

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات
الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

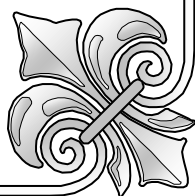
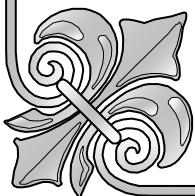
إشراف:

*د/ تباني علي

إعداد الطالب:

*بن الصادق محمد

السنة الجامعية 2024/2023



كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

«**و/تباني علي**» الذي كان عوننا لي وموجهنا وناصحا حتى ظهر هذا العمل إلى

النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسات الرياضية الجزائرية (مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة)، ولأجل تحقيق هذه الأهداف أعتدنا على المنهج الوصفي، كما قمنا بتصميم إستبيان مكون من 25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد وبعد التحقق من صلاحيته (الثبات والصدق)، تم تطبيقه على عينة تكونت من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (45) موظفا وموظفة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات خلصت الدراسة للنتائج التالية:

✓ تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة

✓ تساهم الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

Abstract:

The current study aimed to identify the role of digitization in improving the quality of work life in Algerian sports institutions (Youth and Sports Directorate in M'Sila State), and in order to achieve these goals, we relied on the descriptive approach. We also designed a questionnaire consisting of 25 statements distributed over five dimensions. After verifying its validity (reliability and validity), it was applied to a sample consisting of employees of the Youth and Sports Directorate in M'Sila State, numbering (45) male and female employees. After statistical processing of the data, the study concluded the following results:

- Digitization contributes to improving the quality of work life in Algerian sports institutions to a great extent.
- Digitization contributes to improving the work environment in Algerian sports institutions to a great extent
- Digitization contributes to improving the balance between work and personal life in Algerian sports institutions to a great extent.
- Digitization contributes to improving professional development and learning in Algerian sports institutions to a great extent.
- Digitization contributes to improving job satisfaction in Algerian sports institutions to a great extent.
- Digitization contributes to improving productivity and performance in Algerian sports institutions to a great extent.

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
04	1. إشكالية الدراسة
06	2. الفرضيات
06	3. أهداف الدراسة
07	4. أهمية الدراسة
08	5. تحديد المفاهيم والمصطلحات
08	6. الدراسات السابقة والتعقيب عليها
	الفصل الثاني : الرقمنة
13	تمهيد
14	1. تعريف الرقمنة Digitization
15	2. عناصر الرقمنة
16	3. خصائص الرقمنة
18	4. أهداف الرقمنة
19	5. متطلبات الرقمنة
22	6. مبادئ الرقمنة
23	7. خطوات الرقمنة
25	خلاصة

	الفصل الثالث : جودة حياة العمل
27	تمهيد:
28	1. التطور التاريخي والمفهوم
31	2. أهمية جودة حياة العمل
33	3. أهداف جودة حياة العمل
34	4. أبعاد جودة حياة العمل
37	5. برامج جودة حياة العمل
38	6. طرق قياس جودة حياة العمل
40	7. تحسين جودة حياة العمل
	الفصل الرابع : المؤسسة الرياضية
43	1. مفهوم المؤسسة الرياضية
43	2. المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري
46	3. أنواع المؤسسات الرياضية:
46	4. مميزات المؤسسة الرياضية
47	5. المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	أولا : الدراسة الاستطلاعية
50	ثانيا: الدراسة الأساسية
50	1- منهج الدراسة
51	2- حدود الدراسة
51	3- عينة الدراسة
52	4-أداة الدراسة
52	5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

54	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
56	أولاً/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع
57	ثانياً/ وصف نتائج محاور الاستبيان
62	ثالثاً/ عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
62	1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
63	2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
64	3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
66	4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
67	5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة
68	6- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
21	الجدول رقم (01) : يبين المتطلبات الإدارية لتطبيق نجاح الرقمنة
52	الجدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ
53	الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاو الاستبيان مع درجته الكلية
56	جدول رقم (4) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
57	الجدول رقم (5) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
58	الجدول رقم (6) يوضح وصف عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
59	الجدول رقم (7) يوضح وصف عبارات المحور الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
60	الجدول رقم (8) يوضح وصف عبارات المحور الرابع عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
61	الجدول رقم (9) يوضح وصف عبارات المحور الخامس عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
62	الجدول رقم (10) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية
63	الجدول رقم (11) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية
65	الجدول رقم (12) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية
66	الجدول رقم (13) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية
67	الجدول رقم (14) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات

	الرياضية
69	الجدول رقم (15) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية

الصفحة	فهرس الأشكال
16	الشكل 01: عناصر الرقمنة
18	الشكل 02 : خصائص الرقمنة
22	الشكل 03: المتطلبات الستة للرقمنة

مقدمة



مقدمة:

يشهد العالم تطوراً ملحوظاً في مجال التكنولوجيا، خاصة في الحاسوب والبرمجيات التي أصبحت تشكل الأساس لكل مؤسسة. وتسعى الجزائر، مثل العديد من الدول، إلى تعزيز الرقمنة في مختلف المؤسسات سواء كانت اقتصادية، عمومية، أو خدماتية. من هذا المنطلق، أصبح تنفيذ الرقمنة بأدواتها وتطبيقاتها المختلفة ضرورة ملحة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق أفضل النتائج.

إن التحول نحو تطبيقات الرقمنة أصبح محط اهتمام كافة المؤسسات الجزائرية، على غرار المؤسسات الرياضية، والتي تسعى إلى تبني التكنولوجيا والأنظمة الرقمية التي توفر خدمات فعالة وكفاءة للمتعاملين. ويتمحور هذا التحول حول تلبية الطلب المتزايد من المتعاملين على خدمات ذات جودة وسرعة في الأداء، بما يعزز كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات ويقلل الجهد والزمن المطلوب لتنفيذ المعاملات. إضافة إلى ذلك، تسعى الرقمنة في المؤسسات الرياضية إلى تقليل الضغوط المتزايدة من المتعاملين، وتعزيز شفافية المعاملات ومصداقيتها.

ولمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، تلجأ العديد من المؤسسات إلى توفير الأجهزة الرقمية للاستفادة منها في تقديم خدمات رقمية متنوعة تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية. ويتناول موضوع هذه المذكرة دور الرقمنة في إدارة الوقت داخل المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحقيق أداء أفضل.

فمهام الموظفين الإداريين في المؤسسات الرياضية لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء فقط، بل تتجاوز ذلك لتشمل مراجعة جميع المتطلبات الضرورية لتحقيق الأهداف الرياضية من خلال السياسات المتبعة والخطط المستقبلية. كما أن دورهم يتمثل في ربط هذه الخطط بفلسفة الإدارة التي تتماشى مع أهداف الدولة، بهدف رفع مستوى الأداء الإداري. ويكون ذلك من خلال تبني أحدث الأساليب واستخدام الوسائل المناسبة التي تضمن نجاح العملية



الإدارية في المجال الرياضي.(عزوز، 2018، ص137)

ومن أجل ذلك وفي سعينا لدراسة دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية قمنا بتقسيم بحثنا هذا على الشكل التالي:

الجانب الأول: نظري قسمناه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: والخاص بالإطار العام للدراسة قمنا من خلاله بطرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، تحديد المفاهيم والإجراءات وكذا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: خصصناه للخلفية النظرية لمتغير الرقمنة.

الفصل الثالث: تناولنا من خلاله الخلفية النظرية لمتغير جودة حياة العمل.

الفصل الرابع: تناولنا من خلاله الخلفية النظرية للمؤسسة الرياضية.

الجانب الثاني: تطبيقي وقد قسم بدوره إلى فصلين:

الفصل الرابع: تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية من منهج وحدود للدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وخصائصها السكومترية وأيضا الأساليب المستخدمة في تحليل نتائجها.

الفصل الخامس: قمنا من خلاله بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- 6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها



1- الإشكالية:

تسعى المؤسسات والمنظمات في الوقت الحالي بشكل كبير إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، حيث تمثل هذه الأهداف الركيزة الأساسية لوجودها، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات مرتفعة من جودة إنتاجها وخدماتها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات متعددة، تستند إلى توفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة ومحفزة يعد عاملاً جوهرياً لنجاح أي مؤسسة في العصر الحالي.

من جهة أخرى، فإن إيجاد بيئة عمل مثالية يحقق العديد من الفوائد مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يمكن أن ينعكس إيجابياً على المؤسسة ككل.

والجزائر كغيرها من الدول اهتمت مؤخراً بتطوير مؤسساتها ومنشأتها بما فيها الرياضية منها وتحسينها لبلوغ أهدافها، وذلك لتشجيع أكبر قدر ممكن شرائح المجتمع على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، حيث عملت على عدة إصلاحات في المجال الإداري، للتكيف مع المتطلبات الراهنة في مجال الرقمنة وتخفيف الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، سعياً منها إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن من جهة، ورفع العوائق البيروقراطية من جهة أخرى.

فالرقمنة تعد من أبرز التحولات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة، حيث أدت إلى تغييرات جذرية في كيفية إدارة الأعمال وتقديم الخدمات، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية لتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، فالرقمنة لا تسهم فقط في تسريع العمليات والإجراءات، بل تلعب أيضاً دوراً حيوياً في تعزيز جودة حياة العمل من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة، وتحسين التواصل، وتقليل الضغوط اليومية التي يتعرض لها الموظفون.



في هذا السياق أخذ الباحثون والمفكرون والعلماء في ميدان التنظيم والعمل وما توصلت إليه النظريات السلوكية والمنظمات العمالية إلى البحث والتفكير عن أساليب وبرامج عمل حديثة في ميدان العمل وتسيير الموارد البشرية، وفق رؤية أكثر ايجابية وأكثر إنسانية في التعامل مع الأفراد العاملين، وهذا ما سمح بظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة في ميدان العمل والتنظيم، كان أبرزها " مفهوم جودة حياة العمل " على انه يتضمن مجموعة من الأساليب والبرامج والأنشطة التي تحقق رفاهية الأفراد العاملين والتي توفرها منظمات الأعمال بما يضمن مناخ عمل جيد، ظروف عمل آمنة وصحية، ظروف اقتصادية واجتماعية تحقق الإشباع الكافي لأهداف ورغبات الأفراد العاملين وتعزز انتاجيتهم. (بضياف وبن حمزة، 2023، ص 250)

لذا ومن خلال كل ما سبق ارتأينا التطرق بشكل أوسع في دراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل العام التالي:

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

وتتدرج تحته مجموعة التساؤلات التالية:

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات

الرياضية الجزائرية؟

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية

الجزائرية؟

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

✓ هل تساهم الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟



2- فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة:

✓ تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

2-2 الفرضيات الفرعية:

✓ تساهم الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة

✓ تساهم الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ تساهم الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

3- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية بدرجة كبيرة.

✓ التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية.



✓ التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

✓ التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

✓ التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

✓ التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تكتسب دراسة دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل أهمية كبيرة في العصر الحديث، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من بيئات العمل في مختلف القطاعات. وبمعنى آخر إن دراسة تأثير الرقمنة على جودة حياة العمل أصبحت ضرورة ملحة لفهم الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات تحسين بيئاتها الوظيفية وتطوير استراتيجيات تسهم في تعزيز رفاهية الموظفين، وبالتالي تحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فعالية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المؤسسات الرياضية ودورها الفعال في تنمية المجتمعات في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. كما يمكن أن يسهم تطبيق هذه الدراسة على هذه المؤسسات في العمل على تقديم مقترحات لتحسين أدائها من خلال



التطبيق الناجح والفعال للتكنولوجيا في مجالات أعمالها المختلفة، مما قد ينعكس على تحسين أدائها وتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائياً:

الرقمنة:

الرقمنة إجرائياً تشير إلى توظيف الأدوات الرقمية لتعزيز بيئة العمل من خلال تبسيط المهام، تحسين التواصل الداخلي، توفير مرونة في العمل، وتقليل الوقت والجهد المطلوبين لأداء المهام اليومية.

جودة حياة العمل:

جودة حياة العمل إجرائياً تعني مستوى الرضا والرفاهية الذي يشعر به الموظفون داخل بيئة العمل، ويشمل ذلك جوانب مادية ومعنوية تتعلق بشروط وظروف العمل. يتضمن هذا المفهوم عدة عوامل مثل بيئة العمل الصحية، الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، فرص التطور المهني، التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، والتحفيز المعنوي والمادي. إجرائياً، يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال استبيانات رضا الموظفين، معدلات الإنتاجية، الغياب، ونسب الاحتفاظ بالموظفين.

المؤسسات الرياضية: هي المؤسسات التي تنشئها الدولة لخدمة القطاع الرياضي وأفراد المجتمع بمختلف شرائحه من كافة الجوانب. وفي دراستنا هي المؤسسة الرياضية التي نحن بصدد تطبيق دراستنا عليها (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)



6- الدراسات السابقة:

دراسة صادقي (2021) بعنوان " دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر " .

حيث هدفت الدراسة إلى لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، كما تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها أن :

غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية.

وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمة العمومية.

دراسة بلبصير (2022) بعنوان " دور رقمنة الإدارة الرياضية في رفع مستوى الأداء في المنشآت الرياضية "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تأثير رقمنة الادارة الرياضية على رفع مستوى أداء منشآت مديرية الشباب والرياضة بسكرة، حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

شبه غياب الإدارة الرقمية في منشآت مديرية الشباب والرياضة بسكرة.

-وجود تأثير بعض عناصر الإدارة الرقمية على مستوى أداء منشآت في المديرية.

-غياب تأثير بعض عناصر الإدارة الرقمية على مستوى أداء المنشآت في المديرية.

-للإدارة الرقمية دور كبير لرفع مستوى أداء المنشآت الرياضية لكن هناك اشكال في تطبيقها

في المجال الرياض ي وفي الجزائر بصفة عامة وذلك يعود لعدة إشكالات تحتاج لدراسة مستقلة.



دراسة بضياف وبن حمزة (2023): بعنوان "جودة حياة العمل كمدخل لتعزيز العمل

اللائق"

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور جودة حياة العمل في تعزيز العمل اللائق، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتحديد الإطار المفاهيمي لجودة حياة العمل من خلال التطرق الى أهداف وأبعاد هذا الحقل السوسيوي- مهني الهام، الذي يحمل مرجعية قانونية تجسد العمل اللائق ضمن التشريعات الدولية، والعربية والوطنية. ثم تطرقا الى تحديد أهم النقاط والجوانب التي يتوافق فيها مفهوم جودة حياة العمل والعمل اللائق، وإبراز مدى مساهمة النصوص التشريعية لتطبيق ولضمان ممارسة العمل اللائق في الميدان .

دراسة بوراس وبابح (2023): بعنوان " دور الأروغونوميا في تحسين جودة حياة العمل لدى العامل في المؤسسة الاقتصادية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأروغونوميا في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين بوحدة المصبرات الغذائية في مؤسسة بلعبيدي محمد -قائمة- وذلك من خلال تكريس مبدأ الجودة الذي يدخل في إطار تحسين الظروف الفيزيائية والتنظيمية الملائمة للعمل. وقد تم اختيار المنهج الوصفي، كما تم اعتماد المسح الشامل لجميع العاملين بوحدة المصبرات الغذائية، وكأداة لجمع البيانات والمعلومات اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة كأداة رئيسية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مهام الأروغونومي تساهم في تحسين جودة حياة العمل.
- أن الأروغونوميا الفيزيائية تساعد في تحسين جودة حياة العمل.
- أن الأروغونوميا التنظيمية تساعد في تحسين جودة حياة العمل
- ومنه يمكن القول أن للأروغونوميا دور في تحسين جودة حياة العمل.



ب/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد إطلاعنا على هذه الدراسات توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه

الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها إنطلاقاً من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها لكل من متغيرات الدراسة
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة إختيارها.
- تصميم استبيان حول دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية

الفصل الثاني: الرقمنة

تمهيد

1. تعريف الرقمنة Digitization

2. عناصر الرقمنة

3. خصائص الرقمنة

4. أهداف الرقمنة

5. متطلبات الرقمنة

6. مبادئ الرقمنة

7. خطوات الرقمنة

خلاصة



تمهيد:

شهد العالم في الوقت الحالي ثورة كبيرة في المعلومات، حيث انتشر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوسعت ومست جميع القطاعات حيث أصبحت تقنيات ووسائل الرقمنة ضرورة ملحة لتسيير وتقديم الخدمة في الوقت المناسب داخل المؤسسات.



1-تعريف الرقمنة Digitization:

يرجع تعدد مصطلحات الرقمنة إلى حداثة عهد المصطلح وعدم تقنيته دوليا، ويمكن تقديم عدد من التعاريف المختلفة منها (يس، 2013، الصفحات 15-16):

- عرف البنك الدولي الرقمنة هي: مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وعرضها بالوسائل الالكترونية مما أدى إلى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة ونشر التكنولوجيا الجديدة (المالك، 2023، صفحة 469)

- ويمكن تعريف الرقمنة إجرائيا: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف الشركة (توفيق، 2011، صفحة 41).

- عرف الأستاذ الدكتور (فتحي عبد الهادي 2010) الرقمنة: عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة المسح الضوئي وعرض النتيجة على شاشة حاسب آلي وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بها عملية إنشاء نصوص رقمية تناظرية (يس، 2013، صفحة 18).

- وتعرف الرقمنة أيضا بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة (حسن، 2010، صفحة 39).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الرقمنة هي مجموعة من الآليات والأنشطة التي تساهم في الانتقال وتحويل المعلومات من طرق تقليدية إلى طرق الكترونية في الإدارة باستخدام تكنولوجيا وبرمجيات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.



كما يمكن تعريفها على أنها تحويل كافة أعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام ورق ومن هنا نقول إن الرقمنة الإدارية هي تتمثل في استغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد.

2- عناصر الرقمنة:

تتكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في عتاد الحاسوب ، البرمجيات، شبكات الاتصال، ويقع في ظل هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمتخصصين.

- **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وجميع مكوناته ونظرا لتطور هذه البرمجيات والحواسيب ينبغي على المؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث لكي تحقق المزايا التالية:

- توفير تكاليف الصيانة والتطوير المستمر.

- الملائمة لتطورات نظم المعلومات والحواسيب.

- **البرمجيات والشبكات:** من خلال برامج وشبكات مثل الانترنت والاكسترانت وشبكة الانترنت التي تمثل قيمة المؤسسة.

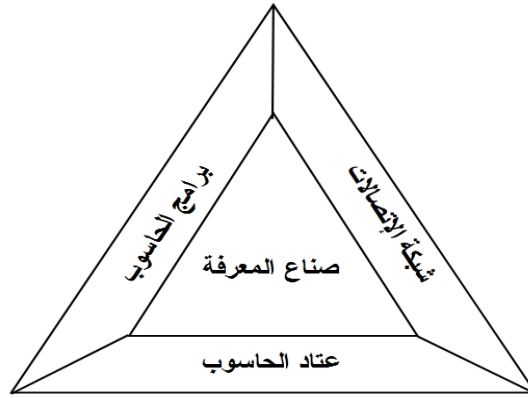
- **صناع المعرفة:** وهو الركيزة في الرقمنة من المديرون والقيادات الرقمية ورأس المال الفكري للمؤسسة ويتميز مواكبة بالتغيير السائد لخلق ثقافة المعرفة.

وبناءً على ذلك فإن الرقمنة هي الإدارة التي تمارس كل عناصرها من مكوناتها وصناع المعرفة (قريشي و موسى، 2011، الصفحات 89-90).



ويتمثل الدور الرئيسي لصناع المعرفة في محاولة خلق الثقافة لإدخال الرقمنة عن طريق التغيير في الأساليب وطرق التفكير في العمل الإداري ، بالإضافة الى انه يجب ادخال عنصر التكامل في الرقمنة عن طريق منح الأولوية لعمليات أنظمة المعلومات (زين و مرابط، 2018، صفحة 23)

الشكل 01: عناصر الرقمنة.



المصدر 2 : (ياسين، 2016، صفحة 25)

3- خصائص الرقمنة :

- تتميز الرقمنة بالعديد من الخصائص أهمها :

- إدارة بلا ورق : تعتمد على البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والأرشيف وأنظمة المتابعة الإلكترونية.

- إدارة بلا مكان : تعتمد على المؤتمرات والاجتماعات الإلكترونية والعمل عن بعد واستخدام الهاتف المحمول.

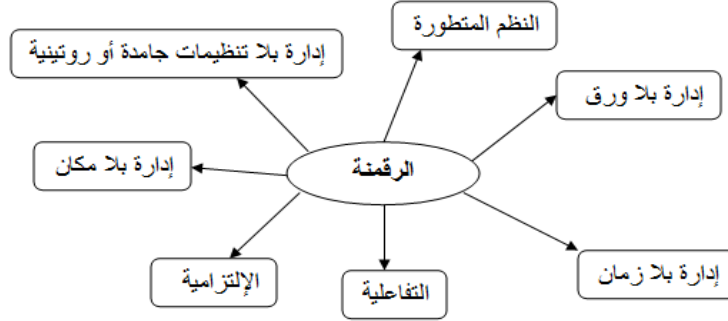
- إدارة بلا زمان: العمل على مدار 24 ساعة والسنة أي لا تتقيد بحدود زمنية.



- اعتماد على النظم المتطورة : أي البعد عن التطبيقات الجامدة واعتماد النظم المتطورة بحيث تقوم المؤسسات الذكية على المعلومات والمعارف.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من كتابة المستندات.
- تعتمد على الابتكار بالإضافة النظم الالكترونية مثل التجارة الالكترونية والخدمات عن بعد (رضوان، 2012، الصفحات 20-21).
- التفاعلية:** أي المشاركين في عملية الاتصال يستطيعوا تبادل الأدوار مما يسمح لهم خلق التفاعل.
- **الالتزامية:** أي المشاركين غير مطالبين استخدام النظام في نفس الوقت ويستطيعوا تلقي الرسائل في وقت يناسب المستخدم (سفيان و فقير، 2020، صفحة 16).
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة أو روتين إداري :** هذه الميزة تمكن من الانتقال إلى التحول الرقمي وذلك انعدام احتكاك بين الموظف والمرفق (بن عبد الليو و بوزعروط، 2023، صفحة 61).
- تتمثل الرقمنة في كونها وسيلة لتحسين الأداء الحكومي وتعزيزه.
- الكفاءة والفعالية في التعاملات. (الشكر، 2019، صفحة 287).



الشكل 02 : خصائص الرقمنة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

4- أهداف الرقمنة :

للرقمنة العديد من الأهداف منها:

- الحفاظ على سرية المعلومات وتطوير روح الإبداع والابتكار.
- تحقيق الشفافية والقضاء على الفساد (قريشي و موسى، 2011، صفحة 89).
- بالإضافة إلى تقليل الورق من معالجة المشكلة التي تعاني منها غالبية المؤسسات وهي التوثيق والحفظ من الضرر والتلف.
- تساهم في توفير أفضل الخدمات والتعاملات منها الأعمال التجارية والصناعية (كافي، 2011، صفحة 64).
- كما تعمل على رفع مستوى الرقابة إلكترونيا في الوقت المناسب.
- كما يمكن للرقمنة أن تزيد من العولمة لتقوية وتعزيز الروابط الإنسانية.



- إمكانية الدخول إلى المعلومات بصورة معمقة (شيماء، 2023، صفحة 317).
- تساهم في تقليل الورق وتقسيم مهام العمل والوظائف (رماش، 2022، صفحة 78).
- التعامل مع المؤسسات في زيادة كفاءة الإدارة.
- القضاء على التعقيدات والروتين في العمل.
- تأكيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- مواكبة التطور التكنولوجي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.
- استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد دون حضورهم للإدارة.
- توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بدقة وتعزيز ورفع الرقابة الكترونياً.
- قدرة المجتمعات على التعامل مع العصر التقني والتكنولوجي.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وتقديم خدمات جيدة. (بن يمينة ، ناشد، و زادي، 2019، الصفحات 73-75).

5-متطلبات الرقمنة.

- تتطلب عملية الرقمنة جهود تتمثل في أن البنية الأساسية للرقمنة في المقام الأول إضافة إلى المورد البشري العامل الثاني بالإضافة إلى المعدات و الأجهزة و من المتطلبات نذكر منها:
- **المتطلبات القانونية:** و هي التي تخص التشريعات و القوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.



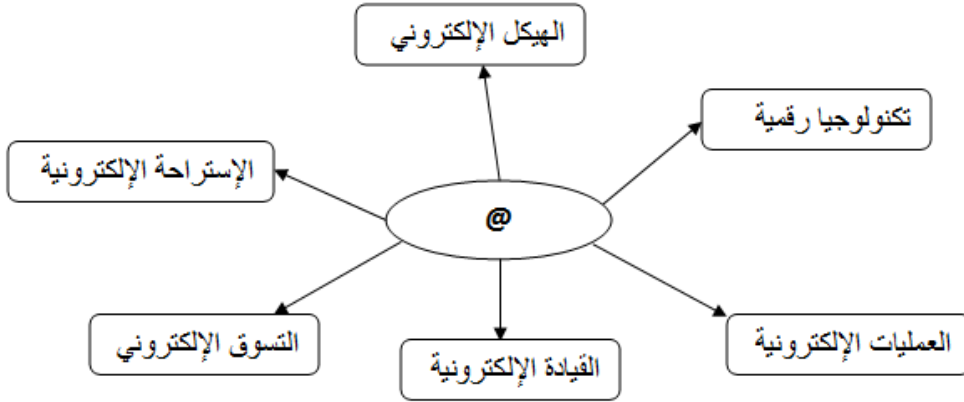
- المتطلبات التنظيمية و الإدارية: تشمل التعديلات على الهياكل الإدارية بهدف تبسيطها و زيادة مرونتها.
- المتطلبات التقنية: و تتمثل في البنية التحتية و البرمجيات و شبكة الاتصالات و الانترنت بالإضافة إلى البنية التحتية للمعلوماتية. (حميدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 47)
- المتطلبات البشرية: يعتبر المورد البشري أهم العوامل كونه يساهم في إنجاز المشروع.
- المتطلبات المادية: و تتمثل في:
- الحواسيب: تعتبر أدوات فعالة و من سمات الحواسيب (الذاكرة الحية، القرص الصلب).
- الماسحات الضوئية: جهاز يقوم بتحويل البيانات في مصادر المعلومات (بخاري و يحيوي ، 2022، صفحة 459)
- البنية التحتية و التكنولوجيا: بما فيها الحاسبات و المعدات.
- التخطيط: يجب أن تساهم كل مؤسسة لتخطيط المشروع و تسند من طرف لجنة تحدث بينهم التفاعل و تشارك المعلومات و يتمتع هؤلاء بالمهارات و الكفاءات.
- شبكات المعلومات (كوال و بوفطيمة، 2022، الصفحات 101-102)
- التدريب و بناء القدرات.
- توفر مزودي الخدمة بالانترنت (حامد، 2015، صفحة 225)



الجدول رقم (01) : يبين المتطلبات الإدارية لتطبيق نجاح الرقمنة.

الرقم	المتطلبات	المتطلبات التفصيلية
1	التخطيط	- وجود خطة إستراتيجية - وجود خطة تشغيلية
2	التنظيم	- إجراءات إدارية - الهيكل التنظيمي
3	القيادة	- توفر دعم الإدارة العليا - وجود تنظيم لتدعيم العاملين
4	الرقابة	- نظام رقابي مناسب للعمل

المصدر: (زرزاري، 1955، صفحة 161)



الشكل 03: المتطلبات الستة للرقمنة.

المصدر: (ياسين، 2016، صفحة 261)

6- مبادئ الرقمنة.

- الرقمنة تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات: يتطلب هذا الاهتمام لخدمة الفرد إنشاء بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام تكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر المشكلات وتحليلها بدقة لاقتراح الحلول المناسبة.

- التركيز على النتائج: يجب أن تحول الإدارة الرقمية الأفكار إلى نتائج ملموسة وفعالة لأن الأفراد يهتمون بالدلائل على نجاح العملية الالكترونية على ارض الواقع. (قرواط، 2022، صفحة 328)

- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يجب أن تكون تقنيات الرقمنة متاحة للجميع وسهولة الوصول إليها.



- **التغيير المستمر:** يؤكد ضرورة التحسين المستمر لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق في مجال المنافسة.

- **تخفيض التكاليف:** يشير إلى أهمية استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليل التكاليف وتحسين الأداء، مما يساهم في تقديم خدمات واسعة النطاق بتكلفة منخفضة.

نستنتج من خلال هذه المبادئ أن الرقمنة يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الاتصال وتقديم الخدمات بسهولة (عماري، 2018، صفحة 38).

7- خطوات الرقمنة.

- **التخطيط الميداني:** يعتبر التخطيط الميداني أهم خطوة لعملية الرقمنة، كونه يساعد على اتخاذ القرارات المصيرية والتي لها تأثير على المشروع بالإضافة إلى وضع الخطة مع تحديد الإستراتيجية لعملية الرقمنة.

- **اختيار مواد الرقمنة:** هي معرفة الموارد البشرية والمالية الموجودة في المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها فهي عملية معقدة تتطلب كثير من الجهد لا تتطلب الخبرة فحسب بل تتطلب أيضا التمويل لذلك من الضرورة أن تكون المؤسسة واضحة بشأن الموارد البشرية والهيكلية، يرتبط عملية نجاح الاختيار أو فشله بمدى وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقه (خديجة، 2020، صفحة 16).

- **البدء في عملية الرقمنة:** تقوم المؤسسة بتنفيذ المشروع اعتمادا على مواردها.

- **الترميز واختيار خطة المبادرات:** تقوم بوضع رمز معين للمعلومات وفق خطة مبادرات وهي عبارة عن بيانات بواسطة رموز لتسهيل استرجاعها عند الحاجة.



- إتاحة الوظائف المرقمنة: تقوم المنظمة بعرض الوثائق لمستخدميها تمكنهم من الدخول للموقع اعتمادا على كلمة المرور واسم المستخدم.

- إستراتيجية الحفظ الرقمي: تقوم بالحفظ من خلال منصة خاصة بذلك وذلك لتفادي تقادمها (بن لخضر، 2023، صفحة 26).



خلاصة الفصل

يعتبر ظهور الرقمنة كتقنية حديثة من أهم الآليات المنتهجة لتحسين الخدمة داخل المؤسسات، باعتبارها نقلة نوعية من الإدارة التقليدية التي تتسم بالبطء في المعاملات وإنجاز المهام إلى إدارة حديثة تتبنى تكنولوجيات حديثة وتوفر كل الإمكانيات الحديثة والمتطورة لتسريع تدفق المعلومات وتحسين خدمة المواطن.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل

تمهيد:

- 1- التطور التاريخي والمفهوم
- 2- أهمية جودة حياة العمل
- 3- أهداف جودة حياة العمل
- 4- أبعاد جودة حياة العمل
- 5- برامج جودة حياة العمل
- 6- طرق قياس جودة حياة العمل
- 7- تحسين جودة حياة العمل

**تمهيد:**

تعد جودة حياة العمل السائدة في المؤسسات أحد مصادر الرضا الوظيفي للعاملين ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ويساهم تطبيق جودة حياة العمل داخل المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي، و تحسين إنتاجية العاملين، وتحسين أداء العاملين وزيادة مستويات الإبداع الإداري.

وللإلمام بموضوع جودة حياة العمل تناولنا في هذا الفصل الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل، أهميتها وأهدافها، وتناولنا كذلك أبعاد وبرامج جودة حياة العمل، ثم تطرقنا إلى طرق قياس جودة حياة العمل، ومعوقات جودة حياة العمل وتحسينها في المؤسسة، وأخيرا تناولنا جودة حياة العمل كأحد أهداف الأرغونوميا.



1- التطور التاريخي والمفهوم:

يعد مصطلح جودة حياة العمل (W) Quality of Work Life من المصطلحات التي لاقت اهتماماً واسعاً في مختلف المجالات البحثية إذ كان أول ظهور له في المجالات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن العشرين، وقد تم إقحامه في ادبيات الإدارة من قبل (Davis) (Louis) خلال المؤتمر الذي عقد في (Toronto) عام 1972 والذي ناقش هذا الموضوع، وفي نفس العام تأسس المجلس الدولي لـ OWL (الجبوري وخزعل، 2014، 40)

إلا أنه سرعان ما سجل مستوى الاهتمام بالأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل تراجعاً ملحوظاً في نهاية السبعينات ومطلع الثمانينات، وإن اختلف الأمر على المستويات المحلية والدولية، مما أثر وبشكل ملحوظ على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية، إلا أنه وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين شهد عالم الأعمال اهتماماً متزايداً ببرامج جودة حياة العمل في المنظمات العالمية وخاصة الأمريكية منها نتيجة مجموعة عوامل أهمها: (جاد الرب، 2008، ص18)

- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للعمل في الشركات الأمريكية.

- زيادة تكلفة العمالة.

- زيادة عبء الالتزامات القانونية على العاملين مقارنة بالشركات العاملة في أوروبا واليابان.

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة حياة العمل، إذ تعتبر جودة حياة العمل بمثابة

توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات وإيجاد بيئة آمنة



وصحية وتنمية القدرات والطاقات البشرية ووجود الامان والاستقرار الوظيفي وإيجاد توازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل (البياري، 2018 ، ص 11).

وتعرف جودة حياة العمل على أنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها" (جاد الرب ، 2008 ، ص 9)

يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم جودة حياة العمل إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات:

كان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية، ينصب على التعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل. اعتبر بعض الباحثين في هذه الفترة أن ظهور مفهوم جودة حياة العمل في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب والتخريب المتعمد للآلات وزيادة الشعور السالب تجاه المشرفين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. (أبو الخير، 2019، ص 13)

أما عن أول بدايات تطبيق برامج جودة حياة العمل فإنه يمكن اعتبار تجربة شركة جنرال موتورز في (Terry town وشركة Xerox) التي عانت من بعض المشاكل كإنخفاض حماس الموظفين، وصعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، وكذلك نقص التمويل وإنخفاض الإنتاجية، مما أدى إلى اتجاه الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في : (أحمد

الدمرداش، 2018، ص 11)



. إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.

. إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية.

. معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات:

في هذه المرحلة تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل. (أماني زيدان، 2017، ص 54)، وكان ذلك راجعا إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضا زيادة أزمة الطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، لذا زاد حجم الاندماج بين الشركات، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم، كل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة. (أبو الخير، 2019، ص 13)

ومع بداية الثمانينات يرى كل من (Lawler Nadal) أن طبيعة جودة الحياة في العمل تعرضت لمجموعة من التغييرات، أما آخرون فيؤكدون أن المفهوم أصبح رمزا لمقاربة متوافقة بين العمال وأرباب العمل من حيث المشاركة في وضع الطرق والمناهج تسمح لتحسين ظروف العمل، ويتضح من هذه الرؤية أن جودة الحياة في العمل هي وسيلة وأن فريق العمل هو معيار مهم في ترمين العمل. (بن خالد، 2017، ص 24)

المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى الآن:

أما في منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب، بعضها داخلي يتعلق



بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. ومع بداية التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل أو بآخر، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية. (اماني زيدان، 2017، ص 54)

وخلاصة القول أن الشهرة التي عرفتها جودة حياة العمل كانت في الخمس والثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي، وقد عرف تطور هذا المفهوم من خلال تمحور الباحثين على الثلاث النقاط التالية: (بن خالد، 2017، ص 26)

- التصور الذاتي لمفهوم جودة حياة العمل.
- إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسوسولوجيا على هذا المفهوم.
- تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية.

1- أهمية جودة حياة العمل:

ترجع أهمية برامج ونوعية حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدر عليها من زيادة الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعا بالعمل.

وقد حدد "ماضي"، بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي: (أبو حميد، 2017، ص 12- ص 13)

- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.



- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجديدة البناءة.
- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.

• تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.

• انخفاض معدل غياب العاملين بالمؤسسة.

• زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.

ويوضح "المغربي" أن أهمية جودة حياة العمل تتحقق في الآتي: (شهاب خضر، محمود الباشقالي، 2015، ص 338)

- تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

- تمثل جودة حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.

- إن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة من الأجل القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل، ويتمثل أهمها في المشاركة والتجمع، وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفية والمكافآت والعوائد والمزايا.

تعود أهمية جودة حياة العمل في أي منظمة من خلال معالجتها لمجموعة من النقاط أهمها: (زاهر تيسير، 2016، ص 109)

- انخفاض الجودة وشدة المنافسة.



- التهرب الوظيفي.
- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم لسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

2- أهداف جودة حياة العمل:

من المهم ان تكون اهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل نابعة من الأهداف التنظيمية للمنظمة وسنحاول استعراض أهم أهداف جودة حياة العمل التي تسعى ادارة المنظمة إلى تحقيقها عبر برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل وهي كالآتي: (عبد الحكيم، 2018 ، ص 43)

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين وعدم هجرتهم.
- زيادة انتماء العاملين وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة واهدافهم وتقليص عدد وحجم الحوادث ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- المشاركة في تعزيز الحرية والتعلم والإبداع.
- كما تهدف برامج جودة حياة العمل تبعاً لما يشير (جاد الرب، 2008، ص 10) الى:
- رفع الثقة لدى العاملين.
- المشاركة في إيجاد الحلول للمشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.



• زيادة الفاعلية التنظيمية.

وهناك اهداف سعت الى تحقيقها المنظمات التي تطبق برامج جودة حياة العمل كما بينها،
(حلاوة، 2015، ص 29) وهي كما يلي:

- مشاركة أكبر للعاملين.

- حساسية أكثر لقضايا العمل والعائلة.

- اتصال فعال بين طرفي العمل (العامل وصاحب العمل).

- مشاركة أعلى في العائد والأرباح.

- رفاهية ومنتعة أكبر في العمل.

3-أبعاد جودة حياة العمل:

تعد جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد وواسعة النطاق، إذ يقصد بجودة حياة

العمل:

"مجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة ذاتها، أو من المنظمة، أو من علاقة العمل". (بسام زاهر، 2012، ص 204)

واختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جودة حياة العمل حسب الأهداف التي أنشئت من أجلها دراسة كل منهم، وتتمثل أهم الأبعاد في:

4-1 بيئة العمل: تتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين هما بيئة العمل المادية والمعنوية والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل.... هذه لظروف لها



انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتي تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين. (أحمد تي، بوبكر نعرورة، 2021، ص107)

4-2 العلاقات الاجتماعية: وهي تمثل تلك العلاقات الإنسانية الإيجابية التي تسود بيئة العمل مثل الاحترام المتبادل التعاون والانتماء للجماعة، للحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، كما أن لهذه العلاقات الإنسانية أثر كبير في جو العمل، فإذا كانت إيجابية فسيكون هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة والاستمتاع بالعمل، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل، وقد تسبب كثرة الغياب أو التأخر عن الأوقات الرسمية للعمل. (حده سلطاني، 2022، ص 43)

4-3 الأجور والمكافآت: تعتبر الأجور والمكافآت عنصر يتطلب العدالة في التوزيع من خلال تصميم وتنفيذ نظام المرتبات العادلة والمناسبة عن طريق تحليل الوظائف وتطبيق النظريات الدافعية، مثل المساواة والتوافق بين الأجور والمكافآت ومعايير الحياة الاجتماعية المشتركة، والأجر المناسب، ودفع الرواتب في مواعيدها ... والمكافآت من قبل القيادات في المنظمة، مع النظر إلى ظروف العمل والخصائص المهنية والواجبات التنظيمية للموظفين. حيث يرى Chen et al " أن الأجور والمكافآت تعمل على زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين أدائه، وتساعد على الشعور بالأمان والاستقرار في المنظمة. (محمد الجمال، 2019، ص 13)

4-4 التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: عرفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من ترتيبات العمل التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتسم



بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة.

يعبر بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معاً، والموازنة بينهما لها تأثير إيجابي على جودة الحياة داخل العمل، نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية للفرد (تحقيق الرضا، الانسجام...). (الحربي، 2022، ص66)

4-5 المشاركة في اتخاذ القرارات: تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار هذا الشعور يولد لديهم الإحساس بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يهدف إلى إيجاد حلول المشاكل والبحث عن البدائل الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة. (حده سلطاني، 2022، ص 43)

4-6 الاستقرار والأمان الوظيفي: يعد بمثابة الأمر الحيوي للعاملين، حيث تعتبر الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات ومكانة اجتماعية وليس فقط مصدر للدخل، فالأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية " كما أنه يربط برفاهية العاملين الجسدية والنفسية، والرضا الوظيفي لهم وكذا الالتزام التنظيمي. (أحمد تي، بوبكر نعرورة، 2021، ص 107)

4-7 أسلوب الرئيس في الإشراف: يتمثل في دور المشرف الذي يساعد في رفع الروح المعنوية للموظف وإعطائه دافع للتفاني في العمل بشكل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء والأدوار المتعددة في العمل، مما يؤدي إلى الحد من الصراع ويعطي صورة إيجابية عن



المنظمة لفهم وتطبيق إستراتيجية الحفاظ على موظفيها، ويعتبر أسلوب الإشراف عنصراً أساسياً في جودة حياة العمل. كما أن الإشراف عملية مشتركة بين المشرف ومروؤسيه، هذه العملية قائمة على التعاون والتفاهم والتوجيه والإرشاد من قبل المشرف والفرد يقوم بدوره نحو المنظمة. (محمد الجمال، 2019، ص 12)

4-8 فرص الترقى والتقدم الوظيفي: يقصد بالترقية هي "إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد. وتعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة. وببساطة الترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية. (سمر البياري، 2018، ص 19)

4- برامج جودة حياة العمل:

تعتبر برامج الجودة في العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وهناك نوعان من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة في سبيل تطبيق جودة الحياة الوظيفية فيها وهي: (حدة سلطاني، 2022، ص 39- ص 40)

5-1 البرامج التقليدية: والتي تتضمن ما يأتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- إعادة النظر بساعات العمل الطويلة.
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.



- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالعمل.

5-2 البرامج العصرية: وتتلخص فيما يلي:

- الإثراء الوظيفي.

- الإدارة بالمشاركة.

- فرق العمل المدارة ذاتيا.

- جداول البديلة العمل.

- إدارة الجودة الشاملة.

5- طرق قياس جودة حياة العمل:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال.

ومن بين هذه الدراسات نجد:

اعتبرت دراسة (Islam, M.Z, Siengthai,S) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من

خلال عوامل هيرزيرج والمتمثلة بالمقاييس التالية: (خليل ماضي، 2014، ص 69)

- معدلات الأداء الوظيفي.

- درجة الرضا الوظيفي.

- سياسة الأجور وسياسة الشركة.



- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg.C.P..et al.2012) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: (خليل ماضي، 2014، ص 69)

- معدل دوران العمل.

- معدل الغياب الطويل.

- إنتاجية العاملين.

- درجة الرضا الوظيفي.

وتشير دراسة (KalayaneeKoonmee et al) إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية:

- الالتزام التنظيمي.

- الرضا الوظيفي.

- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

✓ نرى أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية اختلفت من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الهدف الذي

تسعى كل دراسة للوصول إليه. (خليل ماضي، 2014، ص 69)



6-تحسين جودة حياة العمل:

إذا ما تأكد لنا كثرة الجوانب المؤثرة في أداء الموظف وإنتاجيته وتكيفه نفسيا وصحيا واجتماعيا واقتصاديا مع العمل المطلوب منه فإن الباحث يرى أن هناك جوانب إذ تم تحسينها والارتقاء بها، كان لذلك عظيم الأثر في النهوض بالمؤسسة ومن ثم الارتقاء بمستوى الحياة الوظيفية حيث إن بعضها يندرج تحت محور (التحسين في أداء الموظف والثاني يقع ضمن ما يمكن تحسينه في مهام الموظف) وأما الأخير يتمثل في المناخ الذي يعمل فيه وتفصيل ذلك على النحو التالي: (عبد الوهاب شميلان، 2019، ص222)

7-1 تحسين أداء الموظف: إن هذا المدخل من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدراته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع حاجاته الإنسانية المرجوة من وراء العمل. لهذا تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف أو أداء المؤسسة ككل، فكفاءة الموظف في أداء ما يطلب منه من نشاطات ومهام تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه، كما تعتمد كفاءة الأداء البشري على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلا.

7-2 تحسين مهام الوظيفة : يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة على مجموعة من العوامل الفنية التي تتمثل أساسا في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتمد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج. (ناصر عدون، 1998، ص348)



7-3 تحسين المناخ الوظيفي: تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها ، فرصا لتحسين مستويات الأداء، لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة على مجموعة من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

فالأولى العوامل الثقافية الذاتية التي يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل، وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقص الذاتي للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي ستعكس سلبيا على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها. مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها. (عبد الوهاب شمیلان، 2019، ص 223)

أما الثانية العوامل الثقافية التنظيمية فتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري ، فأداء الموارد البشرية يكون منسقا ومنسجما مع قيمها الشخصية ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرق إيجابية تؤدي في النهاية لتحسين أدائها، مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح. وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل فتسوء كفاءتها وينخفض الأداء الكلي للمؤسسة. (عبد الوهاب شمیلان، 2019، ص 223)

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

- 1- مفهوم المؤسسة
- 2- ماهية المؤسسة
- 3- المؤسسة الرياضية
- 4- أهمية المؤسسة الرياضية
- 5- أهداف المؤسسة الرياضية
- 6- نشأة المؤسسة الرياضية: وفق قانون 1901
- 7- المنشآت الرياضية
- 8- مميزات المؤسسة الرياضية
- 9- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية



1- تعريف المؤسسة الرياضية:

وتعرف بأنها عبارة عن نظام اجتماع نسبي واطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات متداخلة من اجل تحقيق اهداف مشتركة وتتظم علاقتهم بهيكلية محددة للسلطة والمسؤولية ونوع النشاط لتسيير الشؤون الرياضية. (شيحة ، 2006 ، ص 25)
 كما تعرف المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج تؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة في وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (إبراهيم حسن، 2011، ص 48)

ويشير دافت روبنز Roppinz .Dafet إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (الوشاح، 2012، ص 130)

2- المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في



الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها.

ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

- **النادي الرياضي الهاوي:** ويشار إليها حسب المادة 03 من قانون: 04-10 هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي. وتحدد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

- **النادي الرياضي شبه المحترف:** أتت به المادة 44 من الامر 04-10 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها ومؤطريها. ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم. وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم. (عبدالله، 2015، ص67)

- **النادي الرياضي المحترف:** جاء ضمن المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب



كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الامر 95-09 في المادة 20 والتي تصرح بالآتي " :
تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجره. " وهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص بـ "الشركات التجارية. " (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 95-09 المادة 20) و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 04-10 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة، SARL أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA .

و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث (كلود مارشال الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي)

(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الامر 89-03 المادة 20). (عبد الله، 2015،

ص 67-69)



3-أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة فالأنواع التالية:

- رياضية الفرق المحترفة.
- الرياضة الجماعية والمدرسية
- المنشآت الرياضية
- الأندية الرياضية .
- مضمارات السباق .
- الرياضات التجارية (البرلينغ).
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الترويحية .

كل هذه الأنواع تمثل قوالب مؤسساتية تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد، وتنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين . كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتوج المادي و الخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (ياسين، 2019، ص19)

4- مميزات المؤسسة الرياضية:

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص والمميزات سنحاول تلخيصها فيما يلي:

الهدف: يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد ، تخصص المؤسسة وال يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء.



الهيكل : تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعني بتقسيم العمل ، وتنسيق المهام ، وتوزيع السلطة .

الفاعلين : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون بها.

البيئة : سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية، السياسية ، الاجتماعية ، أو الثقافية التي تتواجد في المؤسسة ، والتي تؤثر على وظيفتها.

الثقافة المشتركة : لكل مؤسسة ثقافية تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ، التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها . (سليمان قاضي ، 2016 ، ص 47)

5- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية :

هناك عدة مقومات توفرها يعني نجاح العمل للمؤسسة الرياضية ، مما يعني قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجوهر ، وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التي لأجلها أنشأت المؤسسة، وهذه المقومات هي:

البرامج: على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة ، تتصف بالشمول الأصحاء والمعاقين والموهوبين بمستويات ممارسة النشاط (الرياضة المدرسية، الرياضة الترويحية ، رياضة البطولات)

المستهدفون: وهم من يتم تحديدهم وفقا لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم.

القادة: يعني أن يتم الانتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفايات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على ان يراعى عند عملية الانتقاء الشروط التالية:

لتأهيل العلمي والإداري

أن يكون قادرا على التنمية



اختيار القائد المناسب في المكان المناسب.

السمات الشخصية والسلوكية.

المنشآت: وشمل المنشآت سواء كانت الإدارية (بيئة العمل) أو الخاصة بممارسة

الأنشطة الرياضية.

الميزانية: تكمن أهميتها في أنه لا يمكن تنفيذ أي خطة بدون اعتماد مالي ويتوقف بنجاح

البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالي المطلوب.

التنظيم والإدارة : وهو من الأركان الأساسية للنجاح، إذ يتم بموجبه تحديد المهام

والاختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين. (سليمان

قاضي ، 2016 ، ص 48)

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً : الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة



أولاً : الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لارتباطها بالميدان، من خلالها نتأكد من وجود عينة الدراسة وحسب عبد الرحمان العيسوي الدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه كما تسمح لنا كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان، ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث (العيسوي، 1989، ص 118).

ومن أهداف الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- التعرف على عينة الدراسة الممثلة.
- معرفة مدى ملائمة وفهم أداة الدراسة
- دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة .

حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (20) موظفا وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ثانياً: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

إن طبيعة أي بحث علمي يفرض على الباحث إتباع منهج معين للوصول إلى المعرفة العلمية الدقيقة كما يتطلب منه استخدام أدوات مناسبة حيث يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 2001، ص 86).

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة



2- حدود الدراسة: يتحدد البحث كما يلي :

* **العنصر البشري:** ويتمثل في عينة البحث المكونة من (45) موظفا وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

* **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2024

* **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

3- عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع ومنتقاة من مجتمع الدراسة، وفق إجراءات وأساليب محددة، فحتى يتم اختيار عينة ما يجب أولا أن نعرف مجتمع الدراسة الذي هو موضوع اهتمام الباحث وعندما نتحدث عن المجتمع نتحدث عن عدة أنماط من المجتمعات. (تل، 2007، ص 96)

نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولا إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعا معينا من المعاينة دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)، ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية. حيث تكونت عينة الدراسة الأساسية من (45) موظفا وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .



4-أداة الدراسة :

الاستبيان:

بعد الاطلاع على الرصيد النظري وبعض الدراسات السابقة قمنا بتصميم استمارة استبيان لقياس دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الرياضية ، حيث تكونت من 25 عبارة موزعة على خمسة محاور .

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (2) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
5	0.866	المحور الأول
5	0.823	المحور الثاني
5	0.649	المحور الثالث
5	0.883	المحور الرابع
5	0.799	المحور الخامس
25	0.875	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول بـ (0.86)، وبالنسبة للمحور الثاني (0.82)، أما بالنسبة للمحور الثالث فقد قدر بـ (0.64)، وبالنسبة للمحور الرابع (0.88)، وبالنسبة للمحور الخامس (0.79)، في حين قدر للاستبيان ككل (0.87)، يمكن القول بأنها



قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات مقبول، حيث نلاحظ أن القيم جاءت موجبة وأن هناك إنسجام وتربط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50).

ب/ الصدق: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الأول (.....) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.78)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (.....) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.91)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (.....) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.78)، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع (.....) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.89)، وبالنسبة لارتباط المحور الخامس (.....) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.87)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور
0.981**	المحور الرابع (.....)	0.783**	المحور الأول (.....)
0.878**	المحور الخامس (.....)	0.918**	المحور الثاني (.....)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.780**	المحور الثالث (.....)



6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

في ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في نسخته (21) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالتالي:

- بالنسبة للخصائص السيكمترية للأداة:
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق.
- بالنسبة لنتائج الفرضيات:
- اختبار كولموغروف سميرونوف وشابيروويلك للتحقق من اعتدالية التوزيع.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- اختبارات تاست لعينة واحدة

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع

ثانياً/ وصف نتائج محاور الاستبيان

ثالثاً/ عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- 1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة
- 2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى
- 3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية
- 4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

ثالثاً/ الاستنتاج العام

أولاً/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.932	45	0.989	0.200	45	0.053	الاستبيان ككل

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة إختبار كولموغوروف سميرونوف وإختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبالتالي يمكن الحكم على أن التوزيع البيانات إعتدالي ومنه فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

ثانياً/ عرض نتائج استبيان الدراسة:

1- نتائج المحور الأول (بيئة العمل):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						
الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الأول (بيئة العمل)	الرقم
5	متوسطة	1,416	3,35	45	توفر الرقمنة بيئة عمل مريحة وأكثر تنظيماً.	01

02	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التواصل بين الموظفين داخل العمل.	45	3,93	1,303	عالية	1
03	تساعد الرقمنة في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لأداء المهام.	45	3,84	1,491	عالية	2
04	تساهم أدوات العمل الرقمي في تحسين الدقة وتقليل الأخطاء.	45	3,40	1,388	متوسطة	3
05	توفر الرقمنة فرصاً أفضل للعمل عن بُعد مما يحسن من بيئة العمل.	45	3,37	1,072	متوسطة	4
المحور ككل		45	17.91	4.198		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول نلاحظ أن العبارات (2-3) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20) ، أما العبارات (1-4-5) فتنتهي إلى المجال المتوسط (2.61- 3.40) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول والذي بلغ (17.91) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21).

2- نتائج المحور الثاني (التوازن بين العمل والحياة الشخصية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح وصف عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						
الترتيب	الرقم	عبارات المحور الثاني (التوازن بين العمل والحياة الشخصية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	6	تسهم الرقمنة في تسهيل إدارة الوقت بين العمل والحياة الشخصية.	40	4,11	1,152	عالية
4	7	العمل الرقمي يمكن الموظفين من إتمام المهام عن بُعد مما يحسن توازنهم الشخصي.	40	4,08	1,258	عالية
5	8	تساعد الرقمنة على تقليل الإجهاد الناتج عن التنقل اليومي.	40	3,77	1,346	عالية

2	عالية	1,289	4,20	40	تسهم أدوات العمل عن بُعد في تحسين جودة الحياة الشخصية.	9
1	عالية جدا	1,217	4,28	40	توفر الرقمنة مرونة في ساعات العمل مما يسهم في التوازن بين العمل والحياة.	10
		4.731	20.46	40	المحور ككل	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني نلاحظ أن العبارات (6-7-8-9-10) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20) ، أما العبارة (10) فتتنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21 - 5) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (20.46) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21).

3- نتائج المحور الثالث (التطوير المهني والتعلم):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح وصف عبارات المحور الثالث . عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						
الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الثالث (التطوير المهني والتعلم)	الرقم
3	عالية	1,328	3,68	45	توفر الرقمنة فرصًا للتعليم والتطوير المهني بشكل مستمر .	11
4	عالية	1,178	3,44	45	تسهل الرقمنة الوصول إلى موارد تعليمية ومهارات جديدة.	12
5	متوسطة	1,236	3,28	45	تساهم التقنيات الرقمية في تحسين مهارات الموظفين بشكل أسرع.	13

1	عالية جدا	0,726	4,71	45	توفر الرقمنة برامج تدريبية وتطويرية متاحة في أي وقت.	14
2	عالية جدا	0,886	4,62	45	تساعد الرقمنة في إبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث المستجدات في مجالهم.	15
		2.901	19.75	45	المحور ككل	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث لاحظ أن العبارة (13) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40) ، بينما العبارات (11-12) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، في حين أن العبارات (14-15) تنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.21 - 5) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (19.75) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) .

4- نتائج المحور الرابع (الرضا الوظيفي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح وصف عبارات المحور الرابع عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						
الرقم	عبارات المحور الرابع (الرضا الوظيفي)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	تسهم الرقمنة في زيادة الرضا عن العمل بسبب سهولة الوصول إلى المعلومات.	45	4,33	1,128	عالية جدا	2

3	عالية جدا	0,848	4,31	45	توفر الرقمنة إمكانيات أكبر للتحكم في سير العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي.	17
1	عالية جدا	1,153	4,37	45	تساعد أدوات العمل الرقمي على تبسيط العمليات اليومية مما يعزز من الرضا.	18
4	منخفضة	1,450	2,17	45	تعزز الرقمنة من الشعور بالإنجاز الشخصي والمهني.	19
5	منخفضة	1,303	2,06	45	تساعد الرقمنة في تحسين طرق التواصل بين الموظفين والإدارة مما يزيد من الرضا.	20
		2.396	17.26	45	المحور ككل	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع نلاحظ أن أغلب العبارات (16-17-18) تنتمي إلى المجال المرتفع (4.21 - 5)، بينما تنتمي العبارات (18-19) إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الرابع والذي بلغ (34.15) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) .

5- نتائج المحور الخامس (الإنتاجية والأداء):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح وصف عبارات المحور الخامس عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية						
الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الخامس (الإنتاجية والأداء)	الرقم
4	عالية جدا	1.373	4.42	45	تساعد الرقمنة على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين سير العمل.	21
5	عالية	1.335	4.11	45	تساهم التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء وزيادة جودة الأداء.	22
8	عالية	1.516	3.46	45	تسهل أدوات الرقمنة في تنظيم الأعمال بشكل أفضل مما يرفع مستوى الأداء.	23
9	عالية	1.356	3.42	45	تساعد الرقمنة في توفير وقت أكبر لإنجاز المهام المهمة مما يعزز الإنتاجية.	24
1	عالية جدا	1.028	4.62	45	توفر الرقمنة أدوات لتتبع وتحليل الأداء مما يحسن النتائج.	25
		7.006	37.77	45	المحور ككل	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس نلاحظ أن أغلب نتمى إلى المجال المرتفع جدا (4.21- 5) وعددها (06) وهي العبارات (37-41-42-43-44-45)، في حين أن العبارات (38-39) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41- 4.20) ، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الخامس والذي بلغ (37.77) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (31-38) .

ثالثاً/ عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: " تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينه الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية							
المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة
	45	75	93.08	11.764	44	10.315	0.000
							دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل والذي بلغ (93.08) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 75، بناء عليه فإن درجة مساهمة الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية عالية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (10.31) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة " تساهم الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما جاءت به نظرية الإدارة الرقمية (Digital Management Theory) حيث تركز هذه النظرية على التحول الرقمي في إدارة المؤسسات، إذ أن الرقمنة توفر فرصاً هائلة لتحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة والمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة بالفعل تساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية، مما

يتماشى مع المبادئ الأساسية للإدارة الرقمية التي تشير إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يُسهم في تبسيط العمليات الإدارية وتحسين التواصل بين العاملين.

ويفسر ذلك أيضا ما جاء في **نظرية توازن العمل والحياة: (Work-Life Balance Theory)** التي تشير إلى أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، حيث تُعد الرقمنة أحد العوامل الرئيسية التي تُسهّل هذا التوازن. وقد أظهرت نتائج الفرضية أن الرقمنة تُسهم بشكل ملحوظ في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري الذي يشير إلى أن التقنيات الرقمية تمكن الموظفين من التحكم في جداولهم بشكل أكبر، مما يقلل من الضغط النفسي ويحسّن من رضاهم الوظيفي.

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: "تساهم الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة" وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية							
المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة
	45	15	17.91	4.198	44	4.651	0.000

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول والذي بلغ (17.91) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 15، بناء عليه فإن "درجة مساهمة الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية عالية"، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (4.65) وهي قيمة موجبة ودالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والقائلة " **تساهم الرقمنة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وفي سياق هذه النتيجة تشير **نظرية بيئة العمل المثالية (Optimal Work Environment Theory)**: إلى أن بيئة العمل المثالية هي التي توفر للموظفين الأدوات والموارد التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل فعال. وتعتبر الرقمنة جزءاً من هذه الموارد، حيث تتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات بسرعة، وتحسين التواصل الداخلي، وتقديم أنظمة إدارية وتنظيمية أكثر كفاءة. النتائج التي تشير إلى تحسين بيئة العمل من خلال الرقمنة تتماشى مع هذا الإطار النظري، حيث تعمل الرقمنة على خلق بيئة عمل أكثر تكاملاً واستجابة للاحتياجات التنظيمية.

وتؤكد أيضاً **نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory)** على أن بيئة العمل لا تتكون فقط من الأفراد (العاملين)، بل تشمل أيضاً الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرقمنة تسهم في تحسين التفاعل بين العنصر البشري والتكنولوجيا، مما يزيد من الكفاءة والراحة في بيئة العمل. النتائج التي أظهرتها الدراسة حول تحسين بيئة العمل بفضل الرقمنة تتوافق مع هذا الإطار، حيث تُعزز الأنظمة الرقمية التفاعل الإيجابي بين العاملين والبنية التكنولوجية للمؤسسة.

3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: " **تساهم الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة** " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينات الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	15	20.46	4.731	44	7.750	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والذي بلغ (20.46) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري له والمقدر بـ 15، بناء عليه فإن درجة مساهمة الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية عالية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (7.75) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والفائدة " تساهم الرقمنة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وتفسير هذه النتيجة تؤكد نظرية رأس المال البشري الرقمي: (Digital Human Capital Theory) التي تركز على تطوير المهارات الرقمية والقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية كمفتاح لتحقيق توازن فعال بين العمل والحياة. الرقمنة تُساعد الأفراد على تحسين كفاءاتهم الرقمية وإدارة حياتهم المهنية والشخصية بفعالية أكبر. نتائج الفرضية الجزئية الثانية تُظهر أن الرقمنة تُحسن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يدعم هذه النظرية من خلال التأكيد على أن التكنولوجيا تُسهم في توفير أدوات مرنة تُساعد الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة دون التأثير السلبي على حياتهم الشخصية.

وفي نفس السياق تشير نظرية التفاعل بين العمل والحياة: (Work-Life Interaction Theory) إلى أن العمل والحياة الشخصية لا يمكن فصلهما تماماً، بل يتفاعلان بشكل مستمر. الرقمنة تُساهم في تحسين هذا التفاعل من خلال توفير تقنيات تُساعد الأفراد على إدارة متطلبات العمل والحياة الشخصية بفعالية، مثل

الأدوات التي تُمكن من التواصل السريع، وإدارة المشاريع عن بُعد، والوصول إلى المعلومات في أي وقت. نتائج الفرضية الجزئية الثانية تؤكد أن الرقمنة تُسهم في تحسين هذا التفاعل، مما يدعم النظريات التي تُشير إلى أن التكنولوجيا تُعزز التوازن الإيجابي بين العمل والحياة.

4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: " تساهم الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية								
المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	15	19.755	2.901	44	10.996	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث والذي بلغ (19.75) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 15، بناء عليه فإن درجة مساهمة الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية عالية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (10.99) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة والقائلة " تساهم الرقمنة في تحسين التطوير المهني والتعلم في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال جاءت به نظرية الكفاءة الرقمية (Digital Competence Theory) التي تُشير إلى أهمية امتلاك المهارات الرقمية اللازمة للتفاعل مع التقنيات الحديثة. الرقمنة تُساهم في تعزيز الكفاءة الرقمية من خلال التدريب على استخدام الأدوات التكنولوجية وتطبيقاتها في العمل. نتائج الفرضية الثالثة تدعم فكرة أن تحسين الكفاءة الرقمية يسهم بشكل كبير في التطوير المهني والتعلم، مما يُعزز قدرة الأفراد على التكيف مع التحولات التكنولوجية.

وتؤد على ذلك نظرية الابتكار في التعليم (Educational Innovation Theory) بتركيزها على أهمية الابتكار في أساليب التعليم والتدريب. الرقمنة تُعزز الابتكار من خلال إدخال أساليب جديدة في التعليم، مثل التعليم المعزز بالتكنولوجيا والتعلم المدمج. نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تدعم فكرة أن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة تكون أكثر قدرة على تقديم برامج تدريبية مبتكرة، مما يُساهم في تطوير مهارات الموظفين بشكل فعّال.

5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على: " تساهم الرقمنة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية								
المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	15	17.26	2.396	44	6.344	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع والذي بلغ (17.26) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) أنه أعلى تماما من المتوسط

النظري له والمقدر بـ 27، بناء عليه فإن درجة مساهمة الرقمنة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.34) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة والقائلة " تساهم الرقمنة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تركز عليه نظرية جودة حياة العمل (Quality of Work Life Theory): على أن جودة حياة العمل تشمل العوامل التي تُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. وقد أكدت النتائج أن الرقمنة تسهم في تحسين هذه الجوانب المختلفة لجودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية، حيث تُسهّل التقنيات الرقمية العمل عن بعد، تعزز المرونة في الأداء الوظيفي، وتُوفر الفرص للتعلم والتطوير المهني عبر التدريب الرقمي.

كما تفسر هذه النتيجة من خلال ما جاءت به نظرية الرضا الوظيفي التي تركز على العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد. إذ يُعتبر توفر بيئة عمل ملائمة وموارد كافية من أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرضا. الرقمنة تعزز من كفاءة العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يُسهم في تقليل الضغوط والتوترات لدى الموظفين، ويزيد من شعورهم بالراحة والرضا في بيئة العمل.

6- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على: " تساهم الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح مساهمة الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	45	15	17.68	3.246	44	5.557	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الخامس والذي بلغ (17.68) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (17-21) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 15، بناء عليه فإن مساهمة الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية عالية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (5.55) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة والقائلة " تساهم الرقمنة في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات الرياضية بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وتؤكد نتيجة هذه الفرضية ما جاء في نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory)

بأن الرقمنة توفر أدوات لرصد الأداء وقياس النتائج بفاعلية، مما يمكّن المدراء من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء. يُظهر البحث أن هذه الأدوات الرقمية تساعد في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

كما تشير نظرية الكفاءة (Efficiency Theory) إلى أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يُحسن الكفاءة ويقلل من الفاقد. في المؤسسات الرياضية، يُمكن للرقمنة أن تُقلل من الأخطاء البشرية، وتُسهل عمليات التدريب والتواصل. هذا التحسن في الكفاءة ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة.

الخاتمة



خاتمة:

في ختام هذه الدراسة والتي تطرقنا فيها إلى دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل، يتضح جليا أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات الحديثة، بما في ذلك المؤسسات الرياضية، وما يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن الرقمنة تسهم بشكل فعال في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين وتوازنهم بين الحياة المهنية والشخصية. علاوة على ذلك، تساهم الرقمنة في تطوير المهارات المهنية ودعم الابتكار، وهو ما يعزز من كفاءة الأداء العام.

كما تؤكد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة على أهمية اعتماد التكنولوجيا الحديثة كجزء أساسي من استراتيجيات الإدارة في المؤسسات، ليس فقط لرفع مستوى الإنتاجية بل أيضًا لتحسين جودة الحياة العملية للعاملين. بناءً على ما سبق، يُوصى بتعزيز الاستثمار في الحلول الرقمية ودمجها بشكل أوسع في كافة جوانب العمل، لضمان بيئة عمل أكثر استدامة وكفاءة.

واستنادًا إلى ذلك يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تعزيز هذا الدور بشكل فعال:

1. على المؤسسات الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية، بما في ذلك توفير الأجهزة الحديثة وبرامج إدارة العمليات الرقمية التي تساعد في تحسين الإنتاجية وكفاءة العمل.

2. يُنصح بإقامة برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعريفهم بأحدث التقنيات الرقمية وتطوير مهاراتهم في التعامل معها، مما يعزز من كفاءتهم في أداء المهام اليومية.



3. من المهم أن تستفيد المؤسسات من الرقمنة لخلق بيئة عمل مرنة تتيح للموظفين التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، من خلال اعتماد نظم العمل عن بعد أو الجداول الزمنية المرنة.
4. استخدام أنظمة رقمية لقياس أداء العاملين يمكن أن يساعد في تقييم النتائج بفعالية وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
5. توفير أدوات رقمية تسهل التواصل الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة من شأنه تحسين التعاون الداخلي، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الفريق وجودة العمل.
6. يُنصح بخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار من خلال استخدام الأدوات الرقمية الحديثة لتعزيز العمليات التشغيلية وتحقيق حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة.
7. يجب على المؤسسات متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وتبني التحديثات الرقمية التي يمكن أن تعزز من الكفاءة والإنتاجية.
8. يجب على المؤسسات أن تتبنى خطة رقمية متكاملة تشمل كافة جوانب العمل، من الإدارة إلى العمليات اليومية، لضمان استفادة شاملة من الأدوات الرقمية.

المراجع



قائمة المراجع :

- 1- أحمد تي، بوبكر نعرورة: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد.2021. 01.
- 2- أحمد محمد الدمرداش : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018
- 3- أفراح محمد علي سعد الحربي: أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، ماجستير إدارة الأعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2022.
- 4- أماني محمد زيدان: أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي، دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2017/2016.
- 5- إيمان بغداداي، سمية رماش، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد الثاني، العدد01، جامعة قسنطينة، جانفي / جوان 2022.
- 6- بالي ياسين، توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية. مفهوم المؤسسات الرياضية، 18-19 المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة
- 7- بسام زاهر، جمال أبو دولة وآخرون: دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34 ، العدد 05، 2012.
- 8- البياري، سمر سعيد (2018) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، فلسطين.
- 9- تل سعيد(2007): مناهج البحث العلمي ،تصميم البحث والتحليل الاحصائي ،دار المسيرة ،ط1، الاردن.
- 10- تيسير زاهر: أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38 ، العدد 01، 2016.



- 11- جاد الرب، سيد محمد (2008) لمراجع ادارة الاعمال - جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الاعمال العصرية " دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر .
- 12- الجبوري، ميسر إبراهيم احمد وخزعل، بصير خلف 2014 "نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمى ومعايير الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانوي التابعة في كركوك " مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد.
- 13- حدة سلطاني : دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي- ، الجزائر، 2021/2022.
- 14- حدة سلطاني دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- ، الجزائر، 2021/2022.
- 15- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية للنشر والتوزيع، 2011.
- 16- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط 1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- 17- حلاوة، عماد منصور احمد (2015) غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة فلسطين.
- 18- خليل اسماعيل ابراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية للحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس 2014.
- 19- سامي محمد عوض أبو الخير: جودة حياة العمل وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2019.



- 20- سليمان قاضي مؤمن، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2016.
- 21- سمية بلعباس : ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على اداء الاتحادية ومردودها . دراسة ميدانية في الاتحادية الجزائرية لجيدو - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.
- 22- سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2018 /2017.
- 23- شفيق (2001)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 24- شهاب أحمد خضر، محمود محمد أمين الباشقالي : اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك، جامعة بوليتكنيك دهوك، قسم الإدارة القانونية، العراق، 2015.
- 25- عبد الجواد شيحة ومعتز مصطفى، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، مصر، دار الوفاء للنشر الإسكندرية، 2006.
- 26- عبد الحكيم، مقدر (2018) " القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "بالمسيلة" رسالة غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 27- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية، الطبع والنشر والتوزيع، مصر بميك، 2011 .
- 28- عبد الكريم بن خالد: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، 2016/2017.



- 29- عبد الوهاب بن شباب شميلان كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 ، العدد 02، يونيو 2019.
- 30- عوشار خديجة، واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية بثانوية تسرات تسغات ولاية غليزان)، تخصص علم اجتماع الاتصال، مذكرة نيل شهادة الماستر، 2019/2020.
- 31- عياضات هبة الرحمان، د.بورنان شريف شيماء، قراءات للمخطط التوجيهي رقمنة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، الرقمنة وتأثيرها على جودة التعليم العالي في الدول النامية، المركز الجامعي تيبازة الجزائر، جامعة قالمة، المؤتمر الدولي العالمي، 2023.
- 32- العيسوي عبد الرحمن (1989:) الإحصاء السيكولوجي التطبيقي، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 33- محمد حسن الوشاح، المنشآت والملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 34- محمد عاطف الجمال جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، ماجستير صحة نفسية، د.د.ن، د.ب، 2019.
- 35- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 م .
- 36- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 37- نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، 2012، القاهرة، الطبعة الأولى 2013.
- 38- هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
- 39- هبال عبد المالك، اثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية (دراسة حالة بنك بالمسيلة)، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 1، مسيلة 2023 .



40- هدى بن لخضر، دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي في قطاع التربية (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير)، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص علوم سياسية، 2023/2022.

الملاحق



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم التربية البدنية

تخصص إدارة وتسيير رياضي

استبيان:

السلام عليكم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في سياق بحث علمي تربوي، راجين منكم إبداء رأيكم نحو كل عبارة من العبارات التي تدرج ضمن العنوان التالي: "دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الرياضية"

البيانات الشخصية:

أنثى

ذكر الجنس:

السن:

الأقدمية في العمل:

قائمة المصادر والمراجع



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					البعد الأول: بيئة العمل	
					توفر الرقمنة بيئة عمل مريحة وأكثر تنظيمًا.	01
					تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التواصل بين الموظفين داخل العمل.	02
					تساعد الرقمنة في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لأداء المهام.	03
					تساهم أدوات العمل الرقمي في تحسين الدقة وتقليل الأخطاء.	04
					توفر الرقمنة فرصًا أفضل للعمل عن بُعد مما يحسن من بيئة العمل.	05
					البعد الثاني: التوازن بين العمل والحياة الشخصية	
					تسهم الرقمنة في تسهيل إدارة الوقت بين العمل والحياة الشخصية.	06
					العمل الرقمي يمكن الموظفين من إتمام المهام عن بُعد مما يحسن توازنهم الشخصي.	07
					تساعد الرقمنة على تقليل الإجهاد الناتج عن التنقل اليومي.	08
					تسهم أدوات العمل عن بُعد في تحسين جودة الحياة الشخصية.	09
					توفر الرقمنة مرونة في ساعات العمل مما يسهم في التوازن بين العمل والحياة.	10
					البعد الثالث : التطوير المهني والتعلم	
					توفر الرقمنة فرصًا للتعلم والتطوير المهني بشكل مستمر.	11
					تسهل الرقمنة الوصول إلى موارد تعليمية ومهارات جديدة.	12
					تساهم التقنيات الرقمية في تحسين مهارات الموظفين بشكل أسرع.	13
					توفر الرقمنة برامج تدريبية وتطويرية متاحة في أي وقت.	14
					تساعد الرقمنة في إبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث المستجدات في مجالهم.	15

قائمة المصادر والمراجع



البعد الرابع : الرضا الوظيفي					
				16	تسهل الرقمنة في زيادة الرضا عن العمل بسبب سهولة الوصول إلى المعلومات.
				17	توفر الرقمنة إمكانيات أكبر للتحكم في سير العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي.
				18	تساعد أدوات العمل الرقمي على تبسيط العمليات اليومية مما يعزز من الرضا.
				19	تعزز الرقمنة من الشعور بالإنجاز الشخصي والمهني.
				20	تساعد الرقمنة في تحسين طرق التواصل بين الموظفين والإدارة مما يزيد من الرضا.
البعد الخامس: الإنتاجية والأداء					
				21	تساعد الرقمنة على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين سير العمل.
				22	تساهم التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء وزيادة جودة الأداء.
				23	تسهل أدوات الرقمنة في تنظيم الأعمال بشكل أفضل مما يرفع مستوى الأداء.
				24	تساعد الرقمنة في توفير وقت أكبر لإنجاز المهام المهمة مما يعزز الإنتاجية.
				25	توفر الرقمنة أدوات لتتبع وتحليل الأداء مما يحسن النتائج.



ملحق رقم (02) الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق الاستبيان:

أ- الثبات:

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.866	25
0.823	
0.649	
0.883	
0.799	
0.875	25

ب- الصدق:

Corrélations

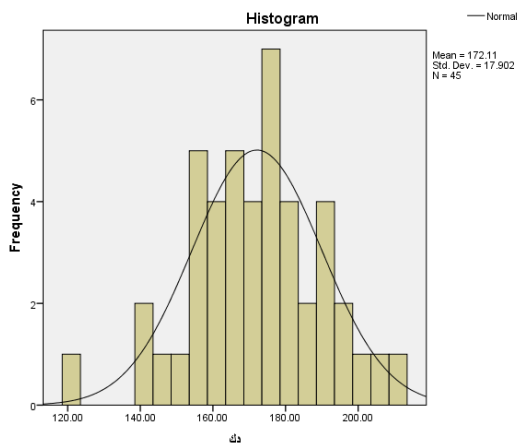
Corrélations					
		الكلية			الكلية
دك 1	Corrélation de Pearson	0.783**	دك 4	Corrélation de Pearson	0.981**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
دك 2	Corrélation de Pearson	0.918**	دك 5	Corrélation de Pearson	0.878**
	Sig. (bilatérale)	0,000		Sig. (bilatérale)	0,000
	N	20		N	20
دك 3	Corrélation de Pearson	0.780**	* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	20			

ملحق رقم (03) نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان ككل	.053	45	.200*	.989	45	.932
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



ثانيا/ عرض نتائج استبيان الدراسة:

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	45	1,00	5,00	3,3556	1,41671
2ع	45	1,00	5,00	3,9333	1,30384
3ع	45	1,00	5,00	3,8444	1,49173
4ع	45	1,00	5,00	3,4000	1,38826
5ع	45	1,00	5,00	3,3778	1,07215
1م	45	7,00	25,00	17,9111	4,19860
N valide (listwise)	45				

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
6ع	45	1,00	5,00	4,1111	1,15251
7ع	45	1,00	5,00	4,0889	1,25811
8ع	45	1,00	5,00	3,7778	1,34653
9ع	45	1,00	5,00	4,2000	1,28982
10ع	45	1,00	5,00	4,2889	1,21771
2م	45	7,00	25,00	20,4667	4,73190
N valide (listwise)	45				

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
11ع	45	1,00	5,00	3,6889	1,32840
12ع	45	1,00	5,00	3,4444	1,17851
13ع	45	1,00	5,00	3,2889	1,23624
14ع	45	2,00	5,00	4,7111	,72683
15ع	45	2,00	5,00	4,6222	,88649
3م	45	10,00	25,00	19,7556	2,90106
N valide (listwise)	45				

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
16ع	45	1,00	5,00	4,3333	1,12815
17ع	45	2,00	5,00	4,3111	,84805
18ع	45	1,00	5,00	4,3778	1,15383
19ع	45	1,00	5,00	2,1778	1,45053

20ع	45	1,00	5,00	2,0667	1,30384
4م	45	12,00	23,00	17,2667	2,39697
N valide (listwise)	45				

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
21ع	45	1,00	5,00	4,2889	1,12052
22ع	45	1,00	5,00	2,8667	1,45540
23ع	45	1,00	5,00	3,9778	1,32268
24ع	45	1,00	5,00	4,2667	1,09545
25ع	45	1,00	5,00	2,2889	1,50185
5م	45	10,00	25,00	17,6889	3,24613
N valide (listwise)	45				

ثالثا/ التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دك	45	93,0889	11,76440	1,75373
One-Sample Test				
	Test Value = 135			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
دك	10,315	44	,000	18,08889

الفرضية الأولى:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1د	45	17,9111	4,19860	,62589
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1د	4,651	44	,000	2,91111

الفرضية الثانية:



T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2ـ	45	20,4667	4,73190	,70539
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
2ـ	7,750	44	,000	5,46667

الفرضية الثالثة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
3ـ	45	19,7556	2,90106	,43246
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
3ـ	10,996	44	,000	4,75556

الفرضية الرابعة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
4ـ	45	17,2667	2,39697	,35732
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
4ـ	6,344	44	,000	2,26667

الفرضية الخامسة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5ـ	45	17,6889	3,24613	,48390
One-Sample Test				
	Test Value = 27			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
5ـ	5,557	44	,000	2,68889

تَبْحِيحُ جَدِّهِ اللهُ