضد ما ذكرته رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانية* ان غياب الخبرة و التكوين و ممارسة التكنولوجيا الحديثة جعلت الموظفين التقليديين عاجزين امام التحولات الرقمية مما سببه في عرقلة العمل و ايضا ما ذكرته مصلحة البيومترية برج بو عريريج** ان هناك فجوة بين الموظفين مما يتطلب اعادة تكوين شامل ليتمكنوا من التحكم في التكنولوجيا. في المقابل الموظفون الذين هم اقل خبرة لم يتعود وبعد على طريقة عمل معينة لنقص الخبرة الكافية التي تساعدهم على فهم التحديثات بسرعة ونقص الثقة عند التعامل مع البرامج الجديدة

ومن هنا يمكن القول ان الاختلاف بين الموظفين سببه طريقة التعامل مع التغيير ففئة تعتمد على الخبرة السابقة وتحتاج وقتا لتغيير عاداتها وفئة لا تزال في بداية التعلم وتحتاج الى الدعم لتقوية مهاراتها وبذلك فالتحديثات تكتشف ان نجاح التكيف لا يعتمد على الفرد بل على بيئة العمل نفسها.

*مقابلة مع رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانية بتاريخ 2026/4/1 ساعة 10:00 صباحا.

**مقابلة مع رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية برج بو عريريج تاريخ 2026/4/5 ساعة 13:00 زوالا.

الجدول (رقم 18) يوضح: مستوى السماح بالتصرف في الموقف الطارئة.

النسبة	التكرار	الرأي
37.8%	14	نعم
62.2%	23	لا
100%	37	المجموع

المصدر: SPSS، (س15).

يظهر الجدول اعلاه ان اغلب الموظفين بنسبة 62.2% يقولون انهم لا يملكون حرية التصرف في المواقف الطارئة اي انهم مضطرون للرجوع الى المسؤولين قبل اتخاذ اي قرار بينما 37.8% يرون انهم يستطيعون التصرف في هذه الحالات وهذا يعني ان العمل في اغلبه يعتمد على القواعد والتعليمات أكثر من الاعتماد على المبادرة الموظف مع وجود بعض الحالات القليلة التي يسمح فيها بالتصرف السريع عند الحاجة.

يبين الجدول اعلاه من الناحية السوسيولوجيا ان بنية العمل لا تمنح جميع الافراد نفس القدرة على اتخاذ القرار في المواقف الطارئة حيث يبدو ان التصرف مرتبطة اكثر بالقواعد و الاجراءات الرسمية بدل الاعتماد على المبادرة الفردية ضد الوضع يعكس نمط تنظيم يعتمد على ضبط السلوك المهني من خلال السلم الاداري مما يجعل الموظف في كثير من الحالات ينتظر التوجيه بدل ان يتصرف بشكل مباشر عند الحاجة.

واذا قرأنا النتائج في ضوء نظرية الهوية المهنية بالعودة الى الفصل النظري (ص88) عند "رونو ساسوليو" فان الهوية المهنية لا تتشكل من المهام تقنية بل ايضا من نوع العلاقات داخل العمل المبنية على الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين التي تساعد على تحقيق الاندماج الاجتماعي و التنظيمي مما يعزز الشعور بالانتماء الى المؤسسة و مدى الاعتراف بالفاعل كعنصر قادر في اتخاذ القرار بناء على ذلك يمكن فهم هذه الوضعية على انها تخلق نوعين من التجربة المهنية فئة تعيش العمل تنفذ التعليمات و فئة اخرى تعيش الحرية و بشكل نسبي في كيفية تنفيذ العمال و اتخاذ بعض القرارات عن الحاجة مما تجعلهم يشعرون بالمسؤولية و بالتالي فالمعطيات الجدولية لا تعكس طريقة التسيير بل تكتشف ايضا عن كيفية تكون الهوية المهنية داخل المؤسسة بين من يمنع الثقة ومن يظل مرتبطا بالرقابة.

الجدول (رقم 19) يوضح: امكانية التدخل اليدوي خارج النظام الالكتروني حسب الالتزام بتنفيذ المهام وفق التنظيم الالكتروني دون مبادرة شخصية.

المجموع	لا	نعم	التدخل اليدوي بتنفيذ المهام
25 % 67.6	16 % 43.2	09 % 24.3	نعم
12 % 32.4	07 % 18.9	05 % 13.5	لا
37 % 100	23 % 62.2	14 % 37.8	المجموع

المصدر: SPSS، (س 16 / س 19)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين قدرت نسبة 67.6% يقرون بإمكانية التدخل خارج نظام الالكتروني مقابل 32.4% وعند التفصيل نلاحظ ان ضمن فئة التي تؤكد عدم امكانية التدخل تتوزع النسب بي 43.2% من غير الملتزمين بهذا النمط مقابل 24.3% ممن يلتزمون بتنفيذ المهام وفق النظام الالكتروني ذو مبادرة شخصية بالمقابل لدى فئة التي تنفي امكانية التدخل بنسبة 32.4% نجد نسبة 18.9% غير ملتزمين وهو ما يوحي بان غياب التدخل لا يرتبط بدرجة الالتزام بل قد يعكس ايضا قيودا تنظيمية او ثقافية مهنية تحد من المبادرة بالمقابل نجد نسبة 13.5% ملتزمين بالتنفيذ الحرفي.

ومن خلال القراءة الاحصائية أن العمل الرقمي لا يعتمد فقط على الالتزام بالقواعد بل كيفية تعامل الموظف مع النظام فالنظام يبقى اداة لكن الموظف يضطر لتفسيره و التكيف معه عند حدوث أعطال او تغييرات مفاجئة و هذا ما صرحت به رئيسة المصلحة البيو مترية لبلدية مجانية اثناء مقابلة* يجدون صعوبات ي تصحيح الخطأ و اثناء الحجز أن الرقمنة تحتاج الى وسائل مادية مكلفة للإدارات المحلية مثل انقطاع الشبكة بسبب خلل تقني يجعل الادارة المحلية تتوقف عن العمل و بالتالي

* مقابلة يوم 01 أفريل 2026، على 10:00 صباحا.

المواطنین یرفضون تقبل الوضع بسبب الجهل بما يحدث داخل الادارة و ايضا وجود تطبيقات و تحديثات يومية و شهرية و سنوية مما يعرض المعلومات لأخطاء و تعطيل في الشبكة لهذا تعتبر ان الوثيقة هي حماية للأرشيف باعتبارها ملفات قاعدية .اما فيما يخص مقابلتنا لرئيسة المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج* فصرحت بانها تجد صعوبة في عدم تقبل المواطن للأعطال التقنية بسبب غياب ثقافة الرقمنة لديهم زاد من حدة الضغط و ايضا حدث الاخطاء ليتم تصحيحها تأخذ وقت اطول لتصحيحه.

تظهر المعطيات ان تجاوز النظام ليس خرقا له بل ضرورة عملية تفرضها حالات لا تغطيها القواعد الرقمية حيث يلجا الموظف الى مرونة تصرفية لضمان استمرارية العمل وحل المشكلات المستعجلة. كما يكشف الجدول عن ثقافتين مهمتين هما : الالتزام الحرفي يعتبر النظام مرجعا صارما و اخرى مرنة تتعامل معه كأداة قابلية للتكيف مما يبرز حدود الرقمنة وحاجة العمل الدائم الى تدخل بشري يستغل على هامش النظام لضبط الواقع.

الجدول رقم (20): يوضح قدرة التطبيقات الرقمية على حل مشاكل المواطن بشكل سريع

النسبة %	التكرار	الراي
51,4 %	19	نعم
48,6 %	18	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss، (س17)

بناء على المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، سجلنا نسبة 51,4 % من موظفي المصلحة البيومترية يرون أن التطبيقات الرقمية قادرة على حل مشاكل الوطن بسرعة، بينما 48,6 % لا يوافقون على ذلك، وهذا التقارب في النسب يبين انقساما في الآراء، حيث لا يوجد اتفاق حول فعالية هذه التطبيقات. ومن هنا يمكن تفسيره أن الموظفين منقسمين إلى قسمين حول سرعة التطبيقات الرقمية في حل مشاكل المواطن، فبعضهم يراها جيدة وسريعة

* مقابلة يوم 05 أفريل 2026، على 13:00 زوالا.

والبعض الآخر يراها لا تحقق السرعة الكافية، هذا الاختلاف يرتبط مباشرة بالجدول رقم (13) الذي أكد على النقص الكبير للتكوين، وعدم التمكن من العمل على الأدوات التكنولوجية يجعل الموظف يشكك في قدرتها على حل المشكلات، حيث يمكن ربط فشل الرقمنة في حل المشكلات بصعوبة استخدامها أو تعقيداتها، وليس في التكنولوجيا نفسها.

الجدول رقم (21) يوضح: تكامل البرامج الوظيفية وضرورة تحديثها وتطويرها.

النسبة %	التكرار	الراي
18,9%	07	نعم
81,1%	30	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss، (س 18)

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81,1 %، أنها كافية ولا تحتاج إلى تغيير، وهذا يعني أن أغلب الموظفين غير راضية عن مستوى البرامج و تعتبرها لا تلبي متطلبات العمل اليومي، فهي بحاجة إلى تحسين حتى تسهل أداء المهام بشكل أفضل ومن هنا يمكن تفسيرها أن أغلب الموظفين يرون أن البرامج الوظيفية تحتاج إلى تحسين و تحديث ، وهذا يدل على أن معظمهم يواجهون صعوبات أثناء استخدامها في عملهم اليومي ، يفضلون تطويرها لتسهيل المهام و رفع جودة العمل داخل المصلحة كما يمكن تفسير ذلك خلال أن نسبة الرفض المرتفعة إلى أن البرمجيات المستخدمة صممت بطريقة بحتة، دون مراعاة للاحتياجات الواقعية للموظف (التكوين) ما خلق اغتراب تقني، حيث يشعر الموظف أن البرنامج يعيق العمل بدلا من تبسيطه. فالرقمنة بدلا من أن تؤدي إلى تبسيط وتسهيل العمل، خلقت بيروقراطية إلكترونية مما زاد من عبء العمل وتسبب في بطيء وتيرة الأداء المهني.

الجدول (رقم 22) يوضح: التدخل اليدوي لحل مشكلات المواطنين خارج نطاق البرنامج حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التدخل اليدوي	نعم	لا	المجموع
أقل من 5 سنوات	02	5.4%	01	03
5 - 10	03	8.1%	05	08
من 10 سنوات فأكثر	09	24.3%	17	26
المجموع	14	37.8%	23	37

المصدر SSS (س07/س19)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان الاتجاه سجل عند صنف المبحوثين ان فئة الأكثر تمثيلا هي فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة كلية بلغت 70.3% ما يدل على هيمنة هذه الفئة داخل مجتمع الدراسة مقارنة للفئات وهو ما يعكس مباشرة على طبيعة الممارسات المهنية المرتبطة بالتدخل خارج نطاق البرنامج وبالاتقال الى التفصيل داخل هذه الفئة نلاحظ ان نسبة الذين يرفضون التدخل لا بلغت ب 45.9% مقابل 24.3% ممن يقرون بالتدخل نعم بما يشير الى غلبة الاتجاه نحو الالتزام بالإجراءات النظامية لدى ذو الخبرة الطويلة.

اما الفئة الثانية من حيث التمثيل فهي فئة من 5 الى 10 سنوات خبرة بنسبة كلية قدرها 21.6% حيث سجلت 13.5% في خيار لا مقابل 8.1% في خيار نعم وهو ما يعكس ميلا متوسطا نحو احترام النظام مع وجود هامش محدود للتدخل الفردي. في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات خبرة النسبة الأقل تقدر ب 8.1% و قد وزعت بين 5.4% في نعم. و 2.7% في لا مما يدل على ان هذه الفئة رغم ضعف تمثيلها تمثيل نسبيا أكثر الى المبادرة بالتدخل مقارنة ببعض الفئات الأخرى.

من خلال النتائج تكشف لنا ان التدخل خرج لبرنامج يتأثر بدرجة واضحة بالخبرة المهنية حيث تسود لدى الفئات الاكبر خبرة نزعة الالتزام والابتعاد عن التدخل غير المبرمج مقابل ميل نسبي أكبر للمبادرة الفئات الأقل خبرة.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان الخبرة تؤثر على طريقة تعامل الموظفين داخل بيئة العمل الرقمية، خاصة عند التدخل لحل مشاكل المواطنين خارج النظام الرسمي فالأمر لا يتعلق فقط بالمهارات التقنية بل ايضا بطريقة فهم الموظف لدور وحدود حريته في العمل داخل النظام الرقمي. هذا وتظهر النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يلتزمون اكثر بقواعد البرنامج و مساراته المحددة و بذلك اصبح دور الموظف يتركز اكثر على المراقبة وتدقيق البيانات داخل النظام البيومتري وهذا ما ذكرته مصلحة البيو مترية لبلدية مجانية من خلال مقابلة لها* بان النظام الرقمي جعل العمل اسرع و اسهل و من جهة اخرى يتطلب التركيز اثناء ادراج البيانات و توزيع المهام و ارتباط الموظف بحساب خاص به ليحمله مسؤولا قانونيا عما يقوم ب هاما فيما يخص مقابلتنا لمصلحة البيو مترية لبلدية برج بو عرييج** ان تحول دور الموظف بصيغة الحالية مع النظام الرقمي يساهم بشكل فعال في توفير الجهد و الوقت بالنسبة للموظف في عملية اصدار مختلف الوثائق.

توضح النتائج أن الموظف كلما زادت خبرته أصبح أكثر التزاما بالنظام الرقمي وأقل اعتمادا على التدخل الفردي لان النظام يحدد طريقة العمل وما هو مسموح به. كما تبين ان الخبرة لا تعني فقط اكتساب مهارة بل تغيير ايضا سلوك الموظف من المرونة والمبادرة الى الحذر واحترام قواعد النظام داخل المؤسسة.

الجدول (رقم 23) يوضح: مستوى الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز العمل.

النسبة	التكرار	الرأي
67.6%	25	نعم
32.4%	12	لا
100%	37	المجموع

المصدر: SPSS، (س36)

* مقابلة يوم 01 أفريل 2026، على 10:00 صباحا.

** مقابلة يوم 05 أفريل 2026، على 13:00 زوالا.

يبين الجدول اعلاه ان اغلب المبحوثين بنسبة 67.6% يؤكدون تمتعهم بحرية الاختيار الطريق المناسبة لإنجاز العمل ما يدل على وجود درجة معتبرة من الاستقلالية و المرونة داخل بيئة العمل في المقابل تشير نسبة 32.4% الى فئة لا تمتلك هذه الحرية و هو ما يعكس استمرار بعض القيود التنظيمية او التوجهات الصارمة في طريق الاداء توضح النتائج أن بعض الموظفين يملكون حرية نسبية في طريق إنجاز العمل حيث يمكنهم اختيار الاسلوب الذي خبرتهم داخل حدود القواعد الموجودة بينما توجد فئة اخرى تلتزم بخطوات محددة دون امكانية للتصرف او التغيير. هذا الاختلاف يكشف ان بيئة العمل ليست واحدة للجميع بل تختلف حسب مستوى الثقة والرقابة داخل المؤسسة فكلما زادت الثقة في الموظف منح مساحة أكبر من الحرية وملما زاد الخوف من الخطأ فرضت عليه الرقابة أكثر. لذلك تعيش المؤسسة بين منطقتين منطق يمنح بعض الاستقلالية في العمل وآخر يعتمد على التحكم والتقييد بالتعليمات وهو ما يفسر اختلاف التجربة المهنية بين الموظفين.

الجدول رقم (24) يوضح: الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.

النسبة %	التكرار	الرأي
54,1%	20	نعم
45,9%	17	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss (س 38)

يبين الجدول أن مسألة الحرية في اتخاذ القرارات داخل المصلحة البيومترية ليست محسومة بشكل واضح، حيث أن نسبة 54,1% من الموظفين يؤكدون على توفر هذه الحرية، بينما 45,9% ينفون ذلك وهذا التفاوت يعكس وجود اختلاف في ظروف العمل و تضارب الآراء بين الموظفين، فقد تكون الحرية المرتبطة بدرجة المسؤولية أو الخبرة ، أو حتى أسلوب الإدارة المعتمد ، كما يمكن فهم هذه النتيجة على أنها مؤشر على وجود تنظيم إداري في حين يمنح جزء منها لبقية الموظفين هذا الوضع قد يخلق نوعاً من الحذر لدى بعض العمال أثناء أداء عملهم ، و يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

ومن هنا يمكن التفسير من منطلق وجود تمييز بين الموظفين داخل بيئة العمل، حيث لا توزع سلطة اتخاذ القرار بشكل متكافئ، فبعضهم يملك درجة من الاستقلالية تعزز شعوره بالمسؤولية والانتماء، بينما يظل في موقع تنفيذي يخضع للتوجيه وتنفيذ الأوامر، هذا الوضع يعكس بنية التنظيمية تدخل فيها الثقة والرقابة، وقد يؤدي إلى عدم التفاعل والمبادرة داخل العمل والخلق العمل ويخلق فجوة بين الموظفين. وفي هذا السياق هذا يمكن القول أن الرقمنة لم تمنح الحرية الكافية للموظف في أداء مهامه، بل أعادت صياغة علاقات القوة و السيطرة داخل المصلحة، بحيث أصبح من يملك المعلومة و الخبرة و المعرفة التقنية هو المحدد الأساسي لممارسة الحرية في اتخاذ القرارات.

الجدول (رقم 25) : يوضح العوامل المساعدة على الشعور بالاستقلالية في العمل حسب المنصب

العوامل المنصب	التفويض في الصلاحيات	الراحة في العمل	القوانين الواضحة	المجموع
متصرف	0 % 0.0	04 % 10.8	02 % 5.4	06 % 16.2
عون إدارة	01 % 2.7	05 % 13.5	04 % 10.8	10 % 27
ملحق رئيسي	02 % 5.4	02 % 5.4	04 % 10.8	08 % 21.6
مهندس	02 % 5.4	06 % 16.2	05 % 13.5	13 % 35.1
المجموع	05 % 13.5	17 % 45.9	15 % 40.5	37 % 100

المصدر: SPSS (س 08/س 40).

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك تباين واضح في العوامل المساعدة على الشعور بالاستقلالية في العمل حسب المنصب مع هيمنة نسب متفاوتة تعكس اختلاف موقع الفاعلين داخل البيئة الادارية. في المرتبة الاولى سجلنا فئة المهندسين بنسبة اجمالية بلغت 35.1% حيث يتصدر عامل الراحة في العمل بنسبة 16.2%، يليه كل من القوانين الواضحة 13.5% والتفويض في الصلاحيات بنسبة 5.4% هذا يدل على ان الاستقلالية لديهم ترتبط اساسا ومرونة بيئية العمل والاستقرار الإطار التنظيمي الذي يسمح لهم بالتحرك التقني دون قيود صارمة تلهم فئة عون ادارة بنسبة 27% مع تفوق واضح للراحة في العمل بنسبة 13.8% . ثم القوانين الواضحة بنسبة 10.8% بينما يأتي التفويض في الصلاحيات بنسبة 2.7% في مستوى ضعيف.

هذا يعكس أن الاستقلالية لديهم تبنى اكثر على الاحساس بالارتياح داخل التنظيم و ليس على نقطة السلطة او اتخاذ القرار اما فئة الملحق الرئيسي تسجل نسبة 21.6 مع التوازن النسبي بين التفويض في الصلاحيات بنسبة 5.4% والراحة في العمل بنسبة 5.4% مقابل ارتفاع نسبي للقوانين الواضحة بنسبة 10% هذا يشير الى الاستقلالية الجزئية مرتبطة اساسا بالضبط التنظيمي اكثر من المبادرة الفردية اما في المرتبة الاخيرة تأتي فئة المتصرفين بنسبة 16.2% حيث يلاحظ غياب شبه تام ل التفويض في الصلاحيات 0% مقابل حضور ضعيف لكل من الراحة في العمل بنسبة 10.8 و القوانين الواضحة بنسبة 5.4 و هو يعكس أن الشعور بالاستقلالية لديهم محدودة و يعمد اساسا على الجانب التنظيمي كثر من اي تفويض فعلي.

ومن خلال القراءة الاحصائية ان الاحساس بالاستقلالية في العمل لا يرتبط فقط ب الرتبة بل بطبيعة المهام و طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة فالمهندسون يملكون هامشا اكبر من الحرية بسبب اعتماد العمل على الخبرة التقنية و الثقة في الكفاءة رغم ما يعانونه من ضغط و نقص في اليد العاملة خاصة اثناء الاعطال التقنية و هذا ما لاحظناه في مصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج* في المقابل يعيش اعوان الادارة الاستقلالية محدودة لان عملهم مرتبط بالقوانين و الاجراءات اكثر من حرية القرار خاصة مع غرض خدمة المواطنين و كثرة المهام و نقص الموظفين اما الملحقون الرئيسيون فيقعون في وضع وسط فهم يطبقون التعليمات لكن احيانا هامشا بسيطا للمبادرة. اما المتصرفون فرغم مكانتهم الادارية فانهم لا يشعرون دائما بحرية أكبر لأنهم أكثر ارتباكاً بالرقابة

* مقابلة يوم 05 أفريل 2026، على 13:00 زوالا.

والمسؤولية الادارية وهو ما يظهر من خلال مقابلة مع رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانة** حيث اكدت ان القرارات تبقى مقيدة بالنظام الاداري والرقمي.

ومن خلال ذلك يتضح ان الاستقلالية داخل العمل لست حرية كاملة بل تختلف حسب درجة الثقة ووضوح القوانين وطبيعة بيئة العمل لذلك تظهر بشكل أكبر في الوظائف التقنية وأقل في المناصب الادارية العليا.

الجدول رقم (26) يوضح: الاحتياجات الضرورية لزيادة الاستقلالية في العمل.

الاحتياجات الضرورية لزيادة الاستقلالية في العمل	التكرار	النسبة %
مزيد من الصلاحيات (التفويض)	05	13,5%
معلومات أكثر وأوضح	29	78,4%
تقليل الرقابة المباشرة والمستثمرة	03	8,1%
المجموع	37	100 %

المصدر: spss (س41).

يبين الجدول أعلاه أهم ما يحتاجه موظفي المصلحة البيومترية لتعزيز الاستقلالية في العمل يتمثل في توفير معلومات أكثر وأوضح بنسبة 78.4 %، ما يعكس أهمية في تسهيل أداء المهام، لتلبية الحاجة إلى مزيد من الصلاحيات التفويض بنسبة 13,5 % وهو ما يدل على رغبة محدودة في توسيع هامش اتخاذ القرار، أما تقليل الرقابة المباشرة والمستثمرة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 8,1 %، مما يوضح أن المشكلة الأساسية ترتبط بالرقابة يقدر ما ترتبط بنقص المعلومات وضعف التفويض داخل بيئة العمل.

ومن هنا يمكن تفسيره أن مطلب الاستقلالية يتمحور أساسا حول الحاجة إلى معلومات يكون العمل أكثر وضوحا وسهولة في أداء الأعمال، إن المشكلة الرئيسية التي يعاني منها الموظفون على مستوى المصلحة البيومترية في البلديتين هي وجود رقابة لصيقة ما أثر على الوضوح في المعلومات، فالموظفين هنا يطالبون بالتقليل من الرقابة المباشرة فهي تجعل الموظف مقيد لا يجرؤ على المبادرة خوفا من المخالفة و هذا قد يكون له الأثر على

** مقابلة يوم 01 أفريل 2026، على 10:00 صباحا.

انخفاض الروح المعنوية التي تؤثر بدورها و تعطي شعورا بعدم الثقة القدرات الموظف، ما يعكس أهمية المعطيات الدقيقة في تسهيل أداء المهام اليومية، كما يبرز مطلب تعزيز الصلاحيات كعامل ثاني مرتبط بالرغبة في توسيع هامش اتخاذ القرار داخل العمل، في المقابل أن مسألة تقليل الرقابة المباشرة ليست أولوية لدى الموظفين، مما يدل على أن الأشكال الأساسي لا يتعلق بالرقابة بقدر ما يرتبط بضعف تدفق المعلومات و حدود التفويض الإداري داخل بيئة العمل.

ثانيا- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول (رقم 27) يوضح: فترات العمل العالية حسب الحالة العائلية.

المجموع	لا	نعم	فترات كثافة العمل العالية الحالة العائلية
12 % 32.4	0 % 0.0	12 % 32.4	اعزب
24 % 64.9	04 % 10.8	20 % 54.1	متزوج
01 % 2.7	0 % 0.0	01 % 2.7	مطلق
37 % 100	04 % 10.8	37 % 89.2	المجموع

المصدر: SPSS (س03/ س20)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة في مجتمع الدراسة لفئة المتزوجين بنسبة 64.9% تليها فئة العزاب بنسبة 32.4%، في حين تمثل فئة المطلقين ادنى نسبة 2.7% هذا يعني ان مجتمع الدراسة يتركز اساس لدى المتزوجين و هو ما سينعكس على بقية النتائج اما بالنسبة للإجابة بنعم بوجود فترات كثافة عمل عالية تسجل اعلى نسبة لدى المتزوجين ب 54.1%، وهي تمثل الجزء

الأكبر من مجموعة مجتمع الدراسة ما يدل على ان هذه الفئة هي الأكثر احساسا بالضغط فترات العمل المرتفعة تليها فئة العزاب بنسبة 32.4%، وهي نسبة معتبرة لكنها اقل بكثير من المتزوجين اما المطلقون فنسبتهم ضعيفة جدا 2.7%، وهو ما يرتبط اساس بضعف تمثيلهم في مجتمع الدراسة اما بالنسبة للإجابة ب لا عدم وجود فترات كثافة العمل عالية تظهر فقط عند المتزوجين بنسبة 10.8% ما يعني ان جزءا صغيرا منهم لا يشعرون بضغط في العمل عند المقارنة داخل كل فئة لدى المتزوجين رغم الاغلبية تؤكد وجود ضغط الا ان هناك تباينا داخليا لا يشعرون به ما يشير الى اختلاف في ظروف العمل او طرق التكيف اما العزاب والمطلقين الاجماع واضح 100% بالمئة ضمنا نحو نعم ما يعكس غياب التباين داخل هذه الفئات.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان المتزوجين يشعرون بضغط العمل أكثر لأنهم يحاولون التوفيق بين العمل و متطلبات الاسرة لذلك يختلف تحملهم للضغط حسب ظروف كل موظف اما العزاب فرغم قلة المسؤوليات العائلية الا انهم يكونون أكثر ارتباطا بالعمل و أكثر تعرضا لفترات الضغط بينما تبقى فئة المطلقين قليلة لكن ظروفهم تجعل العمل اما وسيلة للاستقرار و سببا لزيادة الضغط.

ومن خلال الجدول اعلاه نستنتج ان الحالة العائلية تؤثر على طريقة عيش ضغط العمل لان الضغط لا يتلق بكثرة المهام بل ايضا تؤثر على طريقة عيش ضغط العمل لان الضغط لا يتعلق قط بكثرة المهام بل ايضا بقدرة الفرد على التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

الجدول (رقم 28) يوضح: توافق المهارات والقدرات مع المهام الوظيفية حسب الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد.

المجموع	لا	نعم	توافق المهارات والقدرات مع المهام الوظيفية الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد
32 % 86.5	03 % 8.1	29 % 78.4	نعم
05 % 13.5	01 % 2.7	04 % 10.8	لا
37 % 100	04 % 10.8	33 % 89.2	المجموع

المصدر: SPSS، (س 21/ س 31)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الغالبية الساحقة من المبحوثين تتميز بتوافق بين مهارتها و قدراتها و بين المهام الوظيفية حيث تمثل النسبة الاعلى قدرها 86.5% مقابل 13.5% وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الملاءمة المهنية داخل بيئة العمل وعند الانتقال الى التفصيل يتضح ان من بين الذين يصرحون بتوافق مهاراتهم مع مهامهم فان نسبة كبيرة منهم 78.4% يلتزمون بإنجاز المهام في الوقت المحدد مقابل نسبة محدودة 6.1% لا يلتزمون بذلك مما يدل على أن التوافق المهاري يعزز بشكل واضح الانضباط الزمني في المقابل نلاحظ ان الافراد الذين لا يرون توافقاً بين مهاراتهم و مهامهم يمثلون نسبة اقل حيث يلتزم منهم 10.8% فقط بآجال المحددة. بينما 2.7% لا يلتزمون وهو ما يشير الى ان ضعف التوافق قد ينعكس نسبياً على مستوى الالتزام و عليه يمكن القول ان هناك علاقة إيجابية بين توافق المهارات مع طبيعة العمل وبين احترام آجال الانجاز بما يعزز فعالية الاداء المهني داخل المؤسسة.

كما يمكن القول ان احترام الوقت لا يتعلق فقط بالانضباط بل ايضا بمدى راحة الموظف في عمله فاذا كان الموظف مرتاحاً مع مهامه يصبح الوقت أسهل في التعامل اما إذا لم يكن هناك انسجام بينه

وبين عمله يتحول الوقت الى ضغط اضافي لذلك يظهر دور ادارة الموارد البشرية في توزيع المهام بطريقة مناسبة تساعد على تقليل الضغط ورفع جودة العمل داخل المؤسسة.

الجدول (رقم 29) يوضح: مستوى الاستقرار الوظيفي حسب مستوى الضغط الناتج عن نظام العمل.

المجموع	لا	نعم	مستوى الاستقرار الوظيفي الضغط الناتج عن نظام العمل
21 % 56.8	06 % 16.2	15 % 40.5	نعم
16 % 43.2	02 % 5.4	14 % 37.8	لا
37 % 100	08 % 21.6	29 % 78.4	المجموع

المصدر: SPSS، (س22/ س32).

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الاستقرار الوظيفي تبلغ 56.8% ، مقابل 43.2% لغير المستقرين ما يشير ان غلبة نسبية الاستقرار داخل مجتمع الدراسة و عند التفصيل حسب مستوى الضغط الناتج عن نظام العمل نلاحظ ان من يشعرون بضغط العمل يسجلون 40.5% ضمن فئة المستقرين مقابل 16.2% لغير المستقرين و هو ما يعكس قدرة فئة معتبرة على التكيف مع الضغط دون ان يؤثر ذلك سلبا على استقرارهم في المقابل نجد ان الذين لا يشعرون بضغط العمل يمثلون 37.8% من المستقرين مقابل 5.4% فقط من غير المستقرين ما يدل على ارتباط ضعيف بين غياب الضغط وعدم الاستقرار ومن خلال المعطيات يبين ان الاستقرار الوظيفي لا يتعدد فقط بوجود الضغط او غيابه بل يتأثر بكيفية ادراك الفرد لهذا الضغط و التعامل معه.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان الاستقرار الوظيفي لا يرتبط فقط بغياب الضغط بل طريقة تفاعل الموظف مع تنظيم العمل فالضغط قد يتحول مع الوقت الى عنصر ينظم الحياة المهنية ويزيد ارتباط الموظف بوظيفته بدل التفكير في تركها. ويمكن فهم من ذلك من خلال طرح " هامس

سوليو" في نظريته المميزة لتفسير ضغوط العمال بالعودة الى الفصل النظري صفحة (72) التي اطلق عليها اسم " زملة التوافق العام ".حيث يرى ان الضغط ليس حد ذاته خطر بل هو استجابة للعوامل الضاغطة حسب تفاعل الفرد مع بيئة العمل فالجسم يفرز هرمونات تساعد على التكيف والاستمرار لكن استمرار الضغط لفترة طويلة يؤدي الى التعب والانهك وتدهور الحالة الصحية.

نستنتج من خلال الجدول ان المشكلة ليست في وجود الضغط او غيابه بل في طريقة تنظيمها داخل المؤسسة وكيف يفهمه الموظفون فعندما يكون الضغط منظما وواضحا يمكن التحكم فيه يساعد الموظف على العمل والاستقرار أما إذا كان عشوائيا ومفروضا دون سبب واضح فانه يسبب التعب وعدم الاستقرار لذلك فان الاستقرار الوظيفي يتشكل من تجربة الموظف داخل العمل وطريقة عيشه لها.

الجدول (رقم 30) : يوضح التفكير في البحث عن وظيفة اخرى حسب المستوى الضغط الناتج فن

نظام العمل

التفكير في البحث عن وظيفة اخرى	نعم	لا	المجموع
مستوى الضغط الناتج			
نعم	06 %16.2	15 %40.5	21 % 56.8
لا	07 %18.9	09 % 24.3	16 % 43.2
المجموع	13 % 35.1	24 % 64.9	37 % 100

المصدر: SPSS، (س22 / 35)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان التفكير في البحث العلمي عن الوظيفة اخرى يتصدر بنسبة قدرها 56.8% ، مقابل 43.2% لفئة عدم التفكير في ذلك ما يعكس ميلا عاما داخل العينة نحو اعادة تقييم الوضع المهني عند دخول في تفصل نجد فئة نعم تأتي أعلى نسبة ب 40.5% وهي تمثل الشريحة الأكثر حضورا في هذا الاتجاه، تليها 16.2% التي تعبر عن جزء اقل لكن يدل على

استمرار الضغط داخل نفس الفئة اما فئة لا فنجد ان نسبة 24.3% تمثل النسبة الاعلى داخلها ما يدل على وجود جزء معتبر لا يفكر في تغيير الوظيفة ثم تأتي نسبة 18.9% كأقل نسبة لكنها تبقى فئة عدم الرغبة في التغيير توجد استجابات متفاوتة مرتبطة بالضغط هذا التوزيع في التفكير في تغيير الوظيفة لا يسير في خط واحد بسيط بل يتوزع بين استجابات قوية وضعيفة داخل الفئتين بما يعكس تداخل الضغط مع عوامل اخرى مثل لاستقرار المهني و التكيف مع نظام العمل .

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان التفكير في البحث عن عمل اخر لا يرتبط فقط بالضغط بل بطريقة تقييم الموظف لعمله و ظروفه و هل يوفر له الراحة و الاستقرار و يستحق الاستمرار فيه و يمكن تفسير ذلك من خلال نظرية التقدير المعرفي "لازاروس" بالعودة الى الفصل النظري ص (73) التي ترى ان الضغط لا يرتبط فقط بظروف مهنية بل بطريقة ادراك الفرد لها و تقييمه لقدرته على التكيف معها فحين يشعر بعدم التوافق بين متطلبات العمل و ظروفه او قدراته الشخصية يبدأ في اعادة تقييم وضعه المهني و التفكير في الاستمرار او البحث عن عمل اخر.

ومن هنا يمكن القول ان الاستقرار لم يعد مرتبطا فقط بالبقاء في نفس المنصب بل بشعور الموظف بالراحة والرضا وامكانية تطوير وضعه المهني لذلك قد يفكر بعض الموظفين في التغيير حتى دون جدوى بحثا عن ظروف أفضل او طموح أكبر لان القرار المهني يرتبط بطريقة فهم لموظف لوضعه وليس بالضغط وحده.

الجدول (رقم 31) يوضح: الشعور بالوحدة في العمل حسب تشتت التركيز أثناء العمل.

الشعور بالوحدة في العمل	نعم	لا	المجموع
تشتت التركيز أثناء العمل			
دائماً	02 % 5.4	0 % 0	2 % 5.4
أحياناً	6 % 16.2	12 % 32.4	18 % 45.6
نادرًا	05 % 13.5	12 % 32.4	17 % 45.9
المجموع	13 % 35.1	24 % 64.9	37 % 100

المصدر: SPSS، (س 23 / س 27).

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة اجمالية تتعلق بفئة "أحياناً" بنسبة 48.6 حيث تسجل داخلها فئة "لا" بنسبة 32.4% كأكبر قيمة مقابل 16.2% "نعم" ما يعكس ان اغلب هذه الفئة لا ترتبط بتشتت دائم في التركيز رغم وجود شعور ظرفي بالوحدة تليها فئة "نادرًا" بنسبة 45.9% و تسجل فيه قيمة "لا" بنسبة 32.4% كأعلى نسبة مقابل 13.5% نعم و هو ما يدل على ان التشتت المرتبط بات لشعور بالوحدة ضعيف الحضور لدى هذه الفئة اما الفئة الاخيرة فهي "دائماً" بنسبة 5.4%، حيث تسجل فئة 5.4% "نعم" مقابل انعدامها في صنف "لا" ما يعكس حالة محدودة جدا يظهر فيها التشتت بشكل دائم عند شريحة ضيقة من المبحوثين. وبذلك يتضح ان السيطرة نسب "لا" في الفئتين أكبر مقابل ضعف واضح في الحالات التي يبين الشعور بالوحدة بالتشتت دائم في التركيز.

من خلال المعطيات الاحصائية الشعور بالوحدة في العمل ليس دائماً بل يظهر ويختفي بحسب ضغط العمل وكثرة المهام والعلاقات بين الزملاء لذلك بيئة العمل لا تخلق عزلة كاملة بل فقط لحظات ضعف في التواصل بعض الموظفين يشعرون بالوحدة مع تشتت في التركيز وهذا غالباً يرتبط بالتعب

النفسي أو نقص الدعم داخل الفريق لكن هذه الحالة قليلة في المقابل هناك من يحافظ على تركيزه حتى مع وجود بعض الانفصال عن الآخرين وهذا يدل على التعود على ضغط العمل.

ومن هنا يكمن القول أن بيئة العمل ليست اندماجا كاملا ولا عزلة كاملة بل وضع يتغير حسب ظروف العمل اليومية.

الجدول رقم (32) يوضح: شعور الموظفين بالشغف اثناء عملهم.

النسبة %	التكرار	الرأي
81,1%	30	نعم
18,9%	07	لا
100 %	37	المجموع

المصدر spss (س 24)

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين المصلحة البيومترية يشعرون بالشغف أثناء عملهم، حيث تمثل نسبتهم 81,1 % وهي نسبة كبيرة، في المقابل نجد نسبة 18,9 % لا تشعر بهذا الشغف، وهذا يعني أن معظم الموظفين لديهم رغبة واهتمام بعملهم أن الفئة العمرية الأكبر سنا ليس لديها قابلية نحو التغيير لتبنى الرقمنة، مما يساعدهم على الأداء بشكل أفضل، أما الفئة القليلة الأخرى، فقد تكون تواجه بعض الصعوبات أو لا تجد نفس الحماس ويمكن تفسيرها من منطلق ما يستدعي تحسين ظروف العمل أو دعمهم أكثر.

من هنا يمكن تفسير أن أغلب الموظفين يحبون عملهم و يشعرون بالراحة فيه، و هذا يدل على أن جو العمل جيد و يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل ، كما يعكس وجود نوع من الانسجام و الانتماء داخل المصلحة في إطار تبني الرقمنة، في المقابل هناك عدد قليل من الموظفين لا يشعرون بالارتياح و عدم الرضا عن عملهم ، وذلك بسبب بعض الصعوبات و الضغوطات لكثرة العمل أو نقص في التحفيز لذلك يمكن القول أن الوضع العام إيجابي مع ضرورة الاهتمام بالفئة الأخرى لتحسين شعورها بالرضا داخل العمل، إن وجود

الشغف لدى الموظف يمكن القول أنه استطاع ترويض التكنولوجيا لجعلها أداة لخدمة المواطن.

الجدول (رقم 33) يوضح: التواصل بين الزملاء في العمل حسب تشتت التركيز اثناء العمل

المجموع	لضرورة فقط	احيانا	دائما	التواصل بين الزملاء تشتت التركيز
02 % 5.4	01 % 2.7	0 % 0	01 % 2.7	دائما
18 % 48.6	02 % 5.4	06 % 16.2	10 % 27	أحيانا
17 % 45.9	01 % 2.7	0 % 0	16 % 43.2	نادرا
37 % 100	04 % 10.8	06 % 16.2	27 % 73	المجموع

المصدر: SPSS، (س 25/ س 27).

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة هي فئة احيانا بنسبة 48.6% تليها مباشرة فئة "نادرا" بنسبة 45.9% فئة دائما بنسبة 5.4% ما يعني ان النمط الغالب هز تواصل متقطع عند الدخول في تفاصيل الفئة الاكبر نادرا تمثل النسبة الاعلى بنسبة 43.2% مع نسبة ضعيفة جد الضرورة فقط بنسبة 2.7% وغياب التام ل احيانا ما يعكس تركيز شبه كلي في اعلى مستوى بينما نجد فئة احيانا انها تتوزع أساسا على تشتت دائم بنسبة 27% ثم احيانا بنسبة 16.2% تليها ضرورة فقط بنسبة 5.4%، اي ان هذه الفئة نفسها تتحدر تدريجيا من الاعلى الى الادنى مع تركيز واضح في حالات التشتت المرتفع و اخيرا الفئة الاقل دائما و التي تنقسم بالتساوي تقريبا بين دائم لضرورة فقط 2.7% لكل منها مع غياب احيانا وهو ما يؤكد محدودية هذا النمط بهذه القراءة المتدرجة يتبين ان كلما انتقلنا من الفئة الاكبر الى الاصغر نجد ان التشتت مرتفع يظل القاسم المشترك المسيطر خاصة في الفئات الاقل انتظاما في التواصل.

عن قراءة الجدول سوسيولوجيا يظهر ان التواصل بين الزملاء ليس سلوكا بسيطا بل يتأثر بطريقة تنظيم العمل وظروفه فهو غالبا يكون مؤقتا ومرتبيا بالحاجة او ضغط العمل مما يجعل العلاقات بين الموظفين ضعيفة وغير مستقرة حيث يظهر الزميل كشريك عند الضرورة فقط وليس كعنصر دائم في التفاعل اليومي. كما أن قلة التواصل ترتبط بتشتت الانتباه داخل بيئة العمل فعندما يضعف التركيز يقل التفاعل بين الافراد ويصبح كل شخص منشغلا بمهامه وحده، ومع مرور الوقت يتحول العمل من تعاون جماعي الى عمل فردي متوازي مما يضعف روح الفريق والثقة بين الزملاء ويزيد من سوء الفهم في بيئة العمل الرقمية هذا الوضع يزداد بسبب الضغوط نقص قنوات تواصل واضحة او ثقافة تميل أكثر للإنجاز الفردي على حساب العمل الجماعي.

الجدول رقم (34) يوضح: تقييم أثر الرقمنة على طبيعة العمل مقارنة بالإجراءات الورقية.

النسبة %	التكرار	تقييم الرقمنة مقارنة بالإجراءات الورقية
86,5%	32	أسهل وأسرع
10,8%	04	أكثر تعقيدا
2,7%	01	غير منظم وبطيء
100 %	37	المجموع

المصدر : spss (س26)

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المصلحة البيومترية يرون أن الرقمنة جعلت العمل أسهل و أسرع، حيث بلغت نسبتهم ب 86,5 % وهي نسبة مرتفعة تعكس أثر إيجابيا واضحا للتحويل الرقمي، بينما نرى نسبة قليلة ترى أن العمل أصبح أكثر تعقيدا بنسبة 10,8 % تاليها بنسبة 2,7 % وهو موظف واحد اعتبره غير منظم و بطيء، وهذا يعني أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء العمل و تسريع إنجاز له لدى أغلب الموظفين مع وجود فئة قليلة لم تتكيف بشكل كامل مع هذا التغيير .

من هنا يمكن تفسير أن الرقمنة ساعدت على جعل العمل أسهل و أسرع ، وهو ما يعكس تحسنا واضحا في طريقة انجاز المهام مقارنة بالإجراءات الورقية هذا ما ذكرته رئيسة المصلحة* البيومترية لبلدية مجانة على أن الرقمنة ساهمت في الحد من السلوكيات

* مقابلة يوم 01 أبريل 2026 على الساعة 10:00 صباحا.

البيروقراطية كطوابير الانتظار ، كثرة الوثائق ، فهي قللت من الوثائق و عدم الإرهاق المواطن في احضار الوثائق الكثيرة و السرعة في الحصول على الوثائق المرقمنة (جواز السفر – بطاقة التعريف)، أيضا قلصت من طوابير الانتظار، و المعالجة السريعة في الأخطاء ، أعطت مثال على ذلك أثناء تجديد الوثائق الرقمنة لا تحتاج إلا لصورتين شمسييتين و جواز قديم.

أما فيها المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج فقد صرحت رئيسة المصلحة** أن الرقمنة ساهمت في تقليل الوثائق وقلصت من طوابير الانتظار ونقص الجمهور وأيضا تعدد المصالح والفروع حسب البلديات وتوزيع المهام وتخفيف الضغط على المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج** باعتبارها مركز الولاية، وهذا ما يدل على أن التحول الرقمي ساهم في تسهيل العمل وتخفيف الجهد اليومي داخل المصلحة. في المقابل هناك عدد قليل من الموظفين يعتبرون أن الرقمنة زادت من تعقيد العمل وأنها غير منظمة وبطيئة، ويمكن فهم أن الرقمنة أصبحت مفيدة لدى أغلب الموظفين، رغم وجود بعض الصعوبات في التكيف معها واعتبار العمل أسهل وأسرع، يشير إلى أن الموظفين قد استوعبوا وتقبلوا الرقمنة، وبذلك يمكن اعتبار البيروقراطية الرقمية هدفها تقليل الخطأ البشري وتسهيل عليه خاصة إذا قرانها مع البيروقراطية الكلاسيكية والتي كانت تصطدم دوما بتراكم الأوراق والتراتيبية الجامدة.

** مقابلة يوم 05 أفريل 2026 على الساعة الواحدة زوالا.
*** مقابلة يوم 05 أفريل 2026 على الساعة الواحدة زوالا.

الجدول (رقم 35) يوضح: مستوى الراحة في اداء المهام اليومية حسب فترات كثافة العمل.

المجموع	لا	نعم	مستوى الراحة فترات كثافة العمل
33 % 89.2	05 %21.6	25 % 67.6	نعم
04 % 10.8	02 %5.4	02 % 5.4	لا
37 %100	10 %27	27 %73	المجموع

المصدر (س20/ س29)

نلاحظ ان الجدول اعلاه ان الغالبية الساحقة من المبحوثين يصرحون بالراحة في اداء مهامهم اليومية نسبة 89.2%. مقابل نسبة محدودة جدا لمن لا يشعرون بالراحة 10.8% ما يعكس مستوى عاما بايجابيا من التكيف مع متطلبات العمل و عند الانتقال الى التحليل و التفصيل داخليا حسب فترات كثافة العمل مقابل 21.6% ممن لا يواجهونها وهو ما يشير الى أن الراحة لا تتعرض بالضرر مع ضغط العمل بل قد تتعايش معه في القابل فان فئة غير مرتاحين تتوزع بالتساوي بين من يواجهون كثافة العمل ومن لا يواجهونها 5.4% لكل منها ما يوحي بان عدم الراحة ليس مرتبطا فقط بضغط العمل بل قد يعود الى عوامل اخرى اجمالا تعكس هذه النتائج ان الشعور بالراحة في العمل يتجاوز عامل كثافة المهام ليشمل ابعادا اوسع مرتبطة بالتكيف المهني و ظروف العمل المحيطة.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان الراحة في العمل لا تتأثر دائما بكثافة المهام ما يعني أن العلاقة بين الضغط والتعب ليست مباشرة بل ترتبط بكيفية إدراك الفرد لعمله فالراحة لا تعتمد فقط على كمية العمل بل على معنى التجربة داخله عندما يفهم الموظف مهامه ويشعر بالسيطرة عليها يمكنه التعايش مع الضغط وتحويله الى تحدي قد يمنحه رضا بدل الارهاق في المقابل قد يغيب الشعور بالراحة حتى مع قلة الضغط بسبب مشاكل مثل سوء التنظيم او العلاقات المهنية او غموض الادوار ومن هنا تظهر فكرة (التكيف المهني) اي قدرة الفرد على تنظيم عمله و التعامل مع ضغطه بطرق

مختلفة لذلك فبيئة العمل الحديثة تقوم على توازن بين الضغط و المرونة يسمح بدرجة من التكيف. في النهاية الراحة في العمل ليست نقيض الضغط بل نتيجة لطريقة تفاعل الفرد مع ظروف عمله.

الجدول رقم (36) يوضح: العراقيل التي تواجه الموظفين أثناء أداء مهامهم.

النسبة %	التكرار	الراي
48,6%	18	نعم
51,4%	19	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss ، (س30)

يبين الجدول أعلاه أن آراء موظفي المصلحة البيومترية متقاربة حول وجود العراقيل أثناء أداء المهام بلغت النسبة ب 51,4 %، مقابل 48,6 % أكدوا عدم مواجهتها وهذا التفاوت يكون حسب طبيعة المهام وظروف العمل لكل موظف ويمكن فهم ذلك على أن سير العمل في الأغلب مستقر نسبياً، مع وجود بعض الحالات التي قد تعاني من عراقيل ظرفية أو تنظيمية تحتاج إلى تحسين ومن هنا يمكن تفسيره بخصوص وجود العراقيل أثناء أداء المهام ومن هنا يمكن تفسيره بخصوص وجود العراقيل أثناء أداء المهام ، حيث تتنوع المواقف بين من يواجه صعوبات ومن لا يواجهها، وهذا التباين الطفيف يعكس اختلاف ظروف العمل و تجارب الموظفين داخل نفس المؤسسة ومن أبرز العراقيل التي قد تؤثر على سير العمل نذكر منها ضغط المهام ، نقص بعض الوسائل التقنية ، تعطل في الشبكة و تعديلات كثيرة في نظام الرقمنة (تحديثات) ، وهذا ذكرته رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية مجانة عند مقابلتنا لها*، وأيضاً مشكلة الذهاب إلى مديرية السندات لحل المشكلة تستغرق وقت لمدة أشهر مما يسبب في عرقلة العمل وهذا ما أكدت عليه رئيسة المصلحة البيومترية لبلدية برج بوعريريج،** غياب الثقافة الرقمية لدى المواطنين والإرهاق الذي يؤثر بدوره

* مقابلة يوم 01 أبريل 2026، على 10:00 صباحاً.

** مقابلة يوم 05 أبريل 2026 على الساعة الواحدة 13:00 زوالاً.

على نفسية الموظف، إضافة إلى تعقيد بعض الإجراءات الإدارية سوسيولوجيا يمكن القول أن بيئة العمل تتسم بنوع من التوازن العام، مع وجود بعض الصعوبات التي لا تزال تؤثر على فئة من الموظفين و تستدعي تحسينا في التنظيم و الدعم.

الجدول (رقم 37) يوضح: توافق المهارات والقدرات مع المهام الوظيفية حسب المستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	توافق المهارات المستوى التعليمي
20 % 54.1	02 % 5.4	18 % 48.6	ثانوي
17 % 45.9	02 % 5.4	15 % 4.5	جامعي
37 % 100	04 % 10.8	33 % 89.2	المجموع

المصدر SSS (س05/س31)

يبين الجدول اعلاه ان فئة ذوي المستوى الثانوي يحتل النسبة الاكبر ضمن مجتمع الدراسة التي قدرت ب 54.1 %مقابل 45.9 %لفئة الجامعيين ما يعكس غلبة فئة التعليم الثانوي داخل المؤسسة و عند المؤسسة و عند تفصيل الجدول نجد ان نسبته سجلت لدى اصحاب المستوى الثانوي الذين اكدوا وجود توافق بين مهاراتهم و المهام الوظيفية بنسب 48.6 %وهو ما يدل على شعور مرتفع بالانسجام المهني لدى هذه الفئة تليها نسبة 5.4 %الذين صرحوا بعدم وجود توافق و هي نفسها النسبة المسجلة لدى اصحاب المستوى الجامعي الذين نفوا وجود توافق ما يشير الى تقارب بالإحساس بعد ملائمة المهنية بين الفئتين أما اضعف نسبة فقد سجلت لدى الجامعيين الذين اكدوا جود توتفق بنسبة 4.5 % هو ما قد يعكس وجود فجوة بين التأهيل الاكاديمي و متطلبات العمل الفعلية داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان التوافق بين المهارات و المهام لا يرتبط فقط بالمستوى التعليمي بل يعكس ايضا طريقة تنظيم العمل و توزيع الادوار داخل المؤسسة فوجود فئة من ذوي

المستوى الثانوي ضمن من يشعرون بالتوافق يدل على اعتماد اكبر على الخبرة الميزانية و المهارات الميدانية و العلمية اكثر من الشهادات الاكاديمية مم يجعل العمل ذا طابع تطبيقي يعتمد على الانجاز المباشر.

كما أن شعور الموظف بالتوافق مع مهامه يزيد من استقراره واندماجه لأنه يختلف توازنا نفسيا بينما ضعف هذا الشعور لدى الجامعيين يكشف فجوة بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات العمل مما قد يسبب الاحباط المهني ونقص في الرضا سوسيولوجيا لا يكفي المستوى التعليمي وحده لتحقيق الرضا المهني بل يتحدد ذلك ايضا بطريقة تنظيم العمل ومدى استثمار قدرات الموظف داخل المؤسسة.

الجدول (رقم 38) : يوضح الشعور بالاستقرار في العمل حسب الالتحاق بالعمل.

الشعور بالاستقرار في العمل	نعم	لا	المجموع
الالتحاق بالعمل	17 % 45.9	05 % 13.5	22 % 59.5
المسابقة	02 % 5.4	01 % 2.7	03 % 8.1
نقل	10 % 27	02 % 5.4	12 % 32.4
ادماج	29 % 78.4	08 % 21.6	37 % 100
المجموع			

المصدر SPSS (س06/س32)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان التوزيع في طريق الالتحاق بالعمل يتصدر عن طريق المسابقة بنسبة 59.5% من مجموع مجتمع الدراسة ثم يليه الادماج بنسبة 32.4% ثم نمط النقل بنسبة 8.1% ما يعكس هيمنة واضحة لمسار المسابقة باعتباره الشكل الاكثر حضورا داخل البنية المهنية و

عند الانتقال الى التفصيل الداخلي لكل نمط نلاحظ ان فئة المسابقة ممن يشعرون بالاستقرار نعم بنسبة 45.9% مقابل 13.5% لا يشعرون به "لا" و هو ما يدل ان الاتجاه الغالب هو داخل هذا النمط يميل بشكل واضح نحو الاستقرار اما فئة الاندماج فتتوزع بدورها الى 27 "نعم" مقابل 5.4% "لا" وهو توزيع يعكس حضور قويا كالشعور بالاستقرار أيضا، لكن ضمن وزن اقل مقارنة بنمط المسابقة في حين تظهر فئة النقل كفئة محدودة للتمثيل حيث تنقسم الى 5.4% "نعم" مقابل 2.7% "لا" ما يجعل تأثيرها ضعيف نسبيا رغم بقاء نفس الاتجاه العام نحو الاستقرار داخلها.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان البيئة المهنية داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بطريقة الالتحاق بالعمل بل تكشف علاقة مسار توظيفي والاحساس بالاستقرار والتوضيح ان المسابقة هي أكثر حضورا تليها الاندماج بينما يبقى النقل الاقل وهذا يعكس الاختلاف في قوة الاعتراف المهني لكل مسار من خلال هذا المنظور لا يفهم الاستقرار كحالة فردية فقط بل يرتبط بمكانة الموظف داخل طريقة دخوله للمؤسسة فالمسابقة بكونها قائمة على الانتقاء المعايير الواضحة تعزيز الاحساس بالاستقرار اما الاندماج فهو مسار وسط بين الاعتراف والمرونة في حين أن النقل يرتبط بتغييرات ادارية لذلك يكون أضعف في بناء الاستقرار المهني وبالتالي يتضح ان الاستقرار داخل العمل يتشكل حسب طريقة الالتحاق بالعمل فكلما كان المسار أكثر وضوحا وتنظيما زاد الاحساس بالاستقرار والاعتراف المهني.

الجدول رقم (39) يوضح: توفر المعلومات اللازمة في أداء المهام:

النسبة %	التكرار	الرأي
73%	27	نعم
27%	10	لا
100 %	37	المجموع

المصدر : spss (س33).

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المصلحة البيومترية يؤكدون على توفر المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، حيث بلغت نسبة 73 % وهذا يعكس وجود درجة جيدة من التنظيم

وتدقق المعلومات داخل المصلحة، مما يساعد الموظفين على انجاز عملهم بشكل أفضل، في المقابل ترى نسبة 27 % أن المعلومات غير متوفرة مع وجود حاجة لتعزيزها بشكل أكبر لضمان تكافؤ بين جميع الموظفين ومن هنا يمكن تفسيره أن أغلب الموظفين يعتبرون أن المعلومات الضرورية لأداء المهام متوفرة ، وهو ما يدل على وجود قدر من التنظيم الإداري يسهل سير العمل اليومي و يمنح الموظفين إمكانية الاعتماد على معطيات واضحة في تنفيذ مهامهم، في المقابل تشير فئة أقل إلى وجود بعض النقص في هذه المعلومات، وهو ما قد يعكس تفاوت في تدفقها بين المصالح، ومن هنا تكشف النتائج أن البنية التنظيمية للمصلحة تقوم على مستوى مقبول من تبادل المعلومات، لكنها لا تزال تحمل بعض الفجوات التي قد تؤثر على الانسجام المهني بين الموظفين، مما يستدعي تعزيز آليات التنسيق الداخلي لضمان توزيع أكثر المعلومات داخل المؤسسة .

الجدول رقم (40) يوضح: تفهم المسؤولين للأخطاء أثناء أداء المهام على البرنامج الخاص بالعمل.

النسبة %	التكرار	الرأي
62,2%	23	نعم
37,8%	14	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: spss (س 34).

يبين هذا الجدول أعلاه أن أغلبية موظفي المصلحة البيومترية بنسبة 62,2 % يرون أن المسؤولين يتفهم الأخطاء التي قد يحدث أثناء أداء المهام على البرنامج الخاص بالعمل، وهو ما يعكس وجود نوع من المرونة والدعم الإداري داخل المصلحة). في المقابل صرح 37,8 % بعدم وجود هذا التفهم، وهي نسبة معتبرة تشير إلى أن جزء من الموظفين قد يواجهون صعوبات في التعامل مع أخطائهم أثناء العمل، ومن خلال نتائج توضح أن بيئة

العمل تميل إلى التفهم، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة التقبل والدعم لضمان أداء أفضل وتقليل الضغوط على الموظفين.

ومن هنا يمكن تفسيره أن العلاقة بين المسؤولين و الموظفين يغلب عليها طابع التفهم ، مما يساعد على خلق جو مهني مريح يخفف الضغط و يشجع على التعلم أثناء استخدام البرنامج ، ومع ذلك يكشف وجود نسبة معتبرة من الآراء المخالفة في طريقة التعامل داخل المصلحة ، وهو ما قد يؤثر على شعور بعض الموظفين بعدم الاستقرار أثناء العمل نتيجة ردة الفعل النابعة من المسؤولين بالتوبيخ و إجبار الموظفين على تحمل مسؤولية أخطائهم و يجب تصحيحها و يصفونهم بعدم التركيز في عملهم ، بالمقابل لا يمكن تغاضي النظر عن النسبة التي تجاوز 37,4 % من الموظفين الذين صرحوا بعدم تفهم أخطائهم من طرف مسؤوليهم وهذا ما يكشف وجود فجوة رقمية أدق في نهاية الأمر إلى بروز جديد من الأخطاء المرتبطة بالتقنية.

الجدول (رقم 41) يوضح: التفكير في البحث عن وظيفة اخرى حسب الالتحاق بالعمل.

التفكير في البحث عن وظيفة اخرى	نعم	لا	المجموع
حسب الالتحاق بالعمل			
المسابقة	07 % 18.9	15 %40.5	22 % 59.5
نقل	02 % 5.4	01 % 2.7	03 %8.1
ادماج	4 %10.8	08 % 21.6	12 % 32.4
المجموع	13 % 35.1	24 % 64.9	37 % 100

المصدر: SPSS، (س06/ س35)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة التفكير في البحث عن وظيفة اخرى بحسب نوع الالتحاق بالعمل في فئة المسابقة التي تمثل اكبر نسبة 59.5% من مجتمع الدراسة يتبين لا يفكرون في تغيير الوظيف اذ نجد ان نسبة 40.5% لا يفكرون في ذلك مقابل 18.9% صرحوا بانهم يفكرون في بحث عن وظيفة اخرى اما فئة الاندماج التي تمثل 32.4% من مجتمع الدراسة فهي تظهر وضع اكثر وازنا من حيث التوجيهات حيث بلغت النسبة 21.6% لا يفكرون في تغيير الوظيفة بينما جعلت نسبة 10.8% يفكرون في تغيير الوظيفة في المقابل فئة النقل هي الاصغر حجما بنسبة 8.1% تظهر نمطا مختلفا نوعيا اذ ان 5.4% من مجتمع الدراسة يفكرون في تغيير الوظيفة مقابل 2.7% لا يفكرون في ذلك و من هنا نلاحظ انعكاس الاتجاه مقارنة بالفئتين السابقتين حيث يشكل التفكير في بحث عن وظيفة اخرى حوالي ثلثي هذه الفئة ما قد يدل على هشاشة نسبية في الاندماج المهني او محدودية الاستقرار في هذا النوع من التوظيف.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية في تغيير الوظيفة لا يرتبط فقط برغبة فردية بل بطريقة الالتحاق بالعمل وما تمنحه من الاحساس بالاستقرار والانتماء المهني. فئة المسابقة تبدو أكثر استقرارا لان التوظيف عبر منافسة رسمية تمنح الموظف ان منصبه مستحق وآمن مما يزيد ارتباطه بالعمل. أما فئة الاندماج فتعكس استقرار غير كامل رغم الحصول على منصب دائم يبقى التفكير في التغيير قائما بسبب ضغط العمل او الرغبة في تحسين الوضع المهني والمادي في حين تظهر فئة النقل ارتباطا اقل بالمنصب لأنها ترتبط غالبا بإعادة تموقع داخل المؤسسة لذلك يكون التفسير في تغيير المسار المهني أكثر حضورا. وبالتالي فطرق الالتحاق بالعمل لا توزع المناصب فقط بل تؤثر ايضا في درجة الاستقرار والانتماء للمؤسسة وهو ما يعكس على الرغبة في البقاء او البحث عن بدائل مهنية.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: " يؤثر غياب المرونة التنظيمية على الاستقلالية في العمل".

— من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 37,8 % يرون أن المراقبة داخل بيئة العمل الرقمي ليست سببا في فقدان الاستقلالية، وإنما تتغير طبيعتها حسب الممارسة داخل، مما يجعل الاستقلالية في العمل الرقمي متجددة وغير ثابتة.

— من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 64,9 % من غالبية الموظفين يفضلون إنجاز المهام بسرعة خاصة في تعديل البيانات، ما يعكس سيطرة السرعة في العمل اليومي، وقلة حضور التدقيق ويقتصر وينتج عن ذلك توازن غير متكافئ بين السرعة وجودة العمل.

— من خلال الجدول رقم (13) أن موظفي المصلحة البيو مترية يميلون إلى اتخاذ القرارات السريعة وفق النظام المعمول به تمثلت بنسبة كبيرة 83,8 % وتهدف إلى أن نجاح المصلحة البيو مترية يحكمه السرعة في الإجراءات على عكس البيروقراطية الكلاسيكية التي كانت تحكمها سلامة الإجراءات الورقية، فالموظف الجيد يتميز بالسرعة التقنية مما ينعكس على الهوية المهنية داخل المصالح الادارية

— من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 54,1 % من المبحوثين أقرروا أنهم متكيفون وفعالون لكنهم محاصرون داخل إجراءات تقنية تضمن السرعة لكنها تقتل روح المبادرة الفردية لأن الرقمنة لا تحدث تغييرا تقنيا فحسب بل تساهم أيضا في إعادة تشكيل الهوية المهنية للموظف ضمن منطق العمل الجديد القائم على السرعة والدقة.

— الجدول رقم (15) أن نسبة 51,4 % يرون أن هناك فجوة معرفية لدى العمال بالرقمنة (التكنولوجيا) في ظل غياب تكوين وتدريب على التكنولوجيا يولد لديه انعكاسات، فعندما ما تفرض الإدارة نظاما رقميا متطورا دون وجود تكوين يقع العامل في حالة اغتراب تجاه الأدوات التكنولوجية التي يعمل عليها.

— من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 56,8 % يرون أن التحديثات التي تطرأ على برامج العمل ليست سهلة التكيف، لأن الموظفين لا يتمتعون بنفس الخبرة والكفاءة مع الأدوات الرقمية، وبالتالي فالتعامل مع التحديثات يحتاج إلى تكوين لمواكبة التطور السريع.

— من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 70,3 % يرون أن مسألة التكيف مع التحدّيات برامج العمل لا ترتبط بالجانب التقني بل تتعلق بطبيعة الخبرة و التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة لأن نجاح التكيف مرتبط ببيئة العمل نفسها.

— من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 62,2 % من الموظفين لا يملكون حرية التصرف في المواقف الطارئة، لأن بيئة العمل لا تمنح جميع الأفراد نفس القدرة على اتخاذ القرار، فهي بذلك تكشف عن كيفية تكون الهوية المهنية داخل المؤسسة بين من يمنح الثقة ومن يظل مرتبطاً بالرقابة.

— من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 67,6 % يقرّون بإمكانية التدخل خارج النظام الإلكتروني لأن العمل الرقمي لا يعتمد على الالتزام بالقواعد فقط، بل على كيفية تعامل الموظف مع النظام ولهذا توجد ثقافتين مهنتين هما الالتزام الحرفي بالنظام باعتباره مرجعاً صارماً وأخرى مرنة تتعامل معه كأداة قابلة للتكيف.

— من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 51,4 % يرون أن التطبيقات الرقمية قادرة على حل مشاكل المواطن فهي جيدة و سريعة و البعض الآخر يراها عكس ذلك لأن النقص الكبير للتكوين وعدم التمكن من العمل على الأدوات التكنولوجية جعل الموظف يشكك في قدرتها على حل المشاكل لأن فشل الرقمنة في حل المشكلات مرهون بصعوبة استخدامها أو تعقيداتها.

— من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة الرفض مرتفعة ب 81,1 % يرون أن البرمجيات المستخدمة لا تراعي الاحتياجات الواقعية للموظف (التكوين) فهي تعيق العمل بدلاً من تبسيطه مما تسبب في بطء وتيرة الأداء المهني.

— من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 70,3 % يرون أن الخبرة تؤثر على طريقة تعامل الموظفين داخل بيئة العمل الرقمية، خاصة عند التدخل لحل مشاكل المواطنين خارج النظام الرسمي، باعتبار أن الخبرة تغير من سلوك الموظف من المرونة والمبادرة إلى الحذر والاحترام قواعد النظام الداخلي المؤسسة.

— من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 67,6 % يملكون حرية نسبية طريقة انجاز العمل، بينما توجد فئة تلتزم بخطوات محددة، هذا يعني أن المؤسسة تعيش بين منطقتين منطق يمنح بعض الاستقلالية في العمل، والآخر يعتمد على التحكم والتقييد بالتعليمات وهو ما يفسر اختلاف التجربة المهنية بين الموظفين.

— من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 54,1 % يملكون الحرية في اتخاذ القرارات، و فئة ينفون ذلك ، هذا يعني أن الرقمنة لم تمنح، الحرية الكافية للموظف في أداء مهامه، بل صاغت علاقات القوة و السيطرة داخل المصلحة ، أصبح من يملك المعلومة و الخبرة و المعرفة التقنية هو من يمارس الحرية في اتخاذ القرارات.

— من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 35,1 % يرون أن الإحساس بالاستقلالية في العمل لا يرتبط بالرتبة بل بطبيعة المهام وطريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة، لذلك تظهر بشكل أكبر في الوظائف التقنية وأقل في المناصب الإدارية العليا.

— من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 78,4 % يرون أن الاستقلالية تتمحور أساسا حول الحاجة إلى معلومات في العمل أكثر وضوحا وسهولة في أداء الأعمال، مع وجود الرقابة لصيقة أثر وضوح في المعلومات، مما يدل على أن الاشكال الأساسي لا يتعلق بالرقابة بقدر ما يرتبط بضعف تدفق المعلومات وحدود التفويض الإداري داخل بيئة العمل.

بناء على ما تقدم نستنتج من خلا مؤشرات الفرعية الأولى " غياب المرونة التنظيمية تؤثر على الاستقلالية في العمل"، إن الرقمنة و الأنظمة البيومترية في البلدية نجحت في تسريع الإجراءات لكن وجد أن هناك غياب للمرونة التنظيمية بسبب نقص التكوين واحتكار المعلومة ، و تشديد الرقابة الرقمية وهذا ما أدى إلى إضعاف استقلالية الموظف في عمله، وجعله مقيدا داخل نظام تقني صارم لا يملك فيه حرية اتخاذ القرار إلا من خلال استغلال خبرته الشخصية لتسيير المرفق العام، و تحويل الموظف من فاعل إداري يمتلك سلطة التقدير و القرار إلى مجرد منفذ آلي لبرامج تقنية مفروضة من السلطة. وهذا ما تأكد لنا في دراستنا هذه من خلال تحقق الفرضية.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: "تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في العمل".

— من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 64,9 % من المتزوجين يشعرون بضغط العمل أكثر، لأنهم يحاولون التوفيق بين العمل ومتطلبات الأسرة.

— من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 86,5 % من المبحوثين يرون توافق المهارات مع مهامهم يؤثر على راحتهم وطريقة عملهم داخل المؤسسة وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في توزيع المهام بطريقة مناسبة تساعد على تقليل الضغط ورفع جودة العمل داخل المؤسسة.

— من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 56,8 % يرون أن الاستقرار الوظيفي بغياب الضغط بل بطريقة تفاعل الموظف مع تنظيم العمل ، لأن الاستقرار الوظيفي يتشكل من تجربة الموظف داخل العمل و طريقة عيشة لها.

— من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 56,8 % يرون أن التفكير في البحث عن العمل آخر لا يرتبط بالضغط بل بطريقة تقييم الموظف لعمله و ظروفه ، لأن الاستقرار لم يعد مرتبطا بالبقاء ، بل شعور الموظف بالراحة و الرضا.

— من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 48,6 % يرون أن الشعور بالوحدة في العمل ليس دائما، بل يظهر ويختفي حسب ضغط العمل وكثرة المهام والعلاقات مع الزملاء، لأن بيئة العمل ليست اندماجا كاملا ولا عزلة كاملة، بل وضع يتغير حسب ظروف العمل اليومية.

— من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 81,1 % يحبون عملهم و يشعرون بالراحة فيه مما يدل على وجود الشغف لدى الموظف ، وهذا يعني أن استطاع ترويض التكنولوجيا ليجعلها أداة لخدمة المواطن.

— تظهر نتائج الجدول رقم (33) أن نسبة 48,6 % يرون أن التواصل بين الزملاء ليس سلوكا بسيطا ، بل يتأثر بطريقة تنظيم العمل و ظروفه ، لأن قلة التواصل تضعف التركيز

وتقلل التفاعل بين الأفراد يصبح كل شخص منشغلا بمهامه ، ومع مرور الوقت يتحول العمل من تعاون جماعي إلى عمل فردي متوازي .

— تظهر نتائج الجدول رقم (34) أن نسبة 86,5 % يرون أن الرقمنة ساعدت على جعل العمل أسهل و أسرع مما يشير إلى أن الموظفين قد استوعبوا و تقبلوا الرقمنة، وهذا يدل على أن البيروقراطية الرقمية هدفها الخطأ البشري و تسهيل عمله.

— من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 89,2 % يرون أن الراحة في العمل لا تتأثر دائما بكثافة المهام، ما يعني أن العلاقة بين الضغط و التعب ليست مباشرة ، بل هي نتيجة إدراك تفاعل الفرد مع ظروف عمله .

— من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة 51,4 % تمثل عدم وجود عراقيل أثناء المهام حيث تتوزع المواقف بين من يواجه صعوبات ومن لا يواجهها، وهذا التباين الطفيف يبين أن البيئة العمل تتسم بنوع من التوازن العام، مع وجود بعض الصعوبات التي لا تزال تؤثر على فئة من الموظفين تستدعي تحسينا في التنظيم والدعم.

— من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة 54,1 % يرون أن التوافق بين المهارات والمهام لا يكفي المستوى التعليمي وحده لتحقيق الرضا الوظيفي بل يتحدد ذلك أيضا بطريقة تنظيم العمل ومدى استثمار قدرات الموظف داخل المؤسسة.

— من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 59,5 % تبين أن البنية المهنية داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بطريقة الالتحاق بالعمل، بل تكشف علاقة بين مسار التوظيف والإحساس بالاستقرار والاعتراف المهني.

— من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 73 % من غالبية الموظفين يعتبرون أن المعلومات الضرورية لأداء المهام متوفرة، ما يدل على وجود قدر من التنظيم الإداري يسهل سير العمل اليومي، وهذا يعني أن البيئة التنظيمية تقوم على مستوى مقبول من تبادل المعلومات، لكنها لا تزال تحمل بعض الفجوات التي قد تؤثر على الانسجام المهني بين الموظفين لأن بسرعة تدفق البيانات تنتج عنه ضغط لدى الموظف وصعوبة التكيف مع النظام الرقمي.

— من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة 62,2 % تبين العلاقة بين المسؤولين والموظفين يغلب عليها طابع التفهم، مما يساعد على خلق جو مهني مريح بالمقابل هناك فئة صرحوا بعدم التفهم مما يكشف وجود فجوة رقمية أدت إلى بروز نوع جديد من الأخطاء التقنية

— من خلال الجدول رقم (41) أن نسبة 59,5 % يرون أن التفكير في تغيير الوظيفة لا يرتبط برغبة فردية فقط، بل بطريقة الالتحاق بالعمل وما تمنحه من إحساس بالاستقرار والانتماء المهني، وهو ما ينعكس على الرغبة في البقاء والبحث عن بدائل مهنية.

بناء على ما تقدم نستنتج أن ضغوط العمل أثرت على الرضا الوظيفي تأثير تراوح بين الايجاب والسلب، فالجانب السلبي ظهر في تعب الموظفين من سرعة العمل الرقمي و كثافة المهام والعزلة أمام الشاشات، لكن هذا التأثير تحول إيجابيا الصالح الرضا الوظيفي لأن الموظفين نجحوا في التأقلم مع الرقمنة ووجدوا أنها تسهل عملهم و تقلل أخطائهم، وبفضل توفير الأمان المهني ، تحولت هذه الضغوط التكنولوجية ، من عائق محبط إلى حافز حقيقي عزز من رضا الموظفين و تمسكهم بوظائفهم .وهذا ما يؤكد لنا في دراستنا هذه من خلال تحقق الفرضية .

استنتاج عام للفرضيتين :

من خلال نتائج الدراسة وتحقق الفرضيتين، يتضح أن البيروقراطية الرقمية داخل المصلحة البيومترية لبلديتي مجانة وبرج بوعريريج ، أحدثت تغيرات واضحة في طبيعة العمل الإداري وفي الهوية المهنية للموظفين، حيث ساهمت الرقمنة والأنظمة البيومترية في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين تنظيم العمل المهام، وتسهيل تقديم الخدمات، إلا أن هذا التحول الرقمي صاحبه بعض الصعوبات المرتبطة بغياب المرونة التنظيمية، ونقص التكوين، وتشديد الرقابة الرقمية، واحتكار المعلومات ، مما أدى إلى التقليل من استقلالية الموظف وجعله أكثر تقيدا بالنظام التقني والتعليمات الإدارية، كما أظهرت النتائج أن الهوية المهنية للموظف أصبحت مرتبطة بمدى قدرته على استعمال الوسائل الرقمية وسرعة التكيف مع متطلبات الأنظمة الرقمية، وهو ما ساهم في تطوير بعض الكفاءات المهنية، لكن في المقابل خلق نوعا من الضغط المهني، والعزلة أمام الشاشات، وضعف روح المبادرة، والإبداع لدى بعض الموظفين .

وعليه يمكن القول أن البيروقراطية الرقمية رغم مساهمتها في تحسين العمل الإداري وتطوير الخدمة العمومية، إلا أنها مازالت تحتاج إلى توفير مرونة تنظيمية أكبر وتكوين مستمر للموظفين حتى تحقق التوازن بين فعالية الإدارة، والحفاظ على استقلالية الموظف وهويته المهنية.

ثانيا- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض وتحليل النتائج للدراسة تأتي مرحلة المقارنة والمناقشة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة فقد تعددت نتائجها واختلفت فيما بينها وتطرقنا إليها ضمن الفصل المنهجي، وهذا باختلاف الأبعاد والمؤشرات الميدانية المراد دراستها والتحقق منها، وكذا باختلاف الأهداف المتوصل من طرف الباحثين وعليه عرفت مجموعة من النتائج تؤكد على اختلاف نتائج الدراسة:

1- دراسة " كوموراجو بيناكباني بيرى " البيروقراطية الرقمية في الشركات الصغيرة و المتوسطة في ولاية تيلانجانا لتحقيق الاكتفاء الذاتي في الهند، 2023، حيث توصل في نتائجها إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تبنت المنصات الرقمية لإنجاز المهام البيروقراطية تحسنا في الكفاءة التشغيلية و فعالية التكلفة، مما ساهم في تعزيز استقلاليتها، أما دراستنا الحالية أدت البيروقراطية الرقمية إلى أضعاف استقلالية الموظف في عمله.

2- دراسة "نوفيانيتارو لانداري ، توفيقور وخمان ، لوسي أندرياني" بعنوان الإصلاح البيروقراطي وثقة الجمهور تقييم الحوكمة الرقمية في القطاع العام الأندونيسي ، 2025، حيث توصل في نتائجها إلى: أن التحسينات الرقمية قد حسنت من الشفافية الخدمات و سهولة الوصول إليها إلا أن ثقة الجمهور لا تزال محدودة بسبب استمرار تصورات عدم المساواة و عدم كفاية التواصل الحكومي بينما الدراسة الحالية أن الرقمنة نجحت في تسريع الإجراءات لكن غياب المرونة التنظيمية بسبب نقص التكوين و احتكار المعلومة و تشديد الرقابة الرقمية جعلت الموظف مقيدا داخل نظام تقني .

3- دراسة منال محمد محمود آدم بعنوان دور الإدارة الالكترونية في الحد من البيروقراطية العمل في بنك أم درمان الوطني، السودان، 2022، حيث توصل نتائجها إلى: وفرت إدارة البنك الأجهزة الحديثة وكافة ملحقاتها التي يحتاجها الموظف، بينما الدراسة الحالية غياب

الأجهزة ونقص التكوين وعدم التحكم في الأدوات الرقمية جعلت الموظف مقيدا داخل النظام التقني.

4- دراسة "رائد راشد حسن زنتوت، وائل شافي منزل الشمري"، بعنوان أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة ، 2025، توصل في نتائجه إلى: أن البيروقراطية الرقمية تؤثر بشكل معنوي ومباشر على مستوى امتثال المنشآت الصغيرة بمحافظة جدة يعد التكامل الرقمي و تجربة المستخدم من أقوى العوامل التي تعزز الامتثال ، بينما الدراسة الحالية أن النظام الرقمي يخص المصلحة البيومترية وكل مصلحة لها نظامها ولا يوجد تنسيق نظام موحد داخل المؤسسة.

5- دراسة "أنا ماريا سانتيانو"، بعنوان تطور الهوية المهنية في تعليم الخدمة الاجتماعية، كاليفورنيا 2024، حيث توصلت في نتائجها إلى: أن الهوية المهنية تتشكل تدريجيا عبر التفاعل بين التكوين النظري والتدريب الميداني والخبرات الشخصية وأن البيئة التعليمية الداعمة تلعب دورا حاسما في ترسيخ الانتماء وتعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية للمهنة، بينما الدراسة الحالية أن الضغوط التكنولوجية وفرت للموظف الأمان المهني و عززت الرضا و تمسكه بوظيفته.

6- دراسة "هشام بركات بشير حسين"، بعنوان استقصاء مستويات الهوية المهنية لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية، العراق، 2017، حيث توصلت في نتائجه إلى: وضوح مدلول الهوية للمعلم لدى عينة دون معرفتهم مسمى المفهوم، وأن مستويات الهوية المهنية لديهم مرتفعة، وأنه لا توجد فروق في مستويات الهوية المهنية لعينة البحث ترجع للنوع أو سنوات الخبرة أو لعدد برامج التنمية المهنية، بينما الدراسة الحالية أن البيروقراطية الرقمية زادت من كثافة المهام وعزلت الموظف أمام الشاشات وغياب الراحة في العمل.

7- دراسة " أحمد خلفان القبالي، أحمد محمد جلال الفواعير "، بعنوان الهوية المهنية لدى مجلس شمال الباطنة في سلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات، 2021، حيث توصل في نتائجه إلى: بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الهوية المهنية تعزز لمتغير الخبرة على المقياس ككل وعلى أبعاده عدا بعد الصورة الذاتية، حيث توجد به فروق لصالح

سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة). بينما الدراسة الحالية توصلت إلى أن الموظف ذو خبرة طويلة يجد صعوبة في التأقلم مع النظام الرقمي والتكيف مع التحديثات جعلته مقيد البرامج تقنية.

8- دراسة "غربي موسى، بافة عبد الله"، بعنوان الهوية المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية لمسيلا 2023، حيث توصل في نتائجه إلى: للتمثيل المهني، القيم المركزية، التمييز المؤسسي والاستمرارية دور كبير في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بينما الدراسة الحالية أن النظام الرقمي داخل المصلحة البيومترية حولت الموظف من فاعل إداري يمتلك السلطة إلى منفذ آلي لبرامج التقنية.

9- دراسة "أحمد حجاج"، بعنوان التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية ورقلة، 2013، حيث توصلت إلى: أن الاعتراف المتبادل بجهد الممرضة غير الشكر والتقدير والاكراميات يعد عاملا محفزا للعمل والاعتزاز بالمهنة وبالذات والشعور بالثقة والتي تعد شرط أساسي للتعاون، بينما الدراسة الحالية جعلت من الضغوط التكنولوجية حافز حقيقي عزز من رضا الموظفين وتمسكهم بوظائفهم.

ثالثا- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

تم اعتماد في دراستنا الحالية على "مقاربة ماكس فيبر" التي تفسر البيروقراطية من خلال منطق العقلنة والكفاءة والتنظيم القائم على القواعد، إلى جانب المقاربة النقدية لمدرسة فرانكفورت التي تنظر إلى البيروقراطية الرقمية كآلية حديثة للسيطرة وإعادة إنتاج علاقات القوة وأشكال التحكم، وهذا ما سعت دراستنا إلى تفسيره من خلال النتائج وهناك انسجام مع هذين الإطارين النظريين حيث أظهرت تحسن فعالية الأداء وتسريع الإجراءات هو ما يتوافق مع الطرح الفيري القائم على الكفاءة والعقلنة، بينما كشفت من جهة أخرى عن تقليص استقلالية الموظف وتحوله إلى منفذ للإجراءات التقنية بسبب صرامة النظام الرقمي

ونقص التكوين وضعف المرونة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع الطرح النقدي الذي يؤكد أن الرقمنة قد تعيد تشكيل علاقات السلطة وتحد من حرية الفاعلين داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الفرضية الثانية، فقد بينت النتائج أن ضغوط العمل الناتجة عن الرقمنة كان لها أثر مزدوج على رضا الموظفين، إذ ظهرت آثار سلبية تمثلت في التعب، وكثافة المهام، والعزلة أمام الشاشات، مقابل آثار إيجابية تمثلت في تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتزايد القدرة على التكيف مع النظام الرقمي، مما أدى في النهاية إلى تعزيز الإحساس بالأمان المهني ورفع مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار داخل العمل.

خلاصة :

استنتج من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بهدف فهم أثر البيروقراطية الرقمية على الهوية المهنية مع تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للوصول إلى استنتاجات تعكس واقع المؤسسة.

رابعاً- الاستنتاج العام للدراسة:

توصيات :

1. تعزيز الوعي بإيجابيات الإدارة الإلكترونية والأنظمة المطبقة في الإدارة الإلكترونية الحديثة، وما يتم تفعيله من أنظمة جديدة وكيفية الاستفادة منها في تحسين سير الأعمال.
2. ضرورة التخلص من البيروقراطية في الأعمال الإدارية الإلكترونية، وعدم التحول إلى إدارة مركزية بتطوير الهيكل التنظيمي للجهة بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.
3. العمل على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهم من خلال الأنظمة الإلكترونية، وتعزيز روح الإبداع والتطوير الذاتي بينهم.
4. ضرورة اهتمام عناصر احتياجات جميع الجهات من متطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية المطبقة، وتوفيرها بأسرع وقت ممكن بما يخدم مصلحة العمل.

5. العمل على تأكيد التحسين المستمر للبنية التحتية من أجهزة الحاسب والبرامج وشبكات الاتصال وقواعد البيانات، بحيث تتلائم مع التطور التكنولوجي في العالم.
6. ضرورة توفير الدعم المالي والموارد البشرية المتخصصة لتطوير الأنظمة بشكل مستمر بما يتناسب مع التطور في احتياجات العمل.
7. ضرورة توفير دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي باستمرار لجميع الموظفين في المصلحة البيومترية.
8. ضرورة توفير تحديثات مستمرة للموظفين حول استعمال الرقمنة والأنظمة البيومترية حتى يتمكنوا من أداء عملهم بطريقة أفضل وتقليل الأخطاء.
9. إعطاء الموظف نوعاً من الحرية داخل العمل وعدم الاعتماد الكلي على النظام الرقمي في اتخاذ القرارات.
10. التخفيف من الرقابة الرقمية الزائدة التي قد تؤثر بشكل سلبي على استقلالية الموظف وراحته في العمل.
11. تحسين ظروف العمل داخل المصلحة البيومترية من خلال تخزين المهام وتقليل الضغط الناتج عن كثافة العمل الرقمي.
12. ضرورة تحقيق توازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على الجانب الإنساني والمهني للموظف داخل الإدارة.
13. اقتراح القيام بدراسات أخرى حول تأثير البيروقراطية الرقمية على الموظفين والهوية المهنية من زوايا مختلفة داخل المؤسسات العمومية.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتبين أن البيروقراطية الرقمية داخل المصلحة البيومترية لم تعد مجرد أداة لتحسين الأداء وتسريع الإجراءات، بل أصبحت نمطاً تنظيمياً جديداً أعاد تشكيل العمل الإداري بشكل عميق. فقد أظهرت النتائج الميدانية أن الرقمنة والأنظمة البيومترية ساهمت في رفع الفعالية وتبسيط المعاملات، مقابل ذلك إلى تقليص استقلالية الموظف وتحويله من فاعل إداري يمتلك سلطة التقدير إلى منفذ لإجراءات تقنية، نتيجة صرامة النظام ونقص التكوين وضعف المرونة التنظيمية. كما بينت الدراسة أن ضغوط العمل الناتجة عن هذا التحول حملت طابعاً مزدوجاً بين الإرهاق والتكيف، إذ رغم ما خلفته من تعب وكثافة مهام، فإنها ساهمت أيضاً في تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي بفضل التخفيف التدريجي مع الرقمنة. وعليه فإن البيروقراطية الرقمية، رغم فعاليتها، تعيد تشكيل الهوية المهنية للموظف نحو مزيد من التقيد وتراجع الاستقلالية، مما يستدعي تحقيق توازن بين الكفاءة التقنية والحفاظ على الدور المهني للموظف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب:

1. لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي - مفاهيم و نظريات-، ط1، دور المثقف للنشر والتوزيع ، بجاية ، الجزائر ، 2018.

ثانيا: المجلات:

1. ابتسام رزوق: تعدد الهويات المهنية في المؤسسة الجزائرية في ظل الاستثمارات الأجنبية -ولاية الطارف أنموذجا-، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021
2. ابتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني: تأثير المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا -دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة-، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 07، العدد 68، فريران 2024.
3. ابراهيم علي أبو شيبه ، عبد الله مفتاح الشويرف ، علي حسين زبلج : دراسة العلاقة بين الاستقلالية في العمل والالتزام الوظيفي على الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي، -دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين المشتغلين في مدينة مصراته- ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا، جوان 2021.
4. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، جوخة بنت محمد الصوفية ، أوسيم محمد عباد عطاء: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية — المجلد 09، العدد 53 ، 2022 .
5. أحمد حجاج: التواصل الاجتماعي بين العاملين وبناء الهوية المهنية، دراسة استكشافية حول عمل الممرضات بالمؤسسة الاستشفائية ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023
6. أحمد خلفان القبالي ، أحمد محمد جلال الفواعير : الهوية المهنية لدى معلمي شمال الباطنة في سلطنة عمان في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 12 ، العدد 36، سنة 2021.

7. أسماء محمد السيد لطفي: الاتجاه نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالهوية المهنية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة كلية التربية، العدد 47 ، جامعة عين شمس، 2023.
8. بن الشيخ حكيم: الهوية عنوانا للذات والوطنية الجزائرية ، مجلة جامعة يحي فارس - المدية - ، المجلد 04، العدد 01، 2023.
9. بوشعالة رقيق جمال ، براق عيسى: أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السائح بالشلف ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 13، العدد 01، 2022.
10. بيه برناو، مدور مليكة : مدخل للهوية المهنية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2021.
11. حاج علي نورة ، بن عبو جيلالي: الضغوط المهنية بين النساء العاملات (الصراع بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة)- الحلول واستراتيجيات المواجهة- ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد 03، العدد 03، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، الجزائر ، جويلية 2020 .
12. حميد شاوش ، صارة بن زرة :علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية، دراسة ميدانية بمجتمع سفيثال، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، جامعة تيزي وزو، مخبر مجتمع عمل، الجزائر ، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021.
13. حنان ايكدومي ، مريم يحيوي: قراءة سوسيولوجية الأخلاقيات الانحراف، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف ، المجلد 7، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، نوفمبر 2022،
14. ديانا فجر أبرياني ، ورنجارون بونيسان : البيروقراطية الرقمية و الشفافية و ثقة الجمهور في الحكومة مراجعة منهجية للأدبيات ، المجلة الاجتماعية الإندونيسية ، المجلد 01، العدد 01، 2016.
15. رابح حسام عزوز ، سفيان بوعطيط: دور الاستقلالية والمساندة في الوقاية من ظاهرة الاحتراق النفسي في العمل حسب نموذج الاجهاد المهني لوبار كرزاك، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، عدد 2، جامعة وهران 02، 2025.

16. رائد راشد حسن زنتوت ، وائل شافي منزل الشمري: أثر البيروقراطية الرقمية على امتثال المنشآت دراسة ميدانية على ملاك المنشآت العامة ، المجلة العربية للإدارة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 2025
17. رضا بوغرزة ، ورشيد بوخلفة: التحول من البيروقراطية - دواعيه ومتطلباته - ، مجلة الفكر القانوني والسياسي ، المجلد 07، العدد 1، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، ماي 2023.
18. رويدا مجمد العطوي: فعالية برنامج تدريبي للتأهيل المهني في تنمية الاستقلالية المهنية والقدرة على تحديد المستقبل المهني لدى طلبة الثالث الثانوي من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة في منطقة تبوك ، مجلة دراسات العلوم التربوية كلية التربية والآداب، المجلد 50، العدد 02، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية، جويلية 2023 .
19. ريم عايد مجمد عوض شاهر العنزي : العوامل المؤثرة في تنمية الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 59، 20 سبتمبر 2024.
20. زرفة بولقواس ، ويعقوب سالم: الهوية المهنية و أخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة تحليلية للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الانسان و المجتمع ، المجلد 07، العدد 28، الجزائر، سبتمبر 2018.
21. سعيد علي النعاس ، بن عودة مصطفى: أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2022.
22. سعيدي صالح : أخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي -دراسة وصفية تحليلية- ، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023.
23. سفيان بوعطيط ، رابح حسام عزوز: دور الاستقلالية والمساندة في الوقاية من ظاهرة الاحتراق النفسي في العمل حسب نموذج الاجهاد المهني لروبار كرزك ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية.
24. سيفي يوسف، مزيان محمد: عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.

25. شريفة معدن ، وفاء عروة: تمثيلات الهوية في ظل الحراك السوسيو مهني -دراسة تحليلية للمقاربة السوسيو ثقافية لكلود دوبار وسان سيليو- ، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 07، العدد 03، الجزائر ، ديسمبر 2020.
26. شيريك سليا ، عداد حسن: مصادر الضغوط المهنية و استراتيجيات مقومتها ، مجلة دراسات إنسانية و اجتماعية ، وهران 2، المجلد 10، عدد 2، مارس 2021.
27. طاجين روميسة ، وقميص نادية: رقمنة التعليم العالي في الجزائريين -التحديات والمعوقات-، مجلة جامعة الزيتونة الدولية، العدد 07، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، الجزائر ، 2023.
28. عبد العزيز منصوري خالد جاكاندي : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز الليبي التقني العالي للتدريب و الإنتاج ، مجلة ليبيا للعلوم التطبيقية والتقنية ، المجلد 11، العدد 1، 2023.
29. عجيلة حنان، عجيلة أحمد: متطلبات ومقومات ضبط مهنة المحاسبة في الجزائر - منظور الأخلاقيات- ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ،مجلد 06، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر ، ديسمبر 2020.
30. غربي موسى، بافة عبد الله: الهوية المهنية و دورها في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية لمسيطة ، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث في علوم الرياضة ، المجلد 3، العدد 02، سنة 2023.
31. قزران مصطفى: تحديات الرقمنة في مجال الإصلاح والتطوير الإداري قطاع التعليم العالي نموذجا، المركز الجامعي الشري بوشوشة فلو، مقالات معهد الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، مشروع البحث التكويني الجامعي، دور المرافق الالكترونية في تطوير الأجهزة الإدارية وجودة الخدمات العمومية، رقم 56، نوفمبر 2024.
32. كرم سلام عبد الرؤوف سلام: البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد، مقالة، جامعة عين الشمس، مصر، ماي 2022.
33. كرومي سعيد ، وهلال نسيم: الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي خطوة نحو تحسين الأداء أم بيروقراطية إلكترونية ، مجلة جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر .
34. محمد الأمين عطلي: الهوية الوطنية الجزائرية -المرجعيات، الأبعاد-، مجلة الكلمة، المجلد 05، العدد 12، 2012.

35. محمود فوزي: تحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة من العراق للاتصالات، مجلة الإدارة و الآفاق الاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2025.
36. مرزوق ياسمينه ومعمر بن عيسى: أثر الرقمنة على التحصيل العلمي للطلاب الجامعي التعليم الإلكتروني، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 09 ، العدد الأول ، 2015.
37. مزهود نهلة: الضغوط المهنية للمرأة العاملة بالمؤسسات الاستشفائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قسم الولادة بمدينة الشريعة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، الجزائر، أكتوبر 2024.
38. مسعود بلخضر: مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وتأثرها بالفروق الشخصية و المهنية، مجلة الاقتصاد الصناعي (قراراتك)، المجلد 12، العدد 01 ، سنة 2022.
39. منال محمد محمود آدم: دور الإدارة الإلكترونية في الحد من البيروقراطية العمل في بنك أم درمان الوطني، مقالة جامعة السودان المفتوحة الخرطوم، السودان، 2022.
40. منيرة سامي إبراهيم النغموش: تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد 6، العدد 61، نوفمبر 2024.
41. مهيب وسام، حاقه حنان: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، 2023 .
42. مولاي مصطفى سارة : الرضا الوظيفي وأثره على تحسين و تطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية، جوان 2016.

43. ميلود بن عبد العزيز وبوزكري نعيمة: الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد 15 العدد 02، مخبر الحوكمة والقانون الاقتصادي، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2022.
44. نور الديم زمام، حميدة جرو: المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، مقالة في مجلة مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة ، جامعة بسكرة ، ص 09.
45. هشام بركات بشير حسين: استقصاء مستويات الهوية المهنية لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 30، جامعة بابل، العراق، 2017.
46. هوارى حمادي: الهوية العربية تحديات النظام العالمي الجديد، مجلة دراسات انسانية، العدد 07، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر ، الجزائر ، 2021 .
47. وراد فؤاد، زاوي أحمد صادق: تطبيق نموذج إدارة القيمة العامة في المدينة الذكية من أجل مواجهة البيروقراطية الالكترونية ، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022.
48. وهيبة روابح: الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي، مقالة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، قسنطينة.
49. ياسف حسيبة: الاطار المفاهيمي لإدارة الإلكترونية ونماذج البيروقراطية -البيروقراطية الالكترونية بين المرونة و التعقيد-، (الجزء الأول) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022.
50. يعقوب سالم، زرفة بولقواس: الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة تحليلية للمؤسسة الجزائرية-، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 28، سبتمبر .
- ثالثا: المؤتمرات والملفات:
1. بن يحي خديجة : المسؤولية الأخلاقية والقانونية في الإدارة الالكترونية -دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) -، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الثالث) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، سنة 2022.

2. بوزيدي بوبكر، سعدوي فريد: واقع وأفاق تطبيق الإدارة الالكترونية لدى الجماعات المحلية الجزائرية، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد (الجزء الأول)، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022.
3. بومعزة بلقاسم، والعقريب كمال: الإدارة الالكترونية للجماعات المحلية في الجزائر-دراسة تشخيصية نقدية، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد(الجزء الأول)، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، 2022.
4. سنيصة فضيلة: أثر البيروقراطية على الأداء الإداري في البيئة الرقمية- البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد-، (الجزء الثاني) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2021.
5. فوزي محمود اللافي الحسومي، و إلهام إبراهيم ميلاد: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الصحية، البيروقراطية الالكترونية بين المرونة و التعقيد (الجزء الأول) ، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي ، 2022.
6. كرم سلام عبد الرؤوف سلام: البيروقراطية الالكترونية بين المرونة والتعقيد، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، 2022.
7. لمزري مفيدة: الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحسين الخدمات في الجماعات المحلية بالبيروقراطية الالكترونية بين المرونة و التعقيد (الجزء الأول)، المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، 2022 .

رابعاً: الرسائل والأطروحات:

1. برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس- ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2019/2018.
2. بن ضياف حنان: الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
3. حرشاو مفتاح: البيروقراطية واشكالية ترقية الخدمة العمومية في الجزائر (1999 - 2015)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي و

- الإداري ، قسم التنظيم السياسي والاداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2019—2020.
4. خميس راتب خميس: مفهوم الهوية المهنية لدى مديري المدارس الأساسية العليا في محافظة رام اله والبيرة وعلاقتها بقيادتهم لتغيير " انموذج مقترح "، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التربوية، فلسطين، 2024 .
5. شنوف زينب: تشكيل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب- دراسة ميدانية العينة من أصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية العرقية بورقلة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017 .
6. سوريا عثمانى مرابط: التماثل التنظيمي وعلاقته بادراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2019.
7. عمار محمد أبو علي: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس -دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل، التخصص في إدارة الأعمال-، الجامعة الافتراضية السورية.
8. قوراري حنان: الضغط المهني و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأطباء الصحة العمومية -دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2013—2014 .
9. محمد بن علي أحمد الخيل: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير في تخصص الاعلام، قسم الصحافة، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، 2016 /2017.
10. محمد بن علي أحمد الدخيل: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، دراسة استقصائية، رسالة ماجستير، تخصص الاعلام، كلية الاعلام، جامعة اليرموك، قسم الصحافة، 2016 /2017.

11. مزهود نهلة: الضغوط المهنية و المسار الوظيفي للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، سنة 2024 / 2025.

12. مزهود نهلة، صولة فيروز: الضغوط المهنية للمرأة العاملة بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة ميدانية العمومية الدوسن - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، 2013/—2014.

سادسا: المراجع الأجنبية

1. -kommu rajju . dr. Pinalapni peri . **digital . bureau gracy in msms of telangana to be self reliant . paripex** – indian journal of research . volume 12 . august 2023
2. novianita rulandari ; **taufiqucrokhman. Lusi andoriyani** . journal of pohitica. Humanitatis . indonessia . 26 aug 2025
3. anam ilyas . catharina bjorhquist . marit kristine helgesen . « **digital bureacracy vs. Professional . dixretion : the evolrvement of a digital K logic in norwegian municipal welfare services for children and young people** . 390. 363 journal of technology in human services. Vol 43. 2025 pp

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

أسئلة المقابلة :

أ – البيروقراطية الرقمية :

- 1 – هل ساهمت الرقمنة (جواز السفر/بطاقة التعريف البيومترية) في الحد من السلوكيات البيروقراطية كطوابير الانتظار ، كثرة الوثائق ؟
- 2 – هل غيرت الرقمنة مفهوم البيروقراطية من إجراءات ورقية معقدة إلى بيروقراطية تقنية مشاكل على مستوى الشبكة ، صيانة الأجهزة ..) ؟
- 3 – ماهي أبرز المعوقات التقنية (التنظيمية) التي تواجهكم في التجسيد اليومي نحو التحول الرقمي ؟

ب – الهوية المهنية :

- 1 – كيف تحول دور الموظف من ملقن للبيانات إلى مدقق تقني ، في ظل النظام البيومترى الجديد ؟
- 2 – هل خلقت التكنولوجيا فجوة مهارية بين الموظفين التقليديين والشباب الأكثر مهارة تقنيا ؟
- 3 – هل ساهمت الرقمنة في تحسين صورة الموظف بالبلدية لدى المواطن ، أم أنها زادت من حدة التوتر عند حدوث أعطال تقنية ؟
- .. 4 – إلى أي مدى أثرت سرعة استخراج الوثائق على جودة الخدمة المقدمة ؟
- 5 – كيف ترون مستقبل المصلحة البيومترية في ظل التوجه نحو البلدية الالكترونية الشاملة ؟

/ORDER=ANALYSIS.

ملحق رقم (02)

Remarques

Sortie obtenue		14-APR-2026 13:50:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\info\Desktop\مذكرة 2026\مخلوفي\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= السن /NTILES=4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

السن

	N	Valide	37
		Manquant	0
Percentiles		25	2,00
		50	2,00
		75	3,00

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 35 سنة	2	5,4	5,4	5,4
	من 36 الى 45 سنة	20	54,1	54,1	59,5
	من 46 الى 60 سنة	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن العائلة الاقامة المستوى العمل الخبرة المنصب

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

قائمة الملاحق

Statistiques

		الجنس	السن	العائلة	الإقامة	المستوى	العمل	الخبرة
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		المنصب
N	Valide	37
	Manquant	0

Table de fréquences

الجنس

	N	%
ذكر	16	43,2%
انثى	21	56,8%

السن

	N	%
28	1	2,7%
30	1	2,7%

قائمة الملاحق

35	2	5,4%
36	1	2,7%
37	1	2,7%
38	2	5,4%
39	1	2,7%
40	3	8,1%
41	2	5,4%
42	1	2,7%
43	1	2,7%
44	3	8,1%
45	3	8,1%
46	1	2,7%
48	2	5,4%
49	2	5,4%
50	3	8,1%
51	3	8,1%
54	2	5,4%
55	1	2,7%
57	1	2,7%

العائلة

	N	%
اعزب	12	32,4%
متزوج	24	64,9%
مطلق	1	2,7%

قائمة الملاحق

الاقامة

	N	%
حضري	34	91,9%
ريفي	3	8,1%

المستوى

	N	%
ثانوي	19	51,4%
جامعي	17	45,9%
3,00	1	2,7%

العمل

	N	%
المسابقة	22	59,5%
نقل	3	8,1%
ادماج	12	32,4%

الخبرة

	N	%
أقل من 5 سنوات	3	8,1%

قائمة الملاحق

8 من 5 الى 10 سنوات	21,6%
26 من 10 سنوات فاكثر	70,3%

Graphique à barres

FREQUENCIES VARIABLES= 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 28 27
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques		9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques		16س	17س	18س	19س	20س	20.1س	21س
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques		22س	23س	24س	25س	26س	27س	28س
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

9س			
Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

Valide	دائما	14	37,8	37,8	37,8
	أحيانا	9	24,3	24,3	62,2
	أبدا	14	37,8	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بسرعة	24	64,9	64,9	64,9
	تتطلب وقتا كبيرا	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سريع	31	83,8	83,8	83,8
	بطيء	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تحس بالحرية	20	54,1	54,1	54,1
	تحس بانك مقيد بإجراءات برامج العمل	14	37,8	37,8	91,9
	الاغتراب على العمل	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	2	5,4	5,4	5,4
	أحيانا	16	43,2	43,2	48,6
	نادرا	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	32,4	32,4	32,4
	لا	25	67,6	67,6	100,0

قائمة الملاحق

Total	37	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	37,8	37,8	37,8
	لا	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	67,6	67,6	67,6
	لا	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	51,4	51,4	51,4
	لا	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	7	18,9	18,9	18,9
	لا	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	37,8	37,8	37,8
	لا	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س20

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	89,2	89,2	89,2
	لا	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س20.1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نوتر	13	35,1	35,1	35,1
	ارهاق	12	32,4	32,4	67,6
	لا شيء	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	32	86,5	86,5	86,5
	لا	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	56,8	56,8	56,8
	لا	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	35,1	35,1	35,1
	لا	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	81,1	81,1	81,1
	لا	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

		س25			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	27	73,0	73,0	73,0
	أحيانا	6	16,2	16,2	89,2
	لضرورة فقط	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		س26			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سهل واسرع	32	86,5	86,5	86,5
	أكثر تعقيدا	4	10,8	10,8	97,3
	غير منظم و بطئ	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		س27			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	2	5,4	5,4	5,4
	أحيانا	18	48,6	48,6	54,1
	نادرا	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=00
س38 س37 س36 س1.35 س35 س1.34 س34 س33 س32 س31 س1.30 س30 س29
س39 س40 س41
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

		Statistiques						
		س29	س30	س30.1	س31	س32	س33	س34
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

		Statistiques						
		س34.1	س35	س35.1	س36	س37	س38	س39
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37

قائمة الملاحق

Manquant	0	0	0	0	0	0	0
----------	---	---	---	---	---	---	---

Statistiques

		س40		س41	
N	Valide	37		37	
	Manquant	0		0	

Table de fréquences

		س29			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	73,0	73,0	73,0
	لا	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		س30			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	48,6	48,6	48,6
	لا	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		س30.1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		25	67,6	67,6	67,6
	الارهاق	1	2,7	2,7	70,3
	الثقافة الرقمية غير متوفرة	1	2,7	2,7	73,0
	الضغط والعدد الكثير الذي يتعامل معه	1	2,7	2,7	75,7
	حضور المواطنين في وقت واحد	1	2,7	2,7	78,4
	ضغط العمل	1	2,7	2,7	81,1
	ضغط كبير اثناء العمل	1	2,7	2,7	83,8
	عدم الشفافية مع المواطن	1	2,7	2,7	86,5
	عدم المساواة	1	2,7	2,7	89,2
	عدم تقبل الرقمنة	1	2,7	2,7	91,9
	متعددة	1	2,7	2,7	94,6
	منفصل نوعا ما	1	2,7	2,7	97,3
	مواطنين	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		س31			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	89,2	89,2	89,2

قائمة الملاحق

لا	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س32

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم 29	78,4	78,4	78,4
	لا 8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س33

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم 27	73,0	73,0	73,0
	لا 10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س34

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم 23	62,2	62,2	62,2
	لا 14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س34.1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	28	75,7	75,7	75,7
	التفهم 2	5,4	5,4	81,1
	التوبيخ 1	2,7	2,7	83,8
	التوبيخ 1	2,7	2,7	86,5
	تحمل المسؤولية 1	2,7	2,7	89,2
	ردة فعل معقولة 1	2,7	2,7	91,9
	شرح الوضع 1	2,7	2,7	94,6
	عدم التركيز 1	2,7	2,7	97,3
	يجب تصحيحها 1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س35

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم 13	35,1	35,1	35,1
	لا 24	64,9	64,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س35.1

قائمة الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	67,6	67,6	67,6
التطوير أثر	1	2,7	2,7	70,3
تحسين المستوى المعيشي	1	2,7	2,7	73,0
تحسين الوظيفة	1	2,7	2,7	75,7
زيادة في الاجور	1	2,7	2,7	78,4
ضغط تنسير في العمل	1	2,7	2,7	81,1
غياب التقرير	1	2,7	2,7	83,8
غير مكثفي ماديا	1	2,7	2,7	86,5
مزيد من التطور	1	2,7	2,7	89,2
من أجل الراتب	1	2,7	2,7	91,9
من اجل الوصول الى المبتغى	1	2,7	2,7	94,6
وجود ضغط عمل	1	2,7	2,7	97,3
وظيفة حسب التخصص الذي حصلت عليه	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س36

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	67,6	67,6	67,6
نعم	25	67,6	67,6	67,6
لا	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س37

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	67,6	67,6	67,6
نعم	25	67,6	67,6	67,6
لا	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س38

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20	54,1	54,1	54,1
نعم	20	54,1	54,1	54,1
لا	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	81,1	81,1	81,1
نعم	30	81,1	81,1	81,1
لا	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

س40

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	التفويض في الصلاحيات	5	13,5	13,5	13,5
	الراحة في العمل	17	45,9	45,9	59,5
	القوانين الواضحة	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

س41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مزيد من الصلاحيات (التفويض)	5	13,5	13,5	13,5
	معلومات أكثر وأوضح	29	78,4	78,4	91,9
	تقليل الرقابة المباشرة والمستمرة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,432 ^a	2	,489
Rapport de vraisemblance	1,356	2	,508
Association linéaire par linéaire	,036	1	,850
N d'observations valides	37		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,05.

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	-,032	,162	-,187
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	-,046	,163	-,271
N d'observations valides		37		

Mesures symétriques

		Signification approximative
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,853 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,788 ^c
N d'observations valides		

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Tableaux croisés

Remarques

Sortie obtenue	14-APR-2026 14:05:42
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\info\Desktop\مذكرة مذكرة 2026\مذكرة \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	37
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS BY 16س /TABLES=19س /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ CORR /CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL /COUNT ROUND CELL.

قائمة الملاحق

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	524245

Tableau croisé 16س * 19س

			س19		
			نعم	لا	Total
س16	نعم	Effectif	9	16	25
		س16% dans	36,0%	64,0%	100,0%
		س19% dans	64,3%	69,6%	67,6%
		% du total	24,3%	43,2%	67,6%
	لا	Effectif	5	7	12
		س16% dans	41,7%	58,3%	100,0%
		س19% dans	35,7%	30,4%	32,4%
		% du total	13,5%	18,9%	32,4%
Total	Effectif	14	23	37	
	س16% dans	37,8%	62,2%	100,0%	
	س19% dans	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	37,8%	62,2%	100,0%	

Tableau croisé 9س * 37س

		س37		Total	
		نعم	لا		
س9	دائما	Effectif	9	5	14
		س9% dans	64,3%	35,7%	100,0%
		س37% dans	36,0%	41,7%	37,8%
		% du total	24,3%	13,5%	37,8%
	أحيانا	Effectif	7	2	9
		س9% dans	77,8%	22,2%	100,0%
		س37% dans	28,0%	16,7%	24,3%
		% du total	18,9%	5,4%	24,3%
	أبدا	Effectif	9	5	14
		س9% dans	64,3%	35,7%	100,0%
		س37% dans	36,0%	41,7%	37,8%
		% du total	24,3%	13,5%	37,8%
Total	Effectif	25	12	37	
	س9% dans	67,6%	32,4%	100,0%	
	س37% dans	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	67,6%	32,4%	100,0%	

Tableau croisé 10س * 39س

		س39		Total	
		نعم	لا		
س10	بسرعة	Effectif	20	4	24
		10س% dans	83,3%	16,7%	100,0%
		39س% dans	66,7%	57,1%	64,9%
		% du total	54,1%	10,8%	64,9%
تتطلب وقتا كئيب	Effectif	10	3	13	
	10س% dans	76,9%	23,1%	100,0%	

قائمة الملاحق

	39% dans	33,3%	42,9%	35,1%
	% du total	27,0%	8,1%	35,1%
Total	Effectif	30	7	37
	10% dans	81,1%	18,9%	100,0%
	39% dans	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	81,1%	18,9%	100,0%

Tableau croisé 15س * 36س

			س36		Total
			نعم	لا	
س15	نعم	Effectif	10	4	14
		س15% dans	71,4%	28,6%	100,0%
		س36% dans	40,0%	33,3%	37,8%
		% du total	27,0%	10,8%	37,8%
	لا	Effectif	15	8	23
		س15% dans	65,2%	34,8%	100,0%
		س36% dans	60,0%	66,7%	62,2%
		% du total	40,5%	21,6%	62,2%
Total		Effectif	25	12	37
		س15% dans	67,6%	32,4%	100,0%
		س36% dans	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	67,6%	32,4%	100,0%

Tableau croisé 20س * 29س

			س29		Total
			نعم	لا	
س20	نعم	Effectif	25	8	33
		س20% dans	75,8%	24,2%	100,0%
		س29% dans	92,6%	80,0%	89,2%
		% du total	67,6%	21,6%	89,2%
	لا	Effectif	2	2	4
		س20% dans	50,0%	50,0%	100,0%
		س29% dans	7,4%	20,0%	10,8%
		% du total	5,4%	5,4%	10,8%
Total	Effectif	27	10	37	
	س20% dans	73,0%	27,0%	100,0%	
	س29% dans	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	73,0%	27,0%	100,0%	

Tests du khi-carré

	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,200 ^a	1	,273		
Correction pour continuité ^b	,249	1	,617		
Rapport de vraisemblance	1,081	1	,298		
Test exact de Fisher				,291	,291
Association linéaire par linéaire	1,168	1	,280		
N d'observations valides	37				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,08.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

قائمة الملاحق

Tableau croisé 22س * 32س

			32س		Total
			نعم	لا	
22س	نعم	Effectif	15	6	21
		22س% dans	71,4%	28,6%	100,0%
		32س% dans	51,7%	75,0%	56,8%
		% du total	40,5%	16,2%	56,8%
	لا	Effectif	14	2	16
		22س% dans	87,5%	12,5%	100,0%
		32س% dans	48,3%	25,0%	43,2%
		% du total	37,8%	5,4%	43,2%
Total	Effectif	29	8	37	
	22س% dans	78,4%	21,6%	100,0%	
	32س% dans	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	78.4%	21.6%	100.0%	

Tableau croisé 22س * 35س

		35س		Total	
		نعم	لا		
22س	نعم	Effectif	6	15	21
		22س% dans	28,6%	71,4%	100,0%
		35س% dans	46,2%	62,5%	56,8%
		% du total	16,2%	40,5%	56,8%
	لا	Effectif	7	9	16
		22س% dans	43,8%	56,3%	100,0%
		35س% dans	53,8%	37,5%	43,2%
		% du total	18,9%	24,3%	43,2%
Total		Effectif	13	24	37
		22س% dans	35,1%	64,9%	100,0%
		35س% dans	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	35,1%	64,9%	100,0%

س 20.1 * 31س

Tableau croisé

		س31		Total	
		نعم	لا		
س20.1	توتر	Effectif	13	0	13
		% dans س20.1	100,0%	0,0%	100,0%
		% dans س31	39,4%	0,0%	35,1%
		% du total	35,1%	0,0%	35,1%
	ارهاق	Effectif	10	2	12
		% dans س20.1	83,3%	16,7%	100,0%
		% dans س31	30,3%	50,0%	32,4%
		% du total	27,0%	5,4%	32,4%
لا شيء		Effectif	10	2	12
		% dans س20.1	83,3%	16,7%	100,0%
		% dans س31	30,3%	50,0%	32,4%

قائمة الملاحق

	% du total	27,0%	5,4%	32,4%
Total	Effectif	33	4	37
	% dans 20.1س	89,2%	10,8%	100,0%
	31س% dans	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	89,2%	10,8%	100,0%

Tableau croisé 27س * 25س

		س25				
		دائما	احيانا	لضرورة فقط	Total	
س27	دائما	Effectif	1	0	1	2
		27س% dans	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		25س% dans	3,7%	0,0%	25,0%	5,4%
		% du total	2,7%	0,0%	2,7%	5,4%
	احيانا	Effectif	10	6	2	18
		27س% dans	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
		25س% dans	37,0%	100,0%	50,0%	48,6%
		% du total	27,0%	16,2%	5,4%	48,6%
	نادرا	Effectif	16	0	1	17
		27س% dans	94,1%	0,0%	5,9%	100,0%
		25س% dans	59,3%	0,0%	25,0%	45,9%
		% du total	43,2%	0,0%	2,7%	45,9%
Total	Effectif	27	6	4	37	
	27س% dans	73,0%	16,2%	10,8%	100,0%	
	25س% dans	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	73,0%	16,2%	10,8%	100,0%	

Tableau croisé 27س * 23س

			س23		Total
			نعم	لا	
س27	دائما	Effectif	2	0	2
		س27% dans	100,0%	0,0%	100,0%
		س23% dans	15,4%	0,0%	5,4%
		% du total	5,4%	0,0%	5,4%
	احيانا	Effectif	6	12	18
		س27% dans	33,3%	66,7%	100,0%
		س23% dans	46,2%	50,0%	48,6%
		% du total	16,2%	32,4%	48,6%
	نادرا	Effectif	5	12	17
		س27% dans	29,4%	70,6%	100,0%
		س23% dans	38,5%	50,0%	45,9%
		% du total	13,5%	32,4%	45,9%
Total	Effectif	13	24	37	
	س27% dans	35,1%	64,9%	100,0%	
	س23% dans	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	35,1%	64,9%	100,0%	

ملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
علم الاجتماع تنظيم والعمل

استمارة

البيروقراطية الرقمية وتأثيرها على الهوية المهنية

دراسة ميدانية في بلديتي مجانة وبرج بوعريرج

تحت إشراف:
د/ بن ضياف حنان

إعداد الطالبة:

مخلوفي سميرة

ملاحظة:

في إطار إجراء هذه الدراسة نتفضل من سيادتكم الموقرة مساعدتنا بملء هذه الاستمارة عن طريق وضع علامة x والإجابة عن الأسئلة، كما نعلمكم أن الإجابات سرية ولا تستعمل إلا في غرض البحث العلمي.

السنة الجامعية

2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن:سنة؟
3. الحالة العائلية :
☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐ ريفي ☐ شبه حضري ☐
4. مكان الإقامة: حضري ☐ ☐ ريفي ☐
5. المستوى التعليمي :
☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
6. كيف التحقت بالعمل؟
☐ مسابقة ☐ نقل ☐ ادماج ☐
7. الخبرة المهنية:
☐ - أقل من 5 سنوات
☐ -] 5 - 10
☐ - من 10 سنوات فأكثر
8. المنصب الذي تشغله :

المحور الثاني : البيروقراطية الرقمية.

1. غياب المرونة التنظيمية.
9. هل واجهت خلال أدائك لمهامك نوع من المراقبة للنظام الرقمي المعتمد ؟
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
10. عندما تحتاج إلى تعديل بسيط في البيانات (تصحيح خطأ) هل يتم ذلك بـ؟
☐ بسرعة ☐ تتطلب وقتا كبيرا
- أخرى أذكرها.....
11. هل الأنظمة الرقمية على مستوى مصالحكم تجعل من اتخاذ قرارات في العمل بشكل ؟
☐ سريع ☐ بطيء
12. تطبيق نظام الرقمنة في العمل يجعلك تؤدي المهام بفاعلية ؟
☐ تحس بالحرية ☐ تحس بانك مقيد بإجراءات برامج العمل ☐ الاغتراب على العمل
13. هل تتلقون تدريباً وتكويناً خاصاً في مراكز تكوين على الأنظمة الرقمية قبل العمل بها؟
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

14. هل تواجه صعوبة في التكيف مع التحديثات الواقعة على برامج التي تعمل بها ؟	☐ نعم	☐ لا
15. هل يسمح لكم بالتصرف في المواقف الطارئة؟	☐ نعم	☐ لا
16. هل يقتصر تنفيذ المهام على ما هو محدد في النظام الالكتروني دون مبادرة شخصية منك؟	☐ نعم	☐ لا
17. هل ترى بان التطبيقات الرقمية التي تعمل بها يمكنها حل جميع حالات ومشاكل المواطن بشكل سريع ؟.	☐ نعم	☐ لا
18. هل ترى بان البرامج التي تعمل بها في وظيفتك متكاملة ومثالية ولا تحتاج الى تحديث وتطوير ؟	☐ نعم	☐ لا
19. بالنظر الى امكانية البرامج في معالجة جميع حالات المواطنين هل يمكنك التدخل وحل مشكلة بطريقة يدوية بدون تطبيقها على البرنامج ؟	☐ نعم	☐ لا
II. الضغوط المهنية.		
20. هل تواجه فترات يكثر فيها العمل بشكل كبير؟	☐ نعم	☐ لا
إذا كانت الإجابة بنعم هل يسبب لك ذلك؟		
☐ تؤثر	☐ إرهاق	☐ لا شيء
21. هل تعتقد أنك تنجز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟	☐ نعم	☐ لا
22. هل نظام العمل المعتمد يخلق لك ضغطا؟	☐ نعم	☐ لا
23. هل تشعر بالوحدة في عملك؟ يستحسن حذفه	☐ نعم	☐ لا
24. هل لديك الشغف نحو عملك؟	☐ نعم	☐ لا
25. هل هناك تواصل بين زملاء العمل؟	☐ دائما	☐ أحيانا
☐ لضرورة فقط		

II. الاستقلالية في العمل.

36. هل لديك الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لك لإنجاز العمل؟

نعم ☐ لا ☐

37. هل يمكن لك اتخاذ قرار لحل مشكلة ما دون الرجوع إلى المسؤول؟

نعم ☐ لا ☐

38. هل تعتقد أن لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

نعم ☐ لا ☐

39. هل يمكنك تنظيم مهامك في العمل حسب أولوياتك؟

نعم ☐ لا ☐

40. ما الذي يساعدك على الشعور في الاستقلالية في عملك؟

التفويض في الصلاحيات ☐ الراحة في العمل ☐ القوانين الواضحة ☐

41. إذا أردت زيادة استقلاليك في العمل، فما الشيء الذي تحتاجه؟

- مزيد من الصلاحيات (التفويض) ☐

- معلومات أكثر وأوضح ☐

- تقليل الرقابة المباشرة والمستمرة ☐

أخرى أذكرها.....

ملحق رقم (04)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2025 / 86

إلى السيد(ة): رئيس بلدية برج بوعريش

- برج بوعريش

الموضوع: ترخيص المهني للطلبة

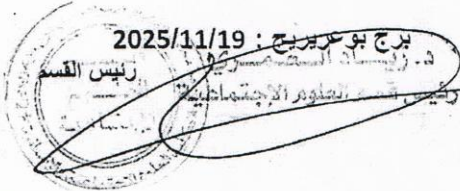
تحية واحترام وبعد.... في إطار تشجيع البحوث في الوسط المهني. نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير(ة)
رئيس بلدية برج بوعريش - برج بوعريش لتفضل باستقبال الطلبة على مستوى مؤسساتكم، وتسهيل
مهمتها من أجل إتمام تقرير تربص.

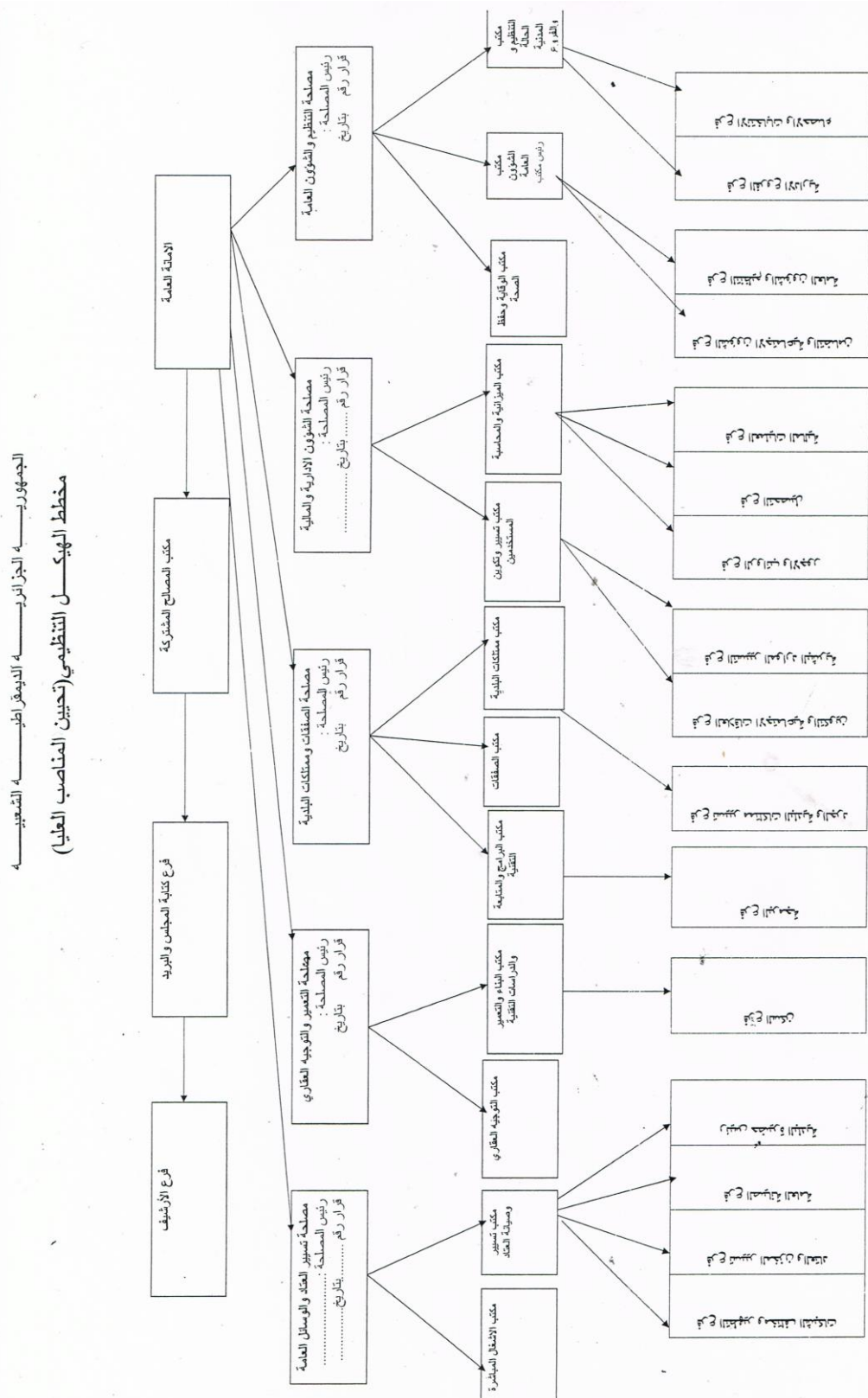
الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- مخلوفي سمية	البيروقراطية الرقمية و تأثيرها على الهوية المهنية	السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل	المدة 10 ايام

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام.

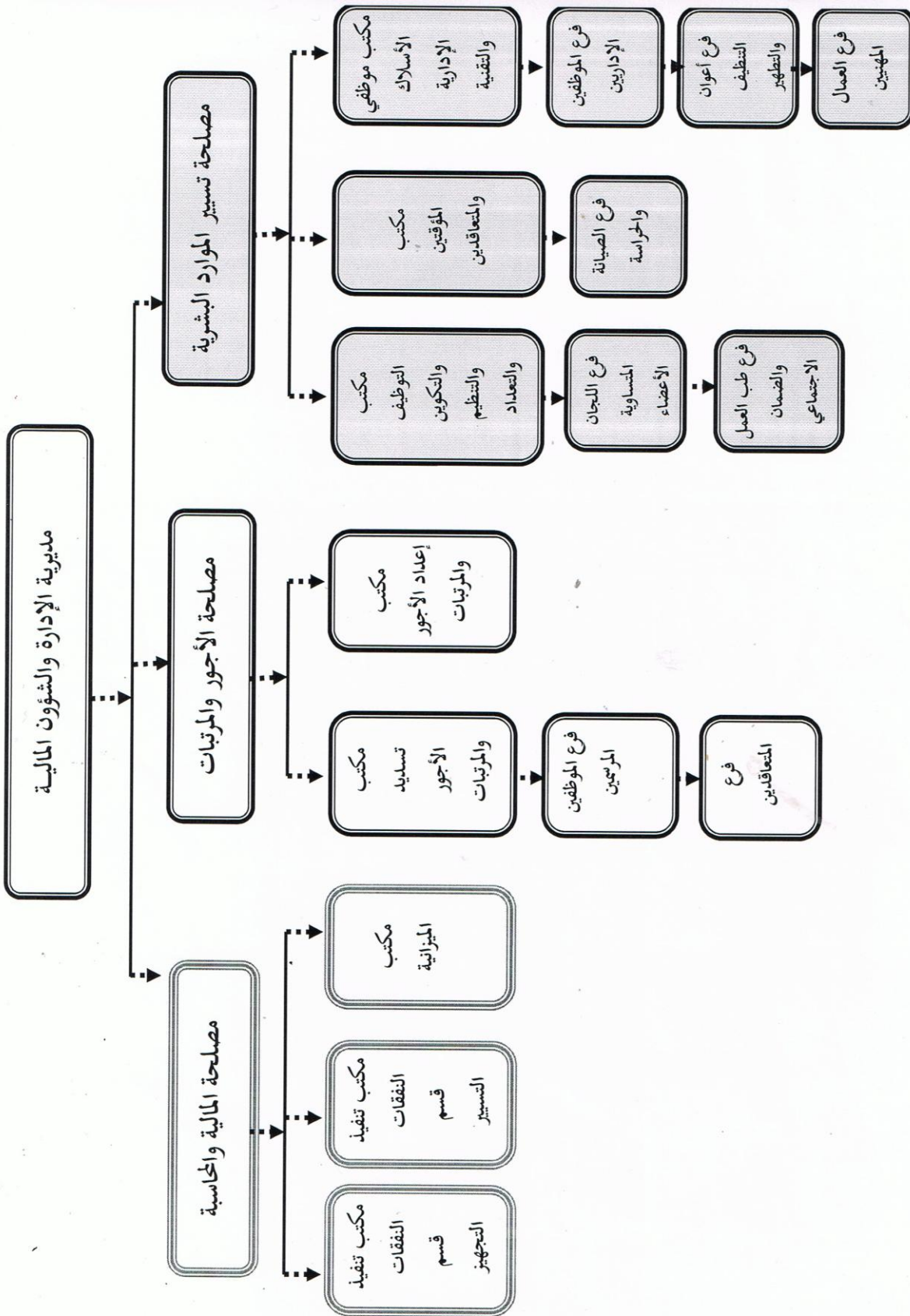
الاستاذ المشرف

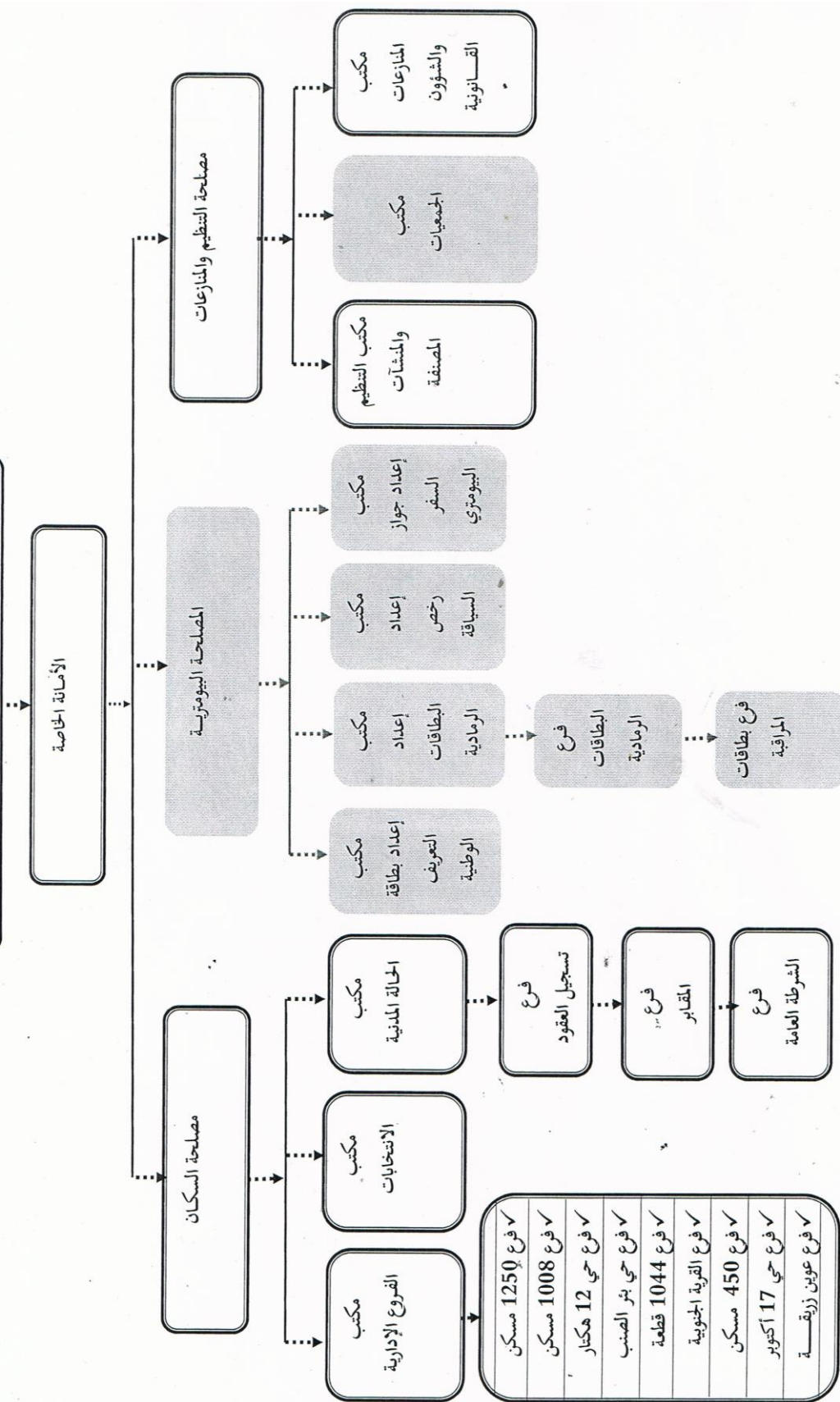
أ. بن ضياف حنان





رئيس المجلس الشعبي البلدي
مجلة في :





ملحق رقم (06): قائمة محكمي (الخبراء) أداة الدراسة.

الرقم	اسم ولقب الخبير	الدرجة العلمية	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	عوارم مهدي	أستاذ تعليم العالي	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة برج بوعرييج
02	ميلاط نظرة	أستاذ تعليم العالي	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة برج بوعرييج
03	دراج فريد	دكتور	أستاذ مساعد ب	علم الاجتماع المؤسسة	جامعة المسيلة